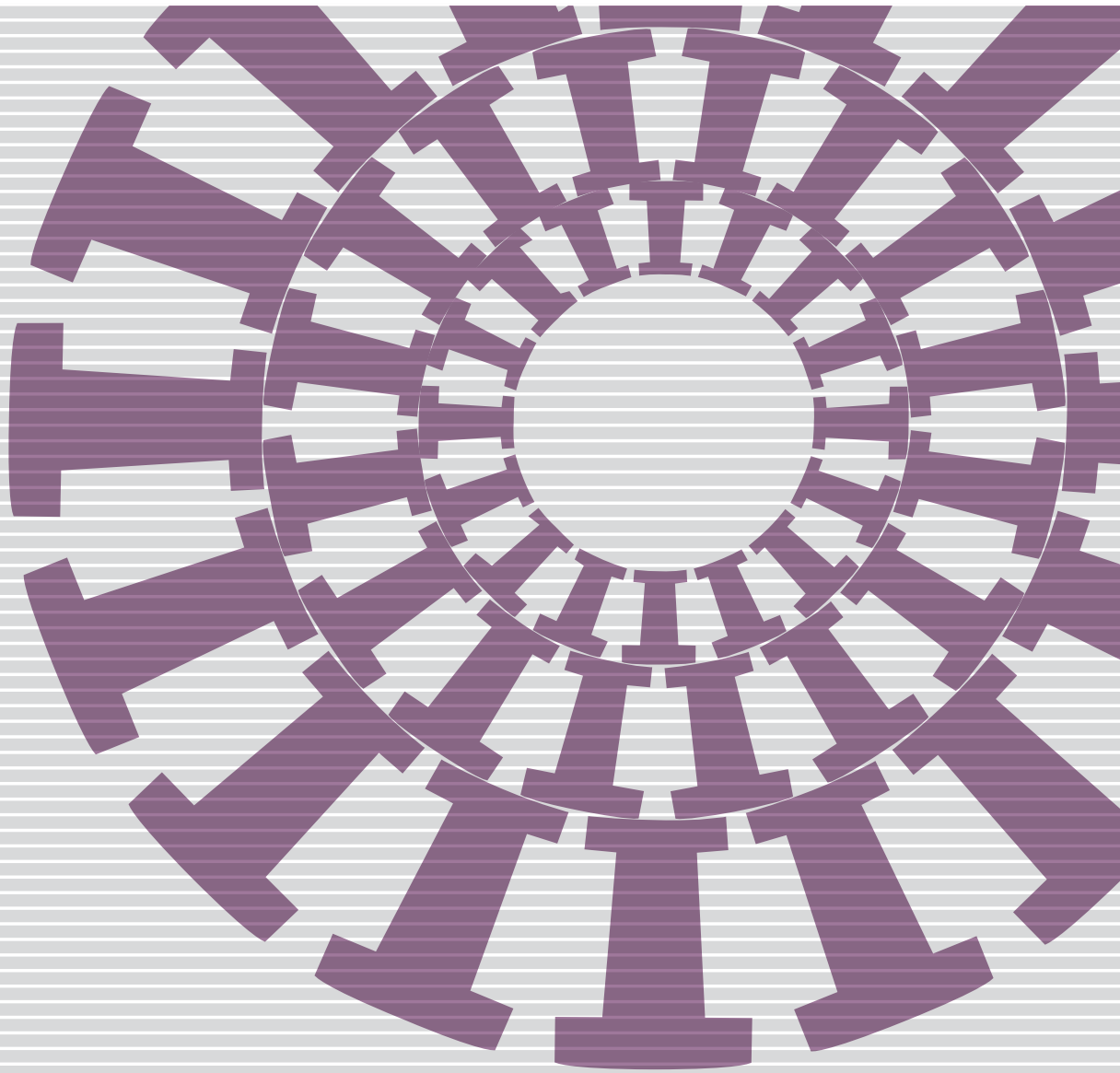


# EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)



Vol. 39  
**169**

octubre - diciembre 2023

**UNIVERSIDAD ICESI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS - FCAE**

### **Misión**

Contribuimos al desarrollo sostenible de la sociedad mediante la formación de líderes íntegros y competentes para un entorno global de negocios, el impacto de nuestras investigaciones y la generación de valor para las organizaciones, en el marco de una cultura de excelencia, innovación y aprendizaje continuo.

### **Valores centrales**

- Reconocimiento de la dignidad de toda persona.
- Honestidad en las acciones personales y en las actuaciones institucionales.
- Pasión por el aprendizaje.
- Compromiso con el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

### **Visión de futuro - 2022**

En el año 2022, seremos reconocidos como la escuela líder en administración y economía en Colombia y una de las diez primeras en Latinoamérica.

### **Objetivos de la facultad**

#### Posicionamiento

Asegurar la visibilidad y el posicionamiento de la FCAE entre sus diferentes stakeholders, como referente en educación, investigación y asesoría a organizaciones.

#### Investigación

Generar una producción intelectual relevante para las ciencias administrativas y económicas y la sociedad, y asegurar la visibilidad de los resultados de investigación.

#### Estudiantes y egresados

Propender por la excelencia académica y la formación integral de los estudiantes de la FCAE.

#### Impacto en las organizaciones y el entorno

Generar impacto en las organizaciones y el entorno a través de los profesores, egresados, y proyectos de la FCAE.

#### Uso de TIC

Incorporar TIC en los procesos de enseñanza/aprendizaje.

#### Profesores

Asegurar la calidad de los profesores para cumplir la Misión de la FCAE.

#### Sostenibilidad y gestión de recursos

Asegurar la sostenibilidad, el crecimiento y la gestión efectiva de los recursos de la FCAE.



## Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

### Editor

Juan Felipe Henao  
State University of New York Polytechnic Institute, Estados Unidos.  
Universidad Icesi, Colombia.  
[henaof@sunypoly.edu](mailto:henaof@sunypoly.edu)

### Comité Editorial/Editorial Committee

**Isaac Dyrer Rezonzew, Ph.D.**  
Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia.

**Eduardo Lora, M.Sc.**  
Center for International Development, Harvard University, Estados Unidos.

**José Pla Barber, Ph.D.**  
Universidad de Valencia, España.

**Jose Luis Hervás Oliver, Ph.D.**  
Universidad Politécnica de Valencia, España.

**Julio César Alonso, Ph.D.**  
Cienfi -Universidad Icesi, Colombia.

**Larry Crump, Ph.D.**  
Griffith University, Australia.

**Lorenzo Revuelto Taboada, Ph.D.**  
Universidad de Valencia, España.

**Juan Pablo Torres Cepeda, Ph.D.**  
Universidad de Chile, Chile.

**Robert Grosse, Ph.D.**  
Thunderbird School of Global Management, Estados Unidos.

**Roberto Santillán, Ph.D.**  
Tecnológico de Monterrey, México.

**Sergio Olavarrieta, Ph.D.**  
Universidad de Chile, Chile.

**Iván Darío Sánchez Manchola, Ph.D.**  
Universidad Icesi, Colombia.

### Comité Científico/Scientific Committee

**Juan Pablo Viteri, Ph.D.**  
Universidad Católica de Uruguay, Uruguay

**José Manuel Saiz Álvarez, Ph.D.**  
EGADE Business School - Tecnológico de Monterrey, México.

**Christian A. Cancino del Castillo, Ph.D.**  
Universidad de Chile, Chile.

**Florina Guadalupe Arredondo Trapero, Ph.D.**  
Tecnológico de Monterrey, México.

**Francisco Puig, Ph.D.**  
Universidad de Valencia, España.

**Francisco Venegas Martínez, Ph.D.**  
Instituto Politécnico Nacional, México.

**Gastón Silverio Milanesi, Ph.D.**  
Universidad Nacional del Sur, Argentina.

**Harish Suján, Ph.D.**  
Tulane University, Estados Unidos.

**Jhon James Mora, Ph.D.**  
Universidad Icesi, Colombia.

**José Roberto Concha, Ph.D.**  
Universidad Icesi, Colombia.

**Juan Muro, Ph.D.**  
Universidad Alcalá de Henares, España.

**Samuel Mongrut, Ph.D.**  
Universidad del Pacífico, Peru.

**Reinaldo Guerreiro, Ph.D.**  
Universidad de Sao Paulo, Brasil.

**Milagros Vivel Búa, Ph.D.**  
Universidad de Santiago de Compostela.

### Director Editorial/Managing Editor

Libardo Rojas  
Universidad Icesi, Colombia  
[trojas@icesi.edu.co](mailto:trojas@icesi.edu.co)

### Indexaciones/Indexations

Scopus (Q3)  
Scimago (Q4)  
Emerging Sources Citation Index - Web of Science  
PUBLINDEX - Colciencias  
SciELO Citation Index  
SciELO - Colombia  
AEA's electronic indexes (JEL, e-JEL, CD-JEL, EconLit)  
Redalyc  
Dialnet  
CLASE  
Thomson Gale - Informe Académico  
Catalogo de Latindex  
EBSCO  
RePEc  
DoTEc  
EconPapers  
DOAJ

### Años de publicación/Years publishing

39 años/years

### Dónde consultar la revista/Where to find us

[https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

### Envío de manuscritos

[https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

### Suscripciones y Canje/Subscriptions and Exchange

Revista Estudios Gerenciales  
Universidad Icesi  
Calle 18 No. 122-135  
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210  
Cali, Colombia  
[estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)

### Diagramación y corrección de estilo/Layout and proofreading

Journals & Authors



La revista se adhiere a los principios y procedimientos dictados por el Committee on Publication Ethics (COPE)  
[www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

© Copyright 2018. Universidad Icesi.  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608  
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210  
Cali, Colombia  
[estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)



Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi está bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista Estudios Gerenciales. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista Estudios Gerenciales, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: Estudios Gerenciales (abstenerse de usar Revista Estudios Gerenciales).

## TABLA DE CONTENIDO

Vol 39, N.º 169 | Octubre-Diciembre de 2023 | ISSN 0123-5923 // 2665-6744 en línea | Cali, Colombia

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	403
<b>ARTÍCULOS</b>	
Consumir moda lenta: ¿cómo la exclusividad y la equidad promueven el comportamiento de compra de moda sostenible? <i>Daniel Eduardo Ramírez González, Leonardo Ortegón Cortázar y Catalina Soler Mahecha</i> .....	404
Configuração do controle acionário, governança corporativa e valor da empresa: uma análise das empresas brasileiras <i>Isac de Freitas Brandão &amp; Vicente Lima Crisóstomo</i> .....	417
Efecto de mecanismos de creación de conocimiento en agrupaciones informales de sectores creativos y culturales <i>Málory Julio Herrera y Patricia Márquez-Rodríguez</i> .....	435
Intention to enroll and recommend a higher education institution for STEM degrees: a brand valuation approach <i>Washington Macías, Katia Rodríguez, Flavio Arosemena-Burbano &amp; Donald Zhangallimbay</i> .....	453
Operationalizing a corporate sustainability transformation in a fast-moving consumer goods company <i>Mélanie S. Picard &amp; Luciana Carla Manfredi</i> .....	464
Impacto del COVID-19 sobre el desempeño financiero empresarial. Una mirada a las grandes empresas privadas del Ecuador <i>Fanny Cabrera Barbecho, Katherine Coronel-Pangol y Gustavo Flores Sánchez</i> .....	476
Atmósfera, valor de marca de la enseña y lealtad en el contexto colombiano <i>Edwin Lora Porras, Alejandro Mollá Descals y Irene Gil Saura</i> .....	489
Percepciones sobre acciones de responsabilidad social universitaria: ¿son iguales para todos los tipos de stakeholders? <i>Víctor Hugo Higuera Ojito, Gustavo Rafael Henríquez Fuentes y Camilo Antonio Mejía Reatiga</i> .....	502
Relational Marketing and Customer Satisfaction: A Systematic Literature Review <i>Albérico Travassos Rosário &amp; Joaquim A. Casaca</i> .....	516
Propuesta de una escala de medida de innovación en el comercio orientada a la sostenibilidad <i>Antonio Marín-García, Irene Gil-Saura, María Eugenia Ruiz-Molina y Gloria Berenguer-Contri</i> .....	533
<b>AGRADECIMIENTO REVISORES</b> .....	543

## PRESENTACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES N.º 169

Tenemos el gusto de presentar el número 169 de Estudios Gerenciales, correspondiente al cuarto trimestre del 2023 (octubre - diciembre), en el cual se incluyen 10 artículos de autores de Colombia, Brasil, Ecuador, Francia, España y Portugal.

A continuación, se realiza una breve descripción de los artículos incluidos en el presente número.

Inicialmente, el artículo de Daniel Eduardo Ramírez González (Universidad Autónoma de Occidente), Leonardo Ortégón Cortázar (Politécnico Gran Colombiano) y Catalina Soler Mahecha (Red Iberoamericana de Educación y Negocios Sostenibles), analiza los factores motivacionales que promueven el comportamiento de compra de moda sostenible en Colombia. Los resultados sugieren que la exclusividad y la equidad son las motivaciones clave para promover este comportamiento.

Posteriormente, el artículo de Isac de Freitas Brandão y Vicente Lima Crisóstomo (Universidade Federal do Ceará) estudia el efecto de la configuración del control accionario sobre la eficacia del sistema de gobierno corporativo en empresas brasileñas. Según estimaciones de los autores, un sistema de gobierno corporativo mejor estructurado tiene un efecto positivo en el valor de la empresa. Esta relación es moderada positivamente por el control mayoritario y negativamente por el control compartido.

En el artículo de Málory Julio Herrera y Patricia Márquez Rodríguez (Universidad del Norte), se aborda la incidencia de tres mecanismos de creación de conocimiento en las agrupaciones informales de los sectores creativos de Colombia: interacción y colaboración, competencia y rivalidad, y movilidad local y socialización. Los resultados asocian la creación de conocimiento a la presencia de los tres mecanismos evaluados.

El artículo de Washington Macías (Escuela Superior Politécnica del Litoral), Katia Rodríguez (Escuela Superior Politécnica del Litoral), Flavio Arosemena Burbano (Universidad Internacional del Ecuador) y Donald Zhanga-limbay (Secretaría Nacional de Planificación), analiza si la consciencia de marca, las asociaciones de marca y la evaluación de los determinantes de elección son significativas para explicar la intención de matricularse y recomendar una universidad en Ecuador. Los resultados sugieren que la evaluación de los determinantes de elección es el único factor que explica esta intención.

Las autoras Mélanie S. Picard (Institut Supérieur des Hautes Études Économiques et Commerciales) y Luciana

Carla Manfredi (Universidad Icesi), proponen documentar los factores clave de éxito para la transformación hacia la sostenibilidad de una empresa ubicada en Francia. Los hallazgos destacan tres desafíos: la implementación de indicadores de sostenibilidad, los silos organizacionales y el cambio hacia un modelo de negocio sustentable.

Respecto al artículo de Fanny Cabrera Barbecho, Katherine Coronel Pangol y Gustavo Flores Sánchez (Universidad de Cuenca), los autores estudian el impacto del COVID-19 sobre el desempeño financiero de las grandes empresas ecuatorianas y encuentran que la pandemia trajo consecuencias negativas en la rentabilidad y las ventas.

Por su parte, Edwin Lora Porras (Institución Universitaria Mayor de Cartagena, Cartagena), Alejandro Mollá Descals (Universidad de Valencia) e Irene Gil Saura (Universidad de Valencia), analizan la influencia que ejerce la atmósfera del punto de venta en la creación del valor de marca y la lealtad a una tienda minorista en Colombia. Los hallazgos muestran que el valor de marca ejerce un efecto de mediación entre la atmósfera y la lealtad.

El artículo de Víctor Hugo Higuera Ojito, Gustavo Rafael Henríquez Fuentes y Camilo Antonio Mejía Reatiga (Universidad del Norte) evalúa si las percepciones sobre acciones de responsabilidad social universitaria son iguales para diferentes tipos de stakeholders en Colombia y encuentra que estas percepciones no son iguales.

Referente al artículo de Albérico Rosário y Joaquim Casaca (Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação), los autores presentan cómo se procesa la relación entre el marketing relacional y la satisfacción del cliente, mediante una revisión sistemática de literatura. La investigación concluye que personalizar el servicio y el producto es fundamental para construir relaciones duraderas y exitosas y aumentar la satisfacción del cliente.

Finalmente, el artículo de Antonio Marín García, Irene Gil Saura, María Eugenia Ruiz Molina y Gloria Berenguer Contri (Universidad de Valencia), propone una escala para la evaluación del concepto de innovación en el comercio orientada a la sostenibilidad desde la perspectiva de los consumidores españoles. Los resultados indican la selección correcta de elementos de innovación y sostenibilidad que deben ser tenidos en cuenta por los minoristas.

Agradecemos a los autores y evaluadores que participaron en la presente edición y, adicionalmente, extendemos nuestra invitación a los autores, pares y lectores, para que sigan participando y colaborando con nuestra revista.

Artículo de investigación

## Consumir moda lenta: ¿cómo la exclusividad y la equidad promueven el comportamiento de compra de moda sostenible?

Daniel Eduardo Ramírez González 

Profesor, Facultad de Administración, Universidad Autónoma de Occidente, Bogotá, Colombia.

[deramirez@uao.edu.co](mailto:deramirez@uao.edu.co)Leonardo Ortégón Cortázar\* 

Profesor, Escuela de Marketing y branding. Facultad de Sociedad, Cultura y Creatividad, Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia.

[lorregon@poligran.edu.co](mailto:lorregon@poligran.edu.co)Catalina Soler Mahecha 

Coordinadora de proyectos. Gestión de conocimiento. Red Iberoamericana de Educación y Negocios Sostenibles RIDENS, Bogotá, Colombia.

[info@ridens.org](mailto:info@ridens.org)

### Resumen

El objetivo de este estudio fue analizar los factores motivacionales que promueven el comportamiento de compra de moda sostenible, tema relevante que requiere de mayor comprensión para el éxito de los emprendimientos, productos y marcas sostenibles. Para tal fin, se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para contrastar los factores motivacionales de equidad, funcionalidad, localismo, autenticidad y exclusividad, y sus efectos sobre el comportamiento de compra de moda sostenible, a partir de una muestra de 408 consumidores. Los resultados, aplicando una metodología exploratoria y confirmatoria, sugieren que la exclusividad y la equidad son las motivaciones clave para promover este comportamiento; y que la funcionalidad es un factor relevante, pero no necesariamente lo favorece.

**Palabras clave:** exclusividad; equidad; funcionalidad; moda sostenible; análisis factorial.

### Consuming slow fashion: How exclusivity and equity motivate sustainable fashion purchasing behavior?

#### Abstract

How to motivate sustainable fashion purchasing behavior is relevant to the success of sustainable ventures, products, and brands that requires further understanding. This study aimed to analyze the motivational factors that promote sustainable fashion purchasing behavior. To this end, a structural equation model was used to contrast the motivational factors of equity, functionality, localism, authenticity, and exclusivity, and their effects on sustainable fashion purchasing behavior based on a sample of 408 sustainable consumers. The results, after applying an exploratory and confirmatory methodology, suggest that exclusivity and equity are the key motivations to promote sustainable fashion purchasing behavior. The findings also indicate that functionality is a relevant factor, but does not necessarily favor sustainable fashion purchasing behavior.

**Keywords:** exclusivity; equity; functionality; sustainable fashion; factor analysis.

### Consumo slow fashion: como a exclusividade e a equidade promovem um comportamento de compra de moda sustentável?

#### Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar os fatores motivacionais que promovem o comportamento de compra de moda sustentável, tema relevante e que requer maior compreensão para o sucesso de empreendimentos, produtos e marcas sustentáveis. Para tanto, foi utilizado um modelo de equação estrutural para contrastar os fatores motivacionais de equidade, funcionalidade, localismo, autenticidade e exclusividade, e seus efeitos no comportamento de compra de moda sustentável, com base em uma amostra de 408 consumidores. Os resultados, aplicando uma metodologia exploratória e confirmatória, sugerem que a exclusividade e a equidade são as principais motivações para promover este comportamento; e que a funcionalidade é um fator relevante, mas não necessariamente a favorece.

**Palavras-chave:** exclusividade; equidade; funcionalidade; moda sustentável; análise fatorial.

\*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M3; M31; Q01.

Cómo citar: Ramírez González, D. E., Ortégón Cortázar, L. y Soler Mahecha, C. [2023]. Consumir moda lenta: ¿cómo la exclusividad y la equidad promueven el comportamiento de compra de moda sostenible?. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 404-146. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5914>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5914>

Recibido: 30-12-2022

Aceptado: 25-07-2023

Publicado: 22-12-2023

## 1. Introducción

Debido al aumento de la conciencia ambiental y la a necesidad de adoptar prácticas más sostenibles, la industria de la moda está explorando maneras de producir y comercializar sus productos más responsablemente [Centobelli et al., 2022]. En esta línea, para el año 2030 se espera un crecimiento del 60 % del sector [DW, 2022] por lo que entender qué factores motivan a las personas a consumir prendas de vestir de moda sostenible se considera un avance en la gestión responsable de la industria [Adamkiewicz et al., 2022; Ibañez et al., 2022; Joergens, 2006].

Numerosos estudios han documentado la elevada cantidad de contaminación producida por esta industria [Cai y Choi, 2020; Dissanayake y Sinha, 2015; Niinimäki et al., 2020], ante tal situación, se han generado diversos cuestionamientos sobre el impacto y conveniencia ambiental, social y económica del sector textil, traducándose en una mayor disposición de las marcas a producir prendas de vestir bajo un modelo de moda sostenible con un enfoque de negocio sustentable. En esta corriente, Kant y Pedersen [2019] han analizado las prácticas de consumo sostenible de la industria de la moda, sugiriendo mejorar la comprensión del comportamiento del consumidor y sus motivaciones ante las estrategias comerciales y los posibles efectos en sus decisiones de compra. El consumo de moda sostenible es una respuesta del consumidor basada en múltiples motivaciones de consumo, incluyendo las preocupaciones que genera el impacto ambiental [Park y Lee, 2021].

En un estudio antecedente, Machado et al. [2019], sugieren que las motivaciones que impulsan el consumo de moda sostenible incluyen factores financieros, de calidad, durabilidad, consumo crítico y ético, concluyendo que estas motivaciones descubiertas mediante investigación cualitativa requieren mayor comprensión a través de métodos más robustos. Por su parte, Ferraro et al. [2016], al analizar las motivaciones de compra sostenible, identificaron tres segmentos de consumidores que están impulsados por la moda, y que se caracterizan por la baja y alta frecuencia de compra, el diseño innovador de las prendas, y las posibilidades recreativas asociadas con la búsqueda y comparación de productos antes de la compra.

Estos autores discuten la necesidad de realizar investigaciones que profundicen en las relaciones entre las motivaciones y el comportamiento del consumidor, evaluando el efecto que tienen los factores motivacionales a través de modelos analíticos. En consecuencia, la literatura sugiere la necesidad de nuevas investigaciones que permitan comprender, con mayor profundidad, la compleja relación entre los factores motivacionales y el comportamiento del consumidor en el contexto de la moda sostenible.

En el campo de medición de las motivaciones hacia la moda sostenible, el estudio de Jung y Jin [2014] ha recibido mayor atención, siendo utilizado en varias investigaciones

y regiones geográficas [Jung y Jin, 2016a; Şener et al., 2019; Sobreira et al., 2020]. Estos autores proporcionan cinco dimensiones motivacionales hacia la moda sostenible: funcionalidad, localismo, exclusividad, autenticidad y equidad, pues consideran que la preferencia de prendas sostenibles obedece a cuestiones de durabilidad a través del diseño de larga permanencia; las posibilidades de reconocer su procedencia o de identificar aquellas fabricadas en el propio país; la sensación de exclusividad derivada de escasez; las condiciones de elaboración artesanal o personalizada; y la importancia otorgada a la producción, comercio y condiciones de trabajo digno que mantienen las empresas [Bardhi y Arnould, 2005; Edbring et al., 2016; Turunen y Leipämaa-Leskinen, 2015]. Sin embargo, pese al recorrido de dichas motivaciones, en la literatura todavía no son claros sus efectos en el comportamiento de compra de los consumidores de moda sostenible [Dhir et al., 2021].

Por lo anterior, de acuerdo con el constante crecimiento del sector textil [Organización Mundial del Comercio, 2019], sus cuestionamientos asociados a la acelerada cadena productiva de la industria [Ibañez et al., 2022; Jung y Jin, 2016a; Legere y Kang, 2020], la contaminación producida [Köves y Király, 2021], las controversias respecto a las condiciones de empleo [Pookulangara y Shephard, 2013], y, ante el escaso número de investigaciones centradas promover la conducta sostenible en la perspectiva del consumidor [Dhir et al., 2021], se hace necesario investigar ¿qué factores motivacionales promueven el comportamiento de compra de moda sostenible?

Consideramos que, al analizar los factores motivacionales hacia la moda sostenible y sus efectos sobre el comportamiento de compra, podemos mejorar la comprensión de aquellos aspectos clave que favorecen su consumo. Para responder a este objetivo de investigación, se presenta la revisión de literatura que incluye los razonamientos de las hipótesis de interés.

## 2. Marco teórico

El concepto de moda sostenible posee diversas equivalencias en la literatura, por ejemplo, moda lenta, moda ética o moda ecológica, siendo acuñado en 2007 cuando Kate Fletcher propuso un modelo de producción sostenible y sustentable discutiendo el modelo de negocio de McDonald's y la vulnerabilidad del medio ambiente, incluyendo los negocios locales [Jung y Jin, 2016a; Štefko y Steffek, 2018]. Según Park y Lee [2021], la moda sostenible va más allá de minimizar el impacto ambiental y el comportamiento del consumo de los recursos, extendiéndose a temas sociales, culturales y éticos; siendo también uno de los tópicos de mayor interés en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas [Arslan et al., 2021].

Desde la perspectiva de gestión y negocios, Legere y Kang, [2020] lo identifican como un proceso holístico que busca replantear la forma de producción de las marcas

y consumo por parte de los clientes, a través de una nueva aproximación de mercadeo responsable. En ese sentido, surge como una solución a la industria textil y alternativa para atender a un cliente más consciente del impacto ambiental y social en sus procesos de consumo (Centobelli et al., 2022; Gomes de Oliveira et al., 2022). En consecuencia, varias empresas y marcas han emprendido nuevos proyectos con insumos y telas recicladas para producir sus nuevas colecciones y educar al cliente en su proceso de consumo (Castagna et al., 2022; Ibañez et al., 2022). Sin embargo, resulta deseable complementar dichas prácticas de negocio con un mayor conocimiento del consumidor respecto a las motivaciones latentes de su consumo y comportamiento de compra.

### 2.1. Dimensiones motivacionales hacia la moda sostenible o lenta

En el ámbito de la medición de las motivaciones hacia la moda sostenible, el estudio llevado a cabo por Jung y Jin (2014) ha tenido un mayor reconocimiento, siendo utilizado en diversas investigaciones y en distintas regiones geográficas (Jung y Jin, 2016a; Şener et al., 2019; Sobreira et al., 2020), sin lograr extenderse de forma empírica a países latinoamericanos, o demostrar efectos en variables como el comportamiento de compra del consumidor, por lo que razonamos las siguientes hipótesis, basadas en las cinco dimensiones motivacionales (equidad, funcionalidad, localismo, autenticidad, y exclusividad) en el contexto de la moda sostenible.

El factor motivacional de equidad hace referencia a la percepción del consumidor de un comercio, una competencia y un contrato laboral justos, involucrados en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios sostenibles, incluyendo la industria de la moda. En esta línea, a pesar de que la moda lenta cuestiona las grandes marcas del sector textil que trabajan bajo modelos de producción acelerados y de distribución *just in time*, generando contaminación ambiental y jornadas extensas de trabajo (Brewer, 2019), se ha interpretado que los consumidores sostenibles pueden motivarse a comprar marcas que promuevan la equidad para sentir que su compra contribuye a un mundo más justo y sostenible, en el que resulta importante validar que las condiciones laborales de los empleados que intervienen en la producción de prendas de vestir sean justas y que se reconozca su esfuerzo.

Además, las empresas que promueven la equidad pueden mejorar su reputación y generar lealtad de los consumidores que valoran los aspectos éticos y sociales de las marcas. Por tanto, proponemos que:

H1: El factor motivacional de equidad se relaciona positivamente con el comportamiento de compra de moda sostenible.

La funcionalidad como motivación hacia la moda sostenible consiste en maximizar la utilización del

producto a través de prendas de calidad, con diseños que no pierdan vigencia tan rápido y se puedan combinar en su uso diario. Según Brydges (2021), las prendas han perdido calidad, originalidad y funcionalidad, pasando de ser bienes duraderos a desechables y de consumo diario, por lo que el consumidor prefiere adquirir unas con periodos de mayor durabilidad. Esto puede llevar a una reducción en la frecuencia de compra o a evitar desechar prendas por daños menores y, por lo tanto, a una disminución en el consumo excesivo y el desperdicio de productos de moda.

Así mismo, en la motivación de funcionalidad, el consumidor valora la posibilidad de que las prendas se puedan utilizar y combinar de diferentes formas para evitar tener gran cantidad de ropa, o incluso, tener preferencia hacia diseños simples y clásicos, lo que puede llevar a los consumidores a elegir prendas de vestir y accesorios que son más versátiles y pueden ser utilizados en diferentes situaciones, reduciendo así la necesidad de adquirir múltiples productos para diferentes ocasiones. En esta línea, proponemos que:

H2: El factor motivacional de funcionalidad se relaciona positivamente con el comportamiento de compra de moda sostenible.

El factor motivacional de localismo busca reconocer la producción con insumos locales y trabajados por artesanos de la zona para mantener una identidad e impacto positivo en la economía de la región (Jung y Jin, 2016a), prefiriendo productos y marcas locales por encima de los internacionales, minimizando cadenas y largos eslabones de comercialización (Yang et al., 2017), y discutiendo el desconocimiento del impacto negativo social y ambiental de las marcas y empresas por cuestiones de grandes distancias (Štefko y Steffek, 2018).

En el contexto de la moda sostenible, el localismo puede fomentar conductas de compra más conscientes y responsables debido a que los consumidores pueden tener un mayor conocimiento sobre los procesos de producción y la cadena de suministro local, lo que les permite tomar decisiones más informadas sobre sus compras. Además, el apoyo a productos y marcas locales puede contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades locales, asunto que también puede ser una motivación para los consumidores que valoran el localismo, que para el presente contexto de investigación corresponde a realizar comportamientos de compra de prendas de vestir hechas en Colombia. Por lo anterior, proponemos que:

H3: El factor motivacional de localismo se relaciona positivamente con el comportamiento de compra de moda sostenible.

El factor motivacional de autenticidad hace referencia a la percepción de que las prendas de vestir y accesorios son genuinas, verdaderas y originales, lo que está en



contraposición a ser copias o imitaciones de diseños de otras marcas. En consecuencia, se atribuye a las prendas que son exclusivas, principalmente por ser productos de fabricación artesanal trabajados a mano, lo que las hace un elemento único, con calidad e irreplicable (Fashion Revolution Foundation, 2015). Para Štefko y Štefka (2018), la autenticidad es uno de los aspectos más importantes para impulsar la moda sostenible debido a que puede reflejar la individualidad y la personalidad del consumidor, promoviendo la intención de compra. Por lo tanto, este factor puede aumentar la demanda de productos únicos y originales, particularmente, al favorecer el valor percibido y calidad de las prendas hechas a mano, en comparación a las producidas en serie, además de considerar un menor impacto en el medio ambiente. En consecuencia, proponemos que:

H4: El factor motivacional de autenticidad se relaciona positivamente con el comportamiento de compra de moda sostenible.

El último factor motivacional hacia la moda sostenible es la exclusividad que hace referencia a la producción de prendas en pequeñas cantidades o que, por su trabajo artesanal, tiene como resultado que ninguna resulte igual a otra. En esta línea, Yang et al., (2017) discute la producción de moda rápida argumentando su capacidad de producir prendas de ropa en gran cantidad con las mismas características, por lo que la moda lenta o sostenible debe gestionar la percepción de que un producto es único, difícil de conseguir y con calidad funcional superior.

Según Jung y Jin (2014), la moda sostenible busca desarrollar un ciclo más lento basado en la calidad y exclusividad, capaz de estimular la singularidad del consumidor, su percepción de diferenciarse de los demás y expresar su individualidad. Además, la exclusividad es utilizada por las marcas para atraer a los consumidores con diseños de prendas limitadas por ser hechas a mano, y con calidad suficiente para corresponder con la sensación de prestigio desde la perspectiva utilitaria. En el contexto de la moda sostenible, la exclusividad se refiere a la idea de que una prenda o marca de moda tiene una producción limitada, es hecha a mano, utiliza materiales o diseños exclusivos y sostenibles, que no están disponibles en otras marcas o prendas convencionales, lo que reduce el desperdicio y la sobreproducción. En esta línea, proponemos que:

H5: El factor motivacional de exclusividad se relaciona positivamente con el comportamiento de compra de moda sostenible.

Finalmente, el comportamiento de compra de moda sostenible hace referencia a las acciones y decisiones de los consumidores al elegir y comprar prendas de

vestir y productos relacionados con la moda, teniendo en cuenta múltiples factores en su proceso de toma de decisiones. Para Rausch y Kopplin (2021), el análisis del comportamiento de compra de moda sostenible es importante debido a la necesidad de comprender cómo los consumidores adoptan comportamientos sostenibles y qué factores influyen, en mayor medida, en dicho comportamiento. Estos hallazgos permiten extender el grado de conocimiento respecto a cómo los consumidores pueden superar la aversión a adoptar nuevos comportamientos de compra de moda sostenible, es decir, trascender la intención actitudinal para llegar al consumo real de ropa sostenible (Sheeran, 2002), basado en comprobar las relaciones entre sus valores y compras (Young et al., 2010).

Por lo anterior, consideramos que analizar el comportamiento de compra de moda sostenible y las relaciones motivacionales antecedentes, es un tema cada vez más relevante en la sociedad actual, que puede ofrecer guías de gestión en el contexto del mercadeo, los negocios y la moda sostenible contemporánea.

### 3. Metodología

El estudio empírico adopta un enfoque cuantitativo, descriptivo y causal cuyo ámbito geográfico se enmarca en una ciudad principal de Latinoamérica. Para el cumplimiento de los objetivos, se realizó la construcción de modelos de ecuaciones estructurales SEM, basado en las recomendaciones de Hair et al., (2010) y Kline (2011). El método SEM utiliza un conjunto de procedimientos metodológicos de análisis estadístico que permite examinar una serie de relaciones de dependencia simultánea entre variables observables y latentes que permiten la comprobación de hipótesis que las sustentan (Hair et al., 2010).

#### 3.1. Instrumento y medición

Para la elaboración del instrumento, se construyó un cuestionario *ad hoc*, siguiendo un proceso metodológico a partir de revisión de la literatura, orientado a proponer y validar por lo menos tres preguntas para cada variable, siguiendo las recomendaciones de la literatura (García y Caro, 2009; Lloret-Segura et al., 2014). El cuestionario estuvo compuesto por dos secciones: la primera recopiló datos personales como el sexo y el rango de edad, además de indagar por la frecuencia de compra de ropa y preferencia de canal de compra de ropa. La segunda investigó la percepción de las variables de interés haciendo uso de una escala tipo Likert de cinco niveles de respuesta. Los ítems fueron adaptados de la investigación de Jung y Jin (2014), conservando tres ítems para cada uno de los cinco factores motivacionales hacia la moda sostenible: equidad, autenticidad, funcionalidad, localismo y exclusividad; (ver Tabla 1).

Tabla 1. Escala de medición.

Variable	Ítem	Descripción	Fuente
Comportamiento de compra	COMPT01	Hago énfasis en comprar prendas de moda sostenible	Rausch y Koplín (2021)
	COMPT02	Compro prendas después de verificar la información sobre si son sostenibles y el impacto social que generan	
	COMPT03	Doy prioridad a prendas de vestir de marcas que se esfuerzan por producir y distribuir de forma sostenible o ecológica	
	COMPT04	Es importante para mí comprar prendas que sean sostenibles, aunque sean más caras que las convencionales	
Equidad	M1	Es importante validar que las condiciones laborales de los empleados que intervienen en la producción de prendas de vestir sean justas y reconozcan sus esfuerzos	Jung y Jin (2014)
	M2	Me preocupa el comercio justo cuando compro ropa	
	M3	Me interesa comprar marcas que son justas con las compensaciones y condiciones laborales de los que intervienen en la producción	
Autenticidad	M4	Prefiero las prendas elaboradas con procesos artesanales o tradicionales para minimizar el impacto ambiental	
	M5	Las prendas hechas de forma artesanal tienen mayor calidad y menor impacto en el medio ambiente	
Funcionalidad	M6	Tienen mayor valor y calidad las prendas hechas a mano que las prendas hechas en serie	
	M7	Las prendas se deben utilizar y combinar de diferentes formas para evitar tener grandes cantidades de ropa	
	M8	Evito desechar las prendas de vestir cuando tienen daños menores para extender su vida útil	
Localismo	M9	Busco las prendas con diseño simples y clásicos	
	M10	Prefiero comprar ropa hecha en Colombia	
	M11	Prefiero comprar prendas hechas con insumos locales	
Exclusividad	M12	Promuevo el consumo de prendas de vestir hechas en Colombia	
	M13	Me interesan las prendas exclusivas o limitadas por ser hechas a mano y de bajo impacto ambiental	
	M14	Me gustan más las prendas con diseños exclusivos	
	M15	Compro ropa exclusiva porque es de calidad y tiene un impacto ambiental mínimo	

Para medir el comportamiento de compra, se utilizaron cuatro ítems provenientes de uno de los factores del estudio de [Rausch y Koplín \(2021\)](#), logrando disponer de una escala con 19 ítems en coherencia al propósito del estudio. Posteriormente, el cuestionario y escalas fueron validado por tres expertos académicos para comprobar que los indicadores mantenían claridad y el carácter semántico de cada variable de medición. El factor dependiente fue el comportamiento de compra.

### 3.2. Muestra y recogida de datos

El método de recogida de información fue la encuesta personal con cuestionario estructurado. El procedimiento de elección de la muestra fue no probabilístico, sino que se realizó un muestreo a juicio con uso de dos preguntas de inclusión, basado en conocer acerca de la moda sostenible y haber comprado alguna prenda de vestir de moda sostenible en el último año. En total, se recolectaron 640 cuestionarios que, al ser depurados, se redujeron a 408 casos válidos, cumpliendo las recomendaciones de la literatura al requerir de 5 a 10 casos por ítem y superar la muestra mínima  $\geq 200$  ([Kline, 2011](#)).

La muestra estuvo conformada por 265 mujeres (65 %) y 143 hombres (35 %). Respecto a las edades, el 18 % tenía entre 18 a 25 años; el 42 % entre 26 a 30 años,

el 24 % entre 31 a 40 años, y el 16 % más de 41 años. En cuanto a medidas de frecuencia de compra de ropa sostenible: el 3,2 % compra ropa de forma semanal, el 38 % mensual, el 49 % semestral, y el 9,8 % anual. Sumado a esto, prefieren como canales de compra las tiendas físicas con el 66 %, las páginas web con el 18,4 %, las redes sociales con el 10,5 %, y por catálogo con el 4,2 %.

Para iniciar el estudio de la fiabilidad de las escalas, se aplicó un análisis factorial exploratorio, utilizando el método de componentes principales por causa del interés de probar la multidimensionalidad en un contexto geográfico diferente a los estudios anteriores. Posteriormente, con objeto de corroborar la dimensionalidad inicial, se aplicó un análisis factorial confirmatorio, en línea con las recomendaciones de [Lloret-Segura et al. \(2014\)](#). El tratamiento estadístico de los datos se efectuó en SPSS 25.0 y AMOS 23, permitiendo desarrollar los análisis multivariantes y calcular los efectos entre las variables propuestas ([Escobedo et al., 2016](#); [Hair et al., 2010](#)).

## 4. Resultados

Para probar las hipótesis, se siguieron las indicaciones de [Anderson y Gerbing \(1988\)](#) que establecen que se deben llevar a cabo dos pasos cuando se trata de

un modelo de ecuaciones estructurales. El primero es evaluar la fiabilidad y validez de las escalas de medición de constructo mediante un análisis factorial exploratorio (AFE) y análisis factorial confirmatorio (AFC); el segundo es estimar las relaciones o hipótesis estructurales del modelo establecidas.

Para identificar la estructura subyacente de las variables del instrumento de medida, se utilizó un AFE que incluyó todas las variables dependientes e independientes para que cada factor pudiera revelarse separadamente. La prueba de esfericidad de Bartlett fue significativa ( $\chi^2=4256,079$ ,  $gl=171$ ,  $p<0.001$ ) y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin fue de 0,889, considerándose satisfactoria, justificando la utilización del análisis factorial exploratorio (Lloret-Segura et al., 2014).

En esta línea, la solución factorial, incluyendo una interpretación mediante rotación varimax, reveló cuatro factores latentes que explican el 64,6 % de la varianza acumulada, incluyendo algunas combinaciones de los factores motivacionales propuestos. El factor o componente uno denominado *comportamiento de compra* obtuvo una varianza explicada del 17 %, compuesto por cuatro ítems; el componente tres denominado *equidad y autenticidad* con una varianza explicada del 16,8 %, compuesto por cuatro ítems; el componente tres

denominado *funcionalidad y localismo* con una varianza explicada del 15,9 % compuesto por cinco ítems; y el componente cuatro denominado *exclusividad* con una varianza explicada del 14,8%, compuesto por tres ítems.

Además, el AFE identificó cargas factoriales significativas ( $p \text{ value} \leq ,001$ ) y superiores a ,60 para todos los ítems, excepto para M4 (Prefiero las prendas elaboradas con procesos artesanales o tradicionales para minimizar el impacto ambiental), M10 (Prefiero comprar ropa hecha en Colombia) y M11 (Prefiero comprar prendas hecha con insumos locales) los cuales fueron excluidos del análisis al conservar cargas  $< ,60$  (Lloret-Segura et al., 2014; Thompson, 2004).

Por lo anterior, los resultados del AFE revelan diferencias entre los factores propuestos en el apartado teórico frente a los comprobados en la etapa empírica. Particularmente, el factor motivacional de localismo se conserva con un solo ítem (M12), cargándose en el componente funcionalidad, mientras que el factor autenticidad mantiene dos ítems cargados en dos componentes diferentes (M6 en equidad, y M5 en funcionalidad). Dichos hallazgos del AFE se organizan en la [Tabla 2](#), que muestra que las motivaciones relacionadas a localismo y autenticidad son denominaciones seguidas a dos de las cuatro variables latentes demostradas.

**Tabla 2.** Cargas factoriales de variables observables con rotación varimax.

Variables observables	Cargas factoriales				Comunalidad	Promedio	Desviación estándar
	C1	C2	C3	C4			
Comportamiento de compra							
COMPT03	<b>0,85</b>	0,16	0,13	0,14	0,78	3,45	1,229
COMPT02	<b>0,84</b>	0,08	0,09	0,23	0,78	2,97	1,242
COMPT01	<b>0,73</b>	0,23	0,19	0,14	0,64	3,32	1,096
COMPT04	<b>0,72</b>	0,22	0,07	0,11	0,58	3,248	1,244
Equidad y autenticidad							
M1	0,08	<b>0,83</b>	0,23	0,08	0,76	4,37	0,982
M3	0,28	<b>0,67</b>	0,16	0,21	0,61	3,96	1,119
M6	0,07	<b>0,67</b>	0,23	0,30	0,59	4,10	1,053
M8	0,27	<b>0,64</b>	0,25	0,00	0,55	4,08	1,153
Funcionalidad y localismo							
M7	0,07	0,24	<b>0,81</b>	0,05	0,72	4,17	1,102
M9	0,06	0,22	<b>0,72</b>	-0,01	0,57	4,07	1,099
M2	0,20	0,18	<b>0,68</b>	0,17	0,57	3,90	1,113
M12	0,25	0,02	<b>0,66</b>	0,34	0,61	3,76	1,248
M5	0,03	0,23	<b>0,65</b>	0,23	0,53	3,96	1,055
Exclusividad							
M14	0,10	0,17	0,08	<b>0,75</b>	0,61	3,44	1,332
M13	0,30	0,35	0,16	<b>0,74</b>	0,79	3,57	1,196
M15	0,12	-0,08	0,43	<b>0,71</b>	0,71	3,28	1,234

Nota: Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra en todos los casos  $< ,05$

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de apoyar el modelo propuesto, el AFE se amplía a AFC, según lo recomendado por la literatura, para corregir y corroborar sus deficiencias (Thompson, 2004) y mantener las fases de construcción del modelo estructural (Escobedo et al., 2016). En consecuencia, se utilizó el método factorial de mínimos cuadrados generalizados (GLS) debido a que los datos revelaron una distribución no normal multivariante, las variables son ordinales y el tamaño de muestra es de longitud media (Kline, 2011).

Al realizar el AFC para comprobar la composición del modelo estructural de cuatro factores, basándonos en el informe del EFA, fue necesario nuevamente excluir aquellos ítems con cargas factoriales menores a ,60 (Thompson, 2004) de tal forma que fueron eliminados tres: M2. Me preocupa el comercio justo cuando compro ropa, perteneciente al factor inicial de equidad; M6. Tienen mayor valor y calidad las prendas hechas a mano que las prendas hechas en serie, perteneciente al factor inicial de autenticidad; y M8. Evito desechar las prendas de vestir cuando tienen daños menores para extender su vida útil, perteneciente al factor de funcionalidad. En síntesis, dicha distribución revela que el factor inicial teórico propuesto como autenticidad se mantiene con un solo ítem (M5) y, a su vez, está cargado en el factor de funcionalidad, incluyendo M12, único ítem de localismo. Al parecer, la solución AFC multivariante sugiere que la construcción teórica de funcionalidad incluye los dos únicos ítems existentes, uno de localismo y otro de autenticidad que tienen mínimo peso de carga factorial frente a M7 y M9, que aportan el mayor peso en dicho factor. En consecuencia, los siguientes análisis utilizarán la denominación del factor latente *funcionalidad, localismo y autenticidad* compuesto por cuatro ítems.

Una vez reformulado el modelo con el análisis CFA, la prueba de esfericidad de Bartlett fue aceptable ( $\chi^2=2290,322$ ;  $gl=78$ ,  $p<0,0001$ ) y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin fue de ,856 siendo cercana a 0,90 (Thompson, 2004). Sobre la solución AFC, se realizaron análisis de fiabilidad y validez. Para evaluar la consistencia interna, se calculó el Alfa de Cronbach (CA) para cada subescala y para la escala total (,87) en donde todos los valores son suficientemente altos (>,70) (Cronbach, 1951). También, los valores de fiabilidad compuesta (CR) fueron superiores a 0,70 (Hair et al., 2010).

En cuanto a la validez convergente y validez discriminante, se pueden valorar los resultados obtenidos como aceptables para la mayoría de las variables. Para la validez convergente, siguiendo las sugerencias de Hair et al. (2010) respecto al cálculo manual, se observa adecuación debido a que  $CR > AVE$ ,  $AVE > ,5$  para todas las variables, excepto la funcionalidad en donde el estadístico de varianza media extraída AVE fue menor. Respecto a la validez discriminante, se comparó la raíz cuadrada de la AVE con la correlación entre constructos

(Fornell y Larcker, 1981), lo que permite comprobar validez discriminante en las dimensiones del modelo de medida, tal como se observa en la Tabla 3.

Posteriormente, para la evaluación y construcción del modelo estructural, se hizo uso del software AMOS 23.0 conservando la técnica de mínimos cuadrados generalizados (GLS). Para tal fin, primero se realizó la evaluación de un modelo estructural inicial para, posteriormente, realizar una reespecificación del modelo elevando su bondad de ajuste, teniendo en cuenta las diversas implicaciones y complejidades de este proceso (Kline, 2011).

Para evaluar el ajuste del modelo, se propuso utilizar la razón de chi-cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN/DF), el índice de bondad de ajuste GFI y AGFI, el índice de ajuste comparativo (CFI), y el índice de error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), siguiendo las recomendaciones de Kline (2011) y García y Caro (2009). La evaluación del modelo inicial obtuvo los siguientes valores: CMIN/GL = 3,11, Escobedo et al. (2015) sugieren valores menores a 3 como aceptables; GFI = 0,93; y AGFI = 0,89, Browne y Cudeck (1989) sugieren valores superiores a 0,90 como aceptables. El indicador CFI = 0,735, Hu y Bentler (1999) sugieren valores superiores a 0,90 como aceptables, y finalmente el indicador RMSE = 0,072, que representa la media de los residuales de covarianza, resulta aceptable al ser inferior a 0,08 (Browne y Cudeck, 1989).

Sin embargo, con el fin de mejorar la bondad de ajuste para cumplir con valores sugeridos por los expertos, teniendo en cuenta que ninguno de ellos por separado es suficiente para determinar que el modelo se ajusta a los datos (Arias, 2008), se realizó un procedimiento de reespecificación del modelo estructural.

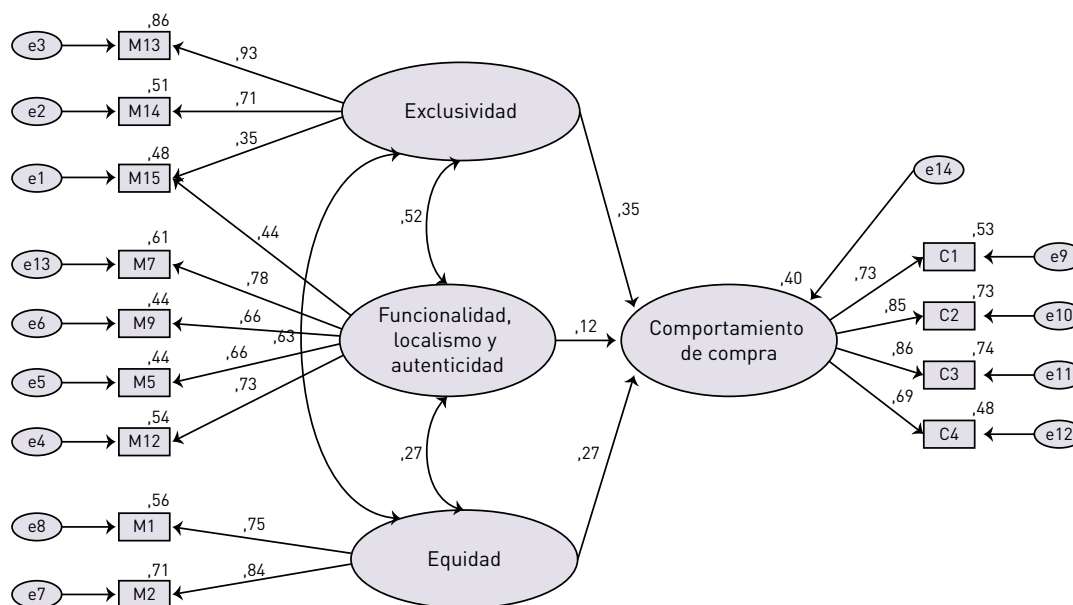
El modelo *a priori* muestra una relación causal de las variables motivacionales exógenas (exclusividad, funcionalidad, localismo y autenticidad, y equidad), con la variable endógena comportamiento de compra. Sin embargo, de acuerdo con las posibilidades de la herramienta para modificación de índices, se detectó una oportunidad basada en asignar una relación reflectiva y explicativa entre el ítem M15. Compro ropa exclusiva porque es de calidad y tiene un impacto ambiental mínimo y el factor funcionalidad, localismo y autenticidad (FLA). Es decir, no solamente considerar el ítem M15 como parte del factor exclusividad, tal como se muestra en la Figura 1.

Esta decisión fue validada por los autores al considerar que la afirmación M15, al usar el concepto de calidad, posee una semántica asociada al factor funcionalidad, localismo y autenticidad, por lo que resulta viable realizar dicha reespecificación, siendo congruente al proceso de validación semántica y lógica de modelos estructurales recomendada por Bagozzi y Yi (1988) para mejorar bondad del ajuste.

**Tabla 3.** Fiabilidad, validez convergente y validez discriminante.

	CA	CR	AVE	Matriz de correlaciones de Fornell y Larcker			
				(FLA)	(EXC)	(EQU)	(COMPTO)
Funcionalidad, localismo y autenticidad (FLA)	,78	0,777	0,467	0,684			
Exclusividad (EXC)	,79	0,805	0,584	0,596	0,764		
Equidad (EQU)	,76	0,780	0,640	0,588	0,630	0,800	
Comportamiento de compra (COMPTO)	,85	0,861	0,609	0,480	0,561	0,538	0,780

Fuente: elaboración propia.

**Figura 1.** Reespecificación del modelo de factores motivacionales del comportamiento de compra de moda sostenible. Fuente: elaboración propia.

Para el presente estudio, y luego de realizar los ajustes de reespecificación del modelo, se obtuvieron los siguientes valores: CMIND/GL = 2,51 siendo aceptable al ser menor a 3,0 (Schumacker y Lomax, 2004); GFI = 0,945; y AGFI = 0,913, siendo aceptable al ser mayores a ,90 (Browne y Cudeck, 1993); CFI = 0,873 siendo cercano a 9,0 (Hu y Bentler, 1999); y RMSEA = 0,061 resultando ser aceptable al ser menor a 0,08 (Browne y Cudeck, 1989).

#### 4.1. Estimación de efectos entre variables exógenas y endógenas

Continuando con el análisis, se procedió a realizar la estimación de parámetros entre las variables latentes de acuerdo con las relaciones propuestas en las hipótesis de estudio. Si bien se puede presentar un ajuste adecuado, esto no implica necesariamente una buena relación entre las variables bajo estudio. Los estimadores de las relaciones de las diferentes variables exógenas y endógenas con su respectivo error estándar (S.E), la estimación estandarizada (C.R) y su valor p, se presentan en la [Tabla 4](#).

Se observa que el comportamiento de compra de moda sostenible está afectado significativamente por las

variables motivacionales latentes exclusividad y equidad, mientras que funcionalidad, localismo y autenticidad ( $p < 0,090$ ) no tiene una influencia significativa en la variable dependiente. Por su parte, la hipótesis 3, fundamentada en los efectos del localismo, y la hipótesis 4 en los de la autenticidad, resultaron ser excluidas del análisis debido a que el proceso de evaluación factorial expuesto previamente, indicó que cada una conservó un solo ítem, y estos dos (M5, M12) fueron atribuidos a la hipótesis 2, con el factor denominado funcionalidad, localismo y autenticidad, en correspondencia al procedimiento de AFE y AFC (Escobedo et al., 2016; Lloret-Segura et al., 2014).

También se detectaron otras relaciones significativas entre variables. La [Tabla 5](#) muestra la relación entre las variables exógenas y sus constructos. Así, en la primera columna pueden observarse los estimadores no estandarizados de las relaciones entre las variables de la derecha con respecto a las de la izquierda. Cuando el valor de estimación es igual a "1", indica que se colocó esta restricción en una de las ecuaciones en todas las variables latentes para poder calcular la relación estructural en el modelo.

**Tabla 4.** Estimadores y su significancia para las variables latentes endógenas y exógenas.

	Relaciones		Estimación	S.E.	C.R.	P	
H1	Comportamiento de compra	<---	Equidad	,209	,072	2,895	,004
H2	Comportamiento de compra	<---	Funcionalidad, localismo y autenticidad	,147	,086	1,697	,090
H3	Comportamiento de compra	<---	Localismo*	-	-	-	-
H4	Comportamiento de compra	<---	Autenticidad*	-	-	-	-
H5	Comportamiento de compra	<---	Exclusividad	,339	,107	3,162	,002

\*Variables latentes excluidas del análisis.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Estimadores y su significancia para las variables latentes exógenas a partir de las observadas.

Relaciones			Estimación	S.E.	C.R.	P
M15	<---	Exclusividad	1,000			
M14	<---	Exclusividad	1,329	,172	7,712	0,001
M13	<---	Exclusividad	1,467	,202	7,265	0,001
M12	<---	Funcionalidad/Localismo/Autenticidad	1,000			
M5	<---	Funcionalidad/Localismo/Autenticidad	,845	,112	7,560	0,001
M9	<---	Funcionalidad/Localismo/Autenticidad	,969	,139	6,965	0,001
M7	<---	Funcionalidad/Localismo/Autenticidad	1,084	,150	7,248	0,001
M3	<---	Equidad	1,000			
M1	<---	Equidad	,782	,078	10,077	0,001
COMPTO1	<---	Comportamiento de compra	1,000			
COMPTO2	<---	Comportamiento de compra	1,323	,108	12,235	0,001
COMPTO3	<---	Comportamiento de compra	1,307	,093	14,088	0,001
COMPTO4	<---	Comportamiento de compra	1,114	,095	11,761	0,001

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el análisis de resultados expuesto en las [tablas 3, 4 y 5](#) permite suponer que existen relaciones estructurales entre las variables latentes endógenas y exógenas propuestas, en este caso, los resultados también revelan que cada variable latente es medida con los ítems utilizados, incluyendo los ítems M12 proveniente de localismo, y M5 proveniente de autenticidad, estadísticamente significativos, demostrando efectos directos en el modelo propuesto aplicado a los factores motivacionales hacia la moda sostenible y sus efectos en el comportamiento de compra de moda sostenible.

#### 4.2.. Alcance de los resultados

Con el fin de facilitar la comprensión de los resultados, presentamos una interpretación de cada hipótesis con relación a los contrastes y contribuciones que suponen a la literatura, profundizando en las relaciones que tuvieron cargas y coeficientes de efectos insuficientes.

Respecto a la hipótesis 1, los hallazgos indican que el factor motivacional de equidad tiene efectos significativos sobre el comportamiento de compra de moda sostenible. Esto quiere decir que los consumidores de moda sostenible valoran y responden favorablemente ante motivaciones de equidad manifestadas en poder validar que las condiciones laborales y compensaciones de los

empleados que intervienen en la producción de prendas de vestir sean justas, cuestión también documentada por [Henninger et al. \(2016\)](#).

Con relación a la hipótesis 2, los resultados confirman que la funcionalidad es un factor motivacional latente hacia la moda sostenible en coherencia con estudios previos ([Jung y Jin, 2016b](#); [Şener et al., 2019](#); [Sobreira et al., 2020](#)), sin embargo, resulta tener un efecto insuficiente para promover comportamientos de compra de moda sostenible, de acuerdo con los análisis del modelo de ecuaciones estructurales utilizado. Dicha situación también fue identificada por el estudio de [Şener et al. \(2019\)](#) quienes analizan en Turquía que el factor de funcionalidad resultaba insuficiente para afectar el valor percibido y las intenciones de compra de moda sostenible, atribuyendo explicaciones al nivel de gasto de los encuestados.

Adicionalmente, el estudio de [Jung y Jin \(2016a\)](#), aplicado a la creación de valor de la moda sostenible a través de los factores de funcionalidad, localismo, autenticidad, equidad y exclusividad, encontró que los cuatro primeros factores no resultaban suficientes para tener efectos significativos en la creación de valor del consumidor, con implicaciones en la intención del consumidor de comprar productos de moda sostenible. Al parecer, la funcionalidad expresada como el deseo de

utilidad o practicidad proporcionada por las prendas de vestir es un factor relevante para el comportamiento de compra de moda en general, pero no necesariamente para el consumo de moda sostenible. [Henninger et al. \(2016\)](#) han sugerido que los consumidores que buscan moda sostenible suelen estar motivados por cuestiones de minimizar impactos sobre el medio ambiente y promover la equidad social, por lo que la funcionalidad puede ser menos importante que otros factores motivacionales de comportamiento.

Para las hipótesis 3 y 4, basadas en los factores motivacionales de localismo y autenticidad, la investigación reveló dificultades de estos para conservarse de forma única y diferenciada ante los otros factores motivacionales durante el proceso analítico. Es decir, los ítems que sustentan cada construcción teórica fueron excluidos en el proceso de análisis factorial, y asignados a otro factor diferente al inicialmente propuesto en la solución estadística posterior.

En esta línea, [Escobedo et al. \(2016\)](#), [Thompson \(2004\)](#) y [Gerbing y Hamilton \(1996\)](#) han justificado el proceso factorial de depuración y reasignación de ítems, señalando que el principal propósito del análisis es reducir y resumir los datos, eliminando aquellos que carecen de correlaciones (por ejemplo, independencias de los ítems con cargas insuficientes) o asignándolos a otro factor debido a la existencia de correlación muy alta, recomendando conservar aquellos factores que explican las correlaciones entre las variables observadas como en nuestro caso, los cuatro factores revelados en las soluciones estadísticas factoriales.

Esta práctica de reasignación de ítems a factores cambiando los nombres de las variables latentes ha sido utilizada por diversos estudios incluyendo el contexto de la sostenibilidad. Por ejemplo, en el campo internacional, [Yildiz y Sezen \(2019\)](#), al analizar el efecto de ocho dimensiones de la gestión de la cadena de suministro verde (sostenible) sobre tres dimensiones de sostenibilidad corporativa en Turquía, la solución factorial recomendó integrar dos factores para continuar con el modelo de ecuaciones estructurales propuesto. En Latinoamérica, el estudio de [Sánchez-González et al. \(2020\)](#), al analizar la dimensionalidad del desarrollo sostenible percibido en hipermercados en Ecuador, la solución factorial de medición de valor percibido para el modelo de ecuaciones estructurales, solo conservó tres factores (económico, ambiental y social) de la escala original de valor percibido de cuatro factores de [Sweeney y Soutar \(2001\)](#).

Así, consideramos que al retenerse el ítem M12 proveniente de localismo, y el M5 proveniente de autenticidad en el factor de funcionalidad, cada uno puede estar relacionado con una característica diferente a la que se esperaba inicialmente, por ejemplo, para medir autenticidad, la afirmación M5. Las prendas hechas de forma artesanal tienen mayor calidad y menor impacto en el medio ambiente, representa una connotación de funcionalidad en la medida de que indaga el concepto

mayor calidad, tradicionalmente asociado a la utilidad de las prendas de ropa. Por lo anterior, consideramos que las hipótesis 3 y 4, así como las variables que las sustentan, deben analizarse con mayor profundidad en próximas investigaciones, debido a que estos ítems fueron excluidos por insuficientes cargas factoriales para, posteriormente, reasignarse a otro factor, en congruencia al proceso lógico y analítico aplicado ([Gerbing y Hamilton, 1996](#); [Thompson, 2004](#)).

Respecto a la hipótesis 5, los resultados demuestran que el factor motivacional de exclusividad tiene efectos significativos sobre el comportamiento de compra de moda sostenible. En esta línea, la exclusividad en la moda se refiere a la percepción de que una prenda es única, rara o de edición limitada ([Clark, 2008](#); [Jung y Jin 2014](#)), por lo que consideramos que las prendas de ropa sostenibles, al tener una producción limitada o características diferenciales como la utilización de materiales ecológicos, incluyendo un diseño innovador, hacen que se perciban como exclusivas, logrando tener efectos positivos en los comportamientos de compra del consumidor.

## 5. Conclusiones

El consumo sostenible se refiere a un patrón de consumo que considera minimizar el daño al medio ambiente y favorecer el consumo hacia empresas y marcas que mantienen condiciones sociales justas, particularmente en industrias altamente contaminantes como el sector de la moda y la confección ([Castro et al., 2021](#)). En esta corriente, de acuerdo con la revisión de literatura de [Domingos y Faria \(2022\)](#), existe una escasez de trabajos del comportamiento del consumidor sostenible que indica la necesidad de investigaciones conducentes a facilitar su adopción y favorecer la gestión de modelos de negocio que contribuyan a la salud del planeta.

Los resultados alcanzados permiten demostrar los efectos positivos de los factores motivacionales hacia la moda sostenible sobre el comportamiento de compra de este tipo de moda. Particularmente, sugieren que la equidad y la exclusividad son los dos factores motivacionales capaces de promover los comportamientos de compra de moda sostenible, en comparación con otros aspectos motivacionales propuestos como la funcionalidad, el localismo y la autenticidad ([Jung y Jin, 2014](#)), que no resultaron tener efectos sobre la variable predictora de interés. Dichos resultados se han analizado en la sección 4.2. de este artículo, explicando las posibles razones por las cuales las hipótesis 2, 3 y 4 no fueron comprobadas, acudiendo al contexto de la literatura previa.

Respecto a la contribución teórica de esta investigación, consideramos que la comprobación de las hipótesis 1 y 5, referentes al efecto positivo de los factores motivacionales de equidad y exclusividad sobre el comportamiento de compra de moda sostenible, permiten avanzar en la comprensión de cómo promover el consumo sostenible en el ámbito la moda.

En cuanto a la equidad, la literatura anterior ha sugerido que este concepto ha sido escasamente analizado siguiendo un enfoque de comercio justo (Shaw et al., 2006) y asociaciones con el concepto de la responsabilidad social empresarial (Thorisdottir y Johannsdottir, 2020) por lo que nuestros hallazgos suponen un avance en la comprensión de su importancia e influencia, debido a que se demuestra que existe un interés por parte de los consumidores sostenibles de poder evaluar cómo su consumo afecta a las personas y comunidades, en términos de proteger las condiciones dignas de trabajo y remuneración justa y, a su vez, dicho interés tiene efectos positivos en el comportamiento de compra de moda sostenible.

Sobre el factor motivacional de exclusividad, los hallazgos son consistentes y responden a las necesidades de investigación en esta corriente de literatura. Por ejemplo, Jung y Jin (2016a), en el contexto de consumidores de moda sostenible estadounidense, revelaron que solo el factor de exclusividad era un antecedente significativo para la creación de valor y de la intención de compra, recomendando realizar nuevas investigaciones desde una perspectiva transcultural. Además, el estudio de Şener et al. (2019) analiza los efectos positivos de la exclusividad en variables como el valor percibido por el consumidor y la intención de compra, señalando requerir nuevas investigaciones que validen cómo la expectativa de diferenciación y la sensación de exclusividad pueden ser aprovechadas por las empresas y marcas de la industria de la confección.

En esta línea, nuestra investigación también contribuye al avance de conocimiento al proporcionar evidencia empírica de la importancia y efectos de la exclusividad sobre el comportamiento de compra de moda sostenible en el caso de consumidores de Latinoamérica.

### 5.1. Implicaciones de gestión

Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones tanto académicas como prácticas. Académicamente, la propuesta de modelo estructural resulta un primer acercamiento empírico a los componentes motivacionales y relaciones que impulsan la compra de la moda sostenible en Latinoamérica, exceptuando la investigación de Sobreira et al. (2020) con referencia a Brasil, que analiza el efecto antecedente del empoderamiento y el materialismo, sin considerar variables de comportamiento de compra del consumidor.

En consecuencia, las pruebas empíricas aplicadas a las variables de interés y la demostración de las hipótesis de los factores de equidad y exclusividad logran contribuir al desarrollo de literatura de la moda sostenible, correspondiendo a la escasez de trabajos del comportamiento del consumidor sostenible, y a que la mayoría de la literatura existente se centra en la sostenibilidad ambiental y social, sin investigar los factores que pueden promover la compra de este tipo de prendas (Domingos y Faria, 2022).

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos son alentadores porque indican en qué aspectos deben enfocarse las empresas y marcas de moda sostenible para incrementar la demanda de sus prendas por parte del mercado de consumidores sostenibles. Es decir, los resultados alcanzados permiten responder cómo las empresas de moda sostenible pueden aumentar el comportamiento de compra y consumo de sus productos, lo que será un objetivo de mercadeo y de negocios fundamental. Por ejemplo, para atender la demanda de los consumidores que valoran la equidad, las empresas pueden enfocarse más en mensajes y evidencias respecto a las condiciones de trabajo y comercio justas que poseen las personas involucradas en la fabricación de las prendas de vestir, para que los consumidores sientan que el producto es ético en sus políticas de producción, lo que puede aumentar la valoración de la marca y mejorar el comportamiento de compra.

Cuando se trata de exclusividad en la moda sostenible, las empresas pueden optar por desarrollar prendas y accesorios disponibles únicamente en colecciones de producción limitada o en pequeñas cantidades. Esto permite crear un sentido de escasez y exclusividad que puede ser atractivo para los consumidores que buscan diferenciarse y destacar en su estilo personal.

### 5.2. Limitaciones y futuras investigaciones

Es necesario señalar algunas limitaciones del trabajo que podrían considerarse como líneas futuras de investigación. En primer lugar, al tratarse de un primer acercamiento a la realidad de los factores motivacionales que impulsan el comportamiento de compra de moda sostenible en el contexto de Latinoamérica, las generalizaciones deben realizarse con cuidado. Este estudio tuvo como referencia a Colombia, aplicando una escala proveniente de otro idioma y validada en la población del sur de Estados Unidos, con costumbres y valores diferentes hacia la moda sostenible, lo que podría explicar los contrastes de los efectos identificados en esta investigación, por lo que recomendamos comprobar la validez externa de los resultados obtenidos, extendiéndose a otros países de Latinoamérica.

En segundo lugar, esta investigación estuvo centrada en medidas y efectos de los factores motivacionales hacia la moda sostenible, por lo que sería importante contrastar los hallazgos con otras variables como actitudes hacia la moda sostenible, valor percibido y emociones del consumidor.

Finalmente, consideramos que esta investigación contribuye al mercadeo en la comprensión del comportamiento del consumidor de la moda sostenible al identificar los aspectos clave que favorecen la adopción ya que, al reconocer mejor la dinámica y los factores que influyen en el comportamiento de compra y consumo, podemos contribuir a un futuro más sostenible.



## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Agradecimientos o financiación

Los autores quieren agradecer a la Red Iberoamericana de Educación y Negocios Sostenibles RIDENS. < <https://www.ridens.org/> > por su colaboración en el proceso de divulgación del instrumento e información suministrada para apoyar esta investigación. También a los revisores y editores anónimos.

## Referencias

- Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I. y Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100710>
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arias M., B. (2008). Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. En M. A. Verdugo Alonso, M. Badía Corbella, B. Arias Martínez y M. Crespo Cuadrado (Coords.), *Metodología en la investigación sobre discapacidad. Introducción al uso de las ecuaciones estructurales* (pp. 75-120). Publicaciones del INICO.
- Arslan, A., Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., Tarba, S. Y. y Alon, I. (2021). Climate change, consumer lifestyles and legitimization strategies of sustainability-oriented firms. *European Management Journal*, 39(6), 720-730. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.03.005>
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bardhi, F. y Arnould, E. J. (2005). Thrift shopping: Combining utilitarian thrift and hedonic treat benefits. *Journal of Consumer Behaviour: An International Research Review*, 4(4), 223-233. <https://doi.org/10.1002/cb.12>
- Brewer, M. K. (2019). Slow Fashion in a Fast Fashion World: Promoting Sustainability and Responsibility. *Laws*, 8(4), 24. <https://doi.org/10.3390/laws8040024>
- Browne, M. W. y Cudeck, R. (1989). Single sample cross-validation indices for covariance structures. *Multivariate Behavioral Research*, 24(4), 445-455. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2404\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2404_4)
- Browne, M., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Brydges, T. (2021). Closing the loop on take, make, waste: Investigating circular economy practices in the Swedish fashion industry. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126245. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126245>
- Cai, Y. J. y Choi, T. M. (2020). A United Nations' Sustainable Development Goals perspective for sustainable textile and apparel supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 141, 102010. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102010>
- Castagna, A. C., Duarte, M. y Pinto, D. C. (2022). Slow fashion or self-signaling? Sustainability in the fashion industry. *Sustainable Production and Consumption*, 31, 582-590. <https://doi.org/10.1016/J.SPC.2022.03.024>
- Castro, A., Iglesias, V. y Puente, J. (2021). Slow fashion trends: are consumers willing to change their shopping behavior to become more sustainable? *Sustainability*, 13(24), 13858. <https://doi.org/10.3390/su132413858>
- Centobelli, P., Abbate, S., Nadeem, S. P. y Garza-Reyes, J. A. (2022). Slowing the fast fashion industry: An all-round perspective. In *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38. <https://doi.org/10.1016/j.cogsc.2022.100684>
- Clark, H. (2008). SLOW+FASHION —an Oxymoron— or a Promise for the Future...? *Fashion theory*, 12(4), 427-446. <https://doi.org/10.2752/175174108X346922>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dhir, A., Sadiq, M., Talwar, S., Sakashita, M. y Kaur, P. (2021). Why do retail consumers buy green apparel? A knowledge-attitude-behaviour-context perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 102398. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102398>
- Dissanayake, G. y Sinha, P. (2015). An examination of the product development process for fashion remanufacturing. *Resources, Conservation and Recycling*, 104, 94-102. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2015.09.008>
- Domingos, M., Vale, V. T. y Faria, S. (2022). Slow fashion consumer behavior: A literature review. *Sustainability*, 14(5), 2860. <https://doi.org/10.3390/su14052860>
- DW. (2022, 13 de enero). *Moda rápida - El oscuro mundo de la moda barata. DW Español*. <https://www.dw.com/es/moda-r%C3%A1pida-el-oscurο-mundo-de-la-moda-barata/a-60351421>
- Edbring, E. G., Lehner, M. y Mont, O. (2016). Exploring consumer attitudes to alternative models of consumption: motivations and barriers. *Journal of Cleaner Production*, 123, 5-15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.107>
- Escobedo P. M. T., Hernández G. J. A., Estebané Ortega, V. y Martínez Moreno, G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18(55), 16-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>
- Fashion Revolution Foundation. (2015, Diciembre). It's time for a fashion revolution. Inglés. [https://www.fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2016/04/FashRev\\_Whitepaper\\_Dec2015\\_Spanish.pdf](https://www.fashionrevolution.org/wp-content/uploads/2016/04/FashRev_Whitepaper_Dec2015_Spanish.pdf)
- Ferraro, C., Sands, S. y Brace-Govan, J. (2016). The role of fashionability in second-hand shopping motivations. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 32, 262-268. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.07.006>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- García, J. A. M. y Caro, L. M. (2009). El análisis factorial confirmatorio y la validez de escalas en modelos causales. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 25(2), 368-374. <https://revistas.um.es/analesps/article/view/88081/84781>
- Gerbing, D. W. y Hamilton, J. G. (1996). Viability of exploratory factor analysis as a precursor to confirmatory factor analysis. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(1), 62-72. <https://doi.org/10.1080/10705519609540030>
- Gomes de Oliveira, L., Miranda, F. G. y de Paula Dias, M. A. (2022). Sustainable practices in slow and fast fashion stores: What does the customer perceive? *Cleaner Engineering and Technology*, 6. <https://doi.org/10.1016/J.CLET.2022.100413>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis. vectors* (7.a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Henninger, C. E., Alevizou, P. J. y Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 20(4), 400-416. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0052>
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ibañez, D., Sánchez, L. P., Cortázar, L. O. y Lazarte, C. M. (2022). Motivaciones de comercialización y del consumo sostenible en la industria de prendas de vestir. *Punto de vista*, 13(20), 36-46. <https://doi.org/10.15765/pdv.v13i20.3451>

- Joergens, C. (2006). Ethical fashion: myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 360-371. <https://doi.org/10.1108/13612020610679321>
- Jung, S. y Jin, B. (2014). A theoretical investigation of slow fashion: Sustainable future of the apparel industry. *International Journal of Consumer Studies*, 38(5), 510-519. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12127>
- Jung, S. y Jin, B. (2016a). Sustainable development of slow fashion businesses: Customer value approach. *Sustainability*, 8(6), 540. <https://doi.org/10.3390/su8060540>
- Jung, S. y Jin, B. (2016b). From quantity to quality: understanding slow fashion consumers for sustainability and consumer education. *International Journal of Consumer Studies*, 40(4), 410-421. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12276>
- Kant Hvass, K. y Pedersen, E. R. G. (2019). Toward circular economy of fashion: Experiences from a brand's product take-back initiative. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(3), 345-365. <https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2018-0059>
- Kline, R. B. (2011). Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling. En M. Williams y W.P. Vogt (Eds.), *Handbook of Methodological Innovation in Social Research Methods* (pp. 562-589), Sage.
- Köves, A. y Király, G. (2021). Inner drives: Is the future of marketing communications more sustainable when using backcasting? *Futures*, 130, 102755. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102755>
- Legere, A. y Kang, J. (2020). The role of self-concept in shaping sustainable consumption: A model of slow fashion. *Journal of Cleaner Production*, 258, 120699. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120699>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A. y Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología/Annals of Psychology*, 30(3), 1151-1169. <https://doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Machado, M. A. D., Almeida, S. O. D., Bollick, L. C. y Bragagnolo, G. (2019). Second-hand fashion market: consumer role in circular economy. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 23(3), 382-395. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2018-0099>
- Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T. y Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189-200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0054-x>
- Organización Mundial del Comercio. (2019). *Informe anual del comercio mundial 2019*. [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/anrep19\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/anrep19_s.pdf)
- Park, S. y Lee, Y. (2021). Scale development of sustainable consumption of clothing products. *Sustainability* 13(1), 1-20, 115. <https://doi.org/10.3390/su13010115>
- Pookulangara, S. y Shephard, A. (2013). Slow fashion movement: Understanding consumer perceptions - An exploratory study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(2), 200-206. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.12.002>
- Rausch, T. M. y Kopplin, C. S. (2021). Bridge the gap: Consumers' purchase intention and behavior regarding sustainable clothing. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123882. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123882>
- Sánchez-González, I., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M. E. (2020). Efectos del desarrollo sostenible percibido por el consumidor. Una propuesta de modelo de hipermercados en Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 27-42. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3470>
- Schumacker, R. E. y Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Şener, T., Bişkin, F. y Kılınc, N. (2019). Sustainable dressing: consumers' value perceptions towards slow fashion. *Business Strategy and the Environment*, 28(8), 1548-1557. <https://doi.org/10.1002/bse.2330>
- Shaw, D., Hogg, G., Wilson, E., Shiu, E. y Hassan, L. (2006). Fashion victim: the impact of fair trade concerns on clothing choice. *Journal of Strategic Marketing*, 14(4), 427-440. <https://doi.org/10.1080/09652540600956426>
- Sheeran, P. (2002). Intention-behavior relations: a conceptual and empirical review. *European review of social psychology*, 12(1), 1-36. <https://doi.org/10.1080/14792772143000003>
- Sobreira, É. M. C., Silva, C. R. M. D. y Romero, C. B. A. (2020). Do empowerment and materialism influence slow fashion consumption? Evidence from Brazil. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(3), 415-435. <https://doi.org/10.1108/JFMM-08-2019-0176>
- Štefko, R., y Steffek, V. (2018). Key issues in Slow Fashion: Current challenges and future perspectives. *Sustainability*, 10(7), 1-11. <https://doi.org/10.3390/su10072270>
- Sweeney, J. C. y Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(01\)00041-0](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(01)00041-0)
- Thompson, B. (2004). Exploratory and confirmatory factor analysis: Understanding concepts and applications. *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/10694-000>
- Thorisdottir, T. S. y Johannsdottir, L. (2020). Corporate social responsibility influencing sustainability within the fashion industry. A systematic review. *Sustainability*, 12(21), 9167. <https://doi.org/10.3390/su12219167>
- Turunen, L. L. M. y Leipämaa-Leskinen, H. (2015). Pre-loved luxury: Identifying the meanings of second-hand luxury possessions. *Journal of Product & Brand Management*, 24(1), 57-65. <https://doi.org/10.1108/JPBM-05-2014-0603>
- Yang, S., Song, Y. y Tong, S. (2017). Sustainable retailing in the fashion industry: A systematic literature review. *Sustainability*, 9(7), 1266. <https://doi.org/10.3390/su9071266>
- Yildiz Çankaya, S. y Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121. <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0099>
- Young, W., Hwang, K., McDonald, S. y Oates, C. J. (2010). Sustainable consumption: green consumer behaviour when purchasing products. *Sustainable Development*, 18(1), 20-31. <https://doi.org/10.1002/sd.394>

## Configuração do controle acionário, governança corporativa e valor da empresa: uma análise das empresas brasileiras

Isac de Freitas Brandão 

Professor, Departamento de Contabilidade e Finanças, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

[isac.f.brandao@gmail.com](mailto:isac.f.brandao@gmail.com)Vicente Lima Crisóstomo\* 

Professor, Departamento de Contabilidade e Finanças, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.

[vicentelc@gmail.com](mailto:vicentelc@gmail.com)

### Resumo

O estudo objetiva analisar o efeito da configuração do controle acionário sobre a eficácia do sistema de governança corporativa. Usando análise de regressão, foram investigadas as relações entre tipo de controle acionário e nível de adoção de práticas de governança corporativa, utilizando uma amostra de 160 empresas brasileiras. Os resultados indicam que a melhor estruturação do sistema de governança corporativa tem efeito positivo sobre o valor da empresa, o que sinaliza sua eficácia. Ademais, esta relação é moderada positivamente pelo controle majoritário e, negativamente, pelo controle compartilhado. Os achados indicam que o controle acionário é um fator contingencial à eficácia da adoção de práticas de governança pelas empresas. Merece menção os achados que indicam que empresas com controle disperso, apresentam maior aderência às práticas de governança corporativa, e que o controle majoritário deprecia o valor da empresa; enquanto os controles compartilhado e disperso criam valor. O trabalho contribui ao usar uma categorização para a configuração de controle acionário e prover evidência de que esta configuração tem papel relevante sobre o valor da empresa.

**Palavras-chave:** abordagem contingencial; conflitos de agência; controle acionário; governança corporativa; valor da empresa.

### Shareholding control configuration, corporate governance and firm value: an analysis of the Brazilian firms

#### Abstract

This work aims to analyze the effect of the shareholding control configuration on the effectiveness of the corporate governance system. Using regression analysis, the relationships between the type of shareholding control, the level of adoption of corporate governance practices, and firm value were explored using a sample of 160 Brazilian companies. The results indicate that a better structured corporate governance system has a positive effect on firm value, which proves its effectiveness. Furthermore, this relationship is positively moderated by majority control, and negatively by shared control. These findings indicate that shareholding control is a contingent factor on the effectiveness of adopting governance practices by firms. It is worth mentioning that firms with dispersed control exhibit greater adherence to corporate governance practices, majority control depreciates firm value, while shared and dispersed control create value. This paper contributes a categorization for shareholding control configuration and provides evidence of its key role on firm value.

**Keywords:** contingency approach; agency conflicts; shareholding control; corporate governance; firm value.

### Configuración del control accionario, gobierno corporativo y valor de la empresa: un análisis de las empresas brasileñas

#### Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar el efecto de la configuración del control accionario sobre la eficacia del sistema de gobierno corporativo. Mediante un análisis de regresión, se investigaron las relaciones entre el tipo de control accionario, el nivel de adopción de prácticas de gobierno corporativo y el valor de la empresa utilizando una muestra de 160 empresas brasileñas. Los resultados indican que un sistema de gobierno corporativo mejor estructurado tiene un efecto positivo en el valor de la empresa, lo que indica su efectividad. Además, esta relación es moderada positivamente por el control mayoritario y negativamente por el control compartido. Estos hallazgos indican que el control de la participación es un factor contingente en la efectividad de la adopción de prácticas de gobernanza. Vale la pena mencionar que las empresas con control disperso exhiben una mayor adherencia a las prácticas de gobierno corporativo, y que el control mayoritario deprecia el valor de la empresa, mientras que el control compartido y disperso crea valor. Este documento aporta una categorización de la configuración del control accionario y proporciona evidencia de que esta juega un papel relevante en el valor de la empresa.

**Palabras clave:** enfoque de contingencia; conflictos de agencia; control accionario; gobierno corporativo; valor en firme.

\*Autor para dirigir correspondência.

Classificações JEL: G32; G34; G38

Como citar: Brandão, I. F. y Crisóstomo, V. L. [2023]. Configuração do controle acionário, governança corporativa e valor da empresa: uma análise das empresas brasileiras. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 417-434. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5922>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5922>

Recebido: 10-01-2023

Aceito: 25-07-2023

Publicado: 22-12-2023

## 1. Introdução

A separação entre propriedade e controle da empresa fez surgir conflitos de interesses entre acionistas e gestores (Berle & Means, 1932). A necessidade de mitigação destes conflitos e do alinhamento de interesses entre acionista e gestor, articulada sob o marco teórico da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), suscitou o sistema de governança corporativa das empresas. Este sistema, que tem seus custos arcados pelos acionistas, visando a proteção de seus interesses, tem sido aprimorado ao longo do tempo em distintos mercados (Cuomo et al., 2016).

Um sistema de governança corporativa compreende um conjunto de mecanismos que visam propiciar o alinhamento de interesses de acionistas e a gestão da empresa e, assim, proteger o acionista e a empresa de ação maliciosa de gestor mal-intencionado. Desta forma, um bom conjunto de práticas de governança corporativa sinaliza positivamente ao mercado sobre a condução da empresa. Esta sinalização da governança corporativa indica a minimização dos conflitos de agência na empresa, o que pode ter reflexo favorável na relação entre esta (*insiders*) e os financiadores externos (Misangyi & Acharya, 2014); bem como, também, no seu valor e desempenho (de Villiers & Dimes, 2021). A eficácia dos mecanismos de governança corporativa nesse contexto, está relacionada à criação de valor para a empresa como decorrência da mitigação dos conflitos de agência (Misangyi & Acharya, 2014). Entretanto, segundo a abordagem contingencial da governança corporativa, a eficácia dos mecanismos de governança corporativa depende do ambiente organizacional da empresa (Aguilera et al., 2008; Dedman & Filatotchev, 2008). Nesse contexto, a busca por padrões de governança corporativa entre as empresas, parece ter uma restrição importante: o fato da eficácia de muitos mecanismos de governança corporativa depender da estrutura de propriedade da empresa (Bhagat & Bolton, 2019; Jara et al., 2019).

O tipo de controle acionário é um dos atributos da estrutura de propriedade que é sugerido como capaz de ser um fator contingencial à adoção de práticas de governança corporativa pela empresa (Aguilera et al., 2012). No Brasil, há pouca pesquisa que leva em conta o tipo de controle acionário e suas consequências, o que requer aprofundamento (Brandão, 2022; Crisóstomo et al., 2022). Empresas com capital disperso, diferem de empresas com acionista controlador no que tange ao tipo de conflito de agência. Quando não há acionista controlador, o conflito de agência predominante está na relação entre acionistas dispersos e gestor (modelo de agência principal-agente) (Jensen & Meckling, 1976). Por outro lado, a presença de um acionista controlador, ao exacerbar a possibilidade de uso de benefícios privados de controle, muda o conflito de agência preponderante para a relação entre acionista controlador e acionistas minoritários (modelo de agência principal-principal) (Young et al., 2008). Dentre as empresas com acionista controlador, a literatura tem apontado que os conflitos de

agência são maiores na empresa com um único acionista controlador (controle majoritário) comparativamente aos conflitos sob o controle compartilhado, aquele no qual dois ou mais acionistas exercem o controle acionário, por meio de um acordo de acionistas (Carvalho, 2012; Silva et al., 2018).

No Brasil, embora as empresas apresentem, predominantemente, um único acionista controlador (majoritário), há um crescente número de empresas com um controle compartilhado e sem um acionista controlador (Carvalho, 2012; Crisóstomo & Brandão, 2019). Esta diversidade de tipos de controle acionário – majoritário, compartilhado, disperso – pode fazer com que haja diferença na natureza e na magnitude dos conflitos de agência, e, até mesmo, na reputação da empresa, como resultados recentes têm sinalizado (Crisóstomo et al., 2022). Além desta possibilidade, não se sabe, ainda, se esta diferença pode afetar a eficácia de práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas. Partindo desta lacuna, este trabalho tem como objetivo analisar o efeito do tipo de controle acionário sobre a eficácia do sistema de governança corporativa que é composto por um conjunto de práticas de governança corporativa recomendadas para as empresas brasileiras.

Este estudo analisa a relação direta entre tipo de controle acionário, nível de adoção de práticas de governança corporativa e valor da empresa brasileira; bem como o efeito moderador do tipo de controle acionário sobre a eficácia da governança corporativa, apreciada a partir da relação entre o nível de adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa. Utiliza-se uma amostra de 160 empresas listadas na Bolsa do Brasil (B3) no período 2011-2017, num total de 1055 observações anuais. Os resultados indicam que há uma relação positiva entre o nível de adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa; o que significa haver eficácia de um bom sistema de governança corporativa. Ademais, de fato, a configuração do controle acionário interfere nesta relação. O controle majoritário apresenta relação negativa com o valor da empresa e modera, positivamente, a relação entre o nível de adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa, sinalizando que a governança tem sido valorizada pelo mercado nestas empresas. O controle compartilhado, por sua vez, apresenta relação positiva com o valor da empresa e modera negativamente a relação entre o nível de adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa, indicando que o controle compartilhado, por si só, já é bem avaliado pelo mercado, funcionando como um instrumento de governança importante. Empresas com controle disperso apresentam maior nível de adoção de práticas de governança corporativa e também exibem superior valor de mercado, sinalizando que a governança é um importante instrumento redutor de conflitos de interesses entre gestão e acionistas.

Este trabalho traz contribuições teóricas e metodológicas, para o mercado e empresas. No campo teórico, embora se verifique a tentativa de pesquisadores

em delimitar um conjunto de práticas de governança corporativa que minimizem os conflitos de agência, os resultados não são consistentes (Bebchuk & Hamdani, 2009). No Brasil, a literatura tem pesquisado o efeito da governança corporativa (Paulo et al., 2020; Vilhena & Camargos, 2015) e do controle acionário (Brandão, 2022; Crisóstomo et al., 2020) sobre o valor das empresas. Porém, ainda carece descobrir como os diferentes tipos de proprietários com níveis variados de direitos de controle e/ou propriedade concentrada, afetam a governança e os resultados da empresa (Federo et al., 2020). Nesse contexto, este trabalho avança ao investigar o efeito moderador do tipo de controle acionário sobre a eficácia da adoção de práticas de governança corporativa. Os achados da pesquisa contribuem especialmente com a abordagem contingencial da Governança Corporativa, indicando que a relação entre a adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa é afetada pela configuração de controle acionário, fator determinante para os conflitos de agência (Aguilera et al., 2012).

Metodologicamente, neste trabalho, as práticas de governança corporativa foram analisadas a partir da sua finalidade (direitos dos acionistas, monitoramento, incentivo gerencial e transparência da gestão), e, a categorização do controle acionário, buscou refletir sobre diferentes configurações de estrutura de propriedade, que podem influenciar no tipo e na severidade dos conflitos de agência (Carvalho, 2012; Crisóstomo et al., 2022).

Em termos práticos, o trabalho pode sinalizar, para órgãos reguladores, para participantes do mercado de capitais e para a gestão das empresas, que há práticas de governança corporativa mais adequadas para cada tipo de controle acionário, estimulando a adoção destas práticas e reduzindo custos com práticas ineficazes. Por exemplo, mecanismos de proteção aos direitos dos acionistas minoritários podem ser mais relevantes no contexto de empresas com controle acionário majoritário, enquanto mecanismos de monitoramento e de incentivo gerencial podem ser utilizados para mitigar problemas de agência entre acionistas e gestores; problemas estes mais acentuados em empresas com controle disperso.

O trabalho está estruturado em cinco seções, sendo esta introdução a primeira. Na segunda seção é feita uma revisão da literatura teórica e empírica que fundamentou a pesquisa, com a apresentação das hipóteses e do modelo teórico de pesquisa. A terceira seção é destinada a apresentar os procedimentos metodológicos concernentes à definição da amostra e os procedimentos de coleta e análise de dados. Na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa empírica realizada. E na sexta seção são apresentadas as conclusões do estudo, suas implicações, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. Referencial teórico e hipóteses de pesquisa

A eficácia da governança corporativa, no contexto da Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976), está

relacionada à redução dos conflitos de agência e à geração de benefícios como a criação de valor e o melhor acesso ao financiamento externo (Dey, 2008). A literatura tem analisado a eficácia de mecanismos de governança corporativa por meio da relação entre a adoção destes mecanismos e indicadores de desempenho empresarial relacionados a benefícios financeiros (Pandey et al., 2023), sob a argumentação de que a melhor governança corporativa contribui para a redução dos conflitos de agência (Ammann et al., 2011; Dey, 2008). Esta literatura sugere que o melhor gerenciamento dos conflitos de agência entre acionistas e gestores leva a empresa a operar com maior eficiência e, assim, obter desempenho superior (Dedman & Filatotchev, 2008), contribuindo para elevar o valor de mercado da empresa por meio do aumento da expectativa de fluxo de caixa futuro por parte dos investidores e da redução o custo de capital (Claessens & Yurtoglu, 2013).

Por outro lado, a literatura em Sociologia das Organizações tem advogado uma perspectiva da governança corporativa como um sistema aberto, sugerindo que diferentes práticas de governança corporativa podem ser mais ou menos eficazes dependendo dos contextos dos diferentes ambientes organizacionais (Aguilera et al., 2008). A Teoria da Contingência Estrutural estabelece que não há uma estrutura organizacional única que seja efetiva para todas as organizações, sendo esta estrutura otimizada, dependendo de fatores do ambiente organizacional, denominados fatores contingenciais (Donaldson, 2001). Assim, a abordagem contingencial da governança corporativa preconiza que o papel da governança corporativa depende de fatores internos e externos da empresa, que são críticos dentro do contexto organizacional, de mercado, setorial, regulatório ou institucional das empresas. Como a natureza desses fatores depende de sua interação com diversos ambientes organizacionais, em vez de serem universais, as contingências internas e externas provavelmente influenciam a eficácia de práticas de governança específicas (Dedman & Filatotchev, 2008).

Dentre as características contingenciais que podem afetar a adoção e a eficácia de mecanismos internos de governança corporativa pode estar o tipo de controle acionário (Aguilera et al., 2012). Bebchuk & Hamdani (2009) argumentam que a busca por padrões de governança corporativa deve ser substituída pelo desenvolvimento de metodologias separadas para avaliar a governança em empresas com e sem acionista controlador, e que estas metodologias devem ser aplicadas para comparações em níveis de país e de empresa.

Em empresas *sem* acionista controlador, mecanismos de monitoramento e incentivo gerencial devem ser mais eficazes em alinhar interesses de acionistas e gestores (Bebchuk & Hamdani, 2009). Já em empresas com acionista controlador, normalmente há uma sobreposição entre o acionista controlador e os principais órgãos da administração (conselho de administração e diretoria executiva) (Brandão et al., 2019). Esta sobreposição pode reduzir a demanda por mecanismos de monitoramento e

de incentivo gerencial uma vez que o acionista controlador tem o interesse e o incentivo para exercer diretamente o monitoramento. Por outro lado, práticas que visem proteger os interesses dos acionistas minoritários são mais esperadas, necessárias, e valorizadas pelo mercado, ou seja, práticas capazes de contestar ou de reduzir o excessivo poder do acionista controlador (Renders & Gaeremynck, 2012).

O efeito do tipo de controle acionário sobre a eficácia das práticas de governança ainda é pouco analisado empiricamente. Em empresas europeias, há evidência de que a independência do conselho de administração e o acúmulo de cargos de presidente do conselho de administração e diretor-presidente têm relação mais forte com os honorários de auditoria nas empresas com acionista controlador definido, do que em empresas com controle disperso (Desender et al., 2013). No mercado europeu, também foi observado que a adoção de práticas de governança corporativa tem um impacto positivo mais forte sobre o valor da empresa quando os acionistas majoritários têm mais possibilidades de expropriar minoritários, com elevados direitos de voto e excesso de direito de voto em relação a direitos de fluxo de caixa (Renders & Gaeremynck, 2012). Também há resultados indicando que a adoção de boas práticas de governança corporativa mitiga o efeito negativo de um grave conflito principal-principal sobre o valor da empresa europeia (Renders & Gaeremynck, 2012).

No Brasil, foi verificado que a existência de acordo de acionistas reduz a intensidade da relação entre o percentual de conselheiros externos e o valor da empresa, quando comparadas com empresas sem acordo de acionistas (Andrade et al., 2014, 2017). Também há evidência de que o tipo de controle acionário, levando em conta a natureza do acionista controlador, está relacionado à remuneração gerencial (Ermel & Monte, 2018).

O presente trabalho analisa se o tipo de controle acionário afeta a eficácia do sistema de governança corporativa; eficácia esta observada pelo efeito positivo do sistema de governança corporativa sobre o valor da empresa. Sugere-se que a eficácia da adoção de um robusto elenco de boas práticas seja maior em empresas cujos conflitos de agência sejam mais acentuados, ou seja, que o sistema de governança seja realmente capaz de reduzir estes conflitos ao adotar práticas efetivamente capazes de contestar o excesso de poder de acionistas controladores além daquelas relativas ao monitoramento da direção executiva (Renders & Gaeremynck, 2012). No Brasil, a pesquisa empírica tem mostrado um crescente número de empresas brasileiras com controle compartilhado ou disperso, embora, historicamente, o mercado seja caracterizado pela predominância de empresas com controle majoritário (Carvalho, 2012; Crisóstomo & Brandão, 2019).

A empresa com controle majoritário é controlada, usualmente, por uma família/pessoa física, um grupo empresarial/financeiro ou um ente governamental que detém, direta ou indiretamente, a maior parcela das

ações com direito a voto. O controle majoritário é visto, na literatura, como mitigador dos conflitos de agência do tipo principal-agente, dado o maior poder e incentivo ao monitoramento direto do acionista controlador sobre a gestão (Shleifer & Vishny, 1997). Entretanto, eleva-se a possibilidade do acionista controlador utilizar sua posição societária para usufruto de benefícios privados, em detrimento de acionistas minoritários, caracterizando o conflito de agência do tipo principal-principal (Connelly et al., 2010; Renders & Gaeremynck, 2012; Young et al., 2008).

Embora a elevada concentração de direitos de fluxo de caixa possa reduzir os benefícios privados do controle nas empresas com acionista majoritário, o excesso de direitos de voto, as várias formas de usufruir de benefícios privados de controle, a sobreposição entre acionista controlador e conselho de administração e o baixo poder de contestabilidade de acionistas minoritários geram potenciais problemas de agência, caracterizados por conflitos entre acionistas majoritários e minoritários, que são mais exacerbados nestas empresas (Brandão et al., 2019; Claessens et al., 2002; Crisóstomo et al., 2020). Ademais, a presença de acionista majoritário reduz a possibilidade de contestação do excessivo poder deste acionista majoritário por parte dos demais acionistas (Bebchuk & Hamdani, 2009).

Nas empresas com controle majoritário a governança corporativa deve ser capaz de inibir comportamento oportunista de gestores, bem como restringir o uso de benefícios privados de controle por parte de grandes acionistas. A presença de um acionista majoritário eleva os conflitos entre acionistas majoritários e minoritários pela possibilidade de expropriação de minoritários (Young et al., 2008); e não elimina a existência de conflitos entre acionistas e gestores (Lei et al., 2013). Assim, além das práticas de monitoramento, incentivo gerencial e transparência, a governança de empresas com alta concentração de propriedade deve atentar para práticas eficazes, relacionadas à proteção de acionistas minoritários frente a grandes acionistas. Ademais, os conflitos de agência nestas empresas devem ser mais severos, uma vez que acionistas controladores têm maior variedade de caminhos para extrair benefícios privados de controle, como, por exemplo, transações com partes relacionadas e remuneração fixa elevada para gestores ligados ao acionista controlador (Bebchuk & Hamdani, 2009).

No contexto de empresas com controle majoritário, a governança corporativa surge como instrumento que pode ser capaz de fomentar algum nível de contestação ao excesso de poder do acionista controlador, mitigando conflitos de agência entre este acionista e os acionistas minoritários. Dado o maior risco de expropriação nessas empresas, um adequado sistema de governança corporativa tende a refletir de forma mais positiva no valor da empresa com controle majoritário quando comparado com empresas com outros tipos de controle acionário. Deste modo, espera-se que nas empresas com controle majoritário, a adoção de práticas de governança corporativa seja mais eficaz, como proposto na hipótese a seguir:

*Hipótese 1: O controle majoritário está relacionado à maior eficácia da adoção de práticas de governança corporativa.*

Em empresas com controle compartilhado, dois ou mais investidores, sem relações familiares, e não-pertencentes ao mesmo grupo econômico, compartilham o controle da empresa por meio de um contrato formal: o chamado acordo de acionistas. Este acordo define, entre outros aspectos, o direito de voto em assembleias (Carvalho, 2012; Crisóstomo & Brandão, 2019).

O controle compartilhado pode ser visto sob duas perspectivas. Sob uma perspectiva desfavorável, o acordo de acionistas pode ser considerado um instrumento usado para facilitar o usufruto de benefícios privados de controle por um pequeno grupo de acionistas, aqueles signatários do acordo, o que exigiria a concordância de todos estes signatários do acordo com relação a este comportamento expropriador (López-Iturriaga & Santana-Martín, 2015); o que consiste em uma apreciação negativa do mercado. Sob outra ótica, a presença de dois ou mais *blockholders* signatários de um acordo de acionistas gera o efeito incentivo, que é capaz de mitigar conflitos de agência com gestores (Claessens et al., 2002; Edmans & Manso, 2011), o que indica uma apreciação positiva desta configuração de controle acionário. Sob esta perspectiva favorável, o acordo de acionistas é visto como capaz de contribuir para reduzir conflitos de interesse entre propriedade e gestão, bem como, também, melhorar a proteção de acionistas minoritários em mercados com baixa proteção legal, funcionando, assim, como um mecanismo de governança corporativa (Carvalho, 2012; Silva et al., 2018). Desta forma, o acordo de acionistas é considerado como capaz de melhor monitorar a direção executiva, uma vez que há um grupo de grandes acionistas com forte interesse nesta mais aprimorada monitoração, bem como em evitar o excessivo poder nas mãos de um único acionista controlador.

Em um ambiente de baixa proteção legal aos direitos dos acionistas, como é o caso do mercado de capitais brasileiro, o controle compartilhado pode funcionar como um mecanismo complementar de governança corporativa. Mecanismo este que apresenta algumas virtudes: (i) ser capaz de reduzir a possibilidade de entrincheiramento de acionista, que é elevada quando há um único acionista controlador; (ii) fomentar o alinhamento de interesses dos acionistas controladores, signatários do acordo de acionistas; e (iii) dificultar o uso de benefícios privados de controle, por parte de um acionista controlador. Além destes argumentos favoráveis ao controle compartilhado, como um mecanismo complementar de governança, relativos à questão da propriedade, o acordo de acionistas, teoricamente, ao congrega acionistas com muito interesse e habilidade para monitorar a gestão, contribui para fortalecer o monitoramento da equipe executiva da empresa, mitigando conflitos de interesses entre acionistas e gestores (Attig et al., 2012).

Amparando esta apreciação favorável do acordo de acionistas, este é visto como capaz de contribuir

para atenuar distorções em duas situações extremas (Baglioni, 2011): (i) quando há um acionista com elevada concentração de direitos de voto, o acordo pode ser utilizado para limitar seu poder de voto e viabilizar uma distribuição mais equilibrada de poder entre os grandes acionistas e, (ii) em empresas com baixa concentração de direitos de voto, o acordo pode fortalecer acionistas, otimizando o processo de tomada de decisão, melhorando o monitoramento da gestão e evitando seu poder excessivo. Neste contexto, a literatura tem documentado resultados favoráveis do controle compartilhado a partir da celebração de acordo de acionistas (Carvalho, 2012; Silva et al., 2018).

Esta argumentação ampara a hipótese de que o controle compartilhado atua como um substituto de outros mecanismos internos de governança corporativa, o que torna a adoção de práticas de governança corporativa menos necessária, pois o acordo de acionistas assume importante papel na monitoração da direção da empresa e também na contestação do excessivo poder de um único acionista controlador. Espera-se, assim, um efeito moderador negativo do controle compartilhado sobre a relação entre a adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa, dada a menor eficácia das práticas de governança nestas empresas.

*Hipótese 2: O controle compartilhado está relacionado à menor eficácia da adoção de práticas de governança corporativa.*

Quando nenhum acionista, isoladamente ou por meio de acordo de acionistas, detém direitos de voto que lhe concedam o controle corporativo, tem-se o controle disperso. Nesta configuração societária, o conflito de agência predominante é do tipo principal-agente, entre acionistas dispersos e gestores (Jensen & Meckling, 1976). Em comparação com acionistas controladores, acionistas dispersos têm menor poder e incentivo para monitorar diretamente a gestão, o que torna os gestores mais empoderados e favorece a possibilidade de entrincheiramento de gestores e de que sejam tomadas decisões gerenciais que possam levar à expropriação da riqueza dos acionistas (Bebchuk & Hamdani, 2009; Boyd & Solarino, 2016).

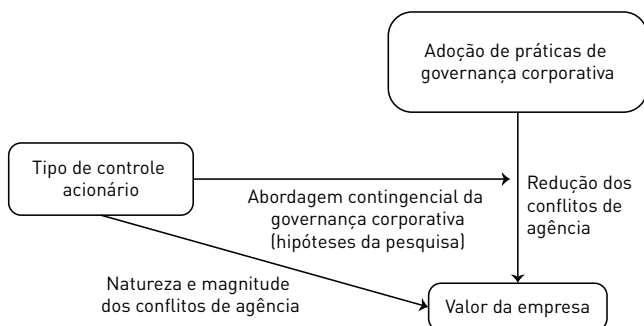
O controle disperso é uma proteção natural contra situações de entrincheiramento de acionistas controladores. Por outro lado, esta configuração de controle acionário aumenta a possibilidade de entrincheiramento da direção da empresa que tende a ter mais poder (Morck et al., 1988). O baixo *enforcement* e a fraca proteção legal aos direitos dos acionistas presentes no mercado de capitais brasileiro elevam o risco de decisões gerenciais que depreciem a riqueza dos acionistas (Dyck & Zingales, 2004; La Porta et al., 2000). Assim, nas empresas com controle disperso, há maior demanda por uma estrutura de governança corporativa mais aderente às práticas de monitoramento executivo recomendadas, do que nas empresas com controle majoritário ou compartilhado, ou seja, práticas de

governança que tenham efetividade no monitoramento da direção são muito demandadas e valorizadas por acionistas e o mercado em geral (Crisóstomo & Brandão, 2019). Entretanto, a inexistência de acionista controlador tende a reduzir a eficácia de práticas de proteção aos direitos de acionistas, como procedimentos que facilitem o direito de voto dos acionistas em assembleias gerais e a distribuição de poder entre acionistas (Bebchuk & Hamdani, 2009).

Em resumo, comparativamente às configurações de controle acionário caracterizadas pela presença de um acionista majoritário ou por um acordo de acionistas (controle compartilhado), em empresas com controle disperso, os conflitos do tipo principal-agente são potencializados, elevando a demanda e a valorização, pelo mercado, de práticas de governança de monitoramento, de incentivo gerencial e de transparência da gestão, sendo estes mecanismos mais eficazes (Bebchuk & Hamdani, 2009). Sob esta argumentação, espera-se que a adoção destas práticas seja capaz de reduzir o entrincheiramento gerencial nas empresas com contro-le disperso, elevando o valor destas empresas. Assim, embora em menor medida do que em empresas com acionista majoritário, propõe-se a hipótese de que, nas empresas com controle disperso, a eficácia das práticas de governança corporativa seja maior, existindo um efeito moderador positivo do controle disperso sobre a relação entre a adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa.

*Hipótese 3: O controle disperso está relacionado à maior eficácia da adoção de práticas de governança corporativa*

A Figura 1 representa o modelo conceitual da pesquisa. Por um lado, espera-se que a adoção de práticas de governança corporativa pelas empresas eleve o valor da empresa, por reduzir os conflitos de agência entre acionistas controladores/gestores e financiadores externos. Por outro lado, o tipo de controle acionário altera a natureza e a magnitude do conflito de agência predominante na empresa, o que também pode ter reflexo no valor da empresa. Por fim, este trabalho testa as hipóteses de que o tipo de controle acionário pode funcionar como um fator contingencial às práticas de governança corporativa, alterando a relação da adoção destas práticas com o valor da empresa.



**Figura 1.** Modelo conceitual da pesquisa.  
Fonte: elaboração própria.

### 3. Metodologia

#### 3.1 Amostra

Compõem a amostra empresas não-financeiras listadas na B3, cujas ações apresentam índices de liquidez em bolsa mínimo (0,1), para que se tenha as empresas mais visíveis e disponha-se de dados relativos ao valor da empresa. A amostra final é composta por um painel desbalanceado de 1055 observações anuais de 160 empresas no período 2011-2017. Optou-se por este período devido à uniformidade dos dados contábeis, após a convergência às normas internacionais de contabilidade, e pela obrigatoriedade da elaboração e divulgação do formulário de referência a partir de 2010 - relatório-base para a extração dos dados sobre controle acionário e adoção de práticas de governança corporativa. Ademais, optou-se por coletar dados até 2017 devido às alterações na estrutura do formulário de referência, que prejudicaria a uniformidade da coleta de dados de governança corporativa.

#### 3.2 Modelo empírico e procedimentos estatísticos

Para analisar o efeito do tipo de controle acionário sobre a eficácia da adoção de práticas de governança corporativa foi realizada uma série de testes estatísticos. Primeiramente comparou-se, por meio de estatística descritiva e testes de diferença de média, o nível de adoção de práticas de governança corporativa de acordo com o tipo de controle acionário. Em seguida foram processadas estimações para se verificar o efeito direto do tipo de controle acionário e do nível de adoção de práticas de governança corporativa sobre o valor da empresa (Equação 1); e o efeito moderador do tipo de controle acionário sobre a relação entre nível de adoção de práticas de governança corporativa e valor da empresa (Equação 2).

$$VALOR_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 GOV_{i,t} + \beta_2 PROP_{i,t} + \beta_3 \Sigma CONTROL E_{i,t} \quad (1)$$

$$VALOR_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 GOV_{i,t} + \beta_2 PROP_{i,t} + \beta_3 [GOV * PROP]_{i,t} + \beta_4 \Sigma CONTROL E_{i,t} + \varepsilon \quad (2)$$

Nas equações (1) e (2): VALOR é o valor da empresa  $i$  no período  $t$ ; GOV é o nível de adoção de práticas de governança corporativa da empresa  $i$  no período  $t$ ; PROP são variáveis binárias indicativas do tipo de controle acionário da empresa  $i$  no período  $t$ ; GOV\*PROP são variáveis interativas do nível de adoção de práticas de governança com o tipo de controle acionário da empresa  $i$  no período  $t$ ; CONTROL E são variáveis de controle associadas à empresa  $i$  no período  $t$  (retorno sobre ativos, tamanho, endividamento, tangibilidade, setor de atividade e ano da observação); e  $\varepsilon$  é o termo de erro. A apreciação do nível de adoção de práticas de governança corporativa da empresa será feita por índice, compreendendo um grande elenco de mecanismos de governança (IAPGC),



e por índices referentes a dimensões específicas da governança (DIRSOC, MONIT, INCENT e TRANSP) que serão detalhados na seção 3.3.1. Possíveis problemas com *outliers* das variáveis financeiras e de mercado foram mitigados através da “*winsorização*” de 2,5% no percentil superior e inferior da amostra em cada variável o que permitiu a obtenção de valores, máximo e mínimo, que não fossem *outliers*, o que ainda ocorria ao nível de 1%.

As análises estatísticas foram processadas por meio do *software* Stata 12®. A ausência de multicolinearidade foi testada por meio do fator de inflação de variância (VIF). A presença de autocorrelação serial e heterocedasticidade dos resíduos foram avaliadas respectivamente por meio dos testes de Cumby-Huizinga (*actest*) e Breusch-Pagan (*hettest*), disponíveis no Stata 12®. Os resultados indicaram presença de autocorrelação serial e heterocedasticidade dos resíduos, o que torna os estimadores de mínimos quadrados ordinários imprecisos. Os resultados dos testes VIF, *actest* e *hettest* estão disponíveis nas tabelas 3 e 4, juntamente com os resultados das análises de regressão.

As estimações dos modelos foram processadas por meio da modelagem *Feasible Generalized Least Squares* (FGLS) que corrige problemas de heterocedasticidade e autocorrelação de resíduos que foram encontrados nas estimações realizadas (Wooldridge, 2002). Não foram utilizadas modelagens de efeitos fixos porque as variáveis explicativas de interesse - tanto a variável de tratamento (governança corporativa) como a variável proposta como com capacidade moderadora (tipo de controle acionário) - apresentam baixa variação temporal, tornando os estimadores de efeitos fixos imprecisos (Fávero, 2013).

### 3.3 Mensuração das variáveis

#### 3.3.1 Adoção de práticas de governança corporativa

A adoção de práticas de governança corporativa foi avaliada por meio de um índice composto por 42 práticas recomendadas nos códigos de boa governança para empresas brasileiras (B3, 2017; Grupo de Trabalho Interagentes, 2016; IBGC, 2015; PREVI, 2018) e que podem ser extraídos de documentos públicos, disponíveis no *website* da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e das empresas: formulário de referência, demonstrações financeiras padronizadas, estatuto social e documentos institucionais. Foi considerada, nesta análise, a primeira versão do formulário de referência publicado em cada ano (até 31 de maio), a data de publicação das demonstrações financeiras padronizadas e documentos institucionais. A escolha por dados do início de cada ano para mensurar o nível de adoção de práticas de governança corporativa deveu-se ao objetivo de verificar o efeito da adoção destas práticas sobre o valor de mercado, calculado com base em dados do final de cada ano.

As práticas de governança corporativa foram categorizadas em quatro grupos de mecanismos de acordo com seus objetivos: (i) proteção aos direitos dos

acionistas, (ii) monitoramento, (iii) incentivo gerencial, e (iv) transparência da gestão. Mecanismos de proteção aos direitos dos acionistas incluem direitos concedidos a cada classe de ações, percentual de ações em circulação, participação de acionistas minoritários na indicação de membros de órgãos societários e incentivos à participação de acionistas em assembleias gerais, totalizando nove práticas. Mecanismos de monitoramento englobam 12 práticas referentes à estrutura e composição do conselho de administração, e órgãos de fiscalização e controle. Mecanismos de incentivo gerencial se referem a 10 práticas relativas a mandato, avaliação, remuneração, diversidade do conselho de administração e da diretoria executiva. Mecanismos de transparência da gestão referem-se à publicação de mecanismos que disciplinam condutas e conflitos de interesses, e, a qualidade das informações divulgadas pela empresa, totalizando 11 práticas. No Apêndice 1 são apresentadas as práticas de governança corporativa que compõem o índice de adoção das práticas de governança corporativa (IAPGC), bem como o score médio mensurado para cada prática. Para cada prática de governança corporativa foi atribuída uma pontuação para empresa/ano, que varia entre zero e um, indicando o nível de adoção da prática pela empresa. O nível de adoção de práticas de governança corporativa de cada empresa/ano (IAPGC) foi obtido pela média aritmética simples dos scores obtidos por cada empresa/ano nas práticas analisadas.

Com esta mesma metodologia, foram calculados subíndices para os quatro grupos de mecanismos da governança corporativa que compõem o índice IAPGC: (i) proteção aos direitos dos acionistas (DIRSOC), (ii) monitoramento (MONIT), (iii) incentivo gerencial (INCENT) e (iv) transparência da gestão (TRANSP).

#### 3.3.2 Tipo de controle acionário

O controle acionário foi caracterizado por meio de análise de conteúdo a partir da identidade do acionista controlador último, disponível no Formulário de Referência, conforme metodologia recentemente usada no Brasil (Crisóstomo & Brandão, 2019; Crisóstomo et al., 2022). Foi considerada, nesta análise, a primeira versão do formulário de referência publicado pela empresa em cada ano, coincidindo com a análise da adoção de práticas de governança corporativa.

De acordo com informações disponibilizadas no formulário de referência, foram identificados os acionistas controladores (últimos) da empresa. Após esta identificação, o controle acionário foi categorizado por meio de análise de conteúdo em três tipos (Crisóstomo et al., 2022): (i) controle majoritário (MAJOR), quando há um único acionista último, ou os acionistas últimos pertencem à mesma família ou ao mesmo grupo econômico; (ii) controle compartilhado (COMP), quando há mais de um acionista último, e estes não pertencem ao mesmo grupo econômico ou à mesma família e celebraram acordo de acionistas que disciplina o direito

de voto em assembleias gerais; e (iii) controle disperso (DISP), quando não há acionista último indicado pela empresa e não há acionistas individuais ou acordos que detenham mais de 50% do capital votante da empresa.

### 3.3.3 Valor da empresa e variáveis de controle

Como indicador do valor da empresa foi utilizado o Q de Tobin (Q), aproximado pela razão entre *enterprisevalue* e valor contábil dos ativos no período. O *enterprisevalue* foi extraído diretamente do Economática® e é calculado pela soma do valor de mercado das ações da empresa, da dívida total líquida (empréstimos, financiamentos e debêntures menos caixa e equivalentes de caixa) e da participação de acionistas minoritários. O ativo total foi extraído das demonstrações financeiras padronizadas, disponíveis na base de dados Economática®.

Nas estimações foram inseridos atributos da empresa como variáveis de controle que são usualmente apontadas na literatura como relevantes para o valor da empresa brasileira: o retorno sobre ativos (ROA), calculado pela razão entre EBIT em t e ativo total em t-1, deve ser refletido positivamente no preço das ações de acordo com a hipótese dos mercados eficientes (Nascimento et al., 2018); o endividamento total (END), medido pela razão entre a dívida onerosa total no período t e o ativo total no período t-1, agrava problemas de agência entre acionistas e credores e eleva o risco de falência, reduzindo o valor atual da empresa (Nascimento et al., 2018); a tangibilidade, razão entre ativo imobilizado em t e ativo total em t, deve elevar o valor da empresa, uma vez que a intangibilidade dos ativos eleva o risco de expropriação (Silveira et al., 2009); eo tamanho da empresa (TAM), operacionalizado pelo logaritmo natural do ativo total da empresa no período t, deve reduzir o valor da empresa por elevar a complexidade e gerar maior demanda por mecanismos de controle (Assunção et al., 2017; Nascimento et al., 2018). Todas as estimações também foram controladas por efeitos fixos de setor de atividade (SETOR) e ano da observação (ANO). Os dados utilizados para calcular as variáveis de controle financeiras (ROA, ENDIV, TANG e TAM) foram extraídos das demonstrações financeiras padronizadas, disponíveis na base de dados Economática®. A classificação setorial (SETOR) foi baseada na nomenclatura da B3 e do Economática®.

## 4. Resultados e discussão

### 4.1 Estatística descritiva e testes de diferença de média

Na Tabela 1 é apresentada a estatística descritiva das variáveis métricas. O nível de adoção de práticas de governança corporativa médio é de 65,8%, sendo que as práticas relativas a mecanismos de transparência da gestão são as que apresentam maior nível de adoção (83,3%). O Q de Tobin médio da amostra é de 1,03, o que indica um valor de mercado um pouco superior ao valor contábil dos ativos.

Tabela 1. Estatística descritiva

Variável	Média	Desvio padrão	Coefficiente de variação	Mínimo	Máximo
IAPGC	0,658	0,081	0,123	0,385	0,865
DIRSOC	0,578	0,134	0,231	0,236	0,989
MONIT	0,631	0,129	0,205	0,244	0,964
INCENT	0,568	0,109	0,191	0,200	0,867
TRANSP	0,833	0,120	0,144	0,273	1,000
Q	1,029	0,786	0,764	0,190	3,867
ROA	0,078	0,084	1,085	-0,125	0,285
ENDIV	0,306	0,170	0,556	0,000	0,675
TANG	0,218	0,210	0,964	0,001	0,711
TAM	15,519	1,364	0,088	12,744	18,440

**Nível de adoção de práticas de governança corporativa:** índice de adoção de práticas de governança corporativa (IAPGC) e subíndices de adoção de mecanismos de direitos dos sócios (DIRSOC), mecanismos de monitoramento gerencial (MONIT), mecanismos de incentivo gerencial (INCENT) e mecanismos de transparência da gestão (TRANSP). **Valor da empresa (VALOR):** Q de Tobin (Q). **Variáveis de controle:** retorno sobre ativos (ROA), endividamento (ENDIV), tangibilidade (TANG) e tamanho (TAM).  
Fonte: elaboração própria.

A maior parte das empresas, quase 57%, apresenta apenas um acionista controlador. Aproximadamente 24% das empresas brasileiras são controladas por acordos de acionistas, e quase 19% têm controle acionário disperso (Tabela 2, Painel B).

Procede-se a uma comparação do nível de adoção de práticas de governança corporativa entre as distintas configurações de controle acionário da empresa (Tabela 2, Painel A). Empresas com controle disperso (DISP) apresentam maior nível de adoção de práticas de governança corporativa (IAPGC), em especial relativas a direitos dos acionistas (DIRSOC) e monitoramento (MONIT) o que indica a maior demanda de acionistas por práticas que fortaleçam seu direito como também que evitem empoderamento excessivo da direção da empresa. Entre empresas com acionista controlador, o controle compartilhado está associado a um melhor nível de governança (IAPGC) do que o controle majoritário (MAJOR), com exceção de mecanismos de monitoramento (MONIT).

Adicionalmente, na Tabela 2, foram analisadas duas práticas de governança corporativa relativas à concentração acionária, indicativas do potencial de conflitos de agência na empresa (Cueto, 2013): concentração de voto (DIRVOT), medida pelo percentual de ações ordinárias que não está em circulação; e excesso de voto (EXCVOT), calculado pela diferença entre o percentual de ações ordinárias que não está em circulação, e o percentual do total de ações que não está em circulação. Verificou-se que estes dois indicadores de concentração acionária são menores nas empresas sem acionista controlador. Comparando empresas com controle compartilhado e majoritário, observou-se que a concentração acionária de empresas com controle majoritário é maior.

**Tabela 2.** Nível de adoção de práticas de governança corporativa e configuração de controle acionário

<b>Painel A: Índices de governança corporativa por tipo e controle acionário</b>									
<b>Governança corporativa</b>	<b>Tipo de controle acionário</b>			<b>Teste de diferença de média (t)</b>					
	<b>DISP</b>	<b>COMP</b>	<b>MAJOR</b>	<b>DISP x COMP</b>		<b>DISP x MAJOR</b>		<b>COMP x MAJOR</b>	
IAPGC	0,722	0,660	0,635	9,523	***	13,774	***	4,697	***
DIRSOC	0,763	0,558	0,526	23,449	***	27,801	***	4,662	***
MONIT	0,690	0,613	0,619	6,72	***	6,582	***	-0,665	
INCENT	0,592	0,593	0,549	-0,053		5,198	***	5,394	***
TRANSP	0,840	0,855	0,822	-1,466		1,844	*	3,658	***
DIRVOT	0,093	0,581	0,657	-34,272	***	-44,811	***	-5,564	***
EXCVOT	0,002	0,036	0,105	-5,873	***	-14,669	***	-7,855	***

<b>Painel B: Empresas por tipo de controle acionário</b>			
N. empresas	39	49	101
N. observações anuais	198 (18,77%)	256 (24,27%)	601 (56,97%)

**Tipo de controle acionário (PROP):** disperso (DISP), compartilhado (COMP) e majoritário (MAJOR). **Adoção de práticas de governança corporativa (GOV):** índice de adoção de práticas de governança corporativa (IAPGC), mecanismos de proteção aos direitos dos sócios (DIRSOC), mecanismos de monitoramento (MONIT), mecanismos de incentivo gerencial (INCENT), mecanismos de transparência da gestão (TRANSP), concentração de direitos de voto (DIRVOT) e excesso de direitos de voto (EXCVOT). **Significância estatística:** 10% (\*), 5% (\*\*) e 1% (\*\*\*)

Fonte: elaboração própria.

#### 4.2 Análise de regressão

Na [Tabela 3](#) são apresentados os resultados das estimações em que se analisou a eficácia do sistema de governança corporativa, aproximada pelo efeito direto do nível de adoção de práticas de governança corporativa sobre o valor da empresa, mensurado pelo Q de Tobin (Q). Ali também se mostram os achados relativos ao efeito do tipo de controle acionário sobre o valor da empresa.

Observa-se que índice de adoção de práticas de governança corporativa (IAPGC) está positivamente relacionado com o valor da empresa, corroborando com o argumento de que um maior nível de adoção de práticas de governança corporativa tem eficácia, uma vez que contribui para a criação de valor para a empresa. Entre os subíndices de governança corporativa, esta relação positiva foi confirmada para mecanismos de proteção dos direitos dos sócios (DIRSOC), monitoramento (MONIT) e incentivo gerencial (INCENT). O nível de adoção de mecanismos de transparência da gestão (TRANSP), entretanto, não apresenta relação com o valor da empresa. Este resultado pode estar relacionado à qualidade dos mecanismos externos de governança que garantam a fiabilidade da informação reportada pelas empresas ([Bueno et al., 2018](#)). Em um mercado caracterizado pelo baixo *enforcement* e fraca proteção legal a investidores ([La Porta et al., 2000](#)), a transparência das empresas brasileiras pode ser vista com certa desconfiança por investidores.

Verifica-se, também, que o tipo de controle acionário também apresenta relação com o valor da empresa ([Tabela 3](#)). Há uma consistente contribuição positiva do controle compartilhado (COMP) para o valor da empresa, contrariamente ao consistente efeito negativo gerado pelo controle majoritário (MAJOR). Por sua vez, o controle

disperso (DISP), embora sem significância estatística em todas as estimações, apresenta efeito positivo sobre o valor da empresa.

Na [Tabela 4](#) são mostrados os achados das estimações em que se avaliou o efeito moderador do tipo de controle acionário sobre a relação entre o nível de adoção de práticas de governança e o valor de mercado (Q). O controle majoritário (MAJOR), que tem seu poder moderador avaliado através da variável interatuada GOV\*MAJOR, modera positivamente a relação entre o nível de adoção de práticas de governança corporativa (IAPGC) e o valor da empresa, como sugerido na Hipótese 1. Este resultado indica que práticas de governança corporativa adotadas por empresas com controle majoritário estão sendo bem apreciadas pelo mercado. Estes mecanismos de governança estão sendo vistos como capazes de reduzir o excesso de poder nas mãos do acionista controlador. Corroborando com esta proposição, observa-se que este efeito está relacionado a mecanismos de proteção aos direitos dos sócios (DIRSOC), além de também estar associado às práticas de incentivo gerencial (INCENT).

O efeito moderador do controle compartilhado, configuração de controle acionário que tem crescido no mercado brasileiro, tem capacidade para moderar negativamente a relação entre o nível de adoção de práticas de governança corporativa (IAPGC) e o valor da empresa, o que é a interpretação do coeficiente negativo da variável interatuada GOV\*COMP. Este efeito negativo está em acordo com o efeito sugerido (Hipótese 2) e, no sentido contrário ao proposto e observado para o controle majoritário. Este achado sinaliza que mecanismos de governança em empresas sob controle compartilhado não são tão relevantes para o mercado que, provavelmente, está vendo a configuração de controle compartilhado como um efetivo instrumento de governança capaz de

alinhar interesses entre propriedade e gestão. Esta seria uma típica situação de efeito substituição na qual a configuração de controle está sendo capaz de exercer função de governança e, assim, substituí-las. A análise dos subíndices de governança corporativa indica que este efeito está relacionado à menor eficácia de mecanismos de proteção aos direitos dos sócios (DIRSOC), incentivo gerencial (INCENT) e transparência da gestão (TRANSP).

A configuração de controle acionário disperso não se mostrou capaz de moderar a eficácia da governança corporativa como se vê pelo insignificante coeficiente de  $GOV*DISP$  e, em desacordo à proposição de que haveria uma interferência positiva (Hipótese 3). Não há evidência que este tipo de controle acionário esteja moderando a relação entre adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa, seja o índice geral de governança ou levando-se em conta os subíndices relativos a dimensões específicas da governança.

Para as variáveis de controle, observa-se, nas tabelas 3 e 4, que a rentabilidade e a tangibilidade dos ativos aumentam o valor das empresas brasileiras, ao passo que o tamanho é um fator relacionado à perda de valor. Estes resultados estão condizentes com a literatura, uma vez que se esperava que os resultados contábeis fossem refletidos positivamente no valor da empresa, e que o tamanho e a intangibilidade da empresa sinalizassem, para os investidores, maiores custos de agência (Assunção et al., 2017; Nascimento et al., 2018; Silveira et al., 2009). O endividamento, por sua vez, não se mostrou relevante para o valor das empresas analisadas. Esperava-se que a dívida representasse maior probabilidade de conflitos e custos de agência, reduzindo o valor da empresa (Nascimento et al., 2018).

Com relação a importantes aspectos metodológicos, verifica-se que os testes realizados deram suporte às estimações realizadas, nos modelos exibidos nas Tabelas 3 e 4, especificamente, o teste  $X^2$ , o teste de multicolinearidade (VIF), o teste Cumby-Huizinga (actest) de presença de autocorrelação serial, e o teste Breusch-Pagan (het-test), de heterocedasticidade dos resíduos. Observou-se um aumento dos VIFs apenas nas estimações dos modelos que contêm as variáveis interativas, o que é algo esperado em modelos para teste de efeito moderador, devido à correlação com as variáveis originais (Hair et al., 2009).

Como teste de robustez, foram processadas estimações alterando a variável dependente para o logaritmo natural do valor da empresa (enterprisevalue). Os resultados, não-reportados devido a limitação de espaço, foram qualitativamente iguais aos das estimações em que se utilizou o Q de Tobin como proxy de valor da empresa, e estão à disposição de quem solicitá-los.

#### 4.3 Discussão de resultados

Neste trabalho, buscou-se investigar se a relação entre a adoção de práticas de governança corporativa e

o valor da empresa - relação esta indicativa da eficácia do sistema de governança corporativa - é contingenciada pelo tipo de controle acionário da empresa brasileira. De fato, os resultados indicaram que o tipo de controle acionário das empresas atuantes no mercado de capitais brasileiro (majoritário, compartilhado ou disperso) interfere na natureza e na magnitude dos conflitos de agência. Assim, os resultados indicam que a configuração do controle acionário influencia os propostos benefícios decorrentes da adoção de práticas de governança corporativa, ou seja, que a configuração do controle acionário é fator contingencial para a eficácia do sistema de governança corporativa.

Empresas com controle majoritário apresentam maior concentração de direitos de voto e excesso de direitos de voto, o que favorece conflitos de agência entre acionista controlador e minoritários, decorrentes do efeito expropriação (Cueto, 2013; Renders & Gaeremynck, 2012). O nível de adoção de práticas de governança corporativa nas empresas com controle majoritário é inferior àquele de empresas com controle disperso e compartilhado, o que eleva ainda mais o risco de expropriação de acionistas minoritários (Bozec & Bozec, 2007). A relação do controle majoritário com a redução do valor de mercado, reforça o argumento de que os custos de agência são maiores quando há um acionista majoritário (Crisóstomo et al., 2022).

O controle majoritário é uma configuração de controle acionário que se mostra capaz de elevar a eficácia do sistema de governança corporativa, considerando que este tipo de controle potencializa a relação entre a adoção de práticas de governança corporativa com o valor de mercado. Este achado, corrobora com o argumento de que a eficácia da adoção de práticas de governança é maior nas empresas que apresentam conflitos de agência do tipo principal-principal mais severos (Hipótese 1) (Renders & Gaeremynck, 2012). O menor nível de adoção de mecanismos de proteção aos direitos dos acionistas e de incentivo gerencial sinaliza para o efeito expropriação, em que o acionista controlador reduz a qualidade da estrutura de governança da empresa para facilitar o usufruto de benefícios privados (Bozec & Bozec, 2007). Por sua vez, o efeito positivo do controle majoritário sobre a relação entre estas práticas e o valor da empresa indica que o mercado aprecia positivamente a adoção de práticas de governança que sejam capazes de reduzir a propensão do controlador ao uso de benefícios privados de controle. A maior possibilidade de conflitos de agência nessas empresas torna mais necessária e útil a adoção de práticas de governança corporativa que é mais demandada pelo mercado (Renders & Gaeremynck, 2012); em especial os mecanismos de governança relativos à proteção dos direitos dos acionistas e incentivo gerencial. A literatura empírica anterior já apontava para a maior eficácia de mecanismos de governança corporativa em empresas com controle majoritário (Desender et al., 2013; Renders & Gaeremynck, 2012).

**Tabela 3.** Adoção de práticas de governança corporativa, controle acionário e valor da empresa

Variável	Variável dependente: Q de Tobin									
	GOV = IAPGC					GOV = DIRSOC				
	1	2	3	4	5	6				
GOV	0,66 *** (0,25)	1,14 *** (0,24)	0,92 *** (0,26)	0,22 (0,16)	0,70 *** (0,14)	0,54 *** (0,19)				
MAJOR	-0,23 *** (0,04)			-0,23 *** (0,04)						
COMP		0,23 *** (0,04)			0,25 *** (0,04)					
DISP			0,07 (0,05)			0,03 (0,06)				
ROA	5,28 *** (0,23)	5,14 *** (0,23)	5,39 *** (0,23)	5,32 *** (0,23)	5,24 *** (0,23)	5,45 *** (0,23)				
ENDIV	-0,08 (0,12)	-0,12 (0,12)	-0,06 (0,12)	-0,06 (0,12)	-0,10 (0,12)	-0,06 (0,12)				
TANG	0,24 ** (0,10)	0,21 ** (0,10)	0,19 * (0,10)	0,25 ** (0,10)	0,24 ** (0,10)	0,20 ** (0,10)				
TAM	-0,07 *** (0,02)	-0,07 *** (0,02)	-0,06 *** (0,02)	-0,06 *** (0,02)	-0,06 *** (0,02)	-0,05 *** (0,02)				
SETOR	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim				
ANO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim				
X <sup>2</sup>	1014 ***	1003 ***	953 ***	1004 ***	1004 ***	945 ***				
VIF	2,80	2,82	2,83	2,80	2,80	2,87				
Actest[X <sup>2</sup> ]	415 ***	423 ***	421 ***	416 ***	418 ***	420 ***				
Hetest[X <sup>2</sup> ]	222 ***	215 ***	205 ***	240 ***	229 ***	223 ***				

**Tabela 3.** Adoção de práticas de governança corporativa, controle acionário e valor da empresa (Continuação)

Variável	Variável dependente: Q de Tobin									
	GOV = MONIT			GOV = INCENT				GOV = TRANSP		
	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
GOV	0,48 *** (0,14)	0,66 *** (0,14)	0,50 *** (0,15)	0,55 *** (0,17)	0,66 *** (0,17)	0,67 *** (0,17)	-0,28 (0,17)	-0,21 (0,18)	-0,21 (0,18)	
MAJOR	-0,25 *** (0,04)			-0,24 *** (0,04)				-0,26 ***		
COMP		0,24 *** (0,04)			0,21 *** (0,04)			0,22 ***		
DISP			0,10 ** (0,05)			0,13 *** (0,05)			0,15 ***	
ROA	5,29 *** (0,23)	5,16 *** (0,23)	5,43 *** (0,23)	5,22 *** (0,23)	5,12 *** (0,23)	5,36 *** (0,23)	5,31 *** (0,23)	5,20 *** (0,23)	5,47 *** (0,23)	
ENDIV	-0,06 (0,12)	-0,09 (0,12)	-0,04 (0,12)	-0,07 (0,12)	-0,09 (0,12)	-0,05 (0,12)	-0,04 (0,12)	-0,07 (0,12)	-0,01 (0,12)	
TANG	0,24 ** (0,10)	0,20 ** (0,10)	0,19 * (0,10)	0,22 ** (0,10)	0,17 * (0,10)	0,16 * (0,10)	0,23 ** (0,10)	0,18 * (0,10)	0,18 * (0,10)	
TAM	-0,07 *** (0,01)	-0,07 *** (0,02)	-0,06 *** (0,02)	-0,06 *** (0,01)	-0,07 *** (0,02)	-0,06 *** (0,02)	-0,05 *** (0,02)	-0,06 *** (0,02)	-0,05 *** (0,02)	
SETOR	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
ANO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
X <sup>2</sup>	1023 ***	1000 ***	952 ***	1021 ***	987 ***	958 ***	1006 ***	962 ***	933 ***	
VIF	2,77	2,79	2,78	2,78	2,79	2,78	2,84	2,85	2,83	
Actest[X <sup>2</sup> ]	411 ***	420 ***	419 ***	413 ***	425 ***	417 ***	417 ***	434 ***	424 ***	
Hetest[X <sup>2</sup> ]	226 ***	229 ***	219 ***	240 ***	247 ***	225 ***	264 ***	268 ***	254 ***	

**Modelo:**  $VALOR_{ij} = \beta_0 + \beta_1 GOV_{ij} + \beta_2 PROP_{ij} + \beta_3 \Sigma CONTR_{ij}$

**Modelagem:** Feasible Generalized Least Squares (FGLS). **Amostra:** Painel desbalanceado de 1055 observações de 160 empresas listadas na B3 no período de 2011 a 2017.

**Valor da empresa (VALOR):** Q de Tobin (Q). **Tipo de controle acionário (PROP):** majoritário (MAJOR), compartilhado (COMP) e disperso (DISP). **Nível de adoção de práticas de governança corporativa (GOV):** índice de adoção de práticas de governança corporativa (IAPGC) e subíndices de adoção de mecanismos de proteção aos direitos dos sócios (DIRSOC), mecanismos de monitoramento da gerencial (MONIT), mecanismos de incentivo gerencial (INCENT) e mecanismos de transparência da gestão (TRANSP). **Variáveis de controle:** retorno sobre ativos (ROA), endividamento (ENDIV), tangibilidade (TANG), tamanho (TAM); e variáveis binárias indicativas do setor de atividade (SETOR) e do ano da observação (ANO), cujos coeficientes não foram reportados. **Significância estatística:** 10% (\*), 5% (\*\*) e 1% (\*\*\*).

Fonte: elaboração própria.

**Tabela 4.** Controle acionário e eficácia da adoção de práticas de governança corporativa

Variável	Variável dependente: Q de Tobin					
	GOV = IAPGC			GOV = DIRSOC		
	1	2	3	4	5	6
GOV	0,19 (0,37)	1,30 (0,26) ***	0,98 (0,29) ***	-0,14 (0,20)	0,80 (0,15) ***	0,65 (0,22) ***
MAJOR	-0,79 (0,32) **			-0,75 (0,19) ***		
GOV*MAJOR	0,83 (0,48) *			0,89 (0,31) ***		
COMP		0,92 (0,40) **			0,78 (0,26) ***	
GOV*COMP		-1,04 (0,61) *			-0,95 (0,46) **	
DISP			0,29 (0,46)			0,45 (0,35)
GOV*DISP			-0,31 (0,65)			-0,58 (0,48)
ROA	5,25 (0,23) ***	5,15 (0,23) ***	5,38 (0,23) ***	5,24 (0,23) ***	5,22 (0,23) ***	5,45 (0,23) ***
ENDIV	-0,09 (0,12)	-0,10 (0,12)	-0,07 (0,12)	-0,10 (0,12)	-0,10 (0,12)	-0,07 (0,12)
TANG	0,26 (0,10) ***	0,23 (0,10) **	0,19 (0,10) **	0,27 (0,10) ***	0,24 (0,10) **	0,21 (0,10) **
TAM	-0,07 (0,02) ***	-0,08 (0,02) ***	-0,06 (0,02) ***	-0,06 (0,02) ***	-0,06 (0,02) ***	-0,05 (0,02) ***
X <sup>2</sup>	1020 ***	1008 ***	953 ***	1020 ***	1013 ***	948 ***
VIF	8,61	9,83	10,34	4,60	5,63	7,32
Actest(X <sup>2</sup> )	414 ***	419 ***	421 ***	416 ***	418 ***	419 ***
Hetttest(X <sup>2</sup> )	214 ***	211 ***	203 ***	227 ***	226 ***	219 ***

**Tabela 4.** Controle acionário e eficácia da adoção de práticas de governança corporativa (Continuação)

Variável	Variável dependente: Q								
	GOV = MONIT			GOV = INCENT			GOV = TRANSP		
	7	8	9	10	11	12	13	14	15
GOV	0,64 (0,22) ***	0,58 (0,15) ***	0,47 (0,17) ***	0,07 (0,26)	0,88 (0,20) ***	0,76 (0,19) ***	-0,53 (0,27) **	-0,07 (0,19)	-0,21 (0,19)
MAJOR	-0,08 (0,19)			-0,72 (0,20) ***			-0,59 (0,26) **		
GOV*MAJOR	-0,27 (0,29)			0,83 (0,33) **			0,38 (0,31)		
COMP		-0,07 (0,24)			0,72 (0,23) ***			0,80 (0,32) **	
GOV*COMP		0,50 (0,38)			-0,88 (0,38) **			-0,68 (0,37) *	
DISP			0,02 (0,25)			0,44 (0,28)			0,13
GOV*DISP			0,12 (0,36)			-0,53 (0,46)			0,02
ROA	5,29 (0,23) ***	5,13 (0,23) ***	5,43 (0,23) ***	5,22 (0,23) ***	5,12 (0,23) ***	5,36 (0,23) ***	5,30 (0,23) ***	5,18 (0,23) ***	5,47 (0,23) ***
ENDIV	-0,06 (0,12)	-0,09 (0,12)	-0,04 (0,12)	-0,06 (0,12)	-0,07 (0,12)	-0,06 (0,12)	-0,05 (0,12)	-0,05 (0,12)	-0,01 (0,12)
TANG	0,23 (0,10) **	0,20 (0,10) **	0,18 (0,10) *	0,23 (0,10) **	0,19 (0,10) *	0,16 (0,10)	0,24 (0,10) **	0,19 (0,10) *	0,18 (0,10) *
TAM	-0,07 (0,02) ***	-0,07 (0,02) ***	-0,06 (0,02) ***	-0,06 (0,01) ***	-0,07 (0,02) ***	-0,06 (0,02) ***	-0,05 (0,02) ***	-0,06 (0,02) ***	-0,05 (0,02) ***
X <sup>2</sup>	1025 ***	1003 ***	952 ***	1033 ***	997 ***	960 ***	1008 ***	968 ***	933 ***
VIF	4,77	5,15	4,78	4,89	4,96	5,38	6,83	7,03	7,60
Actest(X <sup>2</sup> )	411 ***	420 ***	419 ***	408 ***	416 ***	419 ***	415 ***	431 ***	424 ***
Hetttest(X <sup>2</sup> )	226 ***	230 ***	218 ***	231 ***	244 ***	222 ***	253 ***	258 ***	254 ***

**Modelo:**  $VALOR_{i,j} = \beta_0 + \beta_1 GOV_{i,j} + \beta_2 PROP_{i,j} + \beta_3 [GOV * PROP]_{i,j} + \beta_4 \Sigma CONTR_i$

**Modelagem:** Feasible Generalized Least Squares (FGLS). **Amostra:** Painel desbalanceado de 1055 observações de 160 empresas listadas na B3 no período de 2011 a 2017.

**Valor da empresa (VALOR):** Q de Tobin (Q). **Tipo de controle acionário (PROP):** majoritário (MAJOR), compartilhado (COMP) e disperso (DISP). **Nível de adoção de práticas de governança corporativa (GOV):** índice de adoção de práticas de governança corporativa (IAPGC) e subíndices de adoção de mecanismos de proteção aos direitos dos sócios (DIRSOC), mecanismos de monitoramento da gerencial (MONIT), mecanismos de incentivo gerencial (INCENT) e mecanismos de transparência da gestão (TRANSP). **Interação entre nível de adoção de práticas de governança corporativa e controle acionário (GOV\*PROP):** variáveis interativas de GOV com PROP (GOV\*MAJOR, GOV\*COMP e GOV\*DISP). Variáveis de controle: retorno sobre ativos (ROA), endividamento (ENDIV), tangibilidade (TANG), tamanho (TAM); e variáveis binárias indicativas do setor de atividade (SETOR) e do ano da observação (ANO), cujos coeficientes não foram reportados. **Significância estatística:** 10% (\*), 5% (\*\*) e 1% (\*\*\*).

Fonte: elaboração própria.

A configuração de controle acionário na forma de controle compartilhado está relacionada ao incremento do valor de mercado, o que corrobora a literatura anterior e pode ser um indicativo de redução de conflitos de agência [Carvalho, 2012; Silva et al., 2018]. Ademais, a análise descritiva revelou que o excesso de direitos de voto e o nível de adoção de práticas de governança corporativa é menor em empresas controladas por acordo de acionistas do que em empresas com controle disperso, mas superior a empresas com controle majoritário, resultado semelhante ao encontrado anteriormente no Brasil [Crisóstomo & Brandão, 2019]. Teoricamente, empresas com controle compartilhado têm atributos que podem reduzir conflitos de agência [Claessens et al., 2002; Leal & Silva, 2008]: a presença de um grupo de controle gera o efeito incentivo que mitiga conflitos de agência com gestores. Além disso, as divergências entre os acionistas que compõem este grupo de controle reduzem a possibilidade de expropriação da riqueza de acionistas minoritários.

Em empresas com controle compartilhado observa-se um efeito negativo deste tipo de controle acionário sobre a eficácia do sistema de governança corporativa que se deduz a partir do efeito negativo causado na relação entre o nível de adoção de boas práticas de governança e o valor da empresa (Hipótese 2). O efeito da adoção das práticas de governança corporativa sobre o valor de empresas com controle compartilhado é menor do que aquele observado em empresas com outros tipos de controle acionário, indicando que o controle compartilhado pode estar funcionando como um mecanismo substituto de governança corporativa: o monitoramento mútuo entre os acionistas que compõem o grupo de controle pode ser visto como um mecanismo adicional de governança corporativa [Baglioni, 2011; Leal & Silva, 2008], compensando a menor participação de acionistas minoritários e as políticas de incentivo gerencial mais simplificadas. Sob o enfoque da Teoria da Agência, o controle compartilhado é uma forma de configuração de controle, importante atributo da estrutura de propriedade, que tem potencial para minimizar os conflitos de agência [Claessens et al., 2002; Leal & Silva, 2008], o que diminui o papel das práticas de governança corporativa na busca de redução de conflitos de interesse e aumento do valor da empresa. A literatura já sinalizava que o compartilhamento do controle pode reduzir a relação entre práticas de governança e valor da empresa brasileira [Andrade et al., 2014, 2017].

Empresas com controle disperso são mais suscetíveis a conflitos de agência entre acionistas e gestores, dada a baixa concentração de direitos de voto e de excesso de voto, que reduz o poder e o incentivo dos principais acionistas em monitorar os gestores [Desender et al., 2013]. Em um mercado caracterizado por conflitos de agência do tipo principal-principal, a menor concentração acionária é uma característica das empresas com controle disperso que mitiga estes conflitos, o que ajuda a explicar a relação positiva deste tipo de controle acionário com o valor de mercado. Por outro lado, estas empresas apresentam

maior nível de adoção de práticas de governança corporativa, em especial práticas relacionadas à proteção dos direitos dos acionistas e monitoramento. A dificuldade de monitoramento direto por parte de acionistas dispersos dá maior poder de decisão aos gestores, o que aumenta a necessidade de mecanismos de governança corporativa que disciplinem a atuação da direção executiva da empresa [Bebchuk & Hamdani, 2009].

O controle disperso não se mostra capaz de interferir na eficácia da governança corporativa contrariando a hipótese de que há uma moderação positiva (Hipótese 3). Assim, a relação entre o nível de adoção de práticas de governança corporativa e o valor das empresas brasileiras não é moderado pela configuração de controle acionário caracterizada com controle disperso. O argumento de que a dispersão do capital pode suscitar maior empoderamento da direção da empresa e incrementar a possibilidade de entrincheiramento gerencial não é amparado por este resultado. Em um país onde predominam empresas com controle definido [Crisóstomo & Brandão, 2019], as práticas de governança corporativa recomendadas para as empresas podem ser mais eficazes em alinhar conflitos de interesses entre acionistas controladores e minoritários, não sendo eficazes em empresas em que estes conflitos são inexistentes.

Em síntese, a pesquisa mostra que no mercado bursátil brasileiro ainda predominam empresas com controle definido (compartilhado e majoritário), configuração acionária que favorece a existência de conflitos de agência do tipo principal-principal. A literatura clássica sobre Teoria da Agência argumenta que a alta concentração de direitos de voto e o excesso de direito de voto dos acionistas controladores, características encontradas nas empresas com controle majoritário, estão relacionados ao maior risco de expropriação de acionistas minoritários [Claessens & Fan, 2002]. Com menores índices de concentração acionária, como ocorre nas empresas com controle compartilhado, a presença de grupos de acionistas controladores favorece o alinhamento de interesse acionistas, pelo maior monitoramento [Lozano et al., 2016]. Neste sentido, os resultados da pesquisa corroboram com a argumentação de que a adoção de práticas de governança corporativa é mais eficaz nas empresas em que há um único acionista controlador, e de que o compartilhamento do controle acionário, ao reduzir a concentração de poder nas mãos de um único acionista, pode funcionar como um substituto de outros mecanismos de governança corporativa. O controle disperso, menos comum nas empresas brasileiras, pode mitigar conflitos entre acionistas, mas eleva o risco de conflitos entre acionistas e gestores decorrentes do entrincheiramento gerencial [Bebchuk & Hamdani, 2009]. Entretanto, por não ser evidenciado efeito moderador do controle disperso na relação entre adoção de práticas de governança corporativa e o valor da empresa, infere-se que o risco de entrincheiramento gerencial não está potencializando a eficácia da adoção de práticas de governança corporativa nas empresas brasileiras.

## 5. Conclusão

Os resultados da pesquisa corroboram o argumento de que a eficácia da adoção de práticas de governança corporativa é contingenciada pelo tipo de controle acionário da empresa brasileira. Acionistas controladores depreciam a adoção de práticas de governança corporativa, em relação a empresas com controle disperso. O tipo de controle acionário é relevante para o valor de mercado da empresa. E a eficácia da adoção de práticas de governança, identificada pelo aumento do valor de mercado, é maior nas empresas com controle majoritário, sinalizando que o mercado demanda e valoriza o avanço da qualidade do sistema de governança corporativa nestas empresas. Por outro lado, esta eficácia é inferior em empresas com controle compartilhado, indicando que o mercado aprecia muito positivamente esta configuração de controle acionário considerando-a efetiva, como um relevante instrumento de governança, e exigindo menos destas empresas um diversificado elenco de práticas de governança.

Outros achados do trabalho também devem ser destacados. As consequências do controle compartilhado para a governança corporativa das empresas ainda são pouco conhecidas, tendo a literatura apontado pontos positivos e negativos. Os resultados deste trabalho agregam a esta discussão, indicando que, no mercado brasileiro, o valor de mercado é maior nas empresas com controle compartilhado. Ademais, a eficácia da adoção de práticas de governança corporativa nestas empresas é inferior. Estas evidências deixam um questionamento sobre a possibilidade do controle compartilhado ser mais benéfico para a governança corporativa em mercados que oferecem pouca proteção legal aos acionistas, uma vez que este tipo de configuração de controle acionário parece ser capaz de mitigar conflitos de agência do tipo principal-agente e reduzir a possibilidade de expropriação de acionistas minoritários.

A presença de um acionista majoritário, com alta concentração de direitos de voto e excesso de direitos de voto em relação a direitos de fluxo de caixa, favorece a expropriação da riqueza de minoritários através de benefícios privados do controle. Os resultados trazem indícios de que esta estrutura de propriedade, caracterizada pela presença do acionista majoritário, realmente é prejudicial à governança das empresas ao observar-se alguns elementos nesta realidade: menor índice de adoção e maior eficácia de práticas de governança corporativa, e menor valor de mercado. Por representarem a maior parcela das empresas de capital aberto, o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro passa pela criação de mecanismos externos que promovam a melhoria da governança corporativa de empresas com controle majoritário.

O trabalho apresenta contribuições teóricas, metodológicas e organizacionais. No campo teórico, os resultados corroboram com a abordagem contingencial

da governança corporativa, indicando que a eficácia da adoção de práticas de governança corporativa depende de fatores contingenciais do ambiente organizacional. Metodologicamente, o controle acionário foi categorizado de acordo com o tipo e a magnitude dos conflitos de agência; e o nível de adoção de práticas de governança corporativa foi medido por meio de um índice geral e por subíndices que podem ajudar na compreensão das diferentes dimensões da governança corporativa. No campo organizacional, a pesquisa levanta questionamentos sobre a proposição de práticas de boa governança universais, que não consideram as características específicas das empresas. Estudos mais aprofundados podem indicar um conjunto de mecanismos que se adequa a cada tipo de controle acionário, gerando códigos de boa governança mais específicos. Além de contribuir para a melhoria efetiva da governança corporativa das empresas. Isto pode evitar gastos com mecanismos de governança inadequados que são implementados apenas por serem recomendados em códigos de boa governança, sem serem eficazes.

O trabalho apresenta limitações que devem ser ressaltadas. A utilização apenas dos pressupostos da Teoria da Agência para a construção das hipóteses restringiu a análise dos resultados, uma vez que outras teorias organizacionais podem explicar o papel contingencial do controle acionário. Metodologicamente, a amostra não-probabilística dos resultados, prejudica a generalização destes.

Futuras pesquisas podem ser realizadas com métodos alternativos, a fim de confrontar seus resultados e mitigar as limitações metodológicas da presente pesquisa. Também pode-se analisar o efeito contingencial de outros atributos da estrutura de propriedade sobre a eficácia da governança corporativa. Para avançar na análise da abordagem contingencial da governança corporativa, pode-se investigar o efeito de outros atributos corporativos sobre a eficácia da governança corporativa, bem como buscar outras teorias organizacionais que ajudem a compreender esta abordagem, como uma visão baseada em recursos e a partir da teoria dos custos de transação.

## Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

## Referências

- Aguilera, R. V., Desender, K. A. & Castro, L. R. K. (2012). A Bundle Perspective to Comparative Corporate Governance. In T. Clarke & D. Branson (Eds.), *SAGE Handbook of Corporate Governance* (pp. 379-405). Sage Publications.  
<http://dx.doi.org/10.4135/9781446200995.n18>
- Aguilera, R. V., Filatotchev, I., Gospel, H. & Jackson, G. (2008). An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Costs, Contingencies, and Complementarities. *Organization Science*, 19(3), 475-492. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0322>



- Ammann, M., Oesch, D. & Schmid, M. M. (2011). Corporate governance and firm value: International evidence. *Journal of Empirical Finance*, 18(1), 36-55. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2010.10.003>
- Andrade, L. P., Bressan, A. A. & Iquiapaza, R. A. (2014). Estrutura Piramidal de Controle, Emissão de Duas Classes de Ações e Desempenho Financeiro das Empresas Brasileiras. *Revista Brasileira de Finanças*, 12(4), 555-595. <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9375-7>
- Andrade, L. P., Bressan, A. A. & Iquiapaza, R. A. (2017). Dual class shares, board of directors' effectiveness and firm's market value: an empirical study. *Journal of Management & Governance*, 21(4), 1053-1092. <https://doi.org/10.1007/s10997-017-9375-7>
- Assunção, R. R., Luca, M. M. M. D. & Vasconcelos, A. C. d. (2017). Complexidade e governança corporativa: uma análise das empresas listadas na BM& FBOVESPA. *Revista Contabilidade & Finanças*, 28(74), 213-228. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201702660>
- Attig, N., Cleary, S., El Ghouli, S. & Guedhami, O. (2012). Institutional investment horizon and investment-cash flow sensitivity. *Journal of Banking & Finance*, 36(4), 1164-1180. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2011.11.015>
- Regulamento do novo mercado (B3 - Brasil, Bolsa, Balcão), 45 (2017). <http://www.b3.com.br/data/files/B7/85/E6/99/A5E3861012FFCD76AC094EA8/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20-%202003.10.2017%20%28Sancoes%20pecuniarias%202019%29.pdf>
- Baglioni, A. (2011). Shareholders' agreements and voting power: evidence from Italian listed firms. *Applied Economics*, 43(27), 4043-4052. <https://doi.org/10.1080/00036841003781494>
- Bebchuk, L. A. & Hamdani, A. (2009). The elusive quest for global governance standards. *University of Pennsylvania Law Review*, 157(5), 1263-1317. [https://scholarship.law.upenn.edu/penn\\_law\\_review/vol157/iss5/1/](https://scholarship.law.upenn.edu/penn_law_review/vol157/iss5/1/)
- Berte, A. & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Macmillan.
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2019). Corporate governance and firm performance: The sequel. *Journal of Corporate Finance*, 58, 142-168. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.04.006>
- Boyd, B. K. & Solarino, A. M. (2016). Ownership of Corporations: A Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 42(5), 1282-1314. <https://doi.org/10.1177/0149206316633746>
- Bozec, Y. & Bozec, R. (2007). Ownership concentration and corporate governance practices: Substitution or expropriation effects? *Canadian journal of administrative sciences*, 24(3), 185-195. <https://doi.org/10.1002/CJAS.23>
- Brandão, I. F. (2022). Análise da literatura empírica sobre estrutura de propriedade no mercado de capitais brasileiro. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 14(1), 27-50. <https://doi.org/10.5380/rcc.v14i1.80646>
- Brandão, I. F., Vasconcelos, A. C., De Luca, M. M. M. & Crisóstomo, V. L. (2019). Composição do conselho de administração e Pay-Performance Sensitivity. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 28-41. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201806610>
- Bueno, G., Nascimento, K., Lana, J., Gama, M. A. B. & Marcon, R. (2018). Mecanismos Externos de Governança Corporativa no Brasil. *Contabilidade Gestão e Governança*, 21(1), 120-141. [https://doi.org/10.51341/1984-3925\\_2018v21n1a7](https://doi.org/10.51341/1984-3925_2018v21n1a7)
- Carvalho, A. (2012). Do shareholder agreements affect market valuation?: Evidence from Brazilian listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 18(4), 919-933. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.04.003>
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H. & Lang, L. H. P. (2002). Dissentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *The Journal of Finance*, 57(6), 2741-2771. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00511>
- Claessens, S. & Fan, J. P. H. (2002). Corporate Governance in Asia: A Survey. *International Review of Finance*, 3(2), 71-103. <https://doi.org/10.1111/1468-2443.00034>
- Claessens, S. & Yurtoglu, B. B. (2013). Corporate governance in emerging markets: A survey. *Emerging markets review*, 15, 1-33. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002>
- Connelly, B. L., Hoskisson, R. E., Tihanyi, L. & Certo, S. T. (2010). Ownership as a Form of Corporate Governance. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1561-1589. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00929.x>
- Crisóstomo, V. L. & Brandão, I. F. (2019). The ultimate controlling owner and corporate governance in Brazil. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 19(1), 120-140. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2018-0043>
- Crisóstomo, V. L., Brandão, I. F. & López-Iturriaga, F. J. (2020). Large shareholders' power and the quality of corporate governance: An analysis of Brazilian firms. *Research in international business and finance*, 51, 101076. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101076>
- Crisóstomo, V. L., Prudêncio, P. A. & Brandão, I. F. (2022). Corporate Reputation in Brazil: The Effects of the Shareholding Control Configuration, Corporate Governance, and Corporate Social Responsibility. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-022-00152-w>
- Cueto, D. C. (2013). Substitutability and complementarity of corporate governance mechanisms in Latin America. *International Review of Economics & Finance*, 25, 310-325. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2012.07.008>
- Cuomo, F., Mallin, C. & Zattoni, A. (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222-241. <https://doi.org/10.1111/corg.12148>
- de Villiers, C. & Dimes, R. (2021). Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting: a research framework. *Journal of Management and Governance*, 25(1), 7-26. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09530-0>
- Dedman, E. & Filatotchev, I. (2008). Corporate governance research: a contingency framework. *International Journal of Managerial Finance*, 4(4), 248-258. <https://doi.org/10.1108/17439130810902778>
- Desender, K. A., Aguilera, R. V., Crespi, R. & García-Cestona, M. (2013). When does ownership matter? Board characteristics and behavior. *Strategic Management Journal*, 34(7), 823-842. <https://doi.org/10.1002/smj.2046>
- Dey, A. (2008). Corporate Governance and Agency Conflicts. *Journal of Accounting Research*, 46(5), 1143-1181. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00301.x>
- Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.4135/9781452229249>
- Dyck, A., & Zingales, L. (2004). Private Benefits of Control: An International Comparison. *The Journal of Finance*, 59(2), 537-600. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00642.x>
- Edmans, A. & Manso, G. (2011). Governance Through Trading and Intervention: A Theory of Multiple Blockholders. *The Review of Financial Studies*, 24(7), 2395-2428. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhq145>
- Ermel, M. D. A. & Monte, P. A. (2018). Controle Acionário, remuneração de executivos e desempenho empresarial: evidências para o mercado brasileiro. *Revista Brasileira de Finanças*, 16(3), 455-491.
- Fávero, L. P. L. (2013). Panel data in accounting and finance: theory and application. *Brazilian Business Review*, 10(1), 131-156. <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2013.10.1.6>
- Federo, R., Ponomareva, Y., Aguilera, R. V., Saz-Carranza, A. & Losada, C. (2020). Bringing owners back on board: A review of the role of ownership type in board governance. *Corporate Governance: An International Review*, 28(6), 348-371. <https://doi.org/10.1111/corg.12346>
- Grupo de Trabalho Interagentes. (2016). *Código brasileiro de governança corporativa: companhias abertas* (Vol. 1). Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* [A. S. Sant'Anna, Trans.; Vol. 1]. Bookman.

- IBGC. (2015). Caderno de Governança Corporativa - Boas Práticas de Governança Corporativa para Sociedades de Economia Mista. In (1 ed., Vol. 1, pp. 39). São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).
- Jara, M., López-Iturriaga, F., San-Martín, P., & Saona, P. (2019). Corporate governance in Latin American firms: Contestability of control and firm value. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(4), 257-274. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.10.005>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R. W. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1), 3-27. [http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X\(00\)00065-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X(00)00065-9)
- Leal, R. P. C. & Silva, A. L. C. (2008). Controle compartilhado e o valor das empresas brasileiras. *RAC-Eletrônica*, 2(2), 296-310.
- Lei, Q., Lin, B., & Wei, M. (2013). Types of agency cost, corporate governance and liquidity. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(3), 147-172. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.02.008>
- López-Iturriaga, F. J. & Santana-Martín, D. J. (2015). Do Shareholder Coalitions Modify the Dominant Owner's Control? The Impact on Dividend Policy. *Corporate Governance: An International Review*, 23(6), 519-533. <https://doi.org/10.1111/corg.12126>
- Lozano, M. B., Martínez, B. & Pindado, J. (2016). Corporate governance, ownership and firm value: Drivers of ownership as a good corporate governance mechanism. *International Business Review*, 25(6), 1333-1343. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.04.005>
- Misangyi, V. F. & Acharya, A. G. (2014). Substitutes or Complements? A Configurational Examination of Corporate Governance Mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1681-1705. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0728>
- Morck, R., Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(88\)90048-7](https://doi.org/10.1016/0304-405X(88)90048-7)
- Nascimento, J. C. H. B., Angotti, M., Macedo, M. A. S. & Bortolon, P. M. (2018). As relações entre governança corporativa, risco e endividamento e suas influências no desempenho financeiro e no valor de mercado de empresas brasileiras. *ASAA JOURNAL - Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(1), 166-185. <https://doi.org/10.14392/ASAA.2018110109>
- Pandey, N., Andres, C. & Kumar, S. (2023). Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions. *Corporate Governance: An International Review*, 31(1), 127-160. <https://doi.org/10.1111/corg.12444>
- Paulo, R. R. D., Ferola, L. M. & Martins, V. F. (2020). Governança corporativa e desempenho: Uma análise dos estudos no século XXI. *Revista de Auditoria Governança e Contabilidade*, 8(34), 48-70.
- Código PREVI de melhores práticas de governança corporativa, 26 (2018). [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/codigo\\_governanca\\_portugues\\_3ed.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/codigo_governanca_portugues_3ed.pdf)
- Renders, A. & Gaeremynck, A. (2012). Corporate Governance, Principal-Principal Agency Conflicts, and Firm Value in European Listed Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 20(2), 125-143. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00900.x>
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737-783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Silva, A. L. P., Lana, J. & Marcon, R. (2018). Agreeing and Impacting: The Effect of the Shareholders' Agreement on Firms' Market Value. *BBR. Brazilian Business Review*, 15(1), 88-104. <https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.1.6>
- Silveira, A. D. M., Leal, R. P. C., Barros, L. A. B. C. & Carvalho-da-Silva, A. L. (2009). Evolution and determinants of firm-level corporate governance quality in Brazil. *Revista de Administração da USP - RAUSP*, 44(3), 173-189.
- Vilhena, F. A. C. & Camargos, M. A. (2015). Governança corporativa, criação de valor e desempenho econômico-financeiro: evidências do mercado brasileiro com dados em painel, 2005-2011. *REGE - Revista de Gestão*, 22(1), 77-96. <https://doi.org/10.5700/rege552>
- Wooldridge, J. M. (2002). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT Press.
- Young, M. N., Peng, M. W., Ahlstrom, D., Bruton, G. D. & Jiang, Y. (2008). Corporate Governance in Emerging Economies: A Review of the Principal-Principal Perspective. *Journal of Management Studies*, 45(1), 196-220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00752.x>

## Anexos


**Tabela A1.** Elenco de práticas de governança corporativa consideradas

Área da governança	Item analisado	Prática/Mecanismo de governança	Operacionalização	Média
Proteção aos direitos dos acionistas (DIRSOC)	Direitos das ações	Ações ordinárias	Ações ordinárias / total de ações	0,865
		Direitos de voto	• Empresas apenas com ações ordinárias: pleno (1,0); restrito (0,5); sem direito (0,0) • Empresas com ações ordinárias e preferenciais: média da pontuação de cada classe de ações.	0,883
		Tagalong	• Empresas apenas com ações ordinárias: tagalong de ações ordinárias; • Empresas com ações ordinárias e preferenciais: média de tagalong de cada classe de ações	0,814
	Circulação de ações	Freefloattotal	Ações em circulação / total de ações	0,536
		Excesso de direitos de voto	Freefloat de ações ordinárias / freefloat total	0,848
	Participação na indicação de membros de órgãos societários	Indicação por minoritários para o conselho de administração	Número de conselheiros minoritários / total de conselheiros	0,331
		Indicação por minoritários e preferencialistas para o conselho fiscal	Número de conselheiros minoritários / total de conselheiros	0,261
	Incentivo à participação em assembleias gerais	Prazo de convocação para a assembleia geral ordinária	Prazo da primeira convocação da assembleia geral / 30	0,553
		Discussão da pauta da assembleia geral ordinária	Sim (1); não (0)	0,115
	Monitoramento (MONIT)	Estrutura do conselho de administração	Tamanho do conselho de administração	• O conselho de administração é composto por 5 a 11 membros efetivos? Sim (0,5); Não (0) • O número de membros efetivos do conselho de administração é ímpar? Sim (0,5); Não (0).
Comitê de auditoria do conselho de administração			Sim (1); não (0)	0,455
Comitê de remuneração do conselho de administração			Sim (1); não (0)	0,461
Outros comitês do conselho de administração			Sim (1); não (0)	0,501
Composição do conselho de administração		Não haver suplência no conselho de administração	Sim (1); não (0)	0,727
		Membros externos do conselho de administração	Número de conselheiros externos / total de conselheiros	0,908
		Membros independentes do conselho de administração	Número de conselheiros independentes / total de conselheiros	0,290
Órgãos de fiscalização e controle		Não haver dualidade da presidência do conselho de administração e direção executiva	Sim (1); não (0)	0,913
		Instalação do conselho fiscal	Instalado permanentemente (1); instalado e não permanente (0,5); não instalado (0)	0,477
		Reputação da empresa de auditoria independente	• A empresa responsável pela auditoria independente é uma big four? Sim (1); Não (0).	0,903
	Serviço da empresa de auditoria independente	• A Empresa de auditoria independente presta serviços exclusivos de auditoria? Sim (1); Não (0).	0,527	
		Tempo de contrato da empresa de auditoria independente	Um ano (1); dois anos (0,8); três anos (0,6); quatro anos (0,4); cinco anos (0,2); mais de cinco anos (0)	0,615

**Tabela A1.** Elenco de práticas de governança corporativa consideradas (Continuação)

Incentivo gerencial (INCENT)	Práticas do Conselho de Administração	Mandato do conselho de administração	Um ano (1); dois anos (0,5); três anos ou mais (0)	0,603
		Não haver remuneração variável do conselho de administração	Sim (1); não (0)	0,796
		Não haver remuneração baseada em ações do conselho de administração	Sim (1); não (0)	0,879
		Avaliação do conselho de administração	Sim (1); não (0)	0,412
		Participação feminina no conselho de administração	Sim (1); não (0)	0,105
	Práticas da diretoria executiva	Mandato da diretoria executiva	Um ano (1); dois anos (0,5); três anos ou mais (0)	0,443
		Haver remuneração variável da diretoria executiva	Sim (1); não (0)	0,832
		Haver remuneração baseada em ações da diretoria executiva	Sim (1); não (0)	0,523
		Avaliação da diretoria executiva	Sim (1); não (0)	0,948
		Participação feminina na diretoria executiva	Sim (1); não (0)	0,135
Transparência da gestão (TRANSP)	Conduta e conflitos de interesse	Política de gestão de riscos	Sim (1); não (0)	0,949
		Código de conduta	Sim (1); não (0)	0,770
		Política de negociação de valores mobiliários	Sim (1); não (0)	0,880
		Política de divulgação	Sim (1); não (0)	0,970
		Política de transações com partes relacionadas	Sim (1); não (0)	0,952
		Adoção da câmara de arbitragem da B3	Sim (1); não (0)	0,778
	Divulgação de informações	Divulgação de projeções	Sim (1); não (0)	0,373
		Divulgação de relatório de sustentabilidade	Sim (1); não (0)	0,559
		Divulgação de medições não contábeis	Sim (1); não (0)	0,955
		Prezar pela qualidade da informação contábil	• Qual o tipo de parecer de auditoria independente sobre as demonstrações financeiras da empresa? Sem ressalva (1); com ressalva (0,5); adverso ou com negativa de opinião (0)	0,987
		Pontualidade da divulgação de informações obrigatórias	Sim (1); não (0)	0,993

## Efecto de mecanismos de creación de conocimiento en agrupaciones informales de sectores creativos y culturales

Málory Julio Herrera\* Graduada del Doctorado en Administración, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.  
maljuhe13@outlook.esPatricia Márquez-Rodríguez Docente Investigador, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.  
patriciarodriguez@uninorte.edu.co

### Resumen

Poco se conoce sobre las dinámicas de gestión de conocimiento en el contexto de la informalidad en sectores creativos y culturales, intensivos en conocimiento y movilidad de talento humano. Esta investigación analiza la incidencia de tres mecanismos de creación de conocimiento en las agrupaciones informales de los sectores creativos en Cartagena, Colombia: interacción y colaboración, competencia y rivalidad, y movilidad local y socialización, a través del análisis cualitativo comparado. Los resultados asocian la creación de conocimiento no solo a la presencia de los tres mecanismos evaluados, sino que establecen que dos de estos, movilidad local y socialización e interacción y colaboración, son condiciones necesarias y suficientes para la creación de conocimiento, enmarcada en el contexto de la informalidad.

**Palabras clave:** aglomeraciones; informalidad; conocimiento; mecanismos de creación; sectores creativos.

### Effects of knowledge creation mechanisms on creative and cultural sector informal groups

#### Abstract

The knowledge management dynamics in informal creative and cultural sectors, intensive in knowledge and mobility of human talent, are not well known. This research analyzes the incidence of three knowledge creation mechanisms: interaction and collaboration, competition and rivalry, and local mobility and socialization in informal groups of the creative sectors in Cartagena, Colombia, through qualitative comparative analysis. The results not only associated knowledge creation to the presence of the three evaluated mechanisms, but also established two mechanisms: local mobility and socialization, and interaction and collaboration as necessary and sufficient conditions to create knowledge in an informal context.

**Keywords:** groups; informality; knowledge management; knowledge mechanisms; creative sectors.

### Efeito dos mecanismos de criação de conhecimento em grupos informais dos setores criativos e culturais

#### Resumo

Pouco se sabe sobre a dinâmica da gestão do conhecimento no contexto da informalidade nos setores criativos e culturais, intensivos em conhecimento e mobilidade de talento humano. Esta pesquisa analisa a incidência de três mecanismos de criação de conhecimento nos grupos informais dos setores criativos em Cartagena, Colômbia: interação e colaboração, competição e rivalidade, e mobilidade local e socialização; através de análise qualitativa comparativa. Os resultados associam a criação de conhecimento não só à presença dos três mecanismos avaliados, mas também estabelecem que dois deles, mobilidade local e socialização e interação e colaboração, são condições necessárias e suficientes para a criação de conhecimento, enquadradas no contexto da informalidade.

**Palavras-chave:** aglomerações; informalidade; conhecimento; mecanismos de criação; setores criativos.

\* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: E26; D83; L8.

Cómo citar: Julio Herrera, M. y Márquez-Rodríguez, P. (2023). Efecto de mecanismos de creación de conocimiento en agrupaciones informales de sectores creativos y culturales. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 435-452. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5927>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5927>

Recibido: 15-01-2023  
Aceptado: 25-07-2023  
Publicado: 22-12-2023

## 1. Introducción

Las aglomeraciones han sido definidas en la literatura como agrupaciones ubicadas en un espacio de la geografía, donde gracias a la cercanía entre actividades de naturaleza económica surgen, entre otros elementos, las que han sido denominadas externalidades de conocimiento (Fujita y Krugman, 2004). Dichas externalidades se refieren a los efectos que se generan de la cercanía y que están vinculados al acceso de conocimiento e información que incide en las competencias de la localización (Fujita et al., 1999) y en el proceso de producción, por ejemplo, el conocimiento que se dinamiza en la proximidad y que contribuye al desarrollo de nuevos productos (Duranton y Puga, 2004; García, 2016).

Las externalidades de conocimiento, en teoría, benefician a los que son parte de las aglomeraciones, esto como consecuencia de los vínculos, es decir, las relaciones de trabajo que se comparten en la proximidad del espacio geográfico, recursos de todo tipo y, en particular, conocimiento (Duranton y Puga, 2004; Fujita et al., 1999). Esta consideración implica que hay un nivel óptimo de aglomeración o de concentración de actividades que genera ventajas relacionadas con la localización y que incide en las dinámicas de los trabajadores que pertenecen a estas concentraciones (García, 2016) y, en consecuencia, en los costos asociados a la producción de servicios o productos finales (Duranton y Puga, 2004; Ottaviano y Puga, 1998).

En el cuerpo de la literatura científica acerca de las aglomeraciones en el área de organizaciones, tradicionalmente se ha abordado su caracterización desde el enfoque de su composición y las dinámicas de conocimiento en agentes de naturaleza formal, una muestra de ello son los trabajos de Alegre et al. (2013), Camisón y Forés (2011), De-Miguel Molina et al. (2019) y Marco-Lajara et al. (2019). No obstante, más recientemente se ha venido estableciendo el interés por profundizar sobre las dinámicas de los informales debido a su contribución en las economías, por lo que las aglomeraciones informales se convierten en un tema de investigación necesario y relevante.

La importancia de las relaciones de tipo informal se evidencia en estudios como el de la International Labor Organization (ILO) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2021), que establecen que el sector informal representa el 61 % del rendimiento de las economías de todo el mundo. En el caso de Cartagena, Colombia donde se desarrolla esta investigación, la economía informal representa el 58 % del total de la economía local (Galvis et al., 2021) con una amplia participación de los sectores creativos y culturales. A esto se suma la evidencia que demuestra que, en las ciudades colombianas con mayor concentración de talento humano, existe una generación significativa de ingresos de quienes trabajan en la informalidad, comparada con la

de la formalidad, siendo necesario seguir aportando a la comprensión de sus dinámicas (García, 2016).

Las aglomeraciones informales han sido abordadas casi exclusivamente desde el enfoque económico aplicado a las industrias manufactureras, con mayor énfasis, el estudio de los patrones de agrupación dentro de las zonas urbanas determinadas, y los efectos de esta en la productividad, tales son los casos de autores como Chhair y Newman (2014), Coll-Martínez et al. (2017), García (2016), Harris (2014), Moreno-Monroy y Cruz (2015), Mukim (2015) y Saha (2016). Por ejemplo, Harris (2014) analiza los motivos de las limitaciones en la productividad de los informales, abordando las relaciones económicas y espaciales a través de varios elementos como el papel de los intermediarios y la concentración de trabajadores informales, evidenciando las "deseconomías de aglomeración" en el contexto de una región africana (p. 110). Por su parte, Moreno-Monroy y Cruz (2015) comparan los patrones de concentración de actividades manufactureras formales e informales en el área metropolitana de Cali, Colombia, teniendo en cuenta la ocupación; y Saha (2016) analiza la naturaleza de las relaciones laborales en una economía informal.

En línea con estos hallazgos, se requiere ahondar en el estudio de las relaciones entre formales e informales (Mukim, 2015) y su posible incidencia o beneficios asociados a las externalidades derivadas del conocimiento (Singh, 2017), en particular en el contexto de países con condiciones para su desarrollo (Chhair y Newman, 2014).

El estudio de dichas externalidades se relaciona específicamente con la necesidad de comprender sus dinámicas en el marco del trabajo en la informalidad (Laís, 2021), en cuanto al conocimiento, habilidades y competencias de quienes ejercen los oficios en ella (Bassole, 2014), lo que podría estar aportando a la productividad económica de algunos sectores. A esto se suman las características regionales propias de los territorios donde ocurre (Al-Mataani et al., 2017), y que dan cuenta de lo que se reconoce como mecanismos de las aglomeraciones tales como "generación de conocimiento", "difusión del conocimiento" y "acumulación de conocimiento" (Duranton y Puga 2004, p. 2098).

Por tanto, esta investigación se ha propuesto saber qué efectos tienen los mecanismos de creación de conocimiento en las agrupaciones informales de los sectores creativos de Cartagena. A continuación, se describen los fundamentos teóricos y estudios previos que se aproximan a la pregunta de investigación, en el escenario de los mecanismos de creación de conocimiento y su gestión en las aglomeraciones.

En la metodología se describe el diseño metodológico aplicado que es de naturaleza configuracional, basado en el Qualitative Comparative Analysis (QCA), para luego desarrollar los resultados, discusión y conclusiones. Estos resultados son un aporte a la literatura de los mecanismos de creación de conocimiento, específicamente en

la determinación de aquellos que podrían ser suficientes o necesarios para la creación de productos, servicios o iniciativas realizadas por agrupaciones informales de sectores intensivos en conocimiento, como es el caso del sector audiovisual y musical abordado en este análisis.

## 2. Marco teórico e hipótesis propuestas

El conocimiento de las organizaciones está basado en el conocimiento de las personas, las cuales se mueven de manera interna a las empresas, pero también de manera externa; es decir, al interior de las aglomeraciones, que también han sido denominadas distritos industriales (Becattini, 1989) o clústeres (Porter, 1998a). La dinámica de este tipo de aglomeraciones tiende a influir en el desempeño de las organizaciones que las componen y, entre otros aspectos, en los procesos de innovación de sectores intensivos en conocimiento, como los creativos y culturales (De-Miguel Molina et al., 2019). Este conocimiento, que suele trabajarse en las organizaciones o en grupos, se compone de elementos que están condicionados por el sistema de creencias, el entorno y el acceso a información, incorporándose en las vivencias de cada persona; iniciándose y desarrollándose en la psique individual para luego ser trabajado e integrado en el seno de organizaciones (Davenport y Prusak, 1998), agrupaciones, industrias y en las ciudades.

Para Nonaka y Takeuchi (1999) el conocimiento puede ser tácito, explícito o codificado, siendo este el insumo del modelo de creación de conocimiento que explica el proceso de transformación de un tipo de conocimiento a otro. Por ejemplo, lo que ocurre cuando el conocimiento tácito se incorpora a la organización al transformarse en un conocimiento más formal y transmisible, codificado o explícito a través de las interacciones dadas en la socialización entre las personas que conciben proyectos conjuntos. Esto significa que este proceso de creación ocurre en niveles que van más allá de lo individual u organizacional, llegando a lo interorganizacional hasta alcanzar lo sectorial e intersectorial en un contexto.

Hay un grupo importante de autores que se acercan a las formas en que se crea conocimiento en las agrupaciones de empresas localizadas en un mismo espacio geográfico (MalMBERG y Power, 2005). Por ejemplo, Camisón y Forés (2011) analizan un grupo de distritos industriales que están ubicados en España, y encuentran que la creación de conocimiento interno de las empresas tiene que ver con el externo que circula en el distrito, y la capacidad que generan para usarlo al interior de la organización, lo que depende de las competencias compartidas en espacios a través de redes no formales, recurso humano accesible, capacitado y con apalancamiento en instituciones que favorecen la cooperación, transferencia de información, conocimientos. En dicho escenario es posible ver cómo se generan ambientes para el aprendizaje y creación grupal entre los agentes que pertenecen a los distritos (Camisón y Forés, 2011).

Marco-Lajara et al. (2019) se aproximan analizando las variables relacionadas a la aglomeración y el conocimiento interno y externo a las empresas en una muestra de 2003 hoteles españoles, concluyendo que la aglomeración tiene efectos en la rentabilidad de este tipo de empresas debido a que las estrategias internas de generación de conocimiento influyen de manera positiva en el desempeño de la aglomeración, pues los hoteles suplen la necesidad interna de conocimiento con la adquisición externa de este (Marco-Lajara et al., 2019).

Respecto a las industrias creativas, De-Miguel Molina et al. (2019) analizan las bases de conocimiento interno y externo de las aglomeraciones de museos en 43 países de cinco continentes, resolviendo que las innovaciones también están dadas por las capacidades que tienen estas organizaciones para usar recursos de conocimiento externo. Hasta aquí, y en términos generales, la evidencia sugiere que las aglomeraciones influyen en el desempeño de las empresas de diversa naturaleza, debido a que los agentes que se interconectan localmente permiten el flujo de conocimiento que favorece los procesos de creación colectiva en las agrupaciones y en beneficio de los clústeres.

### 2.1. Mecanismos para la creación de conocimiento

Para MalMBERG y Power (2005) es posible identificar de forma específica tres mecanismos para la creación de conocimiento en las aglomeraciones: "interacciones y colaboración", "competencia y rivalidad", "movilidad local y socialización" (pp. 411-412). Estos contribuyen a la creación y al aprendizaje regional (MalMBERG y Maskell, 2002) y están apalancados en las interacciones (MalMBERG y Power, 2005). Por ello, el estudio de los tres ha sido abordados empíricamente por varios autores, aunque de forma dispersa y, en su mayoría, en contextos distintos a los informales. En esta investigación, se pretende analizar cómo interactúan conjuntamente estos tres mecanismos para la creación de conocimiento en las agrupaciones informales de Cartagena.

**Interacciones y colaboración (INCO).** Para Dodgson (1993), las colaboraciones y la confianza interorganizacional son parte del aprendizaje y permiten cooperar y crear redes, como resultado de las interacciones y vínculos interorganizacionales, los cuales ocurren con diferentes actores relacionados a la organización. Estos vínculos pueden ser formales o informales, se dan a través de coproducciones, alianzas, acuerdos, proyectos y posibilitan la transferencia de conocimiento, que contribuye al aprendizaje y consecución de recursos de diversa índole. Dichas colaboraciones, según MalMBERG y Power (2005), pueden ser de tres tipos: el primero corresponde a las "transacciones comerciales entre empresas" que suelen darse entre empresas por negociación, por ejemplo, entre el que compra un insumo y quien lo vende; las segundas "formas no transaccionales" a través de cooperación o acuerdos gana-gana con proyectos en conjunto donde

puede haber alianzas e intercambios; y la tercera por “cooperación” o “asociación” de las instituciones o centros de investigación con las empresas (p. 413).

De manera que las transacciones realizadas entre industrias aglomeradas y proveedores han sido abordadas extensamente en estudios regionales, encaminados al análisis de las cadenas de valor, tal es el caso de autores como [Brown \(2000\)](#), quien hace un análisis de los vínculos con proveedores locales de empresas en la industria automotriz y aeroespacial de Suecia, concluyendo que la transferencia de tecnología y conocimiento es limitada en ambos clústeres; y sugiere la necesidad de implementar estrategias que permitan generar escenarios de competencia, internacionalización de proveedores, y consolidación de redes más allá del clúster ([Brown, 2000](#)). [Angel \(2002\)](#) demuestra que las asociaciones para desarrollar tecnología no solo permiten el aprendizaje grupal, sino también el acceso de fuentes de información necesarias para la supervivencia de la industria y empresas, y son dadas, en mayor medida, entre los clientes y proveedores no locales que con otras organizaciones o instituciones de investigación y desarrollo (I+D).

En cuanto a colaboraciones no transaccionales, [Isaksen \(2004\)](#) establece que para las empresas de software las interacciones son convenientes y necesarias para dinamizar el desarrollo de proyectos con proveedores y consultores aglomerados, dado que estos se ejecutan conjuntamente y requieren de contacto cara a cara en ambientes de formalidad e informalidad donde existe la transferencia de conocimiento tácito no codificable facilitado por la cercanía ([Isaksen, 2004](#)).

Otro tipo de interacción ampliamente abordada es el relacionamiento entre empresas e instituciones de I+D localizadas en un espacio de la geografía, que contribuye en las empresas y en el desarrollo regional a través de las externalidades de conocimiento. Desde este aspecto, [Rodríguez-Pose y Refolo \(2003\)](#) establecen que existe un fuerte vínculo entre la concentración de las pequeñas empresas localizadas y la investigación generada por universidades italianas e instituciones públicas, donde hay transferencia mutua de conocimientos y economías de aglomeración que incentivan el nacimiento y permanencia de las pequeñas empresas.

En contextos de informalidad, el estudio de las interacciones y colaboraciones ha sido menos prolífico, pero se ha evidenciado que existen desafíos, específicamente en el entorno institucional. Desde esta perspectiva, [Meagher \(2007\)](#) sostiene que las redes inciden positivamente en las aglomeraciones de tipo informal, facilitando su operación en conjunto con elementos culturales y étnicos, pero que existe falta de compromiso e inclusión de las dinámicas económicas que se dan de parte del Estado, por lo que suelen generarse escenarios hostiles en los mercados, fragmentación, entre otros elementos poco favorables para una mayor eficiencia.

En este mecanismo, la mayoría de los autores referenciados coincide en que la interacción y colaboración son significativos para la creación de

conocimiento y las innovaciones, no obstante, difieren respecto a la necesidad de la proximidad en el mismo espacio geográfico para que esto ocurra. Sin embargo, y en contraste, parece no ocurrir lo mismo cuando de pequeñas empresas se trata, o de industrias de naturaleza tecnológica o de conocimiento —donde las formas de trabajo tienden a ser por proyectos— y, en términos generales, en aquellas que dependen de interacciones informales —cara a cara— para su dinamismo y supervivencia. Por lo que nos planteamos respecto a este mecanismo la siguiente premisa:

1. Hi: Las colaboraciones e interacciones (INCO) son una condición necesaria y suficiente para la creación de conocimiento en las agrupaciones informales en el contexto de Cartagena (CCA).

**Competencia y rivalidad (CORI).** Desde el contexto de las aglomeraciones, la competencia y la rivalidad suelen abordarse como sinónimos, o al menos como conceptos complementarios, argumentando que son un mecanismo relevante para la eficiencia de las agrupaciones industriales en la geografía. En la red empresarial y en las agrupaciones industriales fue introducido por Porter quien se refirió a una visión sofisticada de la competencia en las aglomeraciones sosteniendo que la productividad de las empresas agrupadas tiende a basarse en la forma como estas compiten en lugares específicos, influenciados por el ambiente en que se dinamizan ([Porter, 1998a, 1998b](#)).

Otros autores como [Medlin y Ellegaard \(2015\)](#) conceptualizan la competencia y la rivalidad desde la literatura de los mercados comerciales en dos enfoques: uno estructural y otro social. Según los autores, basados en [Deustsch \(1949\)](#), desde la perspectiva estructural, la competencia sucede cuando un actor alcanza un objetivo e impide que otro actor lo haga; cuando dos o más empresas buscan un mismo objetivo y ejercen las actividades requeridas para lograrlo. No necesariamente los actores que compiten tienen una relación directa, pero sí un reconocimiento de las dinámicas del otro. En cuanto a la perspectiva social, los análisis de competencia y rivalidad se han abordado desde los grupos, la cultura y el desarrollo antropológico; en este sentido, se identifican elementos que inciden en el comportamiento de quienes la ejercen, entre los que están la cultura y los modelos mentales que podrían condicionar el tipo actividades dirigidas a los rivales o competidores ([Medlin y Ellegaard, 2015](#)). Basados en lo anterior, los autores exploran la actividad competitiva para determinar que se precisa de más conocimiento de las actividades que realizan los competidores y desde una visión menos estructural y enfocada en las redes; además de sugerir que los procesos competitivos que se desarrollan, podrían generar cooperación y colaboración que provoquen cambios dentro de la red organizacional ([Medlin y Ellegaard, 2015](#)).

Para [Porter \(1996, 1998a, 1998b, 2000\)](#), la competencia genera un crecimiento exitoso si las empresas agrupadas cuentan con información, conocimientos, habilidades, impulsos o estímulos generados por competidores locales,



instituciones, infraestructura, y una demanda local, teniendo como ejes principales el aprendizaje y las innovaciones.

A esto se suma la evidencia de que los casos positivos de industrias localizadas exitosas están dados por los vínculos o relaciones verticales entre compradores y vendedores; y de manera horizontal entre clientes, tecnologías e interconexiones que introducen formas diversas de competir que influyen de manera significativa en el desempeño de las agrupaciones industriales.

Por su parte, la rivalidad en las agrupaciones industriales localizadas es considerada por algunos autores como una "dimensión social cognitiva de la competencia" y la localización (Boari et al., 2003, p. 468), concluyendo que las organizaciones ubicadas dentro de una aglomeración reconocen como rivales no solo a los que están inmersos en el clúster, sino también a sus externos, ofreciendo la posibilidad de compararse de forma más directa; sumado a que las distancias entre ellas inciden para mapear el ambiente de competencia (Boari et al., 2003).

Desde el punto de vista de la informalidad, otras aproximaciones como las de Harris (2014) y McCormick (1999) sostienen que las aglomeraciones informales podrían generar *deseconomías* donde las externalidades que se presumen positivas tienden a disminuir a raíz de la proximidad cuando las transacciones entre los actores suponen riesgos de la desconfianza disponible en el entorno; sumada la competencia que allí se genera. En esta misma línea, Sonobe et al. (2011) hacen un estudio en África en agrupaciones del sector metalúrgico, y sostienen que las aglomeraciones informales a veces provocan entornos desfavorables cuando hay demasiada competencia que no les suma; y la educación de quienes son parte de ellas empieza a alejarse a lugares donde hay formalidad para beneficiarse y poder crecer.

Se puede decir que en las agrupaciones industriales la rivalidad y la competencia que se plantean bajo el marco de que la proximidad permiten que los agentes que ocupan el mismo espacio geográfico se evalúen unos a otros; y que la consecuencia de este monitoreo podría generar eficiencia en las agrupaciones (Malmberg y Power, 2005). Por esta razón, se propone la siguiente hipótesis:

2. Hi: La competencia y rivalidad (CORI) es una condición necesaria y suficiente para la creación de conocimiento en las agrupaciones informales en el contexto de Cartagena (CCA).

**Movilidad local y socialización (MOSO).** La movilidad local y socialización en la literatura sobre las aglomeraciones se refiere al movimiento de personas entre un lugar de trabajo y otro, dentro de una misma industria y entre redes; constituyéndose esto en un elemento clave para analizar los derrames de conocimiento en un espacio geográfico de modo que las ideas que se dinamizan fluyen a través de las personas, que son quienes las poseen, y que surgen de las experiencias y de los conocimientos obtenidos en sus vivencias (Dahl y Oe, 2002).

Hay quienes sostienen que en las aglomeraciones el conocimiento explícito y la innovación son resultado de los efectos del desbordamiento de conocimiento, derivado de este mecanismo de movilidad y socialización, donde las interacciones sociales y vínculos que surgen a menor distancia generan condiciones para la dinámica empresarial (Malmberg y Power, 2005). Para Zhang (2003), este desbordamiento de conocimiento tiene efectos favorables en quienes comparten el mismo espacio geográfico, analizando el comportamiento de los actores en un entorno y evidenciando que las personas que son parte de las empresas de alta tecnología se mueven de forma interna y externa a través de las redes, lo que les permite captar conocimiento para innovar y mejorar la eficiencia del clúster (Zhang, 2003).

Por su parte, Rosenkopf y Almeida (2003) examinan cómo las empresas buscan nuevo conocimiento en mecanismos de alianza y movilidad. Los datos para su análisis provienen de las citas de patentes de las empresas focales y analizando variables como el flujo de conocimiento medido con la tabulación de las citas de otras empresas registradas en la patente de la empresa focal; y la movilidad medida con la identificación de los casos de las patentes donde un inventor se trasladó de una empresa focal a otra durante los últimos nueve años. Los autores concluyen que, aunque la movilidad sí esta asociada al tránsito del conocimiento entre empresas, la proximidad no siempre es determinante, dado que estas pueden adquirir conocimiento más allá de su entorno inmediato.

Coe (2000) aborda la movilidad y la socialización a través del estudio de la industria creativa de cine y televisión indígena, conformada por pequeños productores independientes que usan redes locales, nacionales e internacionales para su operación. El autor determina que los procesos locales para la realización de películas están soportados por la movilización de personas en la ejecución de proyectos, que generan vínculos fuertes y sostienen la industria a este nivel. A estos resultados, se suman los de Chung (2012), quien hace un estudio en Arusha, Tanzania, sosteniendo que las redes étnicas dadas en la cercanía geográfica son importantes para la transferencia de habilidades y aprendizajes en las aglomeraciones, de manera especial en grupos pequeños.

La movilidad local y socialización se presentan entonces como parte de las dinámicas del mercado de trabajo, en el marco de redes y enlaces al interior de las agrupaciones, donde el conocimiento tácito fluye a través de las personas, y en ambientes favorables contribuye a las creaciones e innovaciones y, por tanto, a la creación de conocimiento. De acuerdo con esto, se propone la siguiente hipótesis:

3. Hi: La movilidad local y socialización (MOSO) es una condición necesaria y suficiente para la creación de conocimiento en las agrupaciones informales en el contexto de Cartagena (CCA).

### 3. Metodología

En esta investigación de connotación exploratoria se optó por la utilización de una técnica holística, enfocada en el análisis configuracional de 21 casos de dos sectores creativos. Los actores dentro de las agrupaciones informales de este análisis son músicos, productores audiovisuales, comunicadores audiovisuales, cantantes urbanos, sonidistas, microfonistas, productores musicales, productores de audio digital, fotógrafos, profesionales en mercadeo y publicidad musical, personas con lugares para la enseñanza o producción musical (no formalizados), grupos musicales (mariachis, folclor, rock, tropical), arreglistas musicales, videógrafos, entre otros, ubicados en la ciudad de Cartagena.

Los resultados de esta investigación se fundamentan en la utilización del análisis cualitativo comparado (QCA por sus siglas en inglés), caracterizado por ser un método de naturaleza mixta (Medina et al., 2017). Dicha metodología se aplicó considerando la naturaleza de las relaciones causales propias del objetivo de este análisis. Dado que en la literatura son variados los mecanismos de creación de conocimiento (MC) que podrían incidir en las aglomeraciones, se precisa de evidencia empírica que indique cuáles son los que sí tienen efectos en la creación de conocimiento (CC) y cuáles no. En este análisis exploramos los mecanismos de creación en las aglomeraciones informales de los sectores musical y audiovisual en la ciudad de Cartagena.

Varios autores sostienen que dicho método descansa sobre unos supuestos epistemológicos principales, por ejemplo, que hay condiciones que explican un resultado que pueden ser *suficientes o necesarias*; que dichas condiciones son entendidas como causas que generan unas consecuencias que no son vistas de manera aislada (*conjunción*); que los caminos para producir un mismo resultado pueden ser diferentes (*equifinalidad*); que las condiciones que generan un resultado pueden estar presentes o ausentes en el mismo y en diferentes momentos (*asimetría*); y, en consecuencia, las hipótesis tienden a formularse de manera configuracional (Medina et al., 2017). En términos generales, podríamos decir que este método implica hacer comparaciones de formas de llegar a un resultado, además de aproximarse a la comprensión de las características de un grupo de casos en el contexto en el que se desarrollan a través de configuraciones o recetas que nos cuentan una historia (Medina et al., 2017; Parente y Federo, 2019).

Además, el QCA es el método que ofrece la posibilidad de trabajar con muestras medianas, es decir, muestras poco adecuadas para análisis de inferencias estadísticas significativas, y que podrían ser bastante amplias para un análisis de casos a profundidad, siendo aplicado en el análisis de las ciencias sociales (Medina et al., 2017), y de manera específica en el contexto de las organizaciones (Fiss, 2011) desde el área del management.

#### 3.1. Datos

La recolección de datos se realizó entre 2020 y 2021 mediante entrevistas semiestructuradas y observación, en conjunto con las revisiones de informes y documentos especializados como fuentes secundarias. Las entrevistas fueron aplicadas a actores que manifestaron ejercer la informalidad en el sector musical o audiovisual durante los dos años anteriores. Cada entrevista tuvo una duración entre 90 y 120 minutos, y fue grabada en audio y video para su transcripción y análisis a través de los softwares ATLAS.ti y fsQCA 3.1 de Ragin (2017). A su vez, se contó con un instrumento de referencia compuesto por categorías relacionadas con las aglomeraciones informales, tanto en su composición como en lo relativo a los mecanismos de creación de conocimiento: movilidad local, competencia y rivalidad, colaboración e interacción. Adicionalmente, otras categorías exploraron a detalle el desempeño de los actores en la aglomeración para, finalmente, abordar las relaciones o vínculos de los formales con los informales dentro del sector.

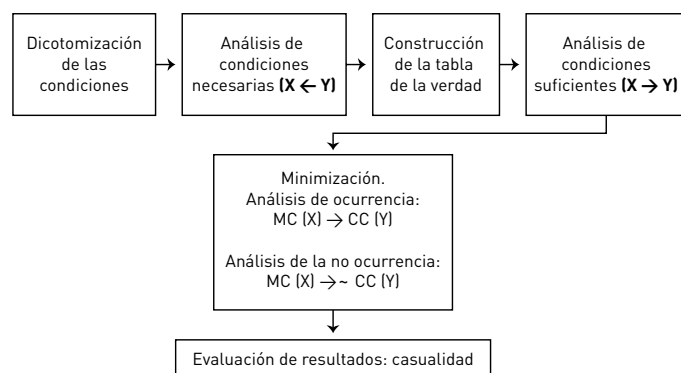
El muestreo realizado fue de bola de nieve, y se realizaron 23 entrevistas de las que se seleccionaron 21 casos que cumplieran con las condiciones para el análisis, teniendo en cuenta la estrategia del MSDO propuesta por Medina et al. (2017) que consiste en la selección de casos parecidos con resultados diferentes para evaluar las hipótesis planteadas.

#### 3.2. Tratamiento

Inicialmente, se realizó un análisis cualitativo a partir de las diferentes voces consultadas, empezando con el alistamiento de los datos, hasta llegar a la comprensión de las voces con ayuda de herramientas analíticas complementadas con el software ATLAS.ti. Seguidamente, el QCA nos permitió explicar los mecanismos de creación de conocimiento de las agrupaciones informales de los sectores creativos de Cartagena que inciden en la creación de conocimiento y los que no. En este sentido, y basados en las indicaciones de Medina et al. (2017), se plantearon tres hipótesis que se formularon en términos configuracionales, expresando necesidad y suficiencia.

En cuanto al número de casos que deben ser parte del modelo, Marx et al. (2013) plantean que podrían estimarse a través de una medida de referencia que muestre cuántos casos se necesitan para realizar un análisis csQCA, proporcionales a un número determinado de condiciones, donde sostiene la necesidad de un umbral de 10 % o de uno más estricto del 1 %. Este análisis cuenta con la medida propuesta, dado que se tienen cuatro condiciones que surgen en la literatura como mecanismos de creación de conocimiento: 1) interacción y colaboración; 2) movilidad local y sociabilidad; 3) competencia y rivalidad; 4) creación de conocimiento como resultado; y 21 casos pasando la prueba de referencia propuesta por el autor en un umbral del 1 %.

Los hallazgos de cada uno de los casos fueron comparados entre sí, identificando las similitudes y disparidades. En este punto, se usó el QCA en su variante csQCA (conjunto nítido) en el software fsQCA 3.1. De esta manera, y en línea con Bakker et al. (2011), fue posible combinar “la fuerza de la investigación cualitativa” para conocer los casos y la cuantitativa a través de comparaciones sistemáticas entre ellos (p.497). El análisis de los datos con las técnicas Crips- set QCA, y basado en Medina et al. (2017), incluyó siete etapas posteriores a la organización de la información e identificación de casos seleccionados para el estudio, iniciando con la “dicotomización de las condiciones”, seguido del “análisis de condiciones necesarias”, “construcción de la tabla de la verdad”, “análisis de condiciones suficientes”, “minimización” y terminando con la “evaluación de los resultados” (ver Figura 1) (Medina et al., 2017, pp. 77-112).



**Figura 1.** Etapas del análisis QCA.

Fuente: elaboración propia basada en Medina et al. (2017).

## 4. Resultados y discusión

### 4.1. Mecanismos de creación en las agrupaciones informales de los sectores creativos en Cartagena

A partir del análisis de las voces de un grupo de actores informales de los sectores creativos, se caracterizó cada uno de los mecanismos de creación de conocimiento de este análisis para establecer su descripción y ocurrencia en la aglomeración.

La movilidad local y la socialización (MOSO) como mecanismos de creación de conocimiento en los sectores creativos, pone en el centro a las personas como poseedoras de los conocimientos, ideas, experiencias y habilidades requeridas para un proyecto. Lo anterior, se evidencia en las narrativas de los entrevistados, donde se reconocen conceptos clave que son abordados en la literatura para explicar cómo funciona este mecanismo en las aglomeraciones, tal es el caso de redes y vínculos generados entre las personas.

Estos hallazgos son congruentes con el concepto de la red en MOSO y en los sectores creativos, que fue abordado por Coe (2000) para explicar los vínculos de dependencia que se establecen entre los actores que son parte de una red local, sosteniendo que los lazos

tienden a ser fuertes en estos sectores porque la movilidad del talento humano y de recursos es propia para la elaboración de proyectos de naturaleza creativa. En Cartagena, las redes locales están mediadas dentro del mismo sector por vínculos de amistad y recomendación cuando de clientes se trata, siendo estos elementos importantes para la movilidad del talento humano entre los grupos y proyectos locales. A continuación, dos actores hablan de MOSO, mencionando las dinámicas de participación en diversos proyectos locales:

En los últimos años he colaborado con bastantes personas. Yo como músico me caracterizo porque yo hago toda clase de música, yo soy urbano, soy de todo, yo no hago solo música, yo no hago un género de música, sino que soy músico. He trabajado con [nombre de cantante] que es de [nombre de cantante], hemos trabajado temas también con panitas de aquí. (Caso 6, comunicación personal, 26 de marzo de 2021)

Los proyectos han sido más o menos como unos 10 proyectos, que incluyen la permanencia en acompañamientos con algunas orquestas locales, incluyendo la mía, y participación con artistas que vienen visitando la ciudad para un determinado evento, y a nivel de producción, estos dos últimos años, son como 20 proyectos. Se hacen muchas cosas. (Caso 8, comunicación personal, 23 de marzo de 2021)

En este mecanismo se reconoce que el conocimiento práctico es necesario para el desarrollo de varios oficios que son parte del universo creativo y cultural que suponen de una experticia, no solo generada por la práctica diaria, sino también por la experiencia en otros grupos y con otros actores. Así, por ejemplo, en el siguiente caso un músico nos explica cómo a través del roce, la socialización con otros grupos, llega a tocar con personas de su “mismo nivel musical”, posibilitando la creación de conocimiento en la prestación de un servicio:

Como dice uno acá, en el roce, yo fui a un evento donde me llamaron a mí, pero yo no sé quién más va, entonces allí este fulanita y en el roce de tocar y tocar vas conociendo, vas conociendo, hasta el punto de que llegas a tocar con los maestros, con las personas que llevan muchos años, entonces digamos que son un poco reservados en el tema de: ¿quién viene? ¿por qué lo vas a mandar a él? ¿quién es él, que no lo conozco? Entonces cuando tú ya vas a tocar con ese nivel musical —porque es un nivel musical alto— tú debes haber tenido un roce. Yo afortunadamente tuve digamos uno de los mejores roces del mundo, que fue con el maestro [nombre del maestro]. El maestro [nombre del maestro] dice: esta persona es buenísima, y eso llega al oído de muchas personas, entonces quieren tocar contigo para ver si es verdad. Así en

el roce, digamos que nos vamos conociendo. Ahora cómo con esto de las redes sociales, todos andan montando videos y eso, entonces todos lo ven, ven por ahí, entonces dicen; ¡ah ya conozco ese pelado de cara! Cuando ya toco con ellos, decimos, mira mucho gusto ya te he visto por ahí. (Caso 5, comunicación personal, 20 de marzo de 2021)

Respecto a CORI, tiene que ver con la posición que asumen los actores cuando identifican a los que hacen lo mismo que ellos para alcanzar los mismos objetivos, por ejemplo, en la realización de proyectos o creaciones conjuntas dentro del sector. La actividad competitiva o de rivalidad que ejercen los informales de los sectores creativos de Cartagena, podría categorizarse teniendo en cuenta el objetivo que tiene el actor para evaluar o identificar a sus competidores. Así las cosas, según las narrativas, aquí se categorizan seis tipos de actividades dentro de las agrupaciones informales: competencia por imitación o referencia, competencia por *diferenciación*, competencia por convocatorias, competencia por rivalidad, competencia por cooperación e individualismo.

La primera es emprendida cuando se evalúa al otro que consideran en un estatus o en un nivel de superioridad respecto a su posición en la red, pero también en cuanto al conocimiento de la técnica en los oficios. Por esto, la competencia es considerada un referente, un punto de partida para hacer lo que otro hace de la misma manera o mejor. Las siguientes voces se refieren a esta forma de competir:

Uno que otro competidor, pero no diciéndonos textualmente que es lo que tenemos que hacer, sino que con las muestras de su trabajo nosotros las tomamos como referencia, y buscamos también de actualizar digamos que esa desactualización que nosotros tenemos. (Caso 11, comunicación personal, 03 de mayo de 2021)

Yo los busco en las redes sociales, con las redes te voy a ser sincero, yo con respecto a eso no le presto mucha atención porque no es mi fin como tal; pero sí ando más pendiente a eso en la producción musical, ahí es donde yo ando pendiente, qué es lo que sale, qué es lo que hacen, porque es donde yo en realidad quiero estar: por qué este sonido, por qué este efecto, por qué hizo esto al principio, hizo esto hasta el final, y entonces utilizo ese recurso de canciones para poder hacer productos. (Caso 17, comunicación personal, 06 de febrero de 2021)

Sí, porque igual tú miras lo que hacen y tú dices; ¡ah! Yo podría hacer algo así o un poquito mejor, o podría implementar esto en esto y así. (Caso 20, comunicación personal, 12 de mayo de 2021)

La segunda es la actividad competitiva por diferenciación, aquella en que los actores ven la competencia como una manera de evaluar al otro que hace lo mismo para diferenciarse, argumentando que esta es una forma de inno-

var y hacer cosas diferentes a lo que vienen haciendo los demás. Tres actores aluden a este punto:

Es bacano porque eso te hace que tú estés constantemente tratando de innovar, de buscar cosas con las cuales trabajar, fusionar para que suene diferente a los otros, entonces creo que a nivel competitivo eso, o sea yo veo la competencia es por esa parte, mas no la competencia por el lado malo, sino por tratar de diferenciarme de lo que están haciendo los otros, entonces creo que a nivel competitivo, yo veo la competencia por esa parte, mas no la competencia por el lado malo sino por tratar de proponer, de innovar, y eso siempre nos ha caracterizado a nosotros, entonces por ese tema yo lo veo positivo. (Caso 7, comunicación personal, 20 de febrero de 2021)

No, lo que yo te estoy diciendo que en Cartagena haya más proyectos propios, que haya más competencias que te ayude a siempre exigirte, a crearte un nuevo producto tú, o sea yo soy rockero y yo trabajo otro ritmo, ahora mismo estoy trabajando mucho los ritmos fusiones. Yo estoy haciendo ahora un proyecto musical, este proyecto lo estoy haciendo con cuidado porque no quiero que se parezca a un proyecto que haya hecho otro, que tenga esa diferencia, entonces esa cuestión de que haya proyectos propios me parece bueno porque crea competencia. (Caso 2, comunicación personal, 30 de noviembre de 2020)

Uno tiene un enfoque, una idea de lo que uno quiere, uno no trata de parecerse a ningún otro grupo, a ninguna otra agrupación, yo soy de las personas que yo me manejo en el punto de que este es mi trabajo, y mi trabajo vale esto, sí es caro y te puedes ir con otros más económicos pues estas en tu libre derecho de contratar a otro, pero mi trabajo vale esto, esa es mi forma de trabajar y los músicos que conmigo han trabajado les ha ido bien así, porque hay un trabajo bueno, un trabajo de calidad y a la gente le gusta. (Caso 9, comunicación personal, 06 de mayo de 2021)

La tercera actividad competitiva se refiere a definir a la competencia como una forma de cooperación, donde los competidores son vistos como colegas y amigos que, si bien buscan el mismo objetivo, pueden trabajar conjuntamente, como lo refieren dos actores:

Sí, son mis mismos compañeros, pero entonces no lo llamaría como una competencia, es como quién grabó más o de mejor calidad, quién estuvo más pendiente, realmente no hay una rivalidad ni nadie se tira porque, por ejemplo: no, yo grabé mejor que tú, nada de eso, porque realmente es algo que ellos saben, yo lo sé, a fin de cuentas hacemos el mismo trabajo, lo que nos piden, aquí está lo que usted me pidió, yo te lo entrego. Pero rivalidad así

como tal, no. (Caso 16, comunicación personal, 05 de septiembre de 2021)

Sí, muchos de los colegas yo los llamo, les pregunto cosas, me llaman, me preguntan cosas y yo sé más de algo de los géneros que yo trabajo, y me llaman para pedir referencia, por ejemplo, nos decimos, tengo un artista que sabe más de esto y así, hay una relación como de colegas, no tengo un tipo de enemistad con ninguno, nada de eso (...) no tengo ningún asunto con la rivalidad, nada de eso. (Caso 19, comunicación personal, 04 de marzo de 2021)

La cuarta actividad competitiva de los actores podemos evidenciarla cuando deciden presentarse a *convocatorias* para ganar un premio o posicionamiento donde participan varios actores que compiten, incluso sin conocerse. Un actor nos habla de su experiencia:

Bueno, por lo menos ahorita como te digo, hago parte de varios proyectos ganadores (...). Pero yo, o sea, este año por lo menos me gané tres convocatorias; dos con canciones y una con un vídeo, entonces como que esos premios no son tenidos en cuenta como proyecto, sino como que son un estímulo a la premiación de algo. (Caso 1, comunicación personal, 30 de noviembre de 2020)

También, y en menor proporción, está quien asocia la competencia a elementos de la rivalidad, tal es el caso del siguiente actor:

Hay músicos aquí que están trabajando proyectos. La verdad yo puedo hablar muy mal de eso, horrible. Esto aquí es "quítate tú para ponerme yo". Te patean, te quieren dar la puñalada; por ejemplo, si estas tocando en un bar, está el otro pendiente en el momento en que tú estés quieto y tac te dan la puñalada. Esto aquí es feísimo, da es pena. Entre el gremio de músico roquero más todavía. (Caso 2, comunicación personal, 30 de noviembre de 2020)

Sumado a esto, es posible identificar a quiénes estiman la actividad competitiva desde el individualismo:

Hay una competencia entre ellos, no te hablo, yo estoy fuera de competencia, fuera de ranking, pero entre ellos sí tienen una peleadera porque todos cobran a un precio más económico y entonces todavía no han llegado como a hacer una asociación, una cuestión formal como tal para ellos organizarse en cuanto a tarifas, en cuanto a precios estipulados dependiendo de la distancia, en fin, ellos allá (...) yo cobro lo que quiero cobrar, lo que yo creo que vale mi trabajo. (Caso 4, comunicación personal, 05 de marzo de 2021)

Yo soy un poquito más puro, no me gusta esa rivalidad y estar entre la gente y así, a mí me gusta mejor hacerme en mi esquina e irme por donde

yo quiera que sea, no me gusta estar, no que porque tú hiciste más que yo, tengo que estar (...) que porque tú hiciste no sé qué, que porque ya tú pegaste no sé qué, yo tengo que (...) mira yo tengo amigos que han pegado la canción fuerte y ahí estamos. Entonces influiría que yo de mi parte no le siento envidia a ninguno, ni rivalidad. (Caso 15, comunicación personal, 16 de abril de 2021)

Los modos de competencia antes descritos, han sido abordados en el concepto de competencia y rivalidad de manera dispersa e implícita en la literatura revisada, sin embargo, en este análisis, a partir del concepto y los datos empíricos, se han clasificado en formas de competir, dado que no todas inciden explícitamente en las creaciones de las agrupaciones informales de los sectores creativos en Cartagena.

En Cartagena el mecanismo INCO en las agrupaciones informales se refiere a las relaciones que se generan a través de redes o vínculos informales con grupos de interés que contribuyen, inciden, complementan las ideas de los actores creativos, afianzan una creación, la ejecución de un proyecto, o la prestación de un servicio. Existen colaboraciones transaccionales y no transaccionales. Las primeras ocurren entre los clientes y las agrupaciones informales, y que son significativas en la medida en que estos influyen en las creaciones de los actores, y la transferencia de conocimiento tiende ocurrir de manera inconsciente e informalmente en los procesos. De manera específica, es posible ver cómo los clientes y las agrupaciones informales cocrean en algunos servicios, como en presentaciones en vivo y servicios audiovisuales, donde ambas partes, a través de las interacciones en los procesos de preproducción y posproducción, transfieren conocimientos que se reflejan en el servicio final; y, en menor proporción, los proveedores<sup>1</sup> impactan el proceso de producción, es decir, la ejecución del evento. Varios actores creativos se refieren a este punto:

Inciden de forma indirecta, ellos de pronto dan unas pinceladas de ideas, por lo general todos los clientes quieren hacer algo, pero no saben cómo hacer, entonces nos dicen: "yo quiero hacer esto", "que sea más o menos como esto", y te muestran un referente, pero con este producto, entonces nosotros ahí partimos, o sea ya tenemos una base para partir, entonces la idea no es totalmente de nosotros sino que es una idea compartida y es en lo que incide pues como en la referencia, en el decir qué es lo que quieren, la lluvia de ideas inicial más que todo. (Caso 11, comunicación personal, 03 de mayo de 2021)

Bueno, nosotros siempre, lo primero, lo inicial es que debemos tener claro qué es lo que quiere el

<sup>1</sup> En cuanto a los proveedores, si bien los actores creativos adquieren sus herramientas e implementos de trabajo por internet (no localmente), en la producción de algunos servicios intervienen proveedores como transportistas o servicios complementarios.

cliente (...), dependiendo de la idea de lo que ellos quieran, pues lógicamente nosotros ajustamos esa idea a un proyecto, me entiendes. Por ejemplo, hay muchas, muchas personas que dicen: “no, que yo quiero que al inicio me reciban con un saxofonista, o el otro, “yo quiero que toquen música de los ochenta”, o “yo lo que quiero en realidad, es que me reciban con una mulata, los tambores con todo eso”. En realidad, nosotros estamos al gusto de quién te va a contratar, dependiendo de lo que ellos quieran, nosotros podemos ajustar, poner el proyecto en marcha, ajustar todo lo que son los ensayos, ajustar todo lo que es el repertorio musical para que se de lo que ellos quieren. (Caso 9, comunicación personal, 06 de mayo de 2021)

Muchas veces pasa que el cliente, por ejemplo, me pide, eso acaba de pasar ahorita hace unas 3 horas, alguien me llamó para hacer una pieza gráfica y me dice “necesito que metas los dos logos, pero que luego no sé, que vaya a la derecha, el otro vaya a la izquierda, la foto la quiero así, que vayan aquí que vayan acá”, prácticamente la persona está diseñando, no tiene conocimiento de diseño gráfico, él me está poniendo condiciones acerca de mi trabajo creativo. (...) Trato de llenarme de paciencia y llevar también todo su concepto, porque es válido, o sea, quien quiere el diseño y le tiene que gustar es a él, pero también tengo que hacerle entender que muchos conceptos que los clientes a veces quieren, no es el más conveniente para su marca, es lo que trato de hacerle ver, que hay otras maneras que puede facilitarle y ser más conveniente para su marca. (Caso 18, comunicación personal, 05 de mayo de 2021)

En cuanto a las segundas, las colaboraciones e interacciones de tipo no transaccional, en las agrupaciones analizadas se evidencian procesos de cocreación, a través de redes informales, donde hay transferencias de conocimientos tácitos y explícitos, y aprendizaje grupal, que ocurren de manera necesaria y natural entre actores creativos que generan proyectos conjuntos. Así, por ejemplo, estas colaboraciones e interacciones se mencionan en procesos de preproducción, producción y posproducción del sector musical y audiovisual. A continuación, un actor se refiere a las interacciones entre actores creativos y a cómo ocurren los procesos de cocreación:

La colaboración influye positivamente en el sentido de que se forma un complemento, en donde ese complemento ayuda a dar como los toques finales que la propuesta necesita, puesto que al final puede ser en distintos aspectos, puede ser el tema de vestuario, por ejemplo, en cuestiones en vivo, aporte con respecto en cómo se arma el repertorio, aspecto técnicos musicalmente hablando, en producción también. Cada músico que llega, si hay una idea y un arreglo, cada músico que llega como que se va

compenetrando con el material que hay, y también va desarrollando y tienen cierta libertad de proponer ante lo que ya está establecido, porque se va dando, se va dando una retroalimentación en esa comunicación, entonces en la mayoría de veces el resultado es positivo, porque la gente va dando aportes. (Caso 8, comunicación personal, 23 de mayo de 2021)

Otras personas entrevistadas se refieren a las colaboraciones en cuanto a herramientas propias para las creaciones, y a los aportes en conocimiento entre actores creativos que son parte del sector:

Digamos que están produciendo una canción a alguien en tal estudio y no se encuentra de pronto cerca de ese estudio, de pronto en ese estudio falta los plugin u otros canales y nosotros podemos hacer una producción mejor de ese tema en otros estudios que son cercanos a nosotros. Entonces, por ejemplo, yo vivo en el Pie de la Popa y mi amigo en El Nazareno o sea lejos, pero como en cambio él tiene otros estudios cercanos podemos grabar allá si yo quiero grabar, o sea hay una facilidad de que el cantante puede elegir dónde quiere grabar y nosotros tenemos las conexiones para hacerlo real siempre. (Caso 15, comunicación personal, 16 de abril de 2021)

Sí, es como todo, es la ley de dar sin esperar, porque hay personas que me han transmitido conocimientos de música y nunca me han pedido nada, yo soy quien de pronto algún día por ahí los invité a almorzar cualquier cosa y me dicen: “ay no te preocupes”. Aquí hay un maestro que se llama (nombre del maestro) que lo quiero mucho —inclusive fue quien dirigió la orquesta cuando vino (nombre de un artista internacional)—, igual yo antes me limitaba mucho con las escalas musicales mayores y menores, y un día, pues me llamó para que asistiera a un evento en la universidad. Yo en el momento estaba tocando la guitarra y me acuerdo que lo hice desde mi punto de vista mal, entonces yo le dije: “perdón, que me equivoqué”. “Cómo así”, me dijo, y yo quede como que... Él dijo: “es que tengo que explicarte muchas cosas... lo que pasa es que esa es otra escala, esto es otra armonía, esto es jazz. Y efectivo, empecé con la inquietud, por qué esta nota se llama así, pues eso también es lo bonito de enrolarse con gente que tiene conocimientos. (Caso 17, comunicación personal, 06 de febrero de 2021)

En línea con estos resultados, en el caso de los informales de Cartagena, las interacciones y colaboraciones están dadas por proyectos conjuntos, ya que las industrias creativas se dinamizan de esta manera; entonces, los lazos de amistad que han sido referidos contribuyen en la configuración de vínculos sólidos en la red. La interacción cara a cara les permite aprender conjuntamente, motivando el aprendizaje interactivo dentro del sector.

Las interacciones y las colaboraciones se hacen visibles entre proveedores, clientes, y actores creativos que son parte del mismo sector (siendo significativas para la creación de conocimiento) no obstante, las que tienen que ver con la transferencia tecnológica y de conocimiento por parte de las instituciones de I+D parecen ser pocas en ambos sectores.

#### 4.2. Un análisis configuracional: mecanismos de creación de conocimiento en las agrupaciones informales de los sectores creativos en Cartagena

El análisis configuracional inició con la dicotomización de las variables observadas considerando elementos teóricos y empíricos (Medina et al., 2017). En cada caso, cuando una condición estaba presente se le dio una asignación de 1 y cuando estaba ausente de 0 (Rihoux y Meur, 2012). En este punto, Adcock y Collier (2001) y Paxton (2000) sostienen que es posible generar una medida dicotómica a través de un concepto de fondo, hasta llegar a una definición concreta y convertirla en un indicador que permita refinar lo conceptual o teórico y asignarle una puntuación, sin desestimar el conocimiento empírico de los casos.

A la variable creación de conocimiento en la aglomeración (CCA), se le dio un valor de 1 al identificar la presencia de esta en el contexto y un 0 en su ausencia. Esta condición se refiere a la creación grupal, donde hay posibilidades de la conversión de conocimiento a través de las experiencias, mediadas por la interacción o socialización (Nonaka y Takeuchi, 1999) en las aglomeraciones. La CCA hace énfasis en la capacidad externa de creación y transferencia de conocimientos variados (Camisión y Forés, 2011) y está dada gracias a la

trasmisión informal dentro de un entorno local para la generación de una pieza o un servicio (De-Miguel Molina et al., 2019). En este sentido, cuando el actor creativo dentro de sus narrativas mencionaba que trabajaba con diferentes personas, proyectos, dentro del entorno local, se le asignaba un 1 y cuando no ejercía la capacidad externa de creación con otros grupos o personas de la red (diferentes a su grupo focal) se le asignó un 0.

Respecto a INCO, se refiere a vínculos o relaciones generadas entre actores de interés, donde se posibilita la transferencia de conocimientos para la creación o supervivencia de las organizaciones (Malmberg y Power, 2005), en línea con ello, se le asignó el valor de 1 cuando los actores han obtenido resultados significativos para sus creaciones de las interacciones o colaboraciones con *stakeholder* que son parte del entorno local y 0 cuando no se registraban estos resultados.

Por su parte, MOSO corresponde a que las personas se mueven en la red local para juntarse con otros, generando unión para realizar proyectos (Rosenkopf y Almeida, 2003) externos al grupo base; cuando esta condición estaba presente en el actor, la asignación fue de uno 1 y cuando no lo estaba, fue de 0.

Para Medlin y Ellegaard (2015) la actividad competitiva (CORI) está dada cuando los actores se reconocen, buscan el mismo objetivo, y hacen lo necesario para alcanzarlo y posicionarse en comparación a otros que hacen lo mismo, así las cosas, cuando los actores reconocían dentro de sus narrativas que la actividad competitiva incidía directamente en sus creaciones, la asignación fue 1 y cuando no, 0.

A partir de la dicotomización de cada una las dimensiones explicadas previamente, se generó una tabla de la verdad con los 21 casos de este análisis (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Tabla de la verdad dicotómica.

Configuraciones	Condiciones			Resultado
	Competencia y rivalidad (CORI)	Movilidad local y socialización (MOSO)	Colaboración e interacción (INCO)	Creación de conocimiento en la aglomeración CCA
1	1	1	1	1
2	1	0	0	0
3	0	1	1	1
4	0	0	1	0
5	1	1	1	1
6	1	1	1	1
7	1	1	1	1
8	0	1	1	1
9	0	1	1	1
10	1	1	1	1
11	1	0	1	0
12	0	1	1	1
13	0	1	1	1
14	0	0	1	0
15	0	1	1	1
16	0	1	1	1
17	1	1	1	1
18	1	1	1	1
19	0	0	1	0
20	1	0	1	0
21	1	0	1	0

Fuente: elaboración propia.

La segunda fase, relacionada con el análisis de necesidad, consistió en establecer que la condición X está presente (1) cuando Y sucede (1), usando como herramienta la tabla de dicotomización. Este análisis fue aplicado a cada condición, tanto para la ausencia como para la presencia. El objetivo de este punto se representa así:  $(X \leftarrow Y)$  y fue asistida por el *software*; por lo tanto, tenemos que la condición MOSO cuenta con la mayor cobertura de los casos (1.00), para la presencia y la ausencia del resultado en su negación:

$$\begin{aligned} &(\text{MOSO} \leftarrow \text{CCA}) \\ &(\sim\text{MOSO} \leftarrow \sim\text{CCA}) \end{aligned}$$

A partir de esto, e igualmente con asistencia del *software*, se identificó qué condiciones son suficientes para que se produzcan los resultados  $(X \rightarrow Y)$ , es decir, aquellas que están presentes siempre que se da el resultado de creación o no creación de conocimiento en los casos  $(\text{CCA} \& \sim\text{CCA})$ .

Luego de la minimización, la cual tiene como objetivo identificar las condiciones que no son necesarias para que se de el resultado, el análisis arrojó dos configuraciones a partir de los mecanismos estudiados, que se generan en la creación de conocimiento (CCA) en las agrupaciones informales. La presencia del resultado, creación de conocimiento en las agrupaciones informales en el contexto de Cartagena (CCA), se produce cuando el mecanismo competencia y rivalidad está ausente ( $\sim\text{CORI}$ ) y están presentes los mecanismos INCO y MOSO. También, es posible establecer creación de conocimiento en el contexto entre las agrupaciones informales cuando están las tres condiciones presentes, es decir, cuando los informales compiten (CORI), se mueven entre proyectos (MOSO), y colaboran entre ellos (INCO). El conjunto de estas configuraciones está presente en 14 observaciones y se representan con las siguientes expresiones:

$$\sim\text{CORI} * \text{MOSO} * \text{INCO} + \text{CORI} * \text{MOSO} * \text{INCO} \rightarrow \text{CCA}$$

Desde el punto de vista empírico, quienes son parte de estas configuraciones tienen factores comunes respecto a cómo se dinamizan en el mercado local del sector audiovisual y musical. Mayoritariamente, cuentan con experiencia en el campo y reconocen plenamente las dinámicas del mercado local; y ofrecen servicios audiovisuales y musicales respondiendo a las demandas locales de formas diversas. Entre más actores creativos se movilizan a través de proyectos locales, más posibilidades tienen de que se den colaboraciones en red y con clientes en el contexto local.

La primera configuración, con ausencia del mecanismo CORI ( $\sim\text{CORI}$ ) y presencia de las demás condiciones para la creación de conocimiento, está compuesta por actores de ambos sectores (audiovisual y musical) entre los cuales es posible identificar roles variados: músicos, cantantes, productores de música urbana, productores au-

diovisuales, y sonidista. Estos actores crean conocimientos en las aglomeraciones a través de la movilidad local, socialización, colaboración e interacción, y en ausencia de competencia y rivalidad. Este grupo de casos se caracteriza porque, si bien reconoce la competencia localmente, esto no implica que ello condicione el qué y el cómo de sus oficios; no incide en la creación final, ni en los precios que ellos le asignan a lo que hacen en el mercado.

El mayor interés de este grupo es ofrecer un servicio de calidad según sus talentos y conocimientos; por lo que sus acciones en el mercado local están más direccionadas a satisfacer intereses personales e intereses de clientes y, en este escenario, hay un comportamiento más colaborativo que competitivo entre actores del mismo sector en la red, y clientes tanto formales como informales en el entorno local.

$$\sim\text{CORI} * \text{MOSO} * \text{INCO} \rightarrow \text{CCA} \text{ (1)}$$

La segunda configuración donde está presente CORI nos dice que la creación de conocimiento en la aglomeración está presente (CCA) cuando hay movilidad local entre proyectos (MOSO), colaboración e interacción (INCO), y competencia y rivalidad (CORI), representado en siete de los casos analizados. Este grupo de actores emprende acciones colaborativas en la red que les han permitido mantenerse; generar conexiones para trabajos conjuntos a nivel local y externo; no tienen una actitud pasiva frente a otros competidores, sino que los reconocen y emprenden acciones de búsqueda de información a través de las redes sociales, relacionamiento local con otros del mismo sector, o reconocen obtenerla de manera involuntaria a través de las interacciones con clientes en escenarios compartidos (estudios de grabación, home studios, eventos).

Esto incide en la mejora de lo que tienen o para diferenciarse de otros como creaciones, instrumentos o herramientas, y técnicas, y lo relacionado al marketing; a esto se suma que dos de los casos conocen las dinámicas institucionales bastante bien y logran articularse a ellas a través de participación activa en escenarios convocados.

$$\text{CORI} * \text{MOSO} * \text{INCO} \rightarrow \text{CCA} \text{ (2)}$$

Los resultados minimizados de estas configuraciones para la presencia del resultado nos indican que la creación de conocimiento en las agrupaciones de informales en Cartagena se produce cuando hay movilidad local y socialización, acompañada de colaboraciones e interacciones en las aglomeraciones de ambos sectores, musical y audiovisual.

$$\text{MOSO} * \text{INCO} \rightarrow \text{CCA} \text{ (3)}$$

Cuando se explora el comportamiento de los mismos mecanismos en relación con la ausencia de creación de conocimiento externo, surgen tres configuraciones.



La primera muestra que la ausencia de creación de conocimiento en las aglomeraciones ( $\sim$ CCA) se produce cuando hay colaboraciones e interacciones (INCO) sin la presencia de movilidad local y socialización ( $\sim$ MOSO), ni competencia o rivalidad ( $\sim$ CORI).

De igual manera, la ausencia de creación de conocimiento también se produce en la segunda configuración, cuando hay presencia de competencia y rivalidad (CORI) y colaboraciones e interacciones (INCO), pero ausencia de movilidad local y socialización ( $\sim$ MOSO). La tercera es cuando están ausentes todas las condiciones, excepto la competencia y la rivalidad (CORI).

Las tres configuraciones antes señaladas están representadas en la siguiente expresión booleana:

$$\sim\text{CORI}*\sim\text{MOSO}*\text{INCO}+\text{CORI}*\sim\text{MOSO}*\text{INCO} + \text{CORI}*\sim\text{MOSO}*\sim\text{INCO} \rightarrow \sim\text{CCA}$$

Respecto a las expresiones anteriores, y en términos generales, al analizar la expresión booleana completa se encuentra que difieren en una condición que corresponde a la ausencia o presencia de la competencia y la rivalidad (CORI), lo que nos dice que esta no es una condición necesaria ni suficiente en el contexto de ambas industrias en la ausencia del resultado.

En la observación práctica se encuentra que la primera configuración caracterizada por la ausencia de CCA, de competencia y rivalidad ( $\sim$ CORI) y de movilidad local y socialización ( $\sim$ MOSO), pero presencia de colaboraciones e interacciones (INCO), está compuesta por actores de agrupaciones del sector musical que se dedican mayormente a las presentaciones en vivo, las cuales cuentan con un grupo base fijo con el que trabajan, moviéndose poco en las redes externas locales.

$$\sim\text{CORI}*\sim\text{MOSO}*\text{INCO} \rightarrow \sim\text{CCA} \text{ (1)}$$

En la segunda configuración analizada para ausencia de creación de conocimiento, a partir de la ausencia de movilidad y socialización ( $\sim$ MOSO) y presencia de interacciones y colaboraciones (INCO) y de competencia y rivalidad (CORI), el grupo de casos se caracteriza por ofrecer servicios de fotografías. Estos evidencian interacciones y colaboraciones con los clientes cuando solicitan un servicio, y con otros actores creativos en cuanto a préstamo de equipos, a lo que se suma la competencia para lograr un posicionamiento en la red local y precios, sin embargo, la ejecución de su labor está dada con un mínimo de personas que suelen ser las mismas (a veces un familiar como auxiliar) o bien en solitario.

$$\text{CORI}*\sim\text{MOSO}*\text{INCO} \rightarrow \sim\text{CCA} \text{ (2)}$$

De las dos primeras configuraciones que componen la expresión booleana inicial [compuesta de configuración (1+2)], surge una tercera (3) configuración minimi-

zada para la ausencia del resultado que corresponde a que los bajos niveles de creación de conocimiento en las agrupaciones informales se debe a la ausencia de movilidad local y socialización ( $\sim$ MOSO), aunque exista la presencia de colaboraciones e interacciones (INCO) en las agrupaciones de informales que ofrecen servicios audiovisuales y musicales, entre los que están quienes tienen los roles de cantantes, músicos, fotógrafos y productores audiovisuales.

$$\sim\text{MOSO}*\text{INCO} \rightarrow \sim\text{CCA} \text{ (3)}$$

Otra configuración que emerge para la ausencia del resultado, producto de la expresión booleana inicial, comprende que la presencia de competencia y rivalidad (CORI) con ausencia de ( $\sim$ MOSO) y ausencia de ( $\sim$ INCO), genera ausencia de creación de conocimiento.

$$\text{CORI}*\sim\text{MOSO}*\sim\text{INCO} \rightarrow \sim\text{CCA} \text{ (4)}$$

De esta configuración se puede decir que, quienes las componen, son actores que están al tanto de quienes hacen lo mismo para mejorar su propio accionar, reconocen las dinámicas del mercado, pero suelen estar caracterizados porque trabajan en solitario y con grupos base, sin ser parte de otras agrupaciones más allá de las acostumbradas, trabajando sobre su conocimiento propio, experiencia o bien del acceso directo al conocimiento explícito.

$$\text{CORI}*\sim\text{MOSO} \rightarrow \sim\text{CCA} \text{ (5)}$$

Así las cosas, tenemos que son dos los caminos surgidos de las soluciones finales para la ausencia del resultado en ambos sectores (configuración 3 y 5).

Los resultados responden a los supuestos del método QCA. Las soluciones generadas para la ausencia y presencia del resultado de interés cumplen el principio de asimetría y equifinalidad, planteado por [Medina et al. \(2017\)](#), pues las configuraciones que dan cuenta de la CCA difieren de las que explican la  $\sim$ CCA, y configuraciones distintas generan un mismo resultado.

Sumado a lo anterior, de los tres modelos que nos arroja el sistema, y que se refieren a las combinaciones para la presencia y ausencia del resultado de creación de conocimiento, tiene una consistencia y representación importante la configuración que combina MOSO\* INCO, respecto a las dinámicas de conocimiento en las aglomeraciones, estando representado en 14 casos.

En la [Tabla 2](#) se resumen las configuraciones obtenidas: tres modelos arrojados por el programa que corresponden a las soluciones, resultado de la minimización, en las que, para la presencia de creación, la configuración minimizada es MOSO\*INCO  $\rightarrow$ CCA (3), y para la ausencia de creación de conocimiento las configuraciones minimizadas son  $\sim$ MOSO\*INCO  $\rightarrow \sim$ CCA (3); CORI\* $\sim$ MOSO  $\rightarrow \sim$ CCA (5).

**Tabla 2.** Modelos para la ausencia y presencia de la creación de conocimiento en la proximidad de las agrupaciones informales en los sectores creativos de Cartagena.

Mecanismos de creación de conocimiento	Creación de conocimiento	Ausencia de creación de conocimiento	Ausencia de creación de conocimiento
Movilidad local y socialización (MOSO)	●	○	○
Competencia y rivalidad (CORI)	X	●	X
Colaboraciones e interacción (INCO)	●	X	●
Número de casos	14	4	6
Raw coverage	1.0	0.57	0.85
Unique coverage	1.0	0.14	0.42
Consistency	1.0	1.0	1.0
Solution coverage	1.0	1.0	1.0
Solution consistency	1.0	1.0	1.0

Nota: los círculos negros representan que una condición está presente y los de fondo blanco que está ausente. Las equis, quieren decir que la condición marcada ha sido excluida de la minimización por no ser una condición necesaria para la ocurrencia del resultado.

Fuente: elaboración propia basada en fsQCA 3.0 de [www.fsqca.com](http://www.fsqca.com).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se aceptan las hipótesis que señalan que MOSO e INCO son condiciones necesarias y suficientes para que se de la creación de conocimiento en el contexto, mientras que se rechaza la que sostiene que CORI es una condición necesaria y suficiente para la creación de conocimiento.

Por lo anterior, se puede estimar que en la proximidad hay creación de conocimiento en las agrupaciones informales de los sectores creativos de Cartagena, y que esta puede ocurrir de varias formas, de manera particular cuando hay presencia de la movilización local (MOSO) de personas entre proyectos, y colaboraciones e interacciones (INCO) entre los actores locales y clientes.

Los hallazgos que sostienen que MOSO es una condición necesaria y suficiente para el resultado de creación, van en línea con [Malmberg y Power \(2005\)](#) y [Coe \(2000\)](#), quienes indican que la movilidad local y socialización es un mecanismo importante para que se cree conocimiento en las empresas agrupadas en un espacio geográfico. En cuanto al mecanismo INCO, que en el análisis estándar fue una condición necesaria y suficiente para la creación de conocimiento cuando está acompañada de MOSO, es coincidente con autores como [Isaksen \(2004\)](#) que lo aborda en organizaciones formales de industrias intensivas en conocimiento localizadas, y con [Grabher \(2002\)](#). Ambos sostienen que los vínculos y las interacciones dadas en lugares específicos son significativas cuando se trabaja por proyectos conjuntos donde hay interacciones cara a cara, característico de relaciones informales facilitadas por la proximidad, y derrames de conocimiento tácito que inciden de manera significativa en la creación de conocimiento localizado.

A esto se suman los aportes de [Malmberg y Power \(2005\)](#), que sugieren que los conglomerados son lugares de interacción social que ocurren de manera informal, más que un conjunto de empresas con relaciones interorganizacionales. En el caso de Cartagena, estas interacciones tienden a ser significativas entre los

actores creativos que realizan proyectos conjuntos y sus clientes (formales e informales).

En cuanto a CORI, si bien en Cartagena es posible identificar actividad competitiva que incide en las creaciones en siete casos, siendo una condición suficiente cuando está acompañada de los demás mecanismos, será necesario seguir investigando acerca de los efectos de este mecanismo en las agrupaciones informales, dada la evidencia teórica que infiere los efectos de esta en la innovación. También se precisa de más investigación sobre las interacciones asociadas a la transferencia de tecnología y conocimiento por parte de instituciones de I+D, las cuales son presumiblemente nulas en este análisis en las agrupaciones informales de Cartagena.

A lo anterior se suma que, la ausencia de creación de conocimiento de las agrupaciones informales en el mismo contexto de Cartagena, se presenta en falta de la movilidad local y socialización cuando está acompañada de colaboraciones e interacciones, y, de igual manera, con la competencia y rivalidad.

Las posibles explicaciones para que la creación de conocimiento ocurra cuando hay movilidad local, socialización, interacciones y colaboraciones se fundamenta en el contexto, la naturaleza de la industria y la cercanía que facilita la transferencia de conocimientos tácitos. Para ser parte de proyectos en ambos sectores es necesario acoplarse al contexto, donde es normal que el grupo de actores que trabajan informalmente, se muevan localmente a través de recomendaciones y vínculos de amistad para generar creaciones y acceder a un trabajo. Es de anotar que no siempre tienen una retribución económica al hacer creaciones entre pares, pero sí la ventaja de socializar y adquirir conocimiento del oficio y experiencia entre ellos.

En lo relativo a la prestación de los servicios, la misma dinámica de temporalidad en los trabajos propio de los sectores creativos donde se tienen en cuenta las necesidades específicas de cada cliente, condiciona las

alianzas temporales entre actores del mismo sector, pues están dadas según presupuesto, nivel creativo y necesidades. Crear conocimiento en el contexto, también parece requerir la proximidad, cercanía física, socialización, interacciones que permitan transferencia y conversión de conocimiento para concebir productos y servicios creativos, donde las ideas de las personas y sus habilidades en la ejecución del oficio práctico (donde se usa el cuerpo) son el insumo para complementar la puesta en escena de diferentes proyectos.

Si bien los mecanismos de movilidad local, socialización, interacciones y colaboración son importantes para la creación de conocimiento, la competencia y rivalidad dejó de serlo, quizás porque el objetivo dentro del entorno para algunos informales, al iniciarse en el oficio, está más relacionado con crear que con posicionarse, como podría darse en organizaciones formales que cuentan con más acceso a la información de la competencia (dado que son mapeadas y parte de asociaciones, gremios formales) y a instituciones de apoyo donde obtienen recursos de conocimiento, entre otros. Esto podría implicar también que, gracias al trabajo autónomo e independiente de las agrupaciones informales, no tienen acceso a información importante que permita saber qué y cómo hacen los otros y, por tanto, no emprendan acciones competitivas que incidan en la creación.

#### 4.3. Configuraciones, soluciones y evaluación de resultados de los mecanismos que inciden en la creación de conocimiento

El QCA nos permitió transitar por dos caminos a partir del análisis de 21 casos representados para abordar el estudio de la creación de conocimiento localizado entre informales en el contexto de Cartagena. Cada camino estuvo condicionado por unos factores que tuvieron más incidencia que otros, y con características relacionadas a los tipos de actores y naturaleza del sector.

El primer camino nos indicó que, cuando los informales de los sectores creativos localmente se movilizan, socializan, se colaboran e interactúan y no rivalizan ni compiten, crean conocimiento en la aglomeración, configuración compartida por actores de los sectores audiovisual y musical. El segundo camino nos señala que cuando los informales localmente se movilizan, socializan, se colaboran e interactúan, pero además compiten y rivalizan, crean conocimiento localizado, configuración representada en mayor medida por actores del sector musical.

Dado que la competencia y rivalidad es una condición que difiere en ambas configuraciones para la presencia del resultado, al final dejó de ser una condición suficiente en la solución que incluye la mayoría de los actores. En ese sentido, para la ocurrencia del resultado, la configuración es que *movilidad y socialización y colaboración e interacción* son las condiciones para que la mayoría cree conocimiento en la aglomeración de los informales en Cartagena.

Una configuración similar se obtuvo para la ausencia del resultado, con la salvedad de que en esta la movilidad local y socialización estuvo ausente con la presencia de las colaboraciones e interacciones; lo que nos dice que los bajos niveles de creación de conocimiento son posibles, aunque haya interacciones y colaboraciones cuando exista ausencia de movilidad local y socialización. Los bajos niveles de creación de conocimiento también han estado presentes cuando hay presencia de competencia y rivalidad y ausencia de movilidad local y socialización.

Así pues, configuraciones distintas nos han llevado a tres modelos de condiciones necesarias y suficientes: uno para la presencia y dos para la ausencia. De esta manera, es posible ver el principio de asimetría que nos ofrece el método y, como hay varias rutas tanto para creación de conocimiento como para su ausencia, se evidencia la equifinalidad en nuestro análisis.

Dinamizarse en red a nivel sectorial e intersectorialmente con actores formales e informales, contribuye a la movilidad entre grupos y, como consecuencia, a que se cree conocimiento dada la conversión de conocimientos tácitos en la medida que hay socializaciones con más personas y se generan vínculos de colaboración entre creativos, y entre estos y sus clientes, originando servicios, creaciones, proyectos.

En este proceso que inicia con una idea y termina en un servicio, podrían reconocerse tipos de conocimientos desde un enfoque organizacional, y que fueron propuestos por [Nonaka y Takeuchi \(1999\)](#) en el marco de la creación de conocimiento organizacional que tiene como base el conocimiento tácito vs. el explícito. Concretamente en las agrupaciones informales de la música y audiovisual, en el proceso de preproducción hay un conocimiento armonizado (tácito a tácito) y conceptual (tácito a explícito), donde hay conversaciones, se comparten ideas y se genera un concepto; en la producción uno sistémico u operacional en el que, en la ejecución del oficio, se concretiza la creación y se desarrollan las acciones que darán lugar a la prestación de un servicio (explícito a tácito).

Estos conocimientos son la base del aprendizaje interactivo que ocurre en la red y gracias a las interacciones de los sectores aquí analizados en el contexto de una ciudad como Cartagena.

## 5. Conclusiones

### 5.1. Implicaciones teóricas

Desde una perspectiva teórica, los resultados sugieren que la movilidad local y la socialización y la colaboración e interacción son condiciones necesarias y suficientes para la creación de conocimiento. Lo que quiere decir que la creación de conocimiento precisa de asociaciones, vínculos con diversos grupos al ejecutar proyectos, en compañía de acciones recíprocas de cooperación entre actores fuera de las organizaciones y al interior del sector en la ciudad. Sumado a esto, es posible ver que no hay creación de conocimiento

cuando las acciones de reciprocidad y cooperación no se externalizan y están acompañadas de comportamientos de competencia y rivalidad en el sector.

Adicionalmente, esta investigación aporta a la teorización de las aglomeraciones informales y sus dinámicas de conocimiento desde una visión organizacional, en la medida que se determinan los efectos de un conjunto de factores, denominado mecanismos de creación de conocimiento, que da cuenta de las interacciones que subyacen en las relaciones que tienen lugar en las agrupaciones informales localizadas donde se comparten habilidades, conocimientos variados, experiencias e ideas para la realización de proyectos que implican la conversión de conocimiento tácito y explícito.

Los resultados sugieren un aporte a la conceptualización de los procesos conjuntos de creación de productos y servicios creativos en el marco de un contexto informal específico.

### 5.2. Implicaciones prácticas

En esta investigación se encontró que hay combinaciones de factores en las interacciones de las agrupaciones informales del sector audiovisual y musical que inciden en sus procesos de creación de conocimiento en Cartagena. Este resultado representa una contribución práctica para los sectores creativos, sectores conexos y desarrollo local, dado que se ofrece evidencia de los procesos de creación en las agrupaciones informales que suceden en un entorno no formal, y de los cuales hay poca información, a pesar de que estas dinámicas apalancan parte de la economía local.

Se evidencia que las agrupaciones creativas no se mueven en solitario, sino que hay un vínculo estrecho para la creación con otros actores (proveedores, clientes, socios). En consecuencia, son probables los derrames de conocimiento a través de las interacciones que inciden en la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas y que, posiblemente, afianzan los procesos de innovación en organizaciones locales formales y no formales.

Los hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer y reconocer los procesos de creación en las agrupaciones informales de sectores intensivos en conocimiento en Cartagena, debido a que son una ventana para minimizar los costos de acceso a información y conocimiento en ambos sectores; también a centrar la atención en la importancia de las interrelaciones entre diversos actores para la concepción de creaciones y servicios. Apuntan a la necesidad de fortalecer redes y comunidades epistémicas locales que ayuden a afianzar los procesos de creación, lo que no redundaría en los análisis del desarrollo local, dada la potencialidad y las ventajas surgidas de la localización de los grupos de actores creativos en un contexto cultural e histórico que influye en las competencias del talento humano y su especialización.

### 5.3. Limitaciones y futuras investigaciones

Esta investigación cuenta con limitaciones que podrían ser atendidas en futuros estudios. La primera de ellas tiene que ver con el uso de mecanismos de creación de conocimiento que han sido extrapolados del estudio de organizaciones de tipo formal. En este sentido, sería necesario identificar si existen otros mecanismos específicos que apliquen a organizaciones y aglomeraciones informales y que no hayan sido tenidos en cuenta en este análisis.

Ampliar las mediciones en cuanto a los mecanismos encausados en esta investigación y aplicados a otros contextos, podría permitir seguir explorando las dimensiones del conocimiento que subyacen a los mecanismos necesarios y suficientes para las creaciones de las agrupaciones informales en todos los sectores de conocimiento.

Adicionalmente, podría ser útil usar otras metodologías que permitan extrapolar los hallazgos ya que, dada la heterogeneidad de las industrias creativas, deben seguirse validando los factores que inciden en las creaciones de las agrupaciones informales en los distintos sectores de la economía creativa.

Finalmente, este estudio puede dar paso a investigaciones subsiguientes que indaguen sobre la relación entre las dinámicas del conocimiento y la ruta a la formalización normativa en los sectores creativos, como insumo para trazar lineamientos que motiven a la formalización de las relaciones laborales donde se obtengan beneficios en doble vía, es decir, quien los ofrece y quienes los demandan.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias

- Adcock, R. y Collier, D. (2001). Measurement validity: A shared standard for qualitative and quantitative research. *American Political Science Review*, 95(3), 529-546. <https://doi.org/10.1017/S0003055401003100>
- Alegre, J., Sengupta, K. y Lapiedra, R. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
- Al-Mataani, R., Wainwright, T. y Demirel, P. (2017). Hidden Entrepreneurs: Informal Practices within the Formal Economy. *European Management Review*, 14(4), 361-376. <https://doi.org/10.1111/emre.12115>
- Angel, D. (2002). Inter-firm collaboration and technology development partnerships within US manufacturing industries. *Regional Studies*, 36(4), 333-344. <https://doi.org/10.1080/00343400220131115>
- Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L. y Raab, J. (2011). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*, 29(5), 494-503. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.06.002>

- Basole, A. (2014). The informal sector from a knowledge perspective. *Yojana*, 58(April), 8-13. [https://cse.azimpremjiuniversity.edu.in/wp-content/uploads/2019/08/Basole\\_Yojana\\_Article-205ka80.pdf](https://cse.azimpremjiuniversity.edu.in/wp-content/uploads/2019/08/Basole_Yojana_Article-205ka80.pdf)
- Becattini, G. (1989). Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico. *Stato e Mercato*, 25 (1), 111-128. <http://www.jstor.org/stable/24650136>
- Boari, C., Odorici, V. y Zamarian, M. (2003). Clusters and rivalry: Does localization really matter? *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 467-489. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(03\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(03)00035-6)
- Brown, R. (2000). Clusters, supply chains and local embeddedness in Fyrstad. *European Urban and Regional Studies*, 7(4), 291-305. <https://doi.org/10.1177/096977640000700401>
- Camisón, C. y Forés, B. (2011). Knowledge creation and absorptive capacity: The effect of intra-district shared competences. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 66-86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.11.006>
- Chhair, S. y Newman, C. (2014). Clustering, competition, and spillover effects: Evidence from Cambodia. *WIDER Working Papers*, 065(March), 1-25. <https://www.econstor.eu/handle/10419/96331>
- Chung, Y. (2012). *Ethnic networks and technical knowledge learning in industrial clusters*. JICA Research Institute. [https://www.jica.go.jp/Resource/jica-ri/publication/workingpaper/jrft3q00000023wn-att/JICA-RI\\_WP\\_No.37\\_2012\\_2.pdf](https://www.jica.go.jp/Resource/jica-ri/publication/workingpaper/jrft3q00000023wn-att/JICA-RI_WP_No.37_2012_2.pdf)
- Coe, N. M. (2000). The view from out West: Embeddedness, inter-personal relations and the development of an indigenous film industry in Vancouver. *Geoforum*, 31(4), 391-407. [https://doi.org/10.1016/S0016-7185\(00\)00005-1](https://doi.org/10.1016/S0016-7185(00)00005-1)
- Coll-Martínez, E., Moreno-Monroy, A. y Arauzo-Carod, J. M. (2017). Agglomeration of creative industries: An intra-metropolitan analysis for Barcelona. *Papers in Regional Science*, 98(1). <https://doi.org/10.1111/pirs.12330>
- Dahl, M. y Oe, A. (2002). Embedded knowledge flows through labor mobility in regional clusters in Denmark. *DRIUD Summer Conference on "Industrial Dynamics"*, June, 1-23.
- Davenport, T. y Prusak, Laurence. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Harvard Business School Press*, 35(09). <https://doi.org/10.1145/348772.348775>
- De-Miguel Molina, B., Hervás-Oliver, J. L. y Boix Domenech, R. (2019). Understanding innovation in creative industries: knowledge bases and innovation performance in art restoration organisations. *Innovation: Organization and Management*, 21(3), 421-442. <https://doi.org/10.1080/14479338.2018.1562300>
- Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human relations*, 2(2), 129-152. <https://doi.org/10.1177/001872674900200204>
- Dodgson, M. (1993). Learning, Trust, and Technological Collaboration. *Human relations*, 46(1), 77-94. <https://doi.org/10.1177/001872679304600106>
- Duranton, G. y Puga, D. (2004). Micro-foundations of urban agglomeration economies. En *Handbook of Regional and Urban Economics - Cities and Geography* (pp. 2064-2111).
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2011.60263120>
- Fujita, M. y Krugman, P. (2004). The new economic geography: Past, present and the future. *Papers in Regional Science*, 83(1), 139-164. <https://doi.org/10.1007/s10110-003-0180-0>
- Fujita, M., Krugman, P. y Venables, A. J. (1999). The Spatial Economy: Cities, Regions, and International Trade. *Southern Economic Journal*, 67(2), 491-493. <https://doi.org/10.2307/1061487>
- Galvis, Luis A., Rodríguez, G. y Ovallos, S. (2021). Calidad de vida laboral en Cartagena, Barranquilla y Santa Marta. *Cuadernos de Economía*, 40(82), 307-339. <https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v40n82.81233>
- García, G. (2016). Agglomeration Economies in the Presence of an Informal Sector. The Colombian Case. *Documentos CEDE*, 15, 31. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2782535](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2782535)
- Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context. *Regional Studies*, 36(3), 205-214. <https://doi.org/10.1080/00343400220122025>
- Harris, J. (2014). The messy reality of agglomeration economies in urban informality: Evidence from Nairobi's handicraft industry. *World Development*, 61, 102-113. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.04.001>
- ILO, UNICEF. (2021). *Family-friendly policies for workers in the informal economy*. <https://www.unicef.org/reports/family-friendly-policies-workers-informal-economy>
- Isaksen, A. (2004). Knowledge-based Clusters and Urban Location: The Clustering of Software Consultancy in Oslo. *Urban Studies*, 41(5-6), 1157-1174. <https://doi.org/10.1080/00420980410001675797>
- Lais, A. (2021). *Políticas para enfrentar los desafíos de las antiguas y nuevas formas de informalidad en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/items/bfe32351-aae8-4a4b-81f4-326df236a8f6>
- Malmberg, A. y Maskell, P. (2002). The elusive concept of localization economies: towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning*, 34, 429-449. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1068/a3457>
- Malmberg, A. y Power, D. (2005). (How) Do (Firms in) Clusters Create Knowledge? *Industry and Innovation*, 12(4), 409-431. <https://doi.org/10.1080/13662710500381583>
- Marco-Lajara, B., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M., García-Lillo, F. y Zaragoza-Sáez, P. C. (2019). The role of internal knowledge generation and external knowledge acquisition in tourist districts. *Journal of Business Research*, 101(June 2018), 767-776. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.045>
- Marx, A., Cambre, B. y Rihoux, B. (2013). CRISP-SET Qualitative Comparative Analysis in organizational studies. En P. C. Fiss, B. Cambre y A. Marx (eds.), *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 23-47). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0000038006](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000038006)
- McCormick, D. (1999). African enterprise clusters and industrialization: theory and reality. *World Development*, 27(9), 1531-1551. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00074-1](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00074-1)
- Meagher, K. (2007). Manufacturing disorder: Liberalization, informal enterprise and economic "ungovernance" in African small firm clusters. *Development and Change*, 38(3), 473-503. <https://doi.org/10.1111/j.1467-7660.2007.00420.x>
- Medina, I., Castillo, P. J., Álamos-Concha, P. y Rihoux, B. (2017). *Análisis Cualitativo Comparado (QCA)*. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).
- Medlin, C. J. y Ellegaard, C. (2015). Conceptualizing competition and rivalry in a networking business market. *Industrial Marketing Management*, 51, 131-140. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.009>
- Moreno-Monroy, A. I. y Cruz, G. A. G. (2015). Intra-Metropolitan Agglomeration of Formal and Informal Manufacturing Activity: Evidence from Cali, Colombia. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie, Royal Dutch Geographical Society KNAG*, 107(4), 389-406. <https://doi.org/10.1111/tesg.12163>
- Mukim, M. (2015). Coagglomeration of formal and informal industry: Evidence from India. *Journal of Economic Geography*, 15(2), 329-351. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbu020>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Ottaviano, G. I. P. y Puga, D. (1998). Agglomeration in the Global Economy: A Survey of the "New Economic Geography". *The World Economy*, 21(6), 707-731. <https://doi.org/10.1111/1467-9701.00160>
- Parente, T. C. y Federo, R. (2019). Qualitative comparative analysis: justifying a neo-configurational approach in management research. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 399-412. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0089>
- Paxton, P. (2000). Women's suffrage in the measurement of democracy: Problems of operationalization. *Studies in Comparative International Development*, 35(3), 92-111. <https://doi.org/10.1007/BF02699767>
- Porter, M. E. (1996). Competitive Advantage, Agglomeration Economies, and Regional Policy. *International Regional Science Review*, 19(1-2), 85-90. <https://doi.org/10.1177/016001769601900208>

- Porter, M. E. (1998a). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard business review*, 76, 77-90. <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Porter, M. E. (1998b). *The competitive advantage of nations: with a new introduction*. Palgrave Macmillan.
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15-34. <https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Ragin, C. C. (2017). *User's Guide to Fuzzy-Set / Qualitative Comparative Analysis*. Universidad de California. <https://sites.socsci.uci.edu/~cragin/fsQCA/download/fsQCAManual.pdf>
- Rihoux, B. y Meur, G. De. (2012). Crisp-Set Qualitative Comparative Analysis (csQCA). En B. Rihoux y Ch. Ragin (eds.), *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques* (pp. 33-68). <https://doi.org/10.4135/9781452226569.n3>
- Rodríguez-Pose, A. y Refolo, M. C. (2003). The link between local production systems and public and university research in Italy. *Environment and Planning A*, 35(8), 1477-1492. <https://doi.org/10.1068/a35297>
- Rosenkopf, L. y Almeida, P. (2003). Overcoming local search through alliances and mobility. *Management Science*, 49(6), 751-766. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.6.751.16026>
- Saha, S. (2016). An Affirmative Specification to Informal Industrial Relations in West Bengal – Following Marshall to Krugman. *The International Journal of Business & Management*, 4(2), 178-183. <https://www.internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/126198/87136>
- Singh, B. (2017). Concept of Frugality and Informal Sector Innovations in the Context of Local Development. *Proceedings of International Conference on Strategies in Volatile and Uncertain Environment for Emerging Markets* (pp. 573-579). CONAL.
- Sonobe, T., Akoten, J. E. y Otsuka, K. (2011). The growth process of informal enterprises in sub-Saharan Africa: a case study of a metalworking cluster in Nairobi. *Small Business Economics*, 36(3), 323-335. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9222-6>
- Zhang, J. (2003). Growing Silicon Valley on a landscape: an agent-based approach to high-tech industrial clusters. *Evol. Econ.* 13, 529-548. <https://doi.org/10.1007/s00191-003-0178-4>

Research article

## Intention to enroll and recommend a higher education institution for STEM degrees: a brand valuation approach

Washington Macías\* 

Associate Professor, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), Guayaquil, Ecuador.

[wamacias@espol.edu.ec](mailto:wamacias@espol.edu.ec)Katia Rodríguez 

Professor and General Coordinator of the Graduate Department, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), Guayaquil, Ecuador.

[krodrig@espol.edu.ec](mailto:krodrig@espol.edu.ec)

Flavio Arosemena-Burbano

Director, Law School, Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Guayaquil, Ecuador.

[farosemena@uide.edu.ec](mailto:farosemena@uide.edu.ec)Donald Zhangallimbay 

Investment Evaluation Director, Secretaria Nacional de Planificación, Quito, Ecuador.

[dzhangallimbay@planificacion.gob.ec](mailto:dzhangallimbay@planificacion.gob.ec)

### Abstract

Taking as a framework the brand valuation model proposed by the National Service of Intellectual Rights of Ecuador, the purpose of this study was to evaluate whether the variables that reside in the consumer's mind, such as brand awareness, associations, and evaluation of choice determinants, are significant in explaining the intention to enroll and recommend a higher education institution. After applying a generalized least squares regression analysis to a sample of 227 potential students of science, technology, engineering, and mathematics (STEM) degrees, it was found that the evaluation of the choice determinants is the only factor that explains the intentions. The high level of consumer involvement with the higher education service could justify this finding.

**Keywords:** enrollment; recommendation; brand awareness; brand associations; choice determinants.

### La intención de enrolarse y recomendar una universidad para carreras STEM: un enfoque de valoración de marcas

#### Resumen

Este estudio tomó como marco de referencia el modelo de valoración de marcas propuesto por el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales del Ecuador, y se propuso evaluar si las variables que residen en la mente del consumidor como la conciencia de marca, las asociaciones de marca y la evaluación de los determinantes de elección son significativas para explicar la intención de matricularse y recomendar una universidad. La muestra incluyó 227 estudiantes potenciales de carreras de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés), y se aplicó un análisis de regresiones con mínimos cuadrados generalizados. Los resultados sugieren que la evaluación de los determinantes de elección es el único factor que explica las intenciones. Este hallazgo se justificaría por el alto grado de involucramiento del consumidor con el servicio de educación superior.

**Palabras clave:** enrolamiento; recomendación; conocimiento de marca; asociaciones de marca; determinantes de elección.

### Intenção de se matricular e recomendar uma universidade para carreiras STEM: uma abordagem de avaliação de marcas

#### Resumo

Usando como quadro de referência o modelo de avaliação de marca proposto pelo Serviço Nacional de Direitos Intelectuais do Equador, o objetivo deste estudo foi avaliar se as variáveis que residem na mente do consumidor, como o conhecimento de marca, as associações de marca e a avaliação dos determinantes de escolha, são significativas para explicar a intenção de se matricular e recomendar uma universidade. Usando uma amostra de 227 alunos potenciais em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) e aplicando uma análise de regressão de mínimos quadrados generalizados, descobriu-se que a avaliação dos determinantes de escolha é o único fator que explica as intenções. Essa descoberta seria justificada pelo alto grau de envolvimento do consumidor com o serviço de ensino superior.

**Palavras-chave:** matrícula; recomendação; conhecimento de marca; associações de marca; determinantes de escolha.

\* Corresponding author.

JEL classification: M00; M31

How to cite: Macías, W., Rodríguez, K., Arosemena-Burbano, F., & Zhangallimbay, D. (2023). Intention to enroll and recommend a higher education institution for STEM degrees: a brand valuation approach. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 453-463. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5967>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5967>

Received: 06-02-2023

Accepted: 05-09-2023

Available on line: 22-12-2023

© 2023 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## 1. Introduction

Whether public or private, higher educational institutions (HEI) aim to increase enrollment rates, reduce retirement rates, build a strong reputation and corporate image, raise more funds, and beat the competition through performance measurements (Williams & Omar, 2014). In marketing terms, brand equity literature postulates that perceptual and attitudinal factors in customers' minds precede their behavior towards a brand (Aaker, 1991; Keller & Brexendorf, 2019; Mourad et al., 2020). For HEIs, it may be useful to identify and measure these factors to manage them correctly, attracting more applicants to their classrooms and increasing the HEIs' brands financial value.

Since 2008, Ecuadorian HEIs have been subject to a mandatory evaluation process established to deplete and improve the higher education system, as indicated in the Constitutional Mandate No. 14, issued by the National Constitutional Assembly (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación [CONEA], 2009). The evaluation process was guided to "recover government's regulating, directing and supervising role over higher education institutions..." (CONEA, 2009, p. 1). The evaluation assignment was delegated to CONEA, which remitted a report declaring that "Ecuadorian higher education institutions evidence themselves, according to the report, as a fragmented group by multiple gaps: academic, democratic, investigative, technologic..." (CONEA, 2009, p.1). As a result of the evaluation, HEIs were categorized according to their level of compliance with quality standards dictated by the regulatory body. Eleven universities were classified with an A rank (best ranked), 9 with a B rank, 13 with a C rank, 9 with a D rank, and 26 with an E rank (lowest ranked) (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior [CEAACES], 2014). The report suggested depleting the Ecuadorian university system from e-ranked institutions (CONEA, 2009).

The Organic Law for Higher Education (OLHE) was reformed in 2010, whereby CEAACES was formed to replace CONEA, beginning its operations in 2011 as the responsible organism for driving evaluation, accreditation, and quality assurance processes of higher education (CEAACES, 2014). The third transitional provision welcomed CONEA's report recommendation about HEIs classified in the E category, setting a new evaluation process 18 months after the law's enactment and pointing out that those HEIs that do not meet the evaluation requirements must disappear (Pazmiño, 2018). Fourteen institutions did not succeed in this evaluation and were forced to close as they were cataloged as "non-acceptable." CEEACES launched a new evaluation, accreditation, and categorization process for HEIs in 2013 while, between 2015 and 2016, 12 institutions were voluntarily re-classified (Vega & Moreno, 2018). OLHE was reformed again in 2018, giving rise to the Higher Education Quality Assurance Council (CACES) to replace

CEEACES with a new purpose, arguing that the former reform put more emphasis on external evaluation, while the new reform was focused on self-evaluation as a key component for quality assurance (Vega & Moreno, 2018). This summary of the evaluation process in Ecuadorian higher education illustrates that those reforms initiated in 2008 caused concerns among HEIs to fulfill quality standards that allow them to obtain accreditation or a better categorization, in some cases even appearing in international rankings, and therefore enhancing their local and international reputation. However, we raise the need to know whether the potential consumer considers quality parameters to be the determining factor in their choice of an HEI or whether other factors influence their decisions.

Based on these antecedents, the primary purpose of this study is to determine whether the variables that reside in the consumer's mind, such as brand awareness, associations, and evaluation of choice determinants, are significant in explaining the decision of applicants to enroll and recommend the HEI. For this purpose, a brand valuation model proposed by the National Service of Intellectual Rights (SENADI) was considered as a reference framework, which is conceptually based on the brand equity literature, suggesting that these variables located in the consumer's mind trigger behaviors that affect the brand's financial value. Macías et al. (2021) evaluated the mentioned model for two agricultural brands, using the brand repurchase intention and the intention to recommend it as dependent variables. Purchasing and recommendation are consumer behaviors that influence brand income and, ultimately, the brand's financial value. In the context of higher education, similar dependent variables would be the applicants' intention to enroll at an HEI and the intention to recommend it to third parties.

The study scope is the HEI's segment, which offers science, technology, engineering, and mathematics (STEM) undergraduate programs in Ecuador. STEM degrees are associated with greater positive externalities in terms of wages compared to other degrees (Winters, 2014). The Ecuadorian Innovation and Technologic Chamber (CI-TEC) has estimated that STEM graduates have a monthly average income of USD 1,300, above Ecuadorians' average income (Dávalos, 2019). Bianchi and Giorcelli (2020) affirm that STEM graduates tend to generate patents in STEM fields, such as medicine, chemistry, and IT. Some graduates from these fields achieve management positions in private companies related to patent production, and more talented graduates are attracted to non-patent production fields, such as the financial industry (Bianchi & Giorcelli, 2020). Some Ecuadorian experts claim that more graduates with STEM degrees intend to contribute to enterprises in the digital transformation era, applying skills such as programming, technological project management, interface design, data analysis, and mathematics (Dávalos, 2019). Moreover, promoting and achieving greater enroll-



ment and completion rates in STEM degrees is a priority for several governments to contribute to countries' development and compete in a globalized and technology-intensive marketplace (Li, 2020).

HEIs must be aware of those aspects that applicants analyze when choosing an institution to obtain a STEM degree, to guide marketing activities promoting the institution's attributes demanded by their target market, or to improve their weaknesses. Thus, brand and organization values can be increased. Despite previous studies analyzing brand equity dimensions on HEIs, research in this field is limited (Walter et al., 2022). According to the literature review, we consider that the gap is even more significant in studies relating consumer-based brand equity (CBBE) variables with behavioral key variables for brand financial value, such as enrolling and recommendation intention. Given these antecedents, from the perspectives of graduates, employers, and public policy, we believe it is relevant to delve into the literature on the branding of HEIs offering STEM degrees.

The remainder of this paper is organized as follows: the second section shows a literature review on brand equity, brand valuation approaches, and the SENADI's model, emphasizing the study's variables. The third section describes the methodology, divided into quantitative and qualitative analyses. The fourth section shows the study results. And the last section discusses the findings and presents conclusions.

## 2. Theoretical framework

### 2.1 Brand equity

Brand equity is defined as the differential effect of brand knowledge over consumers' responses to organizational marketing activities (Keller & Brexendorf, 2019). According to this definition, these responses are related to consumer perceptions, attitudes, and behaviors towards any brand, and they become more positive when the consumer is familiarized with a brand and has built unique, strong, and favorable associations with it (Keller & Brexendorf, 2019). Many authors identify brand equity as a multidimensional construct (Buil et al., 2013; Mourad et al., 2020). Keller & Brexendorf (2019) assert that brand knowledge is based on two dimensions: brand awareness and brand image. On the other hand, Aaker (1991) suggests four dimensions from the consumers' perspective: brand awareness, brand associations, perceived quality, and loyalty.

Salinas (2009) adds that brand equity can also be conceived from a firm's perspective, summarizing definitions from various authors that propose that brand equity corresponds to the differential financial value generated from any branded good/service in comparison to the same good/service, but unbranded. Consumer and company perspectives are linked since favorable consumer percep-

tions, attitudes, and behaviors regarding a brand translate into more sales, earnings, and financial value for the brand and the firm that owns it (Kumar et al., 2021).

Mourad et al. (2020) explain that developing brand equity in universities, achieving a differential image and a high-quality service perception, reduces current students' and applicants' perceived risk regarding the service, positively affecting university enrollment. In addition, HEIs offering STEM degrees could achieve a differential perceived value among prospective students compared to other HEIs, as these programs prepare graduates for high-demand and better-paid jobs (Li, 2020), which in turn are desired criteria for choosing a university (Mourad et al., 2020). Furthermore, universities could benefit from more funding if they offer STEM degrees and achieve higher graduation rates in these fields, as governments in several countries have made it a priority to encourage and increase the number of STEM students in higher education (Li, 2020).

Previous research has addressed various facets of brand equity and the selection process of higher education institutions, as summarized in Table 1. Scholars have analyzed the relationship of various brand equity dimensions with loyalty (Pinar et al., 2020) and overall brand equity (Pinar et al., 2014; Khoshtaria et al., 2020). Other research has been conducted to identify the determinants of preference, willingness to pay a price premium, and choice intention (Aggarwal et al., 2013), as well as the determinants of attitudes and enrollment intentions (Nagoya et al., 2021).

Royo-Vela and Hünermund (2016) have examined how marketing efforts affect key aspects such as awareness, trust, and attitude formation toward HEIs. Nuseir and El Refae (2022) identify the dimensions underlying the selection of a university, although they do not provide a process model. Previously, a comprehensive framework has been proposed that encompasses the decision-making process of international students, considering factors such as institutional image and program evaluation as determinants in this context (Cubillo et al., 2006). Mourad et al. (2020), in their comparative study between the USA and Egypt on brand equity dimensions, conclude that the determinants of brand equity reported in the literature may vary depending on the higher education industry maturity, as well as the country and cultural contexts. Therefore, more research on this topic is recommended in new contexts to identify those characteristics of the higher education service that are relevant for potential students' decision making and the HEI's brand value.

### 2.2 Brand valuation approaches and models

Brands have become very valuable assets for companies (Kumar et al., 2021), representing, on average, 20% and 17% of equity and total firm market values, respectively (Knowles, 2017).

**Table 1.** Studies on HEI brand equity and choice.

Authors	Objective	Results	Country
Cubillo et al. (2006)	To propose a theoretical model that integrates the different groups of factors that influence the decision-making process of international students, analyzing different dimensions of this process and explaining those factors that determine the students' choice.	The proposed factors for purchase intention are: institution image (faculty quality, facilities on campus, prestige and international recognition), program evaluation (program recognition, specialization and suitability, cost), country image (cultural proximity), city effect (city image, cost of living), and personal reasons (personal improvement, advice).	Not empirically tested
Aggarwal et al. (2013)	(1) How do the various independent and dependent measures of customer-based brand equity (CBBE) relate to each other in business school brand decisions? (2) How well can the brand equity measures predict the actual ranking of business schools as done by external agencies?	Overall, brand assessment and program recognition are the main factors that explain preference. Familiarity (defined as brand awareness) and value for money play important roles in willingness to pay a premium fee. For choice, overall brand assessment and program recognition are significant factors.	India
Pinar et al. (2014)	To present a framework and scale measurements of university brand equity and its dimensions	Core dimensions: perceived quality (faculty), emotional environment, brand loyalty, awareness. Supporting dimensions: library services, student living, career development, physical facilities. Both core and supporting dimensions significantly correlate with overall brand equity.	USA
Khoshtaria et al. (2020)	To examine the impact of brand equity dimensions on the overall university reputation in Georgian higher education.	The results show that, beyond brand awareness and brand image, specific attributes of the HEI infrastructure (physical infrastructure and services such as library and canteens) and the expected future development of graduates influence the overall evaluation of the HEI.	Georgia
Mourad et al. (2020)	To empirically test the multi-dimensionality aspect of the brand equity (BE) model, encompassing brand awareness and brand image in the Higher Education (HE) market and investigating two diverse country samples: USA and Egypt.	In the Egyptian market, BE is driven primarily by social image and price, and, to a lesser extent, by promotion. In the American market, BE is driven primarily by social image, brand personality, perceived quality, and historical image. The results have shown that the determinants of BE reported in the literature may vary depending on the HE industry maturity, as well as the country and cultural contexts. A further qualitative study reveals that perceived quality, job market success, and social image are key factors for choosing a university in both countries.	USA and Egypt
Pinar et al. (2020)	To investigate, from the students' perspective, the role of interactions of brand equity dimensions in creating a strong university brand.	Reputation, brand trust, and brand awareness significantly impact brand loyalty.	Turkey
Nagoya et al. (2021)	To explain the intention to enroll in a university, using a stimulus-organism-response framework (SOR).	University quality and university image (stimulus) influence affective attitude (organism), and affective attitude influences intention to enroll (response). Also, the quality affects the university's image.	Indonesia
Nuseir & El Refae (2022)	To determine the factors that the students deeply consider when choosing/selecting a university to attend in the UAE and identify the level of importance that each factor carries.	The findings show that several factors, such as academic reputation, grants and funding, location and proximity, facilities and services, and promotional and marketing channels, are dimensions of university choice for students in the UAE.	UAE
Walter et al. (2022)	To estimate the multivariate influence of the different CBBE factors (brand awareness, perceived quality, brand associations, and brand loyalty) on the three dependent factors: brand value, willingness to pay, and brand preference.	There are positive impacts of brand equity on brand preference, brand value, and willingness to pay. The study proves the significance of universities creating a positive brand image to differentiate from the competition and attract prospective students.	Netherlands

Source: own elaboration

There are three approaches to calculating a brand's financial value: cost, market, and income approaches (International Organization for Standardization [ISO], 2010; Salinas, 2009). The cost approach proposes that brand value corresponds to the cumulated historical costs derived from the brand's creation, or the estimated costs that must be assumed to develop a similar brand

currently. The market approach calculates a brand value from market values observed from similar brands traded in a relatively brief time. Finally, the income approach determines the brand's value by calculating the present value of the economic income attributable to the remaining useful economic life of the brand, using a discount rate adjusted for the risk of the intangible asset.

The income approach is the most accepted, as it includes the brand's capability to generate future earnings (Macías et al., 2021). In contrast, the cost approach is criticized as it does not contemplate any potential future benefit that the brand would generate nor consider any added value for the brand's management besides historical incurred costs (Salinas, 2009). On the other hand, the market approach's criticism lies in the difficulty of finding transactions for brands with similar characteristics within a short period (ISO, 2010).

Many models have been developed under the three mentioned approaches. Macías et al. (2021) compare the models detailed by Salinas (2009) with the one proposed by SENADI in Ecuador, concluding that most models are based on the income approach and contain a marketing component that seeks to estimate a brand strength factor, which is mainly based on CBBE. Macías et al. (2021) also found that few models include a brand's legal risk assessment. According to the ISO norm, there must be a connection between marketing, legal and financial components. For example, the Interbrand (2022) model contains a factor named Brand Strength (BS), which measures CBBE variables (also called external factors) and internal factors, including brand legal protection. Interbrand asserts that for a higher BS, a lower discount rate must be applied to brand economic revenues, which results in a higher financial value. The Brand Finance (2022) model also contains a Brand Strength Index (BSI), which also includes a component related to brand equity. Brand Finance affirms that a stronger BSI leads to an increase in brand-attributable income (applying a higher royalty rate), reducing the discount rate and increasing brand value. The valuation model proposed by SENADI in Ecuador is also framed within the income approach and is described below.

### 2.3 Official brand valuation model in Ecuador and study variables

On February 27<sup>th</sup>, 2015, SENADI issued the Methodological Manual for Intellectual Property Intangible Assets Valuation (MVAIPI for its acronym in Spanish) by resolution No. 095-2014-DE-IEPI, published on Ecuadorian Official Record N°277. The model follows the ISO 10668 norm, which in turn is conceptually grounded on brand equity literature and is composed of the following elements:

1. Economical and financial: economic environment analysis, including the market in which the brand operates, and analysis of the firm's financial statements. The economic and financial analysis allows for estimating growth rates and deriving the cash flow attributable to the brand. In addition, this component estimates discount rates for valuation purposes.
2. Marketing: consumer-driven market research to determine the Brand Factor (BF), which integrates the perceptions and attitudes of potential consumers

towards the brand that trigger consumer behavior. Based on the brand equity theory, the MVAIPI calculates the BF using the following variables: brand awareness, brand associations, and brand evaluation of choice determinants. There is a negative relationship between the brand discount rate and the BF, indicating that a stronger brand carries less risk in generating cash flow and thus increases its financial value.

3. Legal: analysis of the intangible asset's strengths and legal risks in each relevant jurisdiction, which affects the monetary value the brand could reach.

This study delves into the marketing component of the MVAIPI, analyzing whether the proposed variables are related to the applicants' desired behaviors, such as the choice of the HEI and its recommendation to third parties. These behaviors are closely related to the revenues and cash flow that a brand can generate.

#### 2.3.1 Brand awareness

Brand awareness is the extent to which a consumer can recognize and recall that a brand belongs to a certain product category (Homburg et al., 2010). In the MVAIPI, brand awareness is conceptualized according to Aaker (1991) and is described in four possible levels, from the highest to the lowest:

1. Top of Mind (TOM): the brand is the first brand that spontaneously comes to the consumer's mind when a product category is triggered.
2. Brand recall: the brand comes to the consumer's mind spontaneously but in a different position from the first or TOM.
3. Brand recognition: the brand has not been remembered spontaneously as in the two previous indicators but is recognized in an assisted way (by reading its name or seeing its logo, for example) as a brand belonging to its product category.
4. The consumer is unaware of the existence of the brand.

#### 2.3.2 Brand associations

According to the Associative Network Model, a consumer's memory stores information in networks (Teichert & Schöntag, 2010). These networks contain nodes that are connected to each other. Specifically, brand associations refer to the connections related to the brand node. Brand associations store information about attributes, benefits, sensations, experiences, and other relevant factors associated with a branded product or service and could have different levels of strength, distinctiveness, and favorability (Aaker, 1991; Keller & Brexendorf, 2019). Various triggers like advertising, mentions, or encountering the brand at a point of sale can activate these associations in the consumer's mind.

### 2.3.3 Choice process and its determinants

Generally, the consumer evaluates the competing brands within the consideration set preceding a purchase decision. Consumers can elaborate on the evaluations for that decision making, or the assessment can be based on pre-existing evaluations (Blackwell et al., 2006). Some processes are more elaborated, while others may be impulsive, which could be explained by the level of product involvement (Macías et al., 2021), defined as the product category's relevance or importance for the consumer (Coulter et al., 2003), determined by the extent the consequences related to the purchase or choice of that product connect with the personal needs, goals or values (Laaksonen, 1994). And more involved consumers use more criteria when deciding, seek more information, accept fewer alternatives, and process relevant information in greater detail (Baker et al., 2002).

When evaluating the MVAIPI in the agricultural sector, Macías et al. (2021) show that the evaluation of purchase determinants was significant in explaining repurchase intention in those products purchased less frequently and representing greater monetary investment, while in products of routine purchase and lower monetary outlay, the purchase decision was not based on a detailed evaluation of determinants, but was guided by the brand in the Top of Mind. According to the MVAIPI, the determinants of choice may vary according to the product or service category.

In the higher education sector, Royo-Vela and Hünermund (2016) describe the decision process of students in three stages: (1) predisposition to brands due to personal and environmental factors (family, peers), (2) search, where the marketing efforts of HEIs have an influence, and (3) evaluation, where the attributes or determinants of the choice of HEIs are analyzed. Among the main determinants commonly mentioned in several studies are:

- Academic quality: program quality and recognition by society and future employers (Aggarwal et al., 2013; Cubillo et al., 2006; Mourad et al., 2020; Nuseir & El Refae, 2022), quality of teachers (Cubillo et al., 2006), appearance in higher education rankings (Royo-Vela & Hünermund, 2016).
- Overall brand assessment: perceived brand value by prospective or current students (Aggarwal et al., 2013).
- Location and infrastructure quality (Aggarwal et al., 2013; Cubillo et al., 2006; Nuseir & El Refae, 2022).
- Cost, funding, or perceived value for the cost (Aggarwal et al., 2013; Cubillo et al., 2006; Nuseir & El Refae, 2022).

The MVAIPI proposes that brand awareness interacts with brand associations to determine the BF. This means that higher brand awareness will result in a stronger effect of brand association on consumer behavior. Then, the consumers' evaluation of choice determinants would directly influence their behavior (Figure 1).

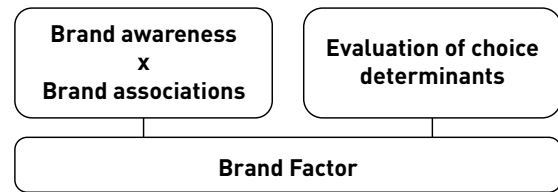


Figure 1. MVAIPI Brand Factor (SENADI, 2015).

### 2.4 Enrollment and recommendation intention

Deciding to enroll in an HEI and recommending it to others increase the brand's consumer base, impacting its revenues, cash flow, and, ultimately, its financial value. Therefore, it is argued that these behaviors would be good proxies of brand value (Macías et al., 2021). In this study, the intention of applicants to carry out these behaviors is analyzed, considering that intention is a good predictor of behavior (Li et al., 2020).

Brand awareness plays an important role in consumer decision making for several reasons, according to Keller (1993). First, the greater the brand awareness, the more likely it is to be spontaneously remembered and part of the consideration set during the decision to choose an HEI or to recommend it to others. Second, there may be situations in which brand awareness can influence the choice of a brand within the consideration set, even when there are no other brand associations. Macías et al. (2021) found this phenomenon in brands of agricultural inputs with high purchase frequency and low cost, where being Top of Mind was the predominant factor in choosing a brand, while associations had no significant effect. However, we do not consider this to be as likely in the decision to enroll in an HEI, as it is described as a complex decision process involving cognitive, emotional, and rational aspects that demands effort and time from the applicant during the consideration and evaluation of alternatives (Stein et al., 2011).

On the other hand, brand awareness functions as a signal that the brand has been present in the market for a long time and has achieved success (Aaker, 1991). Aggarwal et al. (2013) show that brand familiarity (defined as brand awareness) influences the willingness to pay a premium in the cost of an HEI. Other studies report a positive and significant association between brand awareness and an overall brand equity construct reflecting the HEI reputation among students (Pinar et al., 2014; Khoshtaria et al., 2020), as well as with attitude to being loyal (Pinar et al., 2020). With this background, the following hypotheses are proposed:

**H1.1:** Brand awareness is positively associated with the intention to enroll in an HEI.

**H2.2:** Brand awareness is positively associated with the intention to recommend an HEI.

Another argument in favor of brand awareness, agreed upon by Keller & Brexendorf (2019) and Aaker

(1991), is that it influences consumer decision making by affecting the formation and strength of associations. The better established the brand node is in the memory, the more accessible the brand associations are to the consumer. Precisely, this is what MVAIPI argues to propose an interaction effect between brand awareness and associations, which determines favorable behaviors. Therefore, the hypotheses are:

**H2.1:** The interaction between brand awareness and associations positively relates to the intention to enroll in an HEI.

**H2.2:** The interaction between brand awareness and associations positively relates to the intention to recommend an HEI.

Brand associations shape the image of the HEI in the consumer's mind. These associations may refer to service attributes, sensations, or consumer experiences (Aaker, 1991; Keller & Brexendorf, 2019). The more associations are stored in the consumer's mind, the stronger the brand is and the more likely it is to recall it in different situations, such as when choosing an HEI or recommending it to others (French & Smith, 2013). Nagoya et al. (2021) show that the perception of quality and the overall image of the university influence the affective attitude as a mediator of the intention to enroll in the HEI. Walter et al. (2022) conclude that a positive brand image leads potential students to perceive a differential value with respect to competitors and attracts them to their classrooms. According to these theoretical and empirical antecedents, it is hypothesized that:

**H3.1:** Better brand associations are related to a greater intention to enroll in an HEI.

**H3.2:** Better brand associations are related to a greater intention to recommend an HEI.

As previously explained, choice determinants are those relevant factors of a product or service category that consumers evaluate to make their purchase decision (Royo-Vela & Hünermund, 2016). If a brand is well evaluated on choice determinants, a preference is generated in the consumer's mind, which triggers desired behaviors such as choice, willingness to pay a price premium or recommending the brand to others (Buil et al., 2013).

Cubillo et al. (2006) propose choice factors such as the prestige of the HEI, the quality of the teachers, the quality and fit of the curriculum to the student's needs, the infrastructure of the HEI, and the tuition cost. Considering that the focus of Cubillo et al.'s study is on international students, factors such as cultural proximity, the image of the city, and the cost of living are also added. In an empirical study, Pinar et al. (2014) show positive and significant correlations between factors such as HEI reputation, environment, HEI infrastructure and services, and expected professional development with an overall brand equity construct. Along the same

lines, Khoshtaria et al. (2020) show that, beyond brand awareness and brand image, specific attributes of the HEI infrastructure (physical infrastructure and services such as library and canteens) and the expected future development of graduates influence the overall evaluation of the HEI. Aggarwal et al. (2013) show that curriculum recognition is a relevant determinant of choice in most of the universities included in their study and, to a lesser extent, value for money paid. Finally, Nuseir and El Refae (2022) state that academic reputation, funding, location and proximity, and university facilities and services are factors students analyze when choosing a university. Therefore, the hypotheses are:

**H4.1:** There is a positive relationship between the evaluation of choice determinants and the intention to enroll in an HEI.

**H4.2:** There is a positive relationship between the evaluation of choice determinants and the intention to recommend an HEI.

### 3. Methodology

#### 3.1 Research design and methods

A mixed design was used: exploratory and conclusive. The purpose of the exploratory phase was to identify the determinants of HEI choice according to the target audience, defined as potential students of STEM programs in the coastal region of Ecuador. For this purpose, interviews were conducted with a small sample of thirteen prospective students.

The purpose of the concluding phase was to test the study hypotheses by applying regression models to the dependent variables, intention to enroll and intention to recommend the HEI, using as independent variables brand awareness (H1.1 and H1.2), the interaction between brand awareness and associations (H2.1 and H2.2), brand associations (H3.1 and H3.2), the evaluation of the choice determinants (H4.1 and H4.2), and the following control variables to capture the heterogeneity of the respondents: type of school, city of residence, monthly family income, gender, and age.

To collect the data, an Internet survey was applied to high school graduates aspiring to enroll in an HEI in the coastal region. Convenience sampling was performed, obtaining a final sample of 227 respondents. Convenience sampling is justified in this case, considering the limitation to determining the sampling frame, given that there was no access to high school graduates' databases. The HEI used as the target brand is a polytechnic school located in the coastal region.

#### 3.2 Variables measurement

Following MVAIPI guidelines, brand awareness was measured with three consecutive questions: (1) "Mention the first higher education institution that comes to your

mind" (if the respondent does not mention the HEI under study, the next question is shown). (2) "Mention other higher education institutions that also come to your mind" (if the respondent does not mention the HEI under study, the third question is shown). (3) "Do you know that [HEI brand name] is a higher education institution? " (YES/NO). There were no observations at the fourth level of brand awareness, i.e., there were no respondents who did not mention the HEI in the first two questions and answered NO in the third question.

For the estimation of the models, we used two dichotomous variables or dummies ( $D_{TOM}$  and  $D_{RECALL}$ ) representing the first three levels of brand awareness:  $D_{TOM}=1$  if HEI was mentioned in the first question,  $D_{RECALL}=1$  if HEI was mentioned in the second question. When both dummies take the zero value, the observation corresponds to the base case defined as recognition (third level of awareness). Since there was no observation at the fourth level, a third dummy was not necessary.

With respect to associations (ASSO), the MVAIPI reflects the conceptualization presented in this study, contemplating that consumers' open-ended expressions about a brand can be favorable, neutral, or unfavorable and can be specific or general. In this sense, an open-ended question where the respondent is asked to express what comes to mind when hearing the brand name was included. A qualitative analysis was conducted to identify the valence and extremism of the responses, based on the [Rocklage and Fazio \(2015\)](#) study. Two researchers coded each response between 1 and 5, where 1 means "Extremely negative" and 5 means "Extremely positive" (3=Neutral). When coders disagreed, the response was submitted to a third researcher's opinion.

HEI's choice determinants identified in the exploratory study ( $n=13$ ) were cost, quality of education, proximity to the applicant's home, future employment opportunities, international reputation, and physical infrastructure. In the survey, respondents were asked to assess the brand on each determinant with a score ranging from 1 to 4 (1=Very bad; 4=Very good). For the regression models' estimation, a variable EVAL was coded, averaging the scores that each respondent gave to the six choice determinants.

Intention to enroll and recommend the HEI were measured with the questions "Would you apply to study at [HEI brand name]?" and "Would you recommend someone you know to apply to study at [HEI brand name]?", respectively, using 5-point Likert scales, where 1=Definitely no, and 5=Definitely yes.

### 3.3 Regression models

The regression models were estimated using generalized least squares (GLS) with robust standard errors for heteroscedasticity using the statistical software STATA (version 15.1). Equations (1) and (2) show the empirical models for testing this study's hypotheses:

$$Enroll_i = \beta_0 + \beta_1 D_{TOM} + \beta_2 D_{RECALL} + \beta_3 D_{TOM} * ASSO + \beta_4 D_{RECALL} * ASSO + \beta_5 ASSO + \beta_6 EVAL + \beta X + u_i \quad (1)$$

$$Recom_i = \gamma_0 + \gamma_1 D_{TOM} + \gamma_2 D_{RECALL} + \gamma_3 D_{TOM} * ASSO + \gamma_4 D_{RECALL} * ASSO + \gamma_5 ASSO + \gamma_6 EVAL + \gamma X + e_i \quad (2)$$

Where  $\beta_1$  and  $\beta_2$  represent H1.1. For H1.1 to be accepted, both  $\beta_1$  and  $\beta_2$  must be significant and positive, and  $\beta_1 \geq \beta_2$ .  $\beta_3$  and  $\beta_4$  represent H2.1 ( $\beta_3$  and  $\beta_4$  positive;  $\beta_3 \geq \beta_4$ ).  $\beta_5$  and  $\beta_6$  represent H3.1 and H4.1, respectively ( $\beta_5$  and  $\beta_6$  positive). In Eq. (2),  $\gamma_1$  and  $\gamma_2$  represent H1.2 ( $\gamma_1$  and  $\gamma_2$  positive;  $\gamma_1 \geq \gamma_2$ );  $\gamma_3$  and  $\gamma_4$  represent H2.2 ( $\gamma_3$  and  $\gamma_4$  positive;  $\gamma_3 \geq \gamma_4$ );  $\gamma_5$  and  $\gamma_6$  represent H3.2 and H4.2, respectively ( $\gamma_5$  and  $\gamma_6$  positive).  $\beta$  and  $\gamma$  are two coefficient vectors describing the relationships of the control variables (X) with the dependent variables in Eqs. (1) and (2), respectively. Finally,  $\mu_i$  and  $e_i$  are the error terms for both models.

## 4. Results

### 4.1 Descriptive statistics of the sample

[Table 2](#) shows the main descriptive statistics of the variables used in the study. More than one third of the sample has the focal brand in the TOM. Overall, brand associations, evaluation of choice determinants, and intentions have good average levels. It is observed that the intention to enroll in the HEI is lower than the intention to recommend it. Regarding the control variables, the average age of the applicants is close to 18 years, most of them come from private schools, the family income is mainly in the two lower ranges, and about 80% of the applicants are from Guayaquil, the main city of the Ecuadorian coast and location of the HEI, and 47% of the respondents are women.

### 4.2 Models' estimation

[Table 3](#) provides the results of the model estimates for each dependent variable. To analyze the robustness of the estimates, outcomes with and without control variables are compared. The results are similar for the two dependent variables, and there are no significant changes once the control variables are included. The brand awareness dummies ( $D_{TOM}$ ,  $D_{RECALL}$ ) are not significant, so H1.1 and H1.2 are rejected. Associations (ASSO) and the interaction of brand awareness with associations are also not significant, contrary to hypotheses H2.1, H2.2, H3.1, and H3.2. In contrast, the evaluation of choice determinants (EVAL) did show a positive and significant relationship with intentions to enroll and recommend HEIs ( $p < 0.01$ ), supporting H4.1 and H4.2. Additionally, among the control variables, only gender was significant for intention to recommend. Specifically, women are more likely to recommend compared to the rest of the sample. The next section, therefore, moves on to discuss these findings.

**Table 2.** Variables descriptive statistics.

	Study variables			
	Average	S.D.		
Associations (1-5)	3.91	0.89	Brand awareness	%
Determinants evaluation (1-4)	3.39	0.43	<i>Top of Mind</i>	37.4%
Intention to enroll (1-5)	3.88	1.28	<i>Recall</i>	27.8%
Intention to recommend (1-5)	4.38	0.82	<i>Recognition</i>	34.8%
	Control variables			
	Average	S.D.		
Age	17.59	1.63	Monthly family income	%
			<i>Less than or equal to \$750</i>	42.3%
			<i>\$751 - \$1,300</i>	32.6%
School type	%		<i>\$1,301 - \$2,200</i>	15.0%
<i>Private</i>	62.1%		<i>\$2,201 - \$3,200</i>	6.2%
<i>Other</i>	37.9%		<i>Higher than \$3,200</i>	4.0%
City of residence	%		Gender	%
<i>Guayaquil</i>	76.7%		<i>Women</i>	47.1%
<i>Other</i>	23.3%		<i>Men</i>	51.1%
			<i>Other/I prefer not to say</i>	1.8%

Source: own elaboration

**Table 3.** Regression analysis results.

	Intention to enroll		Intention to recommend	
	(I)	(II)	(I)	(II)
D <sub>TOM</sub>	-0.9755 (1.0140)	-0.8965 (1.0377)	-0.6020 (0.9865)	-0.5163 (0.9737)
D <sub>RECALL</sub>	-0.2190 (0.8090)	-0.2134 (0.8238)	-0.1435 (0.5368)	-0.1948 (0.5611)
D <sub>TOM</sub> *ASSO	0.4490* (0.2443)	0.4329* (0.2487)	0.1571 (0.2315)	0.1508 (0.2293)
D <sub>RECALL</sub> *ASSO	0.1379 (0.2113)	0.1373 (0.2150)	0.0704 (0.1330)	0.0838 (0.1420)
ASSO	0.0500 (0.1640)	0.0333 (0.1678)	0.0834 (0.0942)	0.0796 (0.0969)
Eval	0.7202*** (0.1897)	0.7632*** (0.2018)	0.5744*** (0.1369)	0.5764*** (0.1351)
Age		0.0279 (0.0311)		0.0138 (0.0241)
Private		-0.0467 (0.1766)		-0.0470 (0.1038)
Guayaquil		-0.1625 (0.1790)		-0.0902 (0.1143)
Women		0.1405 (0.1553)		0.2471** (0.0999)
Income		-0.0686 (0.0787)		0.0545 (0.0418)
N	227	227	227	227
R <sup>2</sup>	0.2471	0.2578	0.1453	0.1753

Note: \*10% significance level, \*\* 5% significance level, \*\*\* 1% significance level

Robust standard errors in brackets.

Source: own elaboration

## 5. Discussion and conclusions

The present research evaluated whether the variables that reside in the consumer's mind, such as brand awareness, associations, and evaluation of choice determinants, are significant in explaining the intention to enroll in and recommend a higher education institution. These behaviors serve as proxies for the financial value of a brand. In this sense, the results of this study show that neither brand awareness nor spontaneous associations significantly explain the intentions to enroll in or recommend an HEI for STEM degrees. In contrast, the evaluation of choice determinants was statistically significant, showing a positive relationship with intentions. These findings are discussed further below.

This study takes as a framework the brand valuation model issued by the intellectual property authority in Ecuador, which is based on consumer-based brand equity theory. The study conducted is relevant, considering that research on brand management, specifically brand valuation, in the context of higher education is still limited (Walter et al., 2022). It is also relevant to test brand valuation models since this practice commonly receives criticism because the proposed models are not clear in arguing the variables used and their relationships (Salinas, 2009; Macías et al., 2021).

Regarding the non-significance of brand awareness and spontaneous associations and the significant effect of choice determinants found in this study, we can argue that the higher education service is a very relevant decision for the consumer because of the effort and cost required to pursue a degree for several years and because it determines their future profession and income level. In this sense, it can be considered that the average

prospective student has a high level of involvement with this service, according to the definition of product involvement by Coulter et al. (2003) and Laaksonen (1994).

It has been proved that product involvement influences consumers' cognitive and behavioral responses, such as seeking more detailed information on product attributes and making more product comparisons for quality and value (Nijssen et al., 1995). Although potential university students have some higher education brands stored in their memory, they likely do not consider this factor as the most relevant when deciding. Instead, they search for information and analyze the alternatives based on factors considered relevant for a decision to which they will allocate a great effort (cognitive, monetary) for several years, and that will condition their working life (Nuseir & El Refae, 2022), which coincides with what is predicted by the three-stage model described by Royo-Vela and Hünermund (2016). This would explain why the level of brand awareness and spontaneous associations are not significant, but the reasoned evaluation of choice determinants relevant to this service is.

It is important to highlight that most of the determinants extracted from the qualitative phase (cost of the program, quality of education, proximity to the applicant's home, future employment opportunities, international reputation, physical infrastructure) coincide with the main determinants reported in previous studies in the higher education context (Aggarwal et al., 2013; Cubillo et al., 2006; Royo-Vela & Hünermund, 2016; Mourad et al., 2020; Nuseir & El Refae, 2022).

Our findings are also consistent with the work of Macías et al. (2021), validating the same valuation model in agricultural brands in Ecuador, in which the authors conclude that, for product categories with lower purchase frequency and higher monetary investment, the reasoned evaluation of determinants gains relevance in consumer decision making, instead of awareness and brand associations. Further work is required to establish the significance of these brand equity variables for decision making outcomes in other product or service categories.

An implication that emerges from these findings is that higher education institutions should identify these choice determinants and periodically assess how the brand is perceived in each of them (brand tracking). These organizations should also discern which factors they should work on and communicate their efforts and achievements to their target audience to improve perceptions in the consumer's mind and influence decision making in their favor.

The results show that it is not enough to create awareness of the institution's name since, at the moment of decision making, the consumer performs a search and analysis of information (choice determinants) to conclude whether the institution in consideration meets the required standards. It is also suggested that research on determinants be directed according to the different target populations of HEIs. In this paper, the target audience was the population of high school graduates

from the region of influence of the institution under study who were seeking an undergraduate degree in STEM areas. However, the determining factors may vary from the perspective of applicants from other knowledge areas, other levels of education such as postgraduate or executive education, or even from international students (Cubillo et al., 2006).

Identifying these determinants, working to improve them, and correctly communicating that the higher education institution meets these parameters and adjusts to the demands of the target audience is crucial to improving the positioning of its brand in the minds of potential students and attracting them to their classrooms.

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.


### References

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Aggarwal Sharma, A., Rao, V. R., & Popli, S. (2013). Measuring consumer-based brand equity for Indian business schools. *Journal of Marketing for Higher Education*, 23(2), 175-203. <https://doi.org/10.1080/08841241.2013.866609>
- Baker, T., Hunt, J., & Scribner, L. (2002). The effect of introducing a new brand on consumer perceptions of current brand similarity: the roles of product knowledge and involvement. *Journal of marketing theory and practice*, 10(4), 45-57. <https://doi.org/10.1080/10696679.2002.11501925>
- Bianchi, N., & Giorcelli, M. (2020). Scientific education and innovation: from technical diplomas to university STEM degrees. *Journal of the European Economic Association*, 18(5), 2608-2646. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvz049>
- Blackwell, R., Miniard, P., & Engel, J. (2006). *Consumer behavior* (10th ed.). Thomson Learning, South Western.
- Brand Finance (2022). *Global 500 2022, The annual report on the world's most valuable and strongest brands*.
- Buil, I., Martínez, E., & de Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of Consumer Marketing*, 30(1), 62- 74. <https://doi.org/10.1108/07363761311290849/>
- Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior [CEAACES] (2014). *Rendición de Cuentas 2014*.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación [CONEA] (2009). *Evaluación de desempeño institucional de las universidades y escuelas politécnicas del Ecuador*.
- Coulter, R. A., Price, L. L., & Feick, L. (2003). Rethinking the origins of involvement and brand commitment: Insights from postsocialist Central Europe. *Journal of consumer research*, 30(2), 151-169. <https://doi.org/10.1086/376809>
- Cubillo, J. M., Sánchez, J., & Cerviño, J. (2006). International students' decision-making process. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 101-115. <https://doi.org/10.1108/09513540610646091/>
- Dávalos, N. (2019). *En Ecuador hacen falta más profesionales en carreras técnicas*. Primicias.ec. <https://www.primicias.ec/noticias/tecnologia/ecuador-profesionales-carreras-tecnicas-stem/>
- French, A., & Smith, G. (2013). Measuring brand association strength: a consumer based brand equity approach. *European Journal of Marketing*, 47(8), 1356-1367. <https://doi.org/10.1108/03090561311324363/>
- Homburg, C., Klarmann, M., & Schmitt, J. (2010). Brand awareness in business markets: when is it related to firm performance?. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 201-212. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2010.03.004>



- Interbrand (2022). *Best Global Brands 2022 Report*.
- International Standard Organization [ISO] (2010). *ISO 10668:2010 "Brand valuation – Requirements for monetary brand valuation"*.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Keller, K. L., & Brexendorf, T. O. (2019). Measuring brand equity. In: Esch, FR. (eds) *Handbuch Markenführung*. Springer Reference Wirtschaft . Springer Gabler, Wiesbaden (pp 1409-1439). [https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9\\_72](https://doi.org/10.1007/978-3-658-13342-9_72)
- Khoshtaria, T., Datuashvili, D., & Matin, A. (2020). The impact of brand equity dimensions on university reputation: an empirical study of Georgian higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 30(2), 239-255. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1725955>
- Knowles, J. (2017). *How much of enterprise value is brand?*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/how-much-enterprise-value-brand-jonathan-knowles/>
- Kumar, R., Sujit, K.S., Waheed, K.A., & Fernandez, M. (2021). Are brand value and firm value related? An empirical examination. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150921995479>
- Laaksonen, P. (1994). *Consumer involvement: Concepts and research*. Routledge.
- Li, A. (2020). Performance Funding Policy Impacts on STEM Degree Attainment. *Educational Policy*, 34(2), 312-349. <https://doi.org/10.1177/0895904818755455>
- Li, L., Li, G., & Chen, J. (2020). Professional Competence or Personal Relationship? Research on the Influencing Mechanism on Repeated Purchase Intention of Agricultural Resources. *International journal of environmental research and public health*, 17(7), 2278. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072278>
- Macias, W., Rodriguez, K., Arosemena-Burbano, F., & Zhangallimbay, D. (2021). Analysis of the Ecuadorian government's proposed methodology of brand valuation: application in agricultural sector brands. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 13(2). <https://doi.org/10.1108/JADEE-05-2021-0124>
- Mourad, M., Meshreki, H., & Sarofim, S. (2020). Brand equity in higher education: comparative analysis. *Studies in Higher Education*, 45(1), 209-231. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1582012>
- Nagoya, R., Bernarto, I., Antonio, F., Pramono, R., Wanasida, A. S., & Purwanto, A. (2021). Exploring Intention to Enroll University Using an Extended Stimulus-organism-response Model. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-12. <https://www.abacademies.org/articles/exploring-intention-to-enroll-university-using-an-extended-stimulusorganismresponse-model-11049.html>
- Nijssen, E., Bucklin, L., & Uji, R. (1995). The effect of involvement upon brand extensions. In M. Berger (Ed.), *Proceedings of the 25th EMAC Annual Conference* (pp. 1020-1024). Paris.
- Nuseir, M. T., & El Refae, G. A. (2022). Factors influencing the choice of studying at UAE universities: an empirical research on the adoption of educational marketing strategies. *Journal of Marketing for Higher Education*, 32(2), 215-237. <https://doi.org/10.1080/08841241.2020.1852467>
- Pazmiño, S. (2018). Análisis del sistema de educación superior en Ecuador desde el 2000 hasta la actualidad, "Olas, cierre y calidad". *Revista de Educación*, 13(2), 45-60. [https://th.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r\\_educ/article/view/2419](https://th.mdp.edu.ar/revistas/index.php/r_educ/article/view/2419)
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T., & Boyt, T. E. (2014). University brand equity: an empirical investigation of its dimensions. *The International Journal of Educational Management*, 28(6), 616-634. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2013-0051>
- Pinar, M., Girard, T., & Basfirinci, C. (2020). Examining the relationship between brand equity dimensions and university brand equity: An empirical study in Turkey. *International Journal of Educational Management*, 34(7), 1119-1141. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2019-0313>
- Rocklage, M. D., & Fazio, R. H. (2015). The Evaluative Lexicon: Adjective use as a means of assessing and distinguishing attitude valence, extremity, and emotionality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 56, 214-227. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.10.005>
- Royo-Vela, M., & Hünermund, U. (2016). Effects of inbound marketing communications on HEIs' brand equity: the mediating role of the student's decision-making process. An exploratory research. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26(2), 143-167. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1233165>
- Salinas, G. (2009). *The International Brand Valuation Manual: A complete overview and analysis of brand valuation techniques, methodologies and applications*. Wiley Online Library.
- Servicios Nacionales de Derechos Intelectuales [SENADI] (2015). *Manual de la Metodología de Valoración de Activos Intangibles de Propiedad Intelectual*. Res. No. 095-2014-DE-IEPI.
- Stein, D. S., Wanstreet, C., & Trinko, L. A. (2011). From consideration to commitment: Factors in adults' decisions to enroll in a higher education degree program. *The Journal of Continuing Higher Education*, 59(2), 68-76. <https://doi.org/10.1080/07377363.2011.568820>
- Teichert, T. A., & Schöntag, K. (2010). Exploring consumer knowledge structures using associative network analysis. *Psychology & Marketing*, 27(4), 369-398. <https://doi.org/10.1002/mar.20332>
- Vega, S., y Moreno, K. (2018). *Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*. Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Walter, N., Asgari, O., & Cleff, T. (2022). What role does the brand play? Measuring the impact of customer-based brand equity on the selection of MBA programs at Dutch business schools. *Journal of Marketing for Higher Education*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/08841241.2022.2048430>
- Williams Jr, R. L., & Omar, M. (2014). How branding process activities impact brand equity within Higher Education Institutions. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/08841241.2014.920567>
- Winters, J. V. (2014). STEM graduates, human capital externalities, and wages in the U.S. *Regional Science and Urban Economics*, 48, 190-198. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2014.07.003>

## Operationalizing a corporate sustainability transformation in a fast-moving-consumer goods company

Mélania S. Picard Profesora, Institut Supérieur des Hautes Études Économiques et Commerciales, Paris, Francia.  
[mpicard@omnesintervenant.com](mailto:mpicard@omnesintervenant.com)Luciana Carla Manfredi\* Profesora Asociada, Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi. Cali, Colombia.  
[lcm Manfredi@icesi.edu.co](mailto:lcm Manfredi@icesi.edu.co)

### Abstract

Recent research shows the need to address sustainability from a problem-solving perspective. Taking the case of an international company, which is advanced in that matter, the purpose of this article is to document the key success factors to operationalize a sustainability transformation, as well as a step-by-step process for its deployment. Adopting a qualitative approach, the methodology relies on in-depth interviews with semi-structured questions, collecting the return of experience of 32 employees. The findings highlight three challenges: the implementation of sustainability indicators, organizational silos, and the shift towards a sustainable business model. As a result, it was possible to identify these key success factors: systematize the culture of measuring, introduce a transversal eco-governance, and conceptualize the transformation at scale with a progressive deployment.

**Keywords:** sustainability; transformation; operationalization; corporate; methodology.

### Transformación operativa de la sostenibilidad corporativa en una empresa de bienes de consumo de rápida rotación

#### Resumen

Varias investigaciones expresan la necesidad de buscar soluciones prácticas para la sustentabilidad. Tomando el caso de una empresa internacional, este artículo propone documentar los factores clave de éxito de una transformación hacia la sostenibilidad y una metodología para su despliegue. Adoptando un enfoque cualitativo, la metodología se basa en el retorno de experiencia de 32 empleados, recolectado a través de entrevistas a profundidad semi estructuradas. Los hallazgos destacan tres desafíos: la implementación de indicadores de sostenibilidad, los silos organizacionales y el cambio hacia un modelo de negocio sustentable. Como resultado, aparecen estos factores clave del éxito: sistematizar la cultura de medir, introducir una eco gobernanza y conceptualizar la transformación a escala con un lanzamiento progresivo.

**Palabras clave:** sostenibilidad; transformación; operacionalización; empresa; metodología.

### Transformação operacional da sustentabilidade corporativa em uma empresa de bens de consumo de rápida rotação

#### Resumo

Diversas pesquisas expressam a necessidade de buscar soluções práticas para a sustentabilidade. Tomando o caso de uma empresa internacional, este artigo propõe documentar os principais fatores de sucesso de uma transformação em direção à sustentabilidade e uma metodologia para a sua implementação. Adotando uma abordagem qualitativa, a metodologia baseia-se no feedback de experiência de 32 colaboradores, coletado por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade. As conclusões destacam três desafios: a implementação de indicadores de sustentabilidade, silos organizacionais e a mudança para um modelo de negócio sustentável. Como resultado, surgem estes fatores-chave de sucesso: sistematizar a cultura de medição, introduzir a governança ambiental e conceptualizar a transformação em escala com um lançamento progressivo.

**Palavras-chave:** sustentabilidade; transformação; operacionalização; empresa; metodologia.

\* Corresponding author.

JEL classification: JEL; M15.

How to cite: Picard, M. S. & Manfredi, L. C. [2023]. Operationalizing a corporate sustainability transformation in a fast-moving-consumer goods company. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 464-475. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5989>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5989>

Received: 20-02-2023

Accepted: 21-07-2023

Available on line: 22-12-2023

## 1. Introduction

Over the past years, multinational companies have focused on adapting to several changes in technology, economy, or markets (Rosenberg & Mosca, 2011). In the last decade and particularly over the past two years, sustainability has also gained a lot of importance in the transformation agenda of multinational companies (Appelbaum et al., 2016).

The evolution of legislation towards stricter regulation both internationally and nationally is one of the main factors explaining this phenomenon. As an example, we can mention the case of the European Union, where the European Commission adopted the European Climate Law in July 2021, making climate-neutrality mandatory by 2050 for all European economies and societies (European Commission, 2022).

As supranational laws become applicable to all European countries, they must translate it into their national legislative apparatus. In the case of France, the law against climate change was enacted to support the European law (Macron et al., 2021).

This institutionalization of sustainability constraints towards private companies is a key step to putting them in motion. Indeed, as per Pinheiro et al., (2022), the level of companies engagement and transparency on environmental and social matters reflect how country governments address them. An example of concrete commitment is the Carbon Disclosure Project: a voluntary approach applicable to both public and private sectors to publicize the measure of environmental impacts and remediation actions to minimize them (Oktay et al., 2021).

In parallel, the political instability due to COVID-19 restrictions (McLaughlin, 2022), the war in Ukraine or Chinese tensions within the international landscape, also impact global businesses by putting high pressure on energy and raw material availability, supply chain, and costs. This uncertainty is another trigger to rethink the way multinational companies operate their business (Brueckner et al., 2022).

Also, social actors such as non-governmental organizations and civil society became more powerful and influence even the biggest actors in a market. They provide individuals with the capacity to influence collective opinions and behaviors thanks to the power of social media. Indeed, one organization or one individual can now easily damage the image of major companies for not putting enough emphasis on respecting ethics, values or simply the things that people care about (Boulianne, 2022).

For this reason, there is a stream of research dedicated to studying organizational reputation. It is the system of beliefs we have about an organization or person, which generates expectations about their behaviors. In other words, reputation is an evaluation of an organization (Deephouse & Carter, 2005) in terms of desirability, quality, esteem, and favorability. Therefore, many studies have focused on the importance of building and maintaining a

good reputation for organizations. Moreover, they consider it an intangible asset (Fombrun & Shanley, 1990).

A recent example of organizational reputation put at risk, is the case of Total Energy, a French oil company accused of selling indirectly the kerosene used by the Russian army to conduct the war in Ukraine despite the French government position against the war. Total Energy was then forced to sell all its share related to Russian gas activity (Grynszpan & Bouissou, 2022).

Regarding human resources, employees themselves show more concern about sustainability, thus, it becomes a key differentiator to attract and retain talents, especially young and high qualified profiles (Chaudhary, 2018).

Finally, natural disasters are becoming more frequent, even big companies are more exposed to the risk of events like fires, drought, flood, or biodiversity loss directly impacting their production, manufacturing, or supply chain (Fang et al., 2019).

In that context, sustainability transformation, that is, the evolution of an organization towards a target model where the activity of the present does not compromise the capacity of future generations to satisfy their needs, is now reaching the highest level of executive committees.

Indeed, if currently digital transformation was the priority, to adapt to all major technologic changes and disruptions (Appelbaum et al., 2016), we can foresee that sustainability transformation should take over in most multinational companies in the coming years.

However, organizations that started the transformation process toward sustainable operations face difficulties to scope, execute, and finalize this process. Indeed, there is no one-fits-all strategy, as it will depend on the industry and where its main Co2 footprint buckets are generated. For example, in the wine and spirits industry, the priority would be reducing glass consumption due to the carbon emitted during its production (Pernod Ricard Company, 2021). While the main challenge for dairy production would be to focus on substituting cow milk by vegetable milk, maintaining an equal level of protein intake and production yield, to significantly reduce carbon emissions (Engelberts et al., 2021).

This one-by-one approach is generally supported by major consulting companies, which are experts in strategy design but not in operationalization (Old, 1995), nor in sustainability. In the best-case scenario, they would be associated with start-up companies, experts in sustainability, but lacking background on both transformation strategy and operationalization. This situation generates slowness, trial and errors, and, on some occasions, transformation failures and missed momentum. Operationalization is key to succeed in sustainability transformation.

It has been documented that sustainability transformation should be embraced as any change initiative, as it aims at switching culture and relationships with all company stakeholders (Stoughton & Ludema, 2012a). As such, specific attention must be paid to not failing, as

seventy percent of all change initiatives do because of human factors (Burnes & Jackson, 2011).

However, it is also noticed that sustainability transformation is “a brand-new area of research that needs further attention” (Appelbaum et al., 2016, p.138).

The purpose of this article is to explore the key success factors for operationalizing a sustainability transformation and a deployment methodology. To achieve this, first of all, we present a brief literature review on sustainability transformation to list and assess existing knowledge and theories; and then, use in depth-interviews to evaluate the case of a sustainability transformation in a fast-moving-consumer-goods company (FMCG), which is among the worldwide leaders in its industry.

## 2. Literature review

As a first step, we carried out a search for the concept of sustainability transformation in the Business Source Complete (EBSCOhost) search engine. Considering the emerging phase of the topic in all fields, the time period was not restricted, and all databases were selected. A filter was applied to select only peer-reviewed academic papers, choosing English as key language. The thesaurus key words were restricted to corporate social responsibility, organizational change, corporate sustainability, change management, corporate culture, green business, management, organizational behavior, and international business enterprises. From this configuration, 349 results were retrieved from 1995 to 2022, out of which the first 100 were examined to select pertinent articles.

From this brief review, we will define sustainability transformation as “a fundamental long-term development of society toward enhanced human well-being built on environmental accountability and protection, as recently agreed on in the Sustainable Development Goals of the United Nations and addressed in the Future Earth Initiative and the EU's Grand Challenges” (Daedlow et al., 2016).

Few information is available on how to address sustainability transformations from a multinational company perspective, and when available, it remains highly conceptual and theoretical.

On the vision and strategy roll-out, the article by Cherrier et al. (2012) focuses on the need of getting the right sponsorship within the highest level of the management team to successfully lead sustainability initiatives. For that purpose, the article identifies six typical profiles—three in favor and three against—usually present at this level of leadership, and underlines the fact that managers need to change their personal mindset first and then understand corporate goals and organizational purpose to succeed. Thus, the need to build a corporate identity where sustainability becomes a key differentiator is a pre-requisite. However, as per Stoughton & Ludema (2012b), the involvement of senior management is mainly required for sponsorship purposes, but sustainability transformation can be operationalized by middle management.

Hence, considering the importance of sustainability philosophy in the company strategy definition, Dominici & Palumbo (2013) bring up the viable systems approach (VSA). It explains that decision makers need to converge stakeholders' expectations by implementing a value creation process that considers the role of business from a social perspective. Sustainability philosophy should be a basis to define the strategy and to implement a pertinent governance model. Finally, key performance indicators (KPIs) on efficiency, effectiveness, and sustainability would enable the business to quantify the pertinence of the actions taken.

While this is a first approach to the steps to be taken to reach sustainability from an organizational perspective—aligning key stakeholders, build a sustainable strategy supported by pertinent governance instances, and monitor KPIs—it is still very generic as all these steps are usually in place for any kind of corporate transformation.

Adopting a wider view, Ryan et al. (2012) demonstrate the value of adding external stakeholders to the in-house company sustainability perspective by creating a network of relationships and interactions with non-profit organizations, public institutions, civil society, and others.

More concretely but not turned to sustainability, Old (1995) proposes a methodology to operate change management at the three levels of an organization: system (strategy, culture, structure, rewards, and information technology), observed practices, and underlying patterns. It is based on five dimensions, namely: 1) partner with the leader; 2) contextualize the change; 3) navigate the critical path; 4) bring wholeness into design process; and 5) build dynamic processes and pathways. For Old, the reconfiguration of the system towards the target will only occur if an action plan is in place and if pushback is well managed to enable the emergence of new patterns.

We noticed a need to deep-dive into the specificities of operationalizing a sustainability transformation from a corporate perspective, as the literature lacks references on the topic.

## 3. Methodology

Given the early stage of research on corporate sustainability transformations, and the lack of literature addressing its operationalization properly, the most appropriate approach to explore that matter was to adopt a qualitative methodology, emphasizing the challenges, conditions for success, and steps to be taken in a corporate environment.

To do so, in-depth interviews with semi-structured questions were conducted to explore professionals' insights in an international FMCG company. The company was selected purposefully, since it has operated several transformations in the past, such as a digital acceleration program initiated five years ago and that is still in progress, at the same time, it has run an important program around sustainability, thus allowing some employees to become knowledgeable and able to share their return of experience. The

contact with the company was made through an employee found in the professional social network LinkedIn.

The sample was selected intentionally by identifying the main stakeholders on transformation and sustainability within the organization. In total, thirty-two people were interviewed to cover the following functional areas: human resources, manufacturing, supply chain, finance, marketing, procurement, technology, and sustainability. The characterization of participants is detailed in [Table 1](#), based on responsibility area, position, years working at the company, sustainability expertise, number of direct reports (internal resources only), and gender.

The interviews took place between August 26<sup>th</sup>, 2022, and September 7<sup>th</sup>, 2022, with an average duration of one hour. Each interview was recorded by OneNote Office360

software by the interviewer. As the company headquarters are in France, twenty-four interviews took place in French and eight interviews were conducted in English for non-French speakers.

The interview format was semi-structured questions aiming to understand the journey to current status, remaining challenges, and key success factors for the sustainability transformation conducted in the company. The instrument is shown in the [annex](#).

As an introduction, interviewees were shared the definition of a sustainable development: “a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” ([Brundtland, 1987](#), p.39); and informed of the objectives of the discussion.

**Table 1.** List of interviewees and key characteristics.

Number	Responsibility area	Position	Years in company	Sustainability expertise	Direct reports	Gender
1	Finance	Country Manager	10	Low	5	Female
2	Human Resources	Country Manager	1	Low	1	Female
3	Human Resources	Country Manager	16	Low	1	Female
4	Human Resources	Country manager	1	Low	0	Female
5	Human Resources	Group Manager	6	Low	0	Female
6	IT Operations	Country Manager	2	Low	7	Female
7	IT Operations	Group Expert	8	Low	3	Male
8	IT Operations	Group Manager	23	High	4	Male
9	IT Operations	Group Manager	5	Medium	0	Male
10	IT Operations	Group Vice President	21	Low	6	Male
11	IT Solutions	Group Manager	7	Low	1	Female
12	IT Solutions	Country Manager	20	Low	0	Male
13	IT Solutions	Country Manager	7	Medium	2	Male
14	IT Solutions	Group Director	10	Medium	10	Male
15	IT Solutions	Group Manager	11	Medium	5	Male
16	IT Solutions	Group Manager	3	Medium	0	Female
17	Marketing	Country director	13	Low	8	Female
18	Operations	Country Vice President	20	Medium	8	Male
19	Operations, supply chain and manufacturing	Group Vice President	15	Medium	9	Male
20	Procurement	Group director	3	Medium	10	Female
21	Procurement	Group Expert	3	High	0	Male
22	Procurement	Group Expert	4	Medium	0	Male
23	Procurement	Group Expert	1	Low	0	Female
24	Procurement Center of Excellence	Group Director	23	Medium	3	Male
25	Supplier carbon Reduction	Group Head of	2	High	1	Male
26	Quality & Sustainable Performance	Country manager	20	High	8	Female
27	Supply Chain	Country Expert	33	High	0	Male
28	Sustainability	Country Manager	6	High	1	Female
29	Sustainability	Country Director	15	High	0	Female
30	Sustainable agriculture	Group Head of	3	High	2	Female
31	Sustainable Performance	Country Director	19	High	4	Female
32	Sustainable Performance	Group Head of	2	High	2	Female

Source: own elaboration

After that, a verbatim analysis was conducted, first, manually searching for convergent trends among answers as well as differences. In a second stage, data was processed using the ATLAS.ti software (version 23.1.1.0, 2023), looking for a more detailed explanation of the results.

#### 4. Findings

As an introduction to the findings of this study, it is important to note that it relies on a qualitative exploratory methodology, and as such, the results cannot be generalized to other companies nor context. However, it is an opportunity to start the discussion on how to operate a wide-company-scale sustainability transformation in a complex organization where the value chain, ownership, processes, and tools are multiple and fragmented. The purpose of this study is then to open a debate on the conditions to efficiently operate a corporate sustainability transformation at scale.

It is important to specify the sustainability scopes defined by the organization.

The sustainability transformation conducted in the company is defined around three dimensions: lands, circular making, and people. These dimensions imply looking after all aspects of the products' lifecycle, from raw material sourcing to product end of life.

As for preserving lands, as all products come from nature, it is a priority to secure the yield and quality of the fields today and in the future. In that context, environmental standards certifications are in place, and several biodiversity protection and regenerative agriculture programs were launched. The next step to preserve lands would be to systematize data collection to enable better progress monitoring and future scale-up.

About circular making, the objective is to minimize waste at every step of a product lifecycle, from production to end of life, through specific actions to preserve water and promote eco-packaging, for example. As a circular concept, it focuses on reducing, reusing, and recycling raw material as much as possible, with a continuous effort made on research and innovation. There may be a challenge in some cases related to the legislation; at this stage it doesn't allow them to switch from glass to carton to reduce product carbon footprint. Therefore, the next step in circular making would be to enable bulk transportation towards consumers location, enabling a local bottling and deposit systems.

About people, the company cares mainly about the people working for the company and their ecosystem. It consists in ensuring that both employees and suppliers promote inclusiveness, diversity, equality, and education. As operations are managed worldwide, the next step would be to apply the same level of human rights and well-being reliability to the partners involving several layers of outsourced employees.

At this stage, the sustainability transformation started several years ago and is headed by a team reporting

directly to the CEO. From their feedback and other business stakeholders involved, it seems like several operationalization challenges remain to be tackled. For instance, the implementation of sustainability indicators, organizational silos, and the shift towards a sustainable business model. From there, key factors to succeed may be to systematize a culture of measuring, introduce a transversal eco-governance, and conceptualize the transformation at scale with a progressive expansion. This last point is also documented as a step-by-step process, integrating the lessons learnt by the interviewees during the journey.

##### 4.1 Challenges and key success factors of the sustainability transformation journey

The first challenge reported by all sustainability experts is the collection, consolidation, reconciliation, and analysis of sustainability indicators. Currently, regulation requires to quantify accurately and exhaustively the carbon emitted by the company activities, from raw material sourcing, procurement, manufacturing, transportation, sales, marketing to products end of life. More is to come regarding environment, social matters, human rights, corruption and diversity to comply with the *Corporate Sustainability Reporting Directive 2022* (EU), emitted by the [European Union \(OJ, 14 December 2022\)](#).

Today, no technical solution is leveraged at company level to automatize data management from end-to-end. That situation is explained by the number of affiliates involved—more than eighty—reposing on as many IT systems. A technical complexity that drives to a situation where carbon information is gathered through a door-to-door method in all affiliates and with all suppliers, thus generating errors and being highly time consuming.

An example of the difficulties reported is that raw data on the quantity of materials purchased is frequently reported with incongruencies; thus, the head office must recalculate the information by projecting other affiliates' information. As a consequence, external auditors also have to evaluate the reliability of the information provided on group carbon emissions.

Consequently, interviewees note that too much effort is put on collecting, consolidating, and retrieving past emissions information, rather than on building optimization scenarios to improve decision-making for the future and forecasting.

Indeed, to succeed in reducing its environmental impacts, the company must be able to compare extremely complex scenarios, activating different levers at both local and company scales. However, to that end, it should be able to rely on accurate past events analysis to highlight the measures that yielded the most significant results, versus the ones that did not reach the expected output or required too much effort but yielded low value. This, on top of integrating projections on the impacts of climate change on agriculture, water or any other risk, to better accommodate scenarios.

However, such a level of complexity is hardly managed today and still faces barriers for scaling-up. About this situation, interviewees express the need to implement a higher data granularity, with a common taxonomy at group level, to get more reliable data and be able of drill-down into the environmental company impacts by country. This, because as pointed out by an interviewee: “moving the same weight of goods in one or five trailers from one point to another has different carbon footprints”. A case currently not addressed, showing that the level of details analyzed is not sufficient to identify potential optimization levers.

*Thus, the former implies to build and systematize the culture of measuring, simulating, implementing, and iterating to feed a common and shared knowledge base.*

The second challenge regarding organizational silos is that some people are particularly knowledgeable on sustainability and have implemented successful actions or adopted best practices at their department or affiliates level. However, it usually remains at their team level and is not scaled to the extent it could be.

As an example, an affiliate has implemented a solution to reduce the use of fertilizers thanks to a robot equipped with artificial intelligence. It is autonomous in applying the minimal quantity of product required on crops, provides valuable information on the health of plants, and recommends actions to the operators: watering, cutting, etc. But now, the technology is not shared to other producers within the company despite several countries could be interested in it and capitalizing on the internal knowledge built to enrich their own practices.

This is because the actual governance on sustainability is fragmented among three departments at group level: corporate responsibility, sustainable operations, and human resources, multiplied by the number of affiliates, as each business unit has a local organization replicating the global one (i.e., local corporate responsibility, local sustainable operations, local human resources).

In addition, internal organizational bias hinders the collaboration, as reporting lines are not from local-to-global (i.e., local corporate responsibility reporting to global corporate responsibility), but often from local-to-local (i.e., local corporate responsibility reporting to local CEO) thus mixing divergent priorities and agendas to deliver group results. This is also reflected by the fact that stakeholders may not be able to take additional workload related to sustainability projects, often considered as a nice-to-have to work on best effort, rather than a company priority.

Finally, to better anticipate industry evolutions and incorporate them into investment plans to get prepared for the future, the company should involve its ecosystem stakeholders formally. It could consist of consulting community members, experts, and researchers on topics such as farming, glass production, manufacturing,

and supply-chain on a regular basis to identify structural investments and assure business continuity in the long run. An example could be to work with fossil energy specialists to explore the risks related to a reduced availability by 2100 and mitigate them on the full company value chain.

*As a consequence, the focus should be on introducing transversal eco-governance to formalize sharing between roles, functions, countries, and ecosystem stakeholders.*

On the third challenge, interviewees point out the difficulty shifting towards a sustainable business model.

Indeed, it implies to revisit business processes by integrating different scenarios of global warming for 2100, being the most optimistic, +1.5 °C; the most likely to happen, +2.4 °C; and worst-case scenario, +4 °C.

Based on the above, and associated with other non-renewable resources, the definition of a sustainable business model should look at different elements of the company value chain to be most impacted.

For instance, agriculture, a model that should shift towards a regenerative approach. This goal requires the company to accompany farmers with expertise, knowledge transfer, and economic resources over many years to guarantee results. Indeed, these will depend on the capacity to overcome farmers' resistance to change, helping to reduce environmental transition economic costs, and risks perceived. It also means to support them further to get certified, especially in countries where sustainability is not yet a legal requirement.

Another key element is glass supply. The company must mobilize producers to operate their own sustainability transformation. Indeed, glass producers are often reluctant to provide environmental data, while they represent the majority of carbon emissions of the company. The high demand for this material poses a challenge; thus, suppliers feel more comfortable with not meeting client expectations. Given the context, it could be pertinent to align information requirements with other clients to speak with one voice or make it a pre-requisite to participate in a call for proposals.

Finally, much is to be done internally to level-up maturity on sustainability among heterogeneous affiliates.

This starts with the innovation process. They must be able to prioritize new product ideas compatible with a sustainable business model at group level. That is, most likely locally sourced, bottled, and distributed, as well as eligible to eco-conception, a condition to be verified by leveraging an advanced lifecycle analysis comparing ingredients and packaging options.

At operations level, it consists of designing factories able to produce multiple goods on a single production line to optimize agility on seasonal products, avoid under-use or obsolescence of a trend. On the up-stream transport, it relies on selecting transporters with the

highest probability to arrive to destination through the shorter distance with the most recent boat and cleaner oil (while this information is so far known only at arrival of the goods). On the down-stream transport, it is about optimizing routes to customers by proposing, for example, products from one single warehouse instead of offering an inventory dispatched from different places. Furthermore, it is about preparing for reverse logistics, a priority and highly complex battleground.

*To conclude, it implies to conceptualize the sustainability transformation at scale while proceeding with a start-small-and-expand approach to build a sustainable business model on solid and common foundations.*

#### 4.2 On the methodology to operationalize the sustainability transformation

The interviewees have brought valuable returns of experience on how to operate a sustainability transformation, detailing the company journey step-by-step and sharing their analysis about it. As a result, a methodology based on the process deployed and enriched with lessons learnt is proposed below.

The first step is to build a coherent **strategy**. It means that the **vision**, the **mandate**, and the scope of the initiative must be clearly defined, formally documented, and duly communicated to relevant stakeholders.

In terms of sustainability, such strategy must address both the most important environmental footprint categories of the company and, contrary to what was first intended, the smallest ones, to enable the adhesion and engagement of every employee. It must also express the right level of ambition: specific, measurable, achievable, relevant, and time bound (Bjerke und Renger, 2017).

In the case of the company studied, as a FMCG company producing beverages, glass represents the most important carbon emission factor, followed by raw material sourcing due to the agriculture carbon emissions, then transportation, and finally manufacturing.

Here the priority is to reduce glass consumption either by preferring other materials, lightening bottles weigh, or implementing local deposit systems. Additionally, green rather than uncolored glass also shows a significant potential in terms of environmental footprint reduction by enabling a higher percentage of recycled material; a benefit also made possible by switching to a larger format or even adopting one single bottle format for all brands.

However, such decisions are usually made with the marketing department, which pays more attention to brands positioning, differentiation factors, and sales than to sustainability. *A pushback in that sense was shared by the interviewees from the Sustainability team.*

Consequently, as a second step, the **organization** must be settled in a way that sustainability becomes the most impactful matter, getting the highest level of sponsorship. The sustainability team should obviously report directly

to the CEO and have a leader acting as the CEO's right hand, in charge of operationalizing the sustainability transformation at the head of all other initiatives, which is actually still not the case. To do so, new roles and responsibilities must be created to drive the vision and monitor the roadmap delivery, such as sustainability officers in all front and back-office functions, positions that are missing up to now.

To avoid silos in priorities management and action plans, another key topic is **eco-governance**. Indeed, setting-up the right governance bodies, with the right attendees, at the right frequency, and with the right content is key to articulate all functions, hierarchical levels, affiliates and external ecosystem stakeholders, and create a transversal approach that does reach sustainability. A pending point at this stage that was pointed out by interviewees.

For an international company, it means setting cross-functions monthly meetings at global level, with sustainability department as an owner, and defining the content, which must be oriented to strategic decisions-making and arbitrations. Again, all functions must be involved: Operations, HR, Finance, Legal, Marketing, Sales, IT, external experts, community members or researchers.

In addition, each function should cascade the strategy to their regional and local teams, leveraging existing instances and bringing sustainability as a recurring point to their agenda.

Finally, regional and local teams must also discuss across functions on a regular basis, either in existing or dedicated instances, to monitor field progress and implementation plans. Such transversal and international articulation would also be easier if employees adopt the same ways of working and processes, designed to make people speak the same language and act in one single direction, currently a work in progress in the company.

For sustainability, it means to adopt a common taxonomy on how to name concepts to enable a reliable data gathering and consolidation process for sustainability. Standard operating processes can be enriched to formalize sustainability requirements and gates. These ways of working should include, as an entry point, the reference to the sustainability service catalogue, including:

- 1) The environmental footprint calculation, a baseline and periodical refresh.
- 2) A simulator to compare and identify the best sustainability strategies based on a benchmark wider than the company, enriched by past actions analysis, and considering the full picture of each action (carbon, water, biodiversity) to avoid preferring a solution that is damageable for another nonrenewable resource.
- 3) Guidelines, methods, and tools to support the operationalization in all functions and affiliates on selecting certified partners, producing eco-scored products, return on environment calculation, budget conversion in tons of Co2, roadmap management, etc.



- 4) Trainings and awareness sessions to upskill the organization either generic and applicable to all employees or very specific for certain roles (procurement, manufacturing, supply-chain, IT, digital marketing).
- 5) Key performance indicators homogenize raw data to be collected (concepts, definition, frequency) and enable a coherent consolidation and results tracking at company level.

Indeed, including all the services in the catalogue should contribute to avoiding silos and duplication of efforts—either human or financial—on similar topics.

Finally, to support the human aspect of the transformation, change management is key to make people willing and ready to change. Thanks to it, every stakeholder should understand why the transformation is occurring, what it consists of, and how they will be contributing to it.

To foster adoption and reduce push back, a good practice during the design phase is to co-build the ambitions of the sustainability transformation with key stakeholders (at least involving sustainability, operations, and HR global management) and align it with top executives (direct reports of the CEO). An approach currently being deployed for the definition of the next steps of the sustainability transformation.

Another recommendation is to think on a scale: start small and then expand. That is, the transformation set-up must be designed to be applicable to all use cases, in all functions and affiliates, but start with a proof of concept in a reduced perimeter to test, learn, and optimize the model in terms of goal, ambitions, roles, organization, ways of working, and upskilling before launching.

After that, a middle-management team should oversee the sustainability transformation execution, while top executives should be the sponsors of the initiative and lead by the example. They must display the highest level of environment sobriety and inclusiveness in their team to impulse the rest of the collaborators to replicate their attitude. This is still an improvement and is currently pushed bottom-up by company sustainability experts.

During the consolidation phase, it is usual to rely on a network of champions or ambassadors to cascade the knowledge, ideally settled in every region and hierarchical levels and looking for transversality and synergies. To that end, two networks are emerging in IT and marketing.

Finally, sustainability should become a formal objective at individual and collective levels. It must be included in the individual development plans through sustainability continuous education and become a condition for profit sharing benefits for all employees.

## 5. Results and Discussion

Recently, it has been acknowledged that sustainability should be more results oriented and contribute to building knowledge on how to transform to reach it (Dorning et

al., 2020). In that context, this present article relies on the most recent and empirical knowledge of the employees of a FMCG company to identify the critical factors to successfully transform an organization in the long term and turn words into facts.

Several challenges were identified around the environmental footprint calculation, organizational silos, and sustainable business model shift. For each one, a key success factor was shared.

First, a common process must be adopted, and a knowledge base documented to bring a global view of the company's position on sustainability. It means to systematize the culture of measuring, simulating, deciding, implementing, and iterating to be able to identify key improvement areas, prioritize the most significant environmental footprint optimization levers, and track results. It must also integrate multiple smaller action plans as proofs of concept toward sustainability, encompassing topics such as water management, biodiversity or inclusiveness to really transform the whole company ecosystem.

Second, a transversal eco-governance should emerge and integrate all business functions: sustainability, operations, human resources, finance, marketing, sales, legal, and IT to impulse the company transformation in one-single direction and avoid silos between functions, as well as to involve all company layers to avoid disconnection between global and local teams. Another important point is to enrich the eco-governance bodies with the participation of stakeholders coming from outside of the company, either community representatives (farmers, glass suppliers), industry experts, or scientists and researchers.

Third and last, it is key to create a team to conceptualize the sustainability transformation set-up at scale, with a progressive expansion in its operationalization. This means to start small and then expand, keeping the right complexity, i.e., manage local specificities that make sense due to local legal or operational constraints, but removing bad complexity, i.e., all barriers to sustainability implementation at scale. This team should report independently and directly to the CEO.

Therefore, each challenge could deserve a specific study to deep dive into how to resolve them from the administration research perspective, and an analysis could be done on remediation actions implemented over time to evaluate their effectiveness.

Regarding the sustainability operationalization, the main steps reported are common to a usual transformation program: writing the vision that the transformation will enable to achieve, clarifying the mandate within the organization; delimiting the scope in terms of geography and functions involved; defining the strategy of levers to be activated in a three to five years horizon; designing the organization structure that will support its implementation; establishing a governance that will pilot the roadmap and make decisions; constituting a service catalogue specialized

on sustainability problems; building key performance indicators to monitor progress; and accompanying people mindset and practices transition toward the vision through a change management plan.

Still, sustainability is a wide topic and there are many perspectives to address it. Here, the studied sample is made of employees from one single company, which is too limited to extrapolate results. It would be suitable to expand the research to other industries or types of actors, like consultancy or start-up, to compare sustainability operationalization methodologies.

This article aims at bringing new elements to understand corporate sustainability transformation; however, it is still part of an exploratory phase, which means that a lot remains to be looked-at, documented, investigated, and further discussed.

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

### References

- Appelbaum, S. H., Calcagno, R., Magarelli, S. M., & Saliba, M. (2016). A relationship between corporate sustainability and organizational change (part three). In *Industrial and Commercial Training* (Vol. 48, Issue 3, pp. 133–141). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2014-0047>
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH (version 23.1.1.0). (2023). ATLAS.ti 23 Windows. <https://atlasti.com>
- Bjerke, M. B., & Renger, R. (2017). Being smart about writing SMART objectives. *Evaluation and Program Planning*, 61, 125–127. <https://doi.org/10.1016/J.EVALPROGPLAN.2016.12.009>
- Boulianne, S. (2022). Socially mediated political consumerism. *Information Communication and Society*, 25(5), 609–617. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2021.2020872>
- Brueckner, M., O'Reilly, K., Falk, S., & More, M. (2022). *The war in Ukraine: Addressing the crisis and preparing for its impact*. <https://www.accenture.com/us-en/insights/strategy/ukraine-addressing-crisis-preparing-impact>
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development. *United Nations Commission*, p.39 4(1), 300. <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>
- Burnes, B., & Jackson, P. (2011). Success and failure in organizational change: an exploration of the role of values. *Journal of Change Management*, 11(2), 133–162.
- Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. *Evidence-Based HRM*, 6(3), 305–319. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-11-2017-0058>
- Cherrier, H., Russell, S. V., & Fielding, K. (2012). Corporate environmentalism and top management identity negotiation. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 518–534. <https://doi.org/10.1108/09534811211239209>
- Daedlow, K., Podhora, A., Winkelmann, M., Kopfmüller, J., Walz, R., & Helming, K. (2016). Socially responsible research processes for sustainability transformation: an integrated assessment framework. In *Current Opinion in Environmental Sustainability* (Vol. 23, pp. 1–11). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2016.09.004>
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation. *Journal of Management Studies*, 42(2), 329–360. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00499.x>
- Dominici, G., & Palumbo, F. (2013). Decoding the Japanese Lean Production System According to a Viable Systems Perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 26(2), 153–171.
- Dorningner, C., Abson, D. J., Apetrei, C. I., Derwort, P., Ives, C. D., Klaniecki, K., Lam, D. P. M., Langsenlehner, M., Riechers, M., Spittler, N., & von Wehrden, H. (2020). Leverage points for sustainability transformation: a review on interventions in food and energy systems. In *Ecological Economics* (Vol. 171). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2019.106570>
- Engelberts, L., van Rheede, A., Kievit, H., & Nijhof, A. (2021). Appreciating multiple realities in the transformation towards a sustainable dairy sector: An explorative study from the inside-out perspective. *Agronomy*, 11(11). <https://doi.org/10.3390/agronomy11112116>
- European Commission. (2022). Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (Text with. *Official Journal of the European Union*.
- Fang, J., Lau, C. K. M., Lu, Z., Wu, W., & Zhu, L. (2019). Natural disasters, climate change, and their impact on inclusive wealth in G20 countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 26(2), 1455–1463. <https://doi.org/10.1007/s11356-018-3634-2>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Grynszpan, E., & Bouissou, J. (2022, August 24). Comment le gaz de TotalEnergies sert de carburant aux avions de combat russes en Ukraine. *Le Monde*. [https://www.lemonde.fr/international/article/2022/08/24/comment-le-gaz-de-totalenergies-sert-de-carburant-aux-avions-de-combat-russes-en-ukraine\\_6138867\\_3210.html](https://www.lemonde.fr/international/article/2022/08/24/comment-le-gaz-de-totalenergies-sert-de-carburant-aux-avions-de-combat-russes-en-ukraine_6138867_3210.html)
- Macron, E., Castex, J., Pompili, B., Le Maire, B., Blanquer, J.-M., Borne, E., Lecornu, S., Gourault, J., Dupont-Moretti, E., Bachelot, R., Vidal, F., & Denormandie, J. (2021). Loi no 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets. *JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE*. [https://www.legifrance.gouv.fr/download/file/x7Gc7Ys-Z3hzgx05Kgl0zSu1fmt64dDetDQxhvJZNMc=JOE\\_TEXTE](https://www.legifrance.gouv.fr/download/file/x7Gc7Ys-Z3hzgx05Kgl0zSu1fmt64dDetDQxhvJZNMc=JOE_TEXTE)
- McLaughlin, K. (2022, April 13). COVID-19: Implications for business. *COVID-19: Briefing Note #100 by McKinsey*.
- Oktay, S., Bozkurt, S., & Yazıcı, K. (2021). The Relationship Between Carbon Disclosure Project Scores and Global 500 Companies: A Perspective From National Culture. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211014521>
- Old, D. R. (1995). Consulting for real transformation, sustainability, and organic form. In *Journal of Organizational Change Management* (Vol. 8).
- Pernod Ricard Company. (2021). *Pernod Ricard-Climate Change 2021*. <https://www.pernod-ricard.com/en/sr/>
- Pinheiro, A. B., & Oliveira, Marcelle Colares Lozano, M. B. (2022). The mirror effect: influence of national governance on environmental disclosure in coordinated economies. *Journal of Global Responsibility*, 13(4), 380–395. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2022-0009>
- Rosenberg, S., & Mosca, J. (2011). Breaking down the barriers to organizational change. *Journal of Management and Information Systems*, 15(3), 139–146.
- Ryan, A., Mitchell, I. K., & Daskou, S. (2012). An interaction and networks approach to developing sustainable organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 578–594. <https://doi.org/10.1108/09534811211239236>
- Stoughton, A. M., & Ludema, J. (2012a). The driving forces of sustainability. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 501–517.
- Stoughton, A. M., & Ludema, J. (2012b). The driving forces of sustainability. *Journal of Organizational Change Management*, 25(4), 501–517. <https://doi.org/10.1108/09534811211239191>





Figure A2. Encoded words cloud based on interviews.

Note. This figure is based on coding the verbatim records of the interview parameters for this research. It shows the key concepts mentioned by the interviewees.

Source: own elaboration.

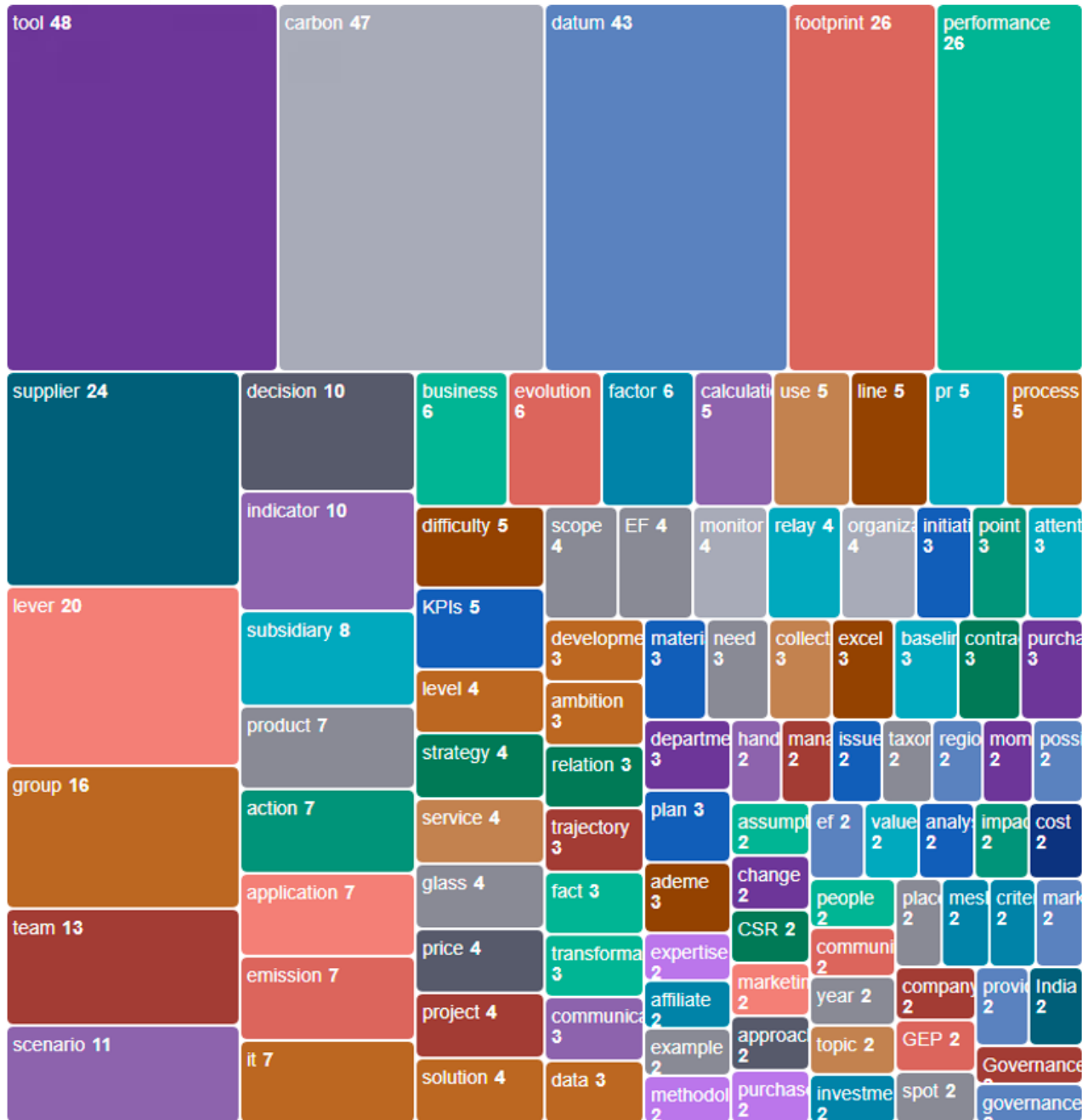
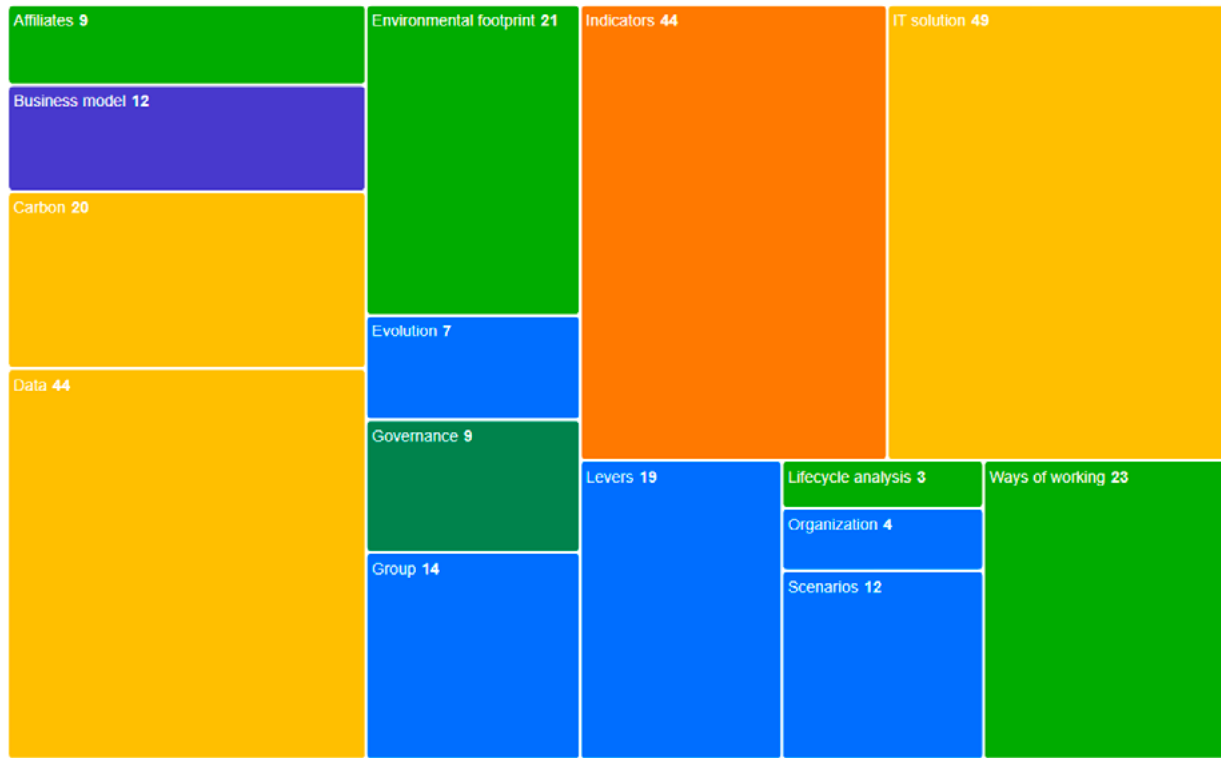


Figure A3. Automatic proportional concept map.

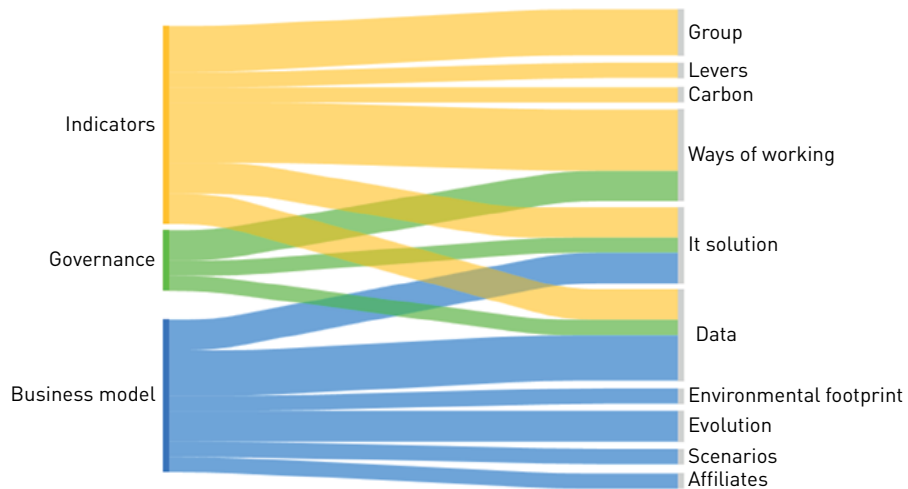
Note. This figure is based on the verbatim records of the interviews that have been uploaded to the tool. It shows the concepts detected automatically by the software according to the interviewees' mentions.

Source: own elaboration.



**Figure A4.** Encoded proportional concept map.

*Note.* This figure is based on the coding of the interviews carried out for qualitative analysis. It shows the encoded concepts mentioned by the interviewees. Source: own elaboration.




**Figure A5.** Sankey key concepts relationship analysis.

*Note.* This figure is based on the coding of the interviews carried out for qualitative analysis. Based on encoded concepts, it shows the relationship between main challenges (environmental indicators implementation, organizational silos, and switch to a sustainable business model) and key success factors (culture of measuring, eco-governance, at scale transformation design). It shows that the implementation of indicators requires a group approach, showing activated levers, reporting carbon data correctly, relying on common ways of working, and IT solutions. Governance is mainly related to ways of working, coordinated data management, and adequate IT solutions. Business model switch also relies on having the right solution and data to find it, creating scenarios on affiliates environmental footprints, and their evolution.

Source: own elaboration.

Artículo de investigación

## Impacto del COVID-19 sobre el desempeño financiero empresarial. Una mirada a las grandes empresas privadas del Ecuador

Fanny Cabrera Barbecho Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.  
fanny.cabrera16@ucuenca.edu.ecKatherine Coronel-Pangol\* Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.  
katherine.coronelp95@ucuenca.edu.ecGustavo Flores Sánchez Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.  
gustavo.flores@ucuenca.edu.ec

### Resumen

La pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía mundial, afectando el desempeño financiero de las empresas, y Ecuador no ha sido la excepción. Por eso, este estudio tiene como objetivo analizar dicho impacto en la rentabilidad, utilidad y ventas de las cien empresas privadas más grandes de este país en el período 2015-2020, utilizando datos de los balances generales y de resultados, mediante la aplicación de la metodología cuasi experimental diferencias en diferencias. Los resultados revelan que la pandemia trajo consecuencias negativas en la rentabilidad y ventas de las empresas, no obstante, en algunos casos, la utilidad neta tuvo un comportamiento inverso. Estos hallazgos representan importantes implicaciones para las estrategias de gestión empresarial y el futuro del mercado ecuatoriano.

**Palabras clave:** impacto; COVID-19; rentabilidad; ventas; utilidad.

### Impact of COVID-19 on corporate financial performance: An overview of large private companies in Ecuador

#### Abstract

The COVID-19 pandemic has had a significant impact on the world economy, affecting the financial performance of companies, Ecuador has been no exception. This study aims to analyze the impact of COVID-19 on the financial performance (profitability, earnings and sales) of large Ecuadorian private companies using data from the balance sheets and income statements of the hundred largest companies in Ecuador in the period 2015-2020, by applying the quasi-experimental differences-in-differences methodology. The results reveal that the pandemic has had a negative impact on companies' profitability and sales, however, in some cases, net income has an inverse behavior. These findings have important implications for business management strategies and the future of the Ecuadorian market.

**Keywords:** impact; COVID-19; profitability; sales; utility.

### Impacto da pandemia Covid-19 no desempenho financeiro das empresas. Um olhar sobre as grandes empresas privadas no Equador

#### Resumo

A pandemia da Covid-19 teve um impacto significativo na economia global, afetando o desempenho financeiro das empresas, e o Equador não foi exceção. Portanto, este estudo tem como objetivo analisar esse impacto na rentabilidade, no lucro e nas vendas das cem maiores empresas privadas deste país no período 2015-2020, utilizando dados dos balanços gerais e resultados, através da aplicação da metodologia quase-experimental de diferenças-em-diferenças. Os resultados revelam que a pandemia trouxe consequências negativas na rentabilidade e nas vendas das empresas; contudo, em alguns casos, o lucro líquido teve um comportamento inverso. Estas descobertas representam implicações importantes para as estratégias de gestão empresarial e para o futuro do mercado equatoriano.

**Palavras-chave:** impacto; Covid-19; rentabilidade; vendas; lucro.

\* Autora para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M21; L25; C33.

Cómo citar: Cabrera Barbecho, F., Coronel-Pangol, K. y Flores Sánchez, G. (2023). Impacto del COVID-19 sobre el desempeño financiero empresarial. Una mirada en las grandes empresas privadas del Ecuador. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 476-488. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6044>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6044>

Recibido: 18-03-2023  
Aceptado: 02-08-2023  
Publicado: 22-12-2023

## 1. Introducción

La pandemia del COVID-19 ha cambiado la dinámica de la economía a nivel mundial (Shen et al., 2020). En América Latina, la situación fue similar, con una reducción del crecimiento promedio del 3,8 % para el 2020 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL, 2021). Ecuador ha sido uno de los países más afectados, con una disminución del Producto Interno Bruto (PIB) del 7,8% durante el mismo año (Banco Central del Ecuador - BCE, 2021a).

Las políticas de no movilidad y confinamiento han tenido un impacto significativo en las empresas, causando pérdidas económicas (Bloom et al., 2020). No obstante, los sectores económicos han experimentado diferentes consecuencias, por ejemplo, en Ecuador, los sectores de comercio y turismo fueron los más afectados, mientras que el de energía no sufrió efectos adversos (BCE, 2021b). Según el nivel de pérdidas de empleo, los tres sectores económicos más afectados fueron alojamiento y servicios de comida, comercio y construcción, en ese orden (BCE, 2021b). Es importante destacar que, aunque la pandemia ha tenido efectos negativos, también se han generado oportunidades de mercado.

Las empresas se vieron obligadas a innovar y adaptarse a la nueva realidad impuesta por la pandemia, sin embargo, resultó más complejo para las pequeñas y medianas ser resistentes a los cambios en la demanda, incluso, para las grandes empresas, mantenerse en el mercado se convirtió en un desafío. Aunque hay varios estudios que analizan los efectos del COVID-19 en las empresas del país, se limitan a un alcance descriptivo. Por lo tanto, con el objetivo de contribuir a la literatura empírica sobre el tema y brindar información útil al sector empresarial, se pretende identificar el impacto del COVID-19 en la rentabilidad de las grandes empresas ecuatorianas. La hipótesis por contrastar es que *el COVID-19 ha tenido un impacto negativo en el desempeño financiero de las empresas grandes en el Ecuador*.

Según la Superintendencia de Compañías (2022), las empresas grandes tienen ventas anuales superiores a cinco millones de dólares. Para evaluar el impacto, se aplica un método cuasi experimental conocido como diferencias en diferencias, utilizando información de los balances de resultados y generales de las cien empresas privadas más grandes del país durante el periodo 2015-2020. Se identifica que las variables como ventas, rentabilidad y utilidad han disminuido año tras año. Sin embargo, es importante preguntarse si su reducción en el 2020 se debe al COVID-19 o a otros factores macroeconómicos. Por lo tanto, el método diferencias en diferencias se utilizará para aislar el efecto puro del COVID-19 de otras posibles causas. De este modo, los resultados proporcionarán evidencia valiosa sobre el impacto de la pandemia en el sector empresarial y se utilizarán para establecer recomendaciones fundamentadas en la evidencia.

Este artículo está organizado en secciones. La segunda sección proporciona una breve revisión de literatura, estableciendo la relación entre la rentabilidad y sus factores explicativos para las grandes empresas, así como los estudios previos que se han realizado sobre el tema. En la tercera sección describimos el proceso metodológico y la estrategia de estimación del impacto del COVID-19, así como las fuentes de información utilizadas. Finalmente, las secciones cuarta y quinta presentan los principales resultados de la evaluación del impacto, así como las limitaciones y recomendaciones que surgen del trabajo empírico.

## 2. Marco teórico y revisión de la literatura

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en todo el mundo, transformando de manera drástica muchos aspectos de la vida cotidiana. Hasta finales de 2022, según información de Worldmeters, más de 220 países habían sido afectados por la pandemia, y más de 663 millones de personas fueron infectadas (<https://www.worldometers.info/coronavirus>). Sin embargo, sus efectos no se limitan al ámbito de la salud, sino que han afectado también a los sectores económico y empresarial, convirtiéndose en uno de los mayores desafíos que enfrenta la sociedad actualmente (Alsamhi et al., 2022).

Los Gobiernos de todo el mundo establecieron medidas para tratar de controlar la propagación de la enfermedad, pero su cumplimiento detuvo las actividades comerciales y productivas (Lin et al., 2022). Las empresas suspendieron sus operaciones, despidieron empleados y redujeron sus ventas; de manera similar, las economías de cada país se redujeron drásticamente (Bashar et al., 2022). Las regiones más afectadas por este fenómeno fueron América del Sur y África debido a sus condiciones como países en desarrollo.

Además, los mercados de valores globales experimentaron fuertes caídas, con los precios de las acciones de varias empresas colapsando abruptamente. La inestabilidad financiera estuvo presente en los principales mercados financieros del mundo, donde las grandes empresas tienen un dominio imperioso, cuestionando su solvencia y estabilidad en situaciones caóticas e inciertas como la pandemia (Rao, 2021). En consecuencia, el COVID-19 ha afectado ampliamente a las empresas grandes, pero su capacidad financiera, comercial y de adaptación les ha permitido sobrevivir, una situación muy diferente a la de las pequeñas y medianas empresas que, debido a su débil estructura organizativa y financiera, no han podido enfrentarla (Rababah et al., 2020).

Desde el inicio de la pandemia de COVID-19, ha habido un interés creciente en la comunidad académica sobre este tema, lo que ha llevado a una serie de estudios de investigación en distintas regiones y campos desde el 2020 (Forero-Peña et al., 2020). A pesar de los estudios realizados en Europa, África y Asia, e incluso en América Latina, muchos de estos se desarrollan

exclusivamente en el ámbito del impacto económico a nivel macroeconómico o en el análisis descriptivo de la situación de algunos sectores empresariales.

Trabajos en algunas regiones del mundo muestran el análisis del desempeño financiero, sin embargo, este se aplica principalmente al sector bancario. [Jreisat et al. \(2021\)](#) en la región de Oriente Medio y África del Norte (MENA), mencionan que el sector bancario fue uno de los más afectados por la pandemia COVID-19. Este se caracteriza por su composición en empresas grandes con un amplio número de empleados y gran capital en el mercado. Los autores argumentan que la falta de agilidad del sector bancario, ocasionada por la restricción normativa que tiene, así como su tamaño, impidieron una rápida actuación en el diseño de estrategias para combatir las consecuencias de la pandemia. En esta línea, en un análisis realizado por [Mateev et al. \(2021\)](#) sobre el sector bancario de la zona MENA, se determinó que el COVID-19 ha influido en la rentabilidad de las instituciones financieras. De acuerdo con los autores, la pandemia ha alterado el nivel de capital y el comportamiento de los gerentes frente al riesgo, lo que ha llevado a una disminución de la rentabilidad de estas instituciones.

[Bhatia \(2022\)](#) realizó una investigación sobre el mercado de valores de la India, donde se examinó cómo la pandemia de COVID-19 afectó a las empresas más grandes del país. Para llevar a cabo el análisis, se utilizaron pruebas estadísticas de heterocedasticidad condicional y una prueba robusta de relación de varianzas automática, utilizando como referencia los índices NIFTY y SENSEX. Los resultados del estudio indican que la pandemia, especialmente durante el período de confinamiento total, tuvo un impacto significativo en los indicadores financieros de las empresas estudiadas, en particular en sus ventas y rentabilidad.

[Alsamhi et al. \(2022\)](#) realizaron un análisis similar al de [Bathia \(2022\)](#), pero enfocado en empresas de diferentes sectores que cotizan en la Bolsa de Valores de Bombay, como construcción, hostelería, alimentación y consumo masivo. Los resultados indican que los ingresos totales y los precios de las acciones antes y después de la pandemia son los principales factores que influyen en el desempeño financiero de estas empresas. A pesar de que todas las empresas analizadas experimentaron una disminución en su rentabilidad debido al COVID-19, se encontró que la magnitud de la variación difiere entre sectores. Por su parte, [Rababah et al. \(2020\)](#), a través de técnicas econométricas, hallaron que la pandemia afectó significativamente de forma negativa el desempeño financiero de las empresas grandes de China que se encontraban cotizando en la bolsa de valores, independientemente del sector al que pertenecían.

El sector del transporte marítimo, considerado el más importante a nivel global, ha sido uno de los más afectados por el COVID-19, lo que ha provocado una volatilidad de precios que ha repercutido en otros sectores, especialmente aquellos que dependen del comercio

exterior ([Lin et al., 2022](#)). En su análisis, [Lin et al. \(2022\)](#) han identificado que el COVID-19 ha sido el factor que más ha influido en el rendimiento de las empresas que cubren el 50 % del mercado mundial, provocando una disminución de su desempeño durante la pandemia.

En la región latinoamericana se han encontrado algunos trabajos a destacar. [Urioste et al. \(2020\)](#) analizan el impacto del COVID-19 en el sector arrocerero de América Latina y El Caribe, y determinan la fuerte incidencia de este fenómeno en la producción arrocerera. [Lanchimba et al. \(2020\)](#) presentan algunos escenarios teóricos de los impactos del COVID-19 en Latinoamérica, basándose en la teoría económica, así como en la revisión de otras pandemias. [González Taranco y Álvarez Quiroz \(2021\)](#) evalúan el desempeño del sector financiero peruano durante la pandemia, mostrando una clara y convergente disminución del Rendimiento sobre Activos (ROA) y del Rendimiento sobre Patrimonio (ROE) en el período analizado. En esta misma línea, [Gurrola Ríos y Morales Castro \(2021\)](#) analizan el desempeño y la rentabilidad de empresas mexicanas, incluyendo el impacto del COVID-19, determinando este como un fuerte factor de afección a las empresas analizadas. Por último, [González-Pérez et al. \(2021\)](#) analizan los retos de desarrollo de las empresas latinoamericanas frente a la pandemia, destacando que se deben consolidar las cadenas de valor más cortas, para generar resiliencia en estas.

A nivel local, en Ecuador, trabajos como el de [López Altamirano et al. \(2020\)](#) describen la reacción y consecuencia de las empresas ecuatorianas, principalmente las pequeñas, luego del confinamiento ocasionado por la pandemia del COVID-19. [Pinargote y Loor \(2021\)](#) analizan el impacto en las empresas hoteleras de la región costera del país, determinando que el turismo es uno de los principales sectores afectados por la pandemia. En esta misma línea, [Becerra-Astudillo et al. \(2021\)](#) mencionan que el desempeño de las empresas turísticas ha caído notablemente, en comparación con los otros sectores económicos. Mientras que [Bravo Cedeño et al. \(2021\)](#) evalúan el impacto de los niveles de producción de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMe) ecuatorianas, determinando la fuerte afección debido al amplio impacto que tienen estas en la dinamización de la economía nacional.

No obstante, se puede apreciar el limitado análisis en cada caso, considerando su fecha de publicación y fuente de datos. Varios de estos trabajos analizaron el impacto inmediato de la pandemia ([López-Ridaura et al., 2021](#)), desde un estudio de respuestas frente a esta, mientras otros estudiaron el COVID-19, únicamente en los primeros meses o durante el 2020. Además, no se ha encontrado literatura que evalúe integralmente el desempeño financiero de las empresas grandes, considerando que esta es área de interés en el sector empresarial, y se evalúa comúnmente a través de la eficiencia y efectividad financiera ([Lin et al., 2022](#)). Todo esto muestra que aún queda pendiente un fuerte debate en América Latina sobre el desempeño financiero de empresas grandes.



Dicho análisis es complejo y está condicionado por diversos factores. [Dulam et al. \(2021\)](#) resaltan la importancia de las ventas como un factor clave en el desempeño de las empresas, el cual, además, está influenciado por el tamaño de las mismas y el comportamiento del consumidor. Por su parte, [Cakici y Zaremba \(2021\)](#) destacan factores como la región y el período de análisis, los cuales influyen en las ventas, los costos, la oportunidad de crecimiento y el entorno legal.

Otro de los factores condicionantes es el sector en el que se desarrollan, pues la pandemia del COVID-19 ha afectado de manera heterogénea a diferentes sectores como construcción, turismo, hostelería, entretenimiento y televisión ([Shen et al., 2020](#); [López-Ridaura et al., 2021](#)), mientras que otros como el alimenticio y el de consumo masivo, no han sufrido una afección mayor. De hecho, [Alsamhi et al. \(2022\)](#) mencionan que en Asia los sectores de construcción y alimenticio, fueron los menos afectados por esta pandemia.

Existen otros factores adicionales que influyen en la rentabilidad. En particular, [Hou y Van Dijk \(2019\)](#) destacan el flujo de efectivo como una variable crucial, especialmente en tiempos de crisis financieras. Por su parte, [Dalci et al. \(2019\)](#) enfatizan en la importancia del ciclo de efectivo como otra variable relevante para el análisis de la rentabilidad de las empresas. Los autores señalan que el enfoque en el tamaño de las empresas es crucial para comprender su desempeño, encontrando que existen diferencias significativas entre las empresas grandes y las pequeñas.

El análisis de la rentabilidad empresarial de las grandes firmas requiere considerar múltiples variables, según lo señalado por diversos estudios. De Andrés et al. (2012) destacan la importancia de los gastos operacionales y las herramientas de gestión y operaciones; mientras que [Mateev et al. \(2021\)](#) señalan que el nivel de capital y el comportamiento de la empresa frente al riesgo son factores relevantes en este análisis. Además, enfatizan que la eficiencia empresarial es un factor determinante, ya que las empresas con esta característica suelen ser más rentables y competitivas en el mercado.

En congruencia con los estudios anteriores, [Li et al. \(2021\)](#) refieren que el riesgo es uno de los factores influyentes en la rentabilidad de las empresas, reiterando como fundamento teórico su relación positiva con el rendimiento; además, mencionan la necesidad de la diversificación para mejorar dicho aspecto de las organizaciones.

Según [Shen et al. \(2020\)](#), en situaciones de incertidumbre o riesgo como la pandemia del COVID-19, los gerentes o directivos tienden a posponer las inversiones. Esta decisión se debe a que prefieren mejorar los niveles de liquidez de la empresa para estar preparados ante cualquier emergencia que pueda presentarse. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la relación entre liquidez y rentabilidad es inversa. De acuerdo con la teoría de las real options, el COVID-19 ha tenido un impacto negativo en la rentabilidad de las empresas, ya que

ha obligado a las firmas a incrementar su liquidez, lo que les impide realizar inversiones que podrían haber resultado rentables.

Siguiendo los estudios relacionados, el análisis del desempeño financiero de las empresas requiere la consideración de múltiples factores, incluyendo su tamaño, el comportamiento del consumidor, la región y el período de análisis, riesgo, liquidez, entre otros aspectos. La [Tabla 1](#) resume las variables principales que afectan al desempeño financiero, según lo identificado en la revisión de literatura.

**Tabla 1.** Descripción de variables encontradas en la literatura y su relación con el desempeño financiero.

Autor	Variable	Relación con la rentabilidad
<a href="#">(Hou y Van Dijk, 2019; Shen et al., 2020)</a>	Liquidez	Negativa
<a href="#">(Mateev et al., 2022)</a>	Eficiencia	Positiva
<a href="#">(Mateev et al., 2021)</a>	Nivel de capital	Positiva
<a href="#">(Cakici y Zaremba, 2021; Dulam et al., 2021)</a>	Ventas	Positiva
<a href="#">(Cakici y Zaremba, 2021; De Andrés et al., 2012)</a>	Costos y gastos	Negativa
<a href="#">(Dulam et al., 2021)</a>	Tamaño de la empresa	Positiva
<a href="#">(Cakici y Zaremba, 2021)</a>	Oportunidad de crecimiento	Positiva
<a href="#">(Dulam et al., 2021; Ortega-Vivanco, 2020)</a>	Comportamiento del consumidor	Positiva
<a href="#">(Dalci et al., 2019)</a>	Ciclo de efectivo	Positiva
<a href="#">(Li et al., 2021; Mateev et al., 2021)</a>	Riesgo	Positiva
<a href="#">(Alsamhi et al., 2022; Bathia, 2022; Cakici y Zaremba, 2021; Li et al., 2021; Lin et al., 2022; Rababah et al., 2020; Shen et al., 2020)</a>	COVID-19	Negativa

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con lo expuesto en la [Tabla 1](#), varios autores ([Alsamhi et al., 2022](#); [Bathia, 2022](#); [Li et al., 2021](#); [Lin et al., 2022](#); [Rabah et al., 2020](#); [Shen et al. 2020](#)) han planteado como conjeturas que el COVID-19 ha afectado negativamente el desempeño financiero de empresas de diferente tamaño y sector económico, sin embargo, estos análisis han sido elaborados para regiones como Asia, África del Norte y Europa, por lo que, según la revisión de literatura, no se han identificado aportes similares para Latinoamérica, y menos por país. La literatura encontrada tiene únicamente un enfoque descriptivo en sus análisis, además no se evidencia el análisis exacto del desempeño financiero, por lo que el estudio esboza la siguiente hipótesis de investigación:

H0: El COVID-19 ha tenido un impacto negativo en el desempeño financiero de las empresas grandes en el Ecuador.

### 3. Metodología

La investigación se enfoca en analizar las 100 empresas privadas más grandes del Ecuador y utiliza como fuente de datos los estados financieros de resultados y generales, recopilados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS) durante el periodo 2015-2020. El periodo se delimitó de esta manera pues SUPERCIAS ha utilizado diferentes formatos de estados financieros en distintos periodos, lo que dificulta el análisis de las variables en años previos al 2015. La base de datos resultante es un panel balanceado con un total de 600 observaciones que permite analizar las características generales, financieras y de desempeño de las empresas, incluyendo aspectos como tamaño, deuda, liquidez, ventas y rentabilidad.

#### 3.1. Especificación del modelo y variables

Existen diversas metodologías para evaluar el impacto de eventos, ya sean experimentales o cuasi experimentales (Cook et al., 2002). En este estudio, se emplea una metodología cuasiexperimental, la cual se basa en el uso de datos existentes sin control directo del investigador. Entre las técnicas de este tipo de métodos se incluyen el emparejamiento, diferencias en diferencias (DD) y variables instrumentales, entre otras (Cook, et al. 2002; Stuart, 2010). En particular, el método de diferencias en diferencias se prefiere cuando el experimento es natural, como es el caso de la pandemia del COVID-19, que afectó a todas las empresas en general (Moreno y Gortazar, 2020). A través de esta metodología se busca estimar el efecto promedio que tiene la pandemia sobre variables de desempeño como rentabilidad, ventas y utilidad.

La técnica DD estima el efecto a través de la siguiente ecuación (1) (Wooldridge, 2010):

$$TE = E(Y_i^T - Y_i^C | T = 1) - E(Y_i^T - Y_i^C | T = 0) \quad (1)$$

El efecto del tratamiento promedio (TE) se mide mediante la doble diferencia de Y (variable de interés, por ejemplo, rentabilidad) del grupo de tratamiento ( $Y_i^T$ ) antes y después del programa; y grupo de control ( $Y_i^C$ ) en ambos periodos de tiempo (Athey e Imbens, 2006). En este estudio, el tratamiento es la pandemia COVID-19 (T), la cual fue global y afectó a todas las empresas a nivel mundial (Weder Di Mauro y Baldwin, 2020), lo que hace difícil establecer un grupo que haya recibido el tratamiento y otro que no.

Siguiendo estudios como los de Qin et al. (2020), se establece que el grupo de tratamiento son los sectores con mayor impacto por COVID-19, mientras que el grupo de control lo constituyen aquellos con menor impacto. En esta investigación, el grupo de tratamiento son las tres industrias con mayor pérdida de empleo por COVID-19: alojamiento y servicio de comida, comercio y

construcción (BCE, 2021b). A través de la técnica DD se espera controlar las diferencias ex ante de los grupos de tratamiento y control. La ecuación (2) analiza el efecto sesgado del periodo COVID-19 (año 2020), mientras que la ecuación de diferencias en diferencias (3) busca aislar el efecto puro de la pandemia en la variable de interés:

$$Rent_{it} = \beta_0 + \beta_1 t_{it} + \beta_4 X_{it} + e_{it} \quad (2)$$

$$Rent_{it} = \beta_0 + \beta_1 t_{it} + \beta_2 tratado_{it} + \beta_3 tratado^* t_{it} + \beta_4 X_{it} + e_{it} \quad (3)$$

Se utiliza la rentabilidad (Rent) como variable dependiente para medir el desempeño de la firma. Los coeficientes  $\beta$  en la ecuación (3) representan los efectos de las variables explicativas (X); t corresponde al periodo COVID-19; tratado se refiere a las empresas que pertenecen a los sectores de alto impacto; y el término  $e_{it}$  es el error aleatorio.

La Tabla 2 presenta las variables y su forma de medición para el modelo de regresión utilizado. El efecto de la pandemia sobre la rentabilidad se evalúa mediante el coeficiente  $\beta_3$  de la ecuación (3). Si el coeficiente es positivo se dice que la pandemia tuvo efectos positivos sobre la variable de interés y viceversa (Qin et al., 2020).

El método diferencias en diferencias supone que la posible heterogeneidad inobservable de las empresas se mantiene invariante en el tiempo, por lo que es fundamental que las tendencias de los grupos de tratamiento y de control sean similares (Imbens y Woldridge, 2009) para poder compararlos bajo el supuesto de tendencias comparables (Qin et al., 2020). Con el fin de garantizar la estabilidad y la confiabilidad de los resultados, se llevan a cabo pruebas como la de raíz unitaria de Levin-Lin-Chu y la de tendencia paralela, antes de realizar las estimaciones (Kwiatkowski et al., 1992). Es importante que estas pruebas arrojen resultados que rechacen la hipótesis nula de existencia de raíz unitaria y que las tendencias de las variables de desempeño sean similares en el periodo previo a la pandemia COVID-19, tanto en el grupo de tratamiento como en el de control, para asegurar que los hallazgos obtenidos sean confiables y estables.

Los modelos de las ecuaciones 2 y 3 presentan una estructura de modelo estático agrupado o *pooled*. Sin embargo, esta estructura no es adecuada para la estimación en datos longitudinales cuando se presentan efectos individuales correlacionados con las variables de control (X) (Chakraborty, 2013). En estos casos, existen dos alternativas: el modelo de efectos fijos y el modelo de efectos aleatorios (Cameron y Trivedi, 2010). Se realizó un test F para probar la hipótesis nula de que no hay efectos individuales, y luego un test de Hausman para determinar si los efectos eran fijos o aleatorios en el tiempo (Greene, 2003). Este último permite probar la hipótesis nula de que ambos modelos son consistentes, pero el primero es ineficiente (Wooldridge, 2010). Al rechazar la hipótesis nula, se prefiere aplicar el modelo de efectos fijos y no el de aleatorios (Cameron y Trivedi, 2010).

**Tabla 2.** Descripción de variables.

Variable		Descripción	Autores
Rentab	Rentabilidad económica	$(Ventas - (\text{Costo de ventas} + \text{Gastos de operación})) / \text{Activos totales}$	[Alsamhi et al., 2022; Bathia, 2022; Mateev et al., 2021]
Ventas	Ventas	Ventas/activos	[Cakici y Zaremba, 2021; Dulam et al., 2021; González-Pérez et al., 2021]
Utilidad	Utilidad neta	Utilidad neta/activos	[Rababah et al., 2020]
Tratado	Industrias más afectadas por COVID-19	1 si el sector es: alojamiento, comercio, construcción	[Jreisat et al., 2021; Lin et al., 2022; Pinargote y Loor., 2021; Urioste et al., 2020]
t	tiempo COVID-19	1 si el año=2020, 0 caso contrario	[Alsamhi et al., 2022; Mateev et al., 2021]
tam	Tamaño	Logaritmo base 10 ventas	[Alsamhi et al., 2022; Bathia, 2022; Rababah et al., 2020]
oport	Oportunidades de crecimiento	$((\text{Ventast1} - \text{Ventast0}) / \text{Ventast0})$	[Bravo Cedeño et al., 2021; Lanchimba et al., 2020]
crec	crecimiento de activos	$(\text{Activost1} - \text{Activost0}) / \text{Activost0}$	[Lin et al., 2022]
flujo	Flujo de fondos	$(\text{Pasivos totales} - \text{Pasivos no corrientes}) / \text{Activo total}$	[Hou y Van Dijk, 2019; Jreisat et al., 2021]
tang	Tangibilidad de activos	$\text{Activo no corriente} / \text{Activos totales}$	[Bravo Cedeño et al., 2021]
captrab	Variación de capital de trabajo	$(\text{ktrabajot1} - \text{ktrabajot0}) / ((\text{Activo total t1} + \text{Activo total t0}) / 2)$	[Bravo Cedeño et al., 2021; Lanchimba et al., 2020]
Liq	Liquidez	$\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$	
gastos	Gastos financieros	Gastos financieros/activos	[Bravo Cedeño et al., 2021; González-Pérez et al., 2021]
reservas	Reservas	Reservas/activos	[De Andrés et al., 2012]
impuesto	Impuestos por pagar	Impuesto por pagar/activos	[Bravo Cedeño et al., 2021; Lanchimba et al., 2020]

Fuente: elaboración propia.

El modelo de regresión lineal múltiple planteado asume ciertos supuestos como la homocedasticidad, no autocorrelación y la independencia espacial (Cameron y Trivedi, 2010). Para evaluarlos se utilizan diferentes pruebas como el estadístico de Wald, Wooldridge y el test de Pesaran, que permiten comprobar la no violación de dichos supuestos (Baum, 2001; Drukker, 2003; Hoechle, 2007).

En caso de que se detecte una violación de los supuestos, se requiere un modelo que permita corregir la estimación de los errores (Cameron y Trivedi, 2010). Uno de estos modelos es el de Driscoll y Kraay (1998), el cual, además de considerar la heterocedasticidad, autocorrelación, y la dependencia transversal y temporal, también toma en cuenta la existencia de efectos fijos.

Con el fin de comprobar la solidez de los resultados, se consideraron tres variables dependientes distintas: rentabilidad, ventas y utilidad neta. Sumado a esto, se aplicó el test de Placebo (Shen et al., 2020) para evaluar la hipótesis nula de que el efecto de la pandemia sobre la variable dependiente es cero, utilizando diferentes años como periodo preCOVID-19, por ejemplo, 2015-2017 vs. 2020, 2018-2019 vs. 2020.

#### 4. Resultados

Según el análisis descriptivo presentado en la Tabla 3, se observa en las columnas 5 y 6 que las compañías tratadas presentan una rentabilidad y utilidad menor en comparación con las no tratadas (firmas de sectores con menores pérdidas de empleo durante la pandemia). No obstante, se registra un nivel de ventas mayor en las

firmas tratadas en relación con las no tratadas. Este hecho podría ser explicado por las diferencias en las características de ambos grupos, por ejemplo, las firmas tratadas podrían presentar menores oportunidades de crecimiento, un flujo de fondos mayor, un nivel de tangibilidad de activos menor, un mayor requerimiento de capital de trabajo y bajos niveles de liquidez, en comparación con el segundo grupo.

Si se analizan las variables de desempeño en los periodos preCOVID-19 y COVID-19 (columnas 7 y 8), se encuentra que rentabilidad, ventas y utilidad sufrieron disminuciones significativas. Sin embargo, no se pueden atribuir estas diferencias directamente al periodo COVID-19, ya que pueden estar influenciadas por las características de las empresas, la evolución macroeconómica del país y otros factores. Durante el periodo COVID-19, las empresas presentaron menos oportunidades de crecimiento, niveles más bajos de crecimiento de activos, menor capital de trabajo y menor liquidez en comparación con el periodo preCOVID-19.

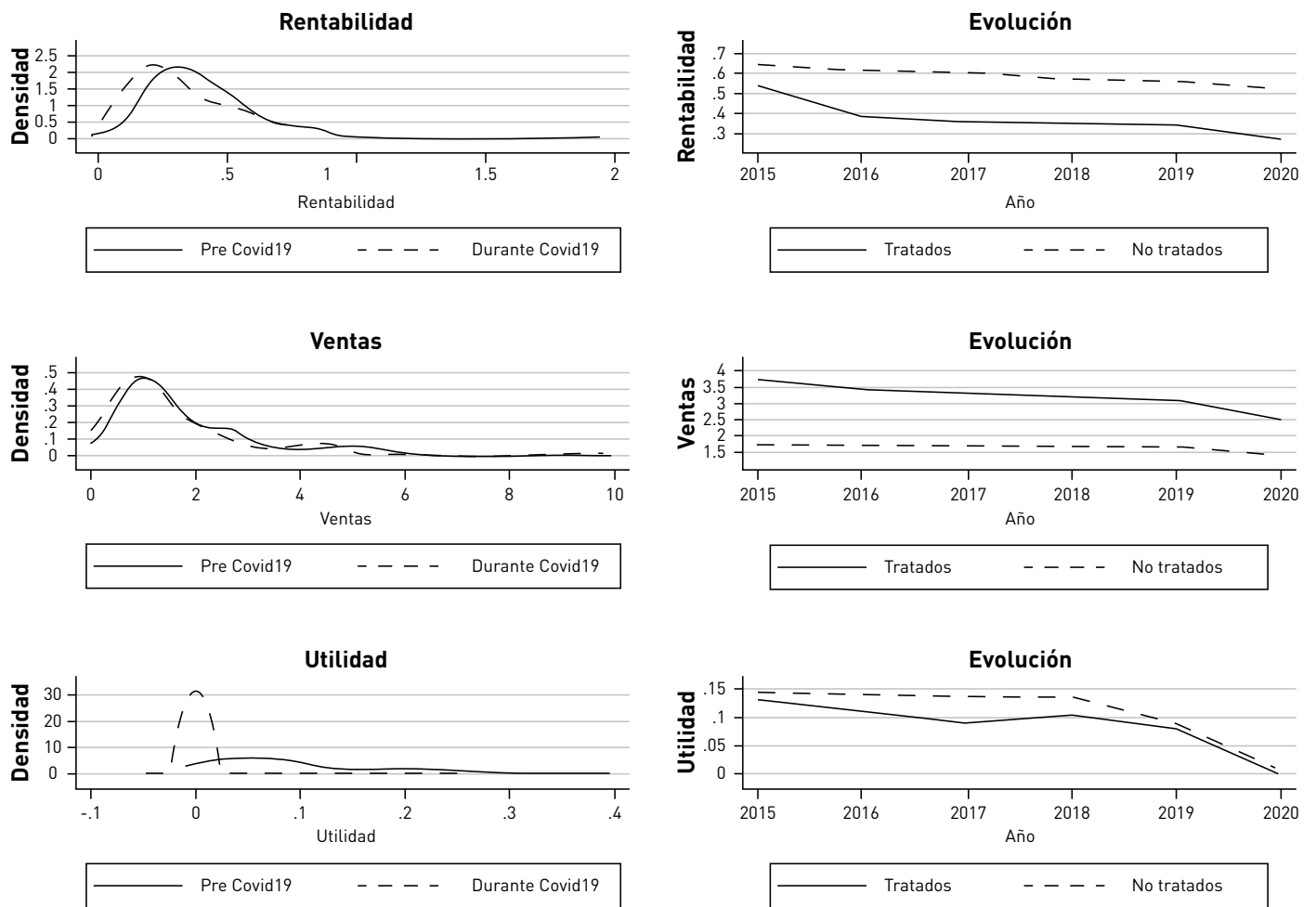
Los resultados de tendencias paralelas se presentan en la segunda columna de la Figura 1, donde se observa que la evolución o trayectoria de las variables de ambos grupos en el periodo preCOVID-19 es relativamente similar. En este sentido, se evidencia una tendencia decreciente en las variables desde 2015 hasta 2020. Esta dinámica refleja tendencias paralelas, por lo tanto, el uso del modelo de diferencias en diferencias es válido para este caso de estudio.

Además, en la Tabla A1 (ver Anexo 1) se muestra que no existe multicolinealidad severa entre las variables explicativas, lo que es adecuado para el modelo.

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos.

Variable	obs	Mean	Std. Dev	Tratados (5)	No tratados (6)	Pre covid19 (7)	Covid19 (8)
Rentab	600	0,49	0,54	0,376	0,59	0,51	0,417
Ventas	600	2,35	3,10	3,228	1,63	2,44	1,867
Utilidad	600	0,10	0,13	0,086	0,11	0,12	0,003
Tratado	600	0,45	0,50	1,000	0,00	0,45	0,440
t	600	0,17	0,37	0,164	0,17	0,00	1,000
tam	600	8,33	0,34	8,395	8,27	8,33	8,305
oport	600	0,04	0,32	0,025	0,06	0,08	-0,110
crec	600	0,11	0,51	0,108	0,12	0,12	0,074
flujo	600	0,44	0,20	0,480	0,40	0,44	0,402
tang	600	0,41	0,22	0,305	0,49	0,40	0,443
captrab	600	0,01	0,13	0,020	0,00	0,01	-0,005
Liq	600	8,68	111,44	1,928	14,16	9,98	2,169
gastos	600	0,02	0,02	0,027	0,02	0,02	0,024
reservas	600	0,06	0,10	0,078	0,05	0,06	0,083
impuesto	600	0,01	0,02	0,010	0,02	0,01	0,008

Fuente: elaboración propia.



**Figura 1.** Variables de desempeño de las firmas y su evolución 2015-2020.  
Fuente: elaboración propia.

Antes de analizar el impacto del COVID-19, se seleccionó el modelo adecuado entre *pooled*, efectos fijos y aleatorios mediante el test F (ver Anexo 2). Los resultados indican que se rechaza la hipótesis nula al 1 % de nivel de significancia, lo que sugiere que existen efectos individuales o heterogéneos entre las empresas. Por lo tanto, se requiere utilizar efectos fijos o aleatorios. Posteriormente, mediante el test de Hausman, se determina que se debe aplicar el modelo de efectos fijos en lugar de aleatorios.

Además, se encontró que existe heterocedasticidad, autocorrelación de orden uno y dependencia espacial según los test de Wald, Woldridge y Pesaran, por lo que se utiliza el modelo de Driscoll y Kraay, que es apropiado para manejar estas violaciones de supuestos y la presencia de efectos fijos. La estacionariedad de las variables se verifica mediante el test de Levin Lin Chu, el cual indica que se rechaza la hipótesis de raíz unitaria, lo que sugiere que las variables son estacionarias (ver Anexo 3).

Al utilizar la ecuación (2), se observa que el periodo COVID-19 tuvo un efecto negativo sobre las tres variables de desempeño en diferentes magnitudes. La variable más afectada fue el nivel de ventas como proporción de activos, con una disminución de 43,79 % en promedio, en relación al periodo preCOVID-19. Este hallazgo es significativo al 1 % del nivel de significancia (ver Tabla 4).

No obstante, estas disminuciones no pueden ser atribuidas únicamente al impacto de la pandemia, ya que son el resultado de un efecto acumulado del periodo. La Figura 1 muestra que las variables han disminuido consecutivamente desde el año 2015 por lo que, incluso sin la pandemia, se esperaba una disminución en el rendimiento empresarial en el año 2020. Por lo tanto, es necesario aislar el efecto de la pandemia en las variables de desempeño.

Empleando la ecuación 3, se encontró que el coeficiente de la variable tratado\*t es negativo y significativo para la rentabilidad y las ventas. Esto indica que la pandemia tuvo un impacto importante en el declive de las ventas de las grandes empresas que pertenecen a los sectores alojamiento, comercio y construcción. Sin embargo, a pesar de la disminución en el nivel de ventas y rentabilidad, el impacto de la pandemia COVID-19 sobre la utilidad neta fue positivo. Esta situación podría explicarse por los beneficios otorgados a las empresas, como el pago relajado de salarios, el diferimiento de pagos de intereses por deuda y el aplazamiento del pago de impuestos, entre otros (ver Tabla 5).

Para asegurar la robustez de los resultados, se realizó la prueba de placebo, cuyos resultados se presentan en la Tabla A4 (ver Anexo 4). Para llevarla a cabo, se aplicó el modelo 3, considerando como periodo preCOVID-19 los años 2015-2017 y 2018-2019. Los resultados obtenidos son consistentes y coinciden entre periodos, lo que confirma la solidez de los hallazgos.

Por último, de acuerdo con la Figura 2, se observa que la construcción (F) fue la rama más afectada en términos de rentabilidad para las grandes empresas, en comparación con los sectores como transporte y almacenamiento (H),

la información y comunicación (J), el suministro de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento (E) y las actividades financieras y de seguros (K).

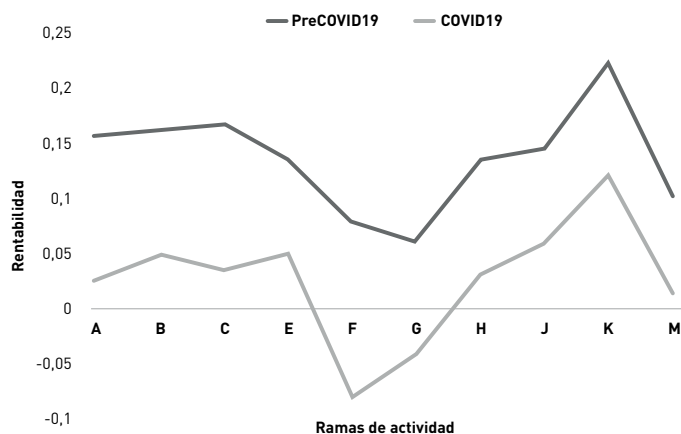


Figura 2. Rentabilidad estimada por ramas de actividad económica.

Nota: A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura. B. Explotación de minas y canteras. C. Industrias manufactureras. E. Distribución de agua, alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento. F. Construcción. G. Comercio. H. Transporte y almacenamiento. J. Información y comunicación. K. Actividades financieras y de seguros. M. Actividades científicas y técnicas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Factores que explican la rentabilidad, ventas y utilidad (periodo 2015-2020)

Variable	Rentabilidad	Ventas	Utilidad neta
t	-0,0549 * (0,0254)	-0,4379 *** (0,0719)	-0,0885 *** (0,0132)
tam	0,0023 (0,1181)	-0,3092 (0,2390)	-0,0711 (0,0414)
oport	0,1088 ** (0,0311)	0,4701 ** (0,1454)	0,0227 *** (0,0054)
crec	-0,0708 ** (0,0204)	-0,2617 * (0,1200)	-0,0084 (0,0043)
flujo	-0,1511 (0,1231)	0,3447 (0,2718)	-0,0397 (0,0274)
tang	-0,1901 ** (0,0655)	-1,3989 ** (0,3465)	-0,0562 (0,0485)
captrab	-0,0126 (0,0931)	0,3953 (0,3621)	-0,0211 (0,0258)
Liq	0,0000 (0,0001)	-0,0004 (0,0004)	0,0000 (0,0000)
gastos	-0,6304 (0,5944)	-1,7029 (1,9016)	0,0247 (0,0589)
reservas	0,0728 (0,0867)	0,4575 (0,2991)	-0,1063 (0,0679)
impuesto	2,8280 (1,8931)	0,7563 (0,6340)	3,0163 *** (0,7121)
constante	0,6017 (1,0499)	5,4248 ** (2,0293)	0,7107 * (0,3269)
Num obs	600	600	600
Test F	23,99	16,75	47,13
Prob>F	0,0013	0,003	0,0003
Within R-squared	0,0614	0,1612	0,5624

Nota: errores estándar de Driscoll/Kraay en paréntesis; p-value: <0.01\*\*\*, <0.05\*\*, <0.1\*

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Impacto del COVID-19 sobre rentabilidad, ventas y utilidad neta (periodo 2015-2020)

Variable	Rentabilidad	Ventas	Utilidad neta
t	-0,0363 (0,0221)	-0,1815 (0,0322)	*** -0,0977 (0,0158)
tratado	-0,0546 (0,0318)	-0,3131 (0,0837)	** -0,0768 (0,0132)
tratado*t	-0,0455 * (0,0193)	-0,6125 (0,1132)	*** 0,0189 (0,0069)
tam	-0,0007 (0,1199)	-0,3528 (0,2561)	-0,0690 (0,0416)
oport	0,1072 ** (0,0303)	0,4505 (0,1351)	** 0,0228 (0,0054)
crec	-0,0696 ** (0,0200)	-0,2457 (0,1125)	* -0,0087 (0,0043)
flujo	-0,1480 (0,1225)	0,3860 (0,2512)	-0,0408 (0,0271)
tang	-0,1785 ** (0,0618)	-1,2466 (0,2703)	*** -0,0601 (0,0464)
captrab	-0,0076 (0,0916)	0,4600 (0,3219)	-0,0226 (0,0249)
Liq	0,0000 (0,0001)	-0,0003 (0,0004)	0,0000 (0,0000)
gastos	-0,6093 (0,5768)	-1,3645 (1,6790)	0,0029 (0,0679)
reservas	0,0873 (0,0885)	0,5977 (0,3431)	-0,0994 (0,0708)
impuesto	2,8314 (1,8835)	0,8207 (0,6281)	3,0104 (0,7050)
constante	0,6436 (1,0719)	5,8301 (2,1565)	** 0,7309 (0,3226)
Num obs	600	600	600
Test F	17,34	23,28	287,72
Prob>F	0,0027	0,0013	0,0000
Within R-squared	0,0628	0,1885	0,5656

Nota: errores estándar de Driscoll/Kraay en paréntesis; p-value: <0.01\*\*\*, <0.05\*\*, <0.1\*

Fuente: elaboración propia.

## 5. Discusión y conclusiones

Los hallazgos de este estudio demuestran que las grandes empresas privadas también experimentaron efectos adversos durante la pandemia del COVID-19, particularmente en cuanto a su rentabilidad y nivel de ventas. Sin embargo, a diferencia de estos indicadores, la utilidad de estas empresas aumentó. Es importante destacar que estos resultados son significativos debido a la gran contribución de estas empresas a la economía local. Varios estudios previos en Ecuador y en todo el mundo han demostrado que la pandemia ha afectado negativamente el desempeño financiero de todas las empresas, independientemente del sector empresarial (Bachas et al., 2020; Becerra-Astudillo et al., 2021; Huilcapi et al., 2020; López Altamirano et al., 2021); afectando significativamente a sus indicadores de desempeño financiero.

El estudio de Bachas et al. (2020), que revisó información secundaria de empresas formales ecuatorianas, pronosticó una disminución en los ingresos y las ganancias del sector empresarial debido a la pandemia. En este artículo se pudo confirmar que las proyecciones de Bachas et al. (2020) en cuanto al nivel de ventas se cumplieron, pero no en lo relativo a la utilidad. Aunque la pandemia tuvo un fuerte impacto en todas las industrias, reduciendo las ventas y la rentabilidad, las grandes empresas se vieron beneficiadas, probablemente debido a las medidas de apoyo ofrecidas por diferentes sectores, como el financiero, el estatal y el comercial.

En este sentido, el sector financiero brindó algunos meses de gracia para el pago de obligaciones financieras, disminución de tasas de interés, refinanciamiento de obligaciones; el sector estatal difirió el pago de impuestos y tasas; el sector comercial, en algunos casos, apoyó con el diferimiento de cuentas por cobrar, entrega oportuna de materia prima, además, se emitió la Ley de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria derivada del COVID-19 (2020) como una manera de apoyar a la reactivación económica de las empresas ecuatorianas. Ventajas como estas, generalmente, son aprovechadas por empresas grandes, con estructuras sólidas.

A diferencia de las grandes empresas, las pequeñas y medianas (PyMe) han sido las más afectadas por la pandemia debido a su estructura más frágil y la dificultad para resistir las medidas de confinamiento y la disminución de ventas (Useche et al., 2021a). Es importante analizar los modelos de gestión empresarial de estas para poder brindar recomendaciones y afrontar crisis y aprovecharlas como oportunidades.

Muchas de las empresas, para poder mantener sus ventas, han tenido que reducir sus precios y comprar materia prima e insumos a precios elevados. Useche et al. (2021b) mencionan que las MiPyMe y emprendimientos ecuatorianos han sufrido una fuerte afección con la pandemia ocasionada por el COVID-19, evidenciada principalmente por el cierre de muchas, principalmente porque sus ingresos y utilidades no permitían cubrir sus operaciones. En este sentido, analizar los modelos de gestión empresarial de este tipo de empresas grandes del Ecuador, puede brindar claras luces de recomendaciones para afrontar crisis y aprovecharlas como oportunidad.

En resumen, este estudio confirma la hipótesis de que la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto negativo en el desempeño financiero de las grandes empresas en Ecuador. Estos resultados dejan importantes recomendaciones, por ejemplo, los países deben aplicar medidas de incentivo, impulso para la recuperación de las actividades más afectadas, así como medidas de focalización en contextos donde ciertas industrias pueden ser más afectadas que otras.

Por su parte, las empresas requieren adaptarse a los cambios con rapidez por lo que las instituciones como cámaras de comercio, industrias, ministerios de producción, instituciones de educación superior, entre

otros, podrían generar capacitaciones tendientes a dictar mejores prácticas pandémicas y pospandémicas para que las firmas puedan lograr una rápida recuperación. En últimas, las crisis pueden ser nuevas oportunidades para potenciar sectores estratégicos (tecnología y alimentación, por ejemplo), así como nuevas prácticas (*e-commerce*, entre otras) que marquen hitos disruptivos para las empresas o los sectores empresariales.

La principal limitación del análisis son las fuentes de información, pues para realizar un estudio más profundo se requiere el acceso a información detallada y de una población mayor. En este caso, se han analizado únicamente las empresas grandes de Ecuador, pues los datos de las empresas medianas y pequeñas, que componen un alto porcentaje del tejido empresarial, no están disponibles o no están completos, lo que dificulta las investigaciones al respecto. A su vez, es imperante la necesidad de incluir otro tipo de variables para acercarse, más que al desempeño financiero, al desempeño corporativo de las diferentes empresas, para lo cual se requiere información sobre la gestión empresarial, que no se encuentra libremente en las diferentes bases de datos.

Es importante destacar el notable aporte de este trabajo a la literatura existente, ya que analiza específicamente la influencia del COVID-19 en las empresas ecuatorianas, aislando los diferentes factores; contribuyendo, principalmente, a los tomadores de decisiones y los responsables de política pública, ya que se puede encontrar específicamente el nivel de impacto de la pandemia en las variables financieras. Con esta información se pueden diseñar programas tanto públicos como privados que contribuyan a disminuir el impacto que se evidencia en este trabajo.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Referencias

Alsamhi, M. H., Al-Ofairi, F. A., Farhan, N. H. S., Al-ahdal, W. M. y Siddiqui, A. (2022). Impact of Covid-19 on firms' performance: Empirical evidence from India. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2044593>

Athey, S. e Imbens, G. W. (2006). Identification and inference in nonlinear difference-in-differences models. *Econometrica*, 74(2), 431-497. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2006.00668.x>

Bachas, P., Brockmeyer, A., Garriga, P. y Semelet, C. (2020). El impacto del COVID-19 en las empresas formales de Ecuador. *MTI Practice Notes*, 9c. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/705661598010734951/pdf/El-Impacto-del-COVID-19-En-las-Empresas-Formales-de-Ecuador.pdf>

Bashar, A., Heal, R.D., Hasan, N.A., Abdus, Md. Y Mahfujul, M. (2022). COVID-19 impacts on the Bangladesh shrimp industry: A sequential survey-based case study from southwestern Bangladesh. *Fisheries Science*, 88, 767-786. <https://doi.org/10.1007/s12562-022-01630-0>

Baum, C. F. (2001). Residual diagnostics for cross-section time series regression models. *The Stata Journal*, 1(1), 101-104. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1536867X0100100108>

Banco Central del Ecuador - BCE. (2021a). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020: La economía ecuatoriana decreció 7.8%*. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>

Banco Central del Ecuador - BCE. (2021b). *Evaluación impacto macroeconómico del COVID-19 en la Economía Ecuatoriana. Periodo marzo-diciembre 2020*. [https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ImpMacCovid\\_122020.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/ImpMacCovid_122020.pdf)

Becerra-Astudillo, F., Vega-Ruiz, J. y Orellana-Ulloa, M. (2021). Impacto financiero del covid-19 en el turismo ecuatoriano: estrategias empresariales para la reactivación. *Digital Publisher*, 6(3), 201-220. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.3.566>

Bhatia, M. (2022). Stock Market Efficiency and COVID-19 with Multiple Structural Breaks: Evidence from India. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509221110372>

Bloom, N., Bunn, P., Mizen, P., Smietanka, P. y Thwaites, G. (2020). *The impact of Covid-19 on productivity. Working Paper 28 233*. National Bureau of Economic Research. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28233/w28233.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28233/w28233.pdf)

Bravo Cedeño, M. C., Muñoz Salgado, R. J. y Loo Zambrano, H. Y. (2021). Análisis estadístico de los niveles de producción en las MIPYMES ecuatorianas durante la COVID-19. *Revista Publicando*, 8(31), 379-391. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2257>

Cakici, N. y Zarembo, A. (2021). Size, Value, Profitability, and Investment Effects in International Stock Returns: Are They Really There? *The Journal of Investing*, 30(4), 65-86. <https://doi.org/10.3905/joi.2021.1.176>

Cameron, A. C. y Trivedi, P. K. (2010). *Microeconometrics Using Stata* (vol. 2). Stata Press.

Chakraborty, I. (2013). Does capital structure depend on group affiliation? An analysis of Indian firms. *Journal of Policy Modeling*, 35(1), 110-120. <https://doi.org/10.1016/j.jpmod.2012.02.006>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. (2021). *Crecimiento de América Latina y el Caribe en 2021 no alcanzará a revertir los efectos adversos de la pandemia*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/crecimiento-america-latina-caribe-2021-alcanzara-revertir-efectos-adversos-la-pandemia>

Cook, T. D., Campbell, D. T. y Shadish, W. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Houghton Mifflin.

Dalci, I., Tanova, C., Özyapıcı, H. y Bein, M. (2019). The Moderating Impact of Firm Size on the Relationship between Working Capital Management and Profitability. *Prague Economic Papers*, 3, 296-312. <https://doi.org/10.18267/j.pep.681>

De Andrés, J., Lorca, P. y Labra, J. (2012). The effects of ERP implementations on the profitability of big firms: the case of Spain. *International Journal of Technology Management*, 59(1-2), 22-44. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2012.047254>

Driscoll, J. C. y Kraay, A. C. (1998). Consistent covariance matrix estimation with spatially dependent panel data. *Review of economics and statistics*, 80(4), 549-560. <https://doi.org/10.1162/003465398557825>

Drukker, D. M. (2003). Testing for Serial Correlation in Linear Panel-data Models. *The Stata Journal*, 3(2), 168-177. <https://doi.org/10.1177/1536867X0300300206>

Dulam, R., Furuta, K. y Kanno, T. (2021). Quantitative decision-making model to analyze the post-disaster consumer behavior. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 61, 102329. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2021.102329>

- Forero-Peña, D. A., Camejo-Ávila, N. A., Carrión-Nessi, F. S., Gregorio-Chaviano, O., Limaymanta, C. H. y López-Mesa, E. K. (2020). Análisis bibliométrico de la producción científica latinoamericana sobre COVID-19. *Biomédica: Revista del Instituto Nacional de Salud*, 40(supl. 2), 205-208. <https://doi.org/10.7705/biomedica.5571>
- Greene, W. H. (2003). *Econometric analysis*. Pearson Education India.
- Gonzalez-Perez, M. A., Mohieldin, M., Hult, G. T. M. y Vélez-Ocampo, J. (2021). COVID-19, sustainable development challenges of Latin America and the Caribbean, and the potential engines for an SDGs-based recovery. *Management Research. The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(1), 22-37. <https://doi.org/10.1108/mrjiam-12-2020-1119>
- González Taranco, C., Álvarez y Quiroz, V. (2021). Vista de Covid 19 efecto en la rentabilidad y el rendimiento: el caso del sistema bancario en el Perú, 2019-2020. *Revista de Análisis Económico y Financiero*, 4(1). <https://doi.org/10.24265/raef.2021.v4n1.28>
- Gurrola Ríos, C. y Morales Castro, J. (2021). Actividad económica y rentabilidad aprendizaje de la crisis COVID-19 para empresas de consumo frecuente mexicanas. *Contaduría y Administración*, 66(5). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.3482>
- Hoechle, D. (2007). Robust standard errors for panel regressions with cross-sectional dependence. *The Stata Journal*, 7(3), 281-312. <https://doi.org/10.1177/1536867X07007003>
- Hou, K. y Van Dijk, M. A. (2019). Resurrecting the Size Effect: Firm Size, Profitability Shocks, and Expected Stock Returns. *The Review of Financial Studies*, 32(7), 2850-2889. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy104>
- Huilcapi, N., Troya, K. T. y Ocampo, W. L. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76-85. <https://doi.org/10.26820/recimundo/4.3.julio.2020>
- Imbens, G. W. y Wooldridge, J. M. (2009). Recent developments in the econometrics of program evaluation. *Journal of Economic Literature*, 47(1), 5-86. <https://doi.org/10.1257/jel.47.1.5>
- Jreisat, A., Rabbani, M., Hatamleh, Z. y Grewal, H. (2021). COVID-19: A Closer Look at the MENABanking Sector. *International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 344-349. <https://doi.org/10.1109/DASA53625.2021.9682244>
- Kwiatkowski, D., Phillips, P. C., Schmidt, P. y Shin, Y. (1992). Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of a unit root: How sure are we that economic time series have a unit root? *Journal of Econometrics*, 54(1-3), 159-178. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(92\)90104-Y](https://doi.org/10.1016/0304-4076(92)90104-Y)
- Lanchimba, C., Bonilla-Bolaños, A. y Díaz-Sánchez, J. P. (2020). The COVID-19 pandemic: theoretical scenarios of its socioeconomic impacts in Latin America and the Caribbean. *Brazilian Journal of Political Economy*, 40(4), 622-646. <https://doi.org/10.1590/0101-31572020-3199>
- Ley de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria derivada del COVID-19. (2020). Registro Oficial Orgánico de la República del Ecuador. Disponible en: <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/publicaciones/monthlyarchive/06/2020/limit,50>
- Li, X., Feng, H., Zhao, S. y Carter, D. (2021). The effect of revenue diversification on bank profitability and risk during the COVID-19 pandemic. *Finance Research Letters*, 43, 101957. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.101957>
- Lin, A. J., Chang, H.-Y. y Hung, B. (2022). Identifying Key Financial, Environmental, Social, Governance (ESG), Bond, and COVID-19 Factors Affecting Global Shipping Companies - A Hybrid Multiple-Criteria Decision-Making Method. *Sustainability*, 14(9), 5148. <http://dx.doi.org/10.3390/su14095148>
- López Altamirano, D. A., Solorzano Solorzano, S. E., Salazar, S. P. B. y Condolo, M. F. M. (2020). La economía de las empresas del Ecuador en el contexto de la pandemia. *Polo del Conocimiento*, 5(1), 285-304. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1898/3723>
- Lopez-Ridaura, S., Sanders, A., Barba-Escoto, L., Wiegel, J., Mayorga-Cortes, M., González-Esquivel, C., López-Ramírez, M. A., Escoto-Masis, R. M., Morales-Galindo, E. y García-Barcena, T. S. (2021). Immediate impact of COVID-19 pandemic on farming systems in Central America and Mexico. *Agricultural Systems*, 192, 103178. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103178>
- Mateev, M., Sahyouni, A. y Al Masaeid, T. (2022). Bank performance before and during the COVID-19 crisis: Does efficiency play a role? *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00611-y>
- Mateev, M., Usman, M. y Sahyouni, A. (2021). Competition, capital growth and risk-taking in emerging markets: Policy implications for banking sector stability during COVID-19 pandemic. *Plos One*. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253803>
- Moreno J. M. y Gortazar, L. (2020). Escolarización en confinamiento: experimento natural y prueba de esfuerzo. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 24(2), 168-181. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i2.15540>
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. Retos. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.03>
- Pinargote Montenegro, K. G. y Looor Chávez, T. D. (2021). El covid-19 y su impacto económico en las empresas hoteleras de Manta-Ecuador. *Eca Sinergia*, 12(1), 152. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v12i1.2744](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v12i1.2744)
- Qin, X., Huang, G., Shen, H. y Fu, M. (2020). COVID-19 pandemic and firm-level cash holding—moderating effect of goodwill and goodwill impairment. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2243-2258. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785864>
- Rababah, A., Al-Haddad, L., Safdar, M., Chunmei, Z. y Cherian, J. (2020). Analyzing the effects of COVID-19 pandemic on the financial performance of Chinese listed companies. *Journal of Public Affairs*, e2440. <https://doi.org/10.1002/pa.2440>
- Rao, P. H. (2021). Covid-19 and Performance of Housing Finance Companies in India. *Pacific Business Review International*, 14(6), 39-50. [http://www.pbr.co.in/2021/2021\\_month/December/6.pdf](http://www.pbr.co.in/2021/2021_month/December/6.pdf)
- Shen, H., Fu, M., Pan, H., Yu, Z., Chen, Y. (2020). The Impact of the COVID-19 Pandemic on Firm Performance. *Emerging Markets Finance and Trade*, 56(10), 2213-2230. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2020.1785863>
- Stuart, E. A. (2010). Matching methods for causal inference: A review and a look forward. *Statistical science: a review journal of the Institute of Mathematical Statistics*, 25(1), 1-21. <https://doi.org/10.1214/09-STS313>
- Superintendencia de Compañías. (2022). Portal de documentos, recuperado desde <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldedocumentos/index.zul>
- Weder Di Mauro, B. Baldwin, R. (eds.). (2020). *Mitigating the COVID economic crisis: act fast and do whatever it takes*. CEPR Press.
- Urioste, S., Graterol, M. E., Álvarez, M.F., Tohme, J., Escobar, M. X., González, C. (2020). *Efecto de la pandemia del COVID-19 en el sector arrocero de América Latina y El Caribe: un diagnóstico participativo*. Bioversity International, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Fondo Latinoamericano para Arroz de Riego (FLAR), HarvestPlus.
- Useche, M., Vásquez, L., Salazar, F. y Ordóñez, M. (2021a). Fórmula estratégica empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>
- Useche, M., Pereira, M. y Barragán, C. (2021b). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. Retos. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 271-286. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>
- Wooldridge, J. M. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data*. MIT Press Cambridge.



## Anexos

Tabla A1. Correlaciones de las variables.

	Rentab	Ventas	Utilidad	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
Rentab	1,00													
Ventas	0,10	1,00												
Utilidad	0,56	0,11	1,00											
[1] Tratado	-0,20	0,26	-0,08	1,00										
[2] t	-0,06	-0,07	-0,33	-0,01	1,00									
[3] tam	0,02	0,10	0,12	0,18	-0,03	1,00								
[4] oport	0,10	0,07	0,09	-0,05	-0,22	0,04	1,00							
[5] crec	0,04	0,02	0,01	-0,01	-0,03	-0,01	0,66	1,00						
[6] flujo	0,18	0,30	0,19	0,20	-0,08	0,20	0,13	0,10	1,00					
[7] tang	0,04	-0,30	-0,07	-0,41	0,07	0,11	0,00	0,03	-0,29	1,00				
[8] captrab	0,03	0,06	0,02	0,06	-0,06	0,10	-0,04	-0,19	-0,18	-0,14	1,00			
[9] Liq	-0,06	-0,05	-0,05	-0,05	-0,03	-0,40	-0,03	-0,02	-0,14	-0,12	-0,02	1,00		
[10] gastos	-0,04	-0,01	-0,11	0,10	-0,02	-0,02	-0,08	-0,05	0,12	0,02	0,01	0,00	1,00	
[11] reservas	-0,10	-0,12	-0,04	0,15	0,09	0,09	-0,10	-0,05	-0,34	-0,13	0,05	-0,03	-0,11	1,00
[12] impuesto	0,42	-0,01	0,80	-0,13	-0,10	0,04	0,02	-0,02	0,17	-0,02	0,00	-0,03	-0,11	0,00

Fuente: elaboración propia.

Tabla A2. Pruebas de elección de modelos y violación de supuestos.

Pruebas	Rentab		Ventas		Utilidad	
Test F	$F = 18.38$	***	$F = 87.14$	***	$F = 12.85$	***
Test de Hausman	$\chi^2 = 25.22$	***	$\chi^2 = 103.52$	***	$\chi^2 = 17.03$	*
Test de Hausman robusto	$F = 560$	***	$F = 50.49$	***	$F = 8.33$	**
Test Wald modificada para heterocedasticidad grupal	$\chi^2 = 3.4e+06$	***	$\chi^2 = 6.2e+05$	***	$\chi^2 = 17657.83$	***
Test de Wooldridge para autocorrelación en datos de panel	$F = 101.946$	***	$F = 17.963$	***	$F = 9.895$	***
Test Pesaran	Pesaran=10.512	***	Pesaran=0.612		Pesaran=20.044	***

Nota: p-value: &lt;0.01\*\*\*, &lt;0.05\*\*, &lt;0.1\*

Fuente: elaboración propia.

Tabla A3. Test Levin-Lin-Chu.

Test Levin-Lin-Chu	Estadístico	
Rentab	-20,1142	***
Ventas	-6,4631	***
Utilidad	-27,3109	***
tam	-14,4968	***
oport	-47,0394	***
crec	-64,5946	***
flujo	-21,4084	***
tang	-30,3441	***
captrab	-46,8527	***
Liq	-26,7170	***
gastos	-130,0000	***
reservas	5,2710	
impuesto	-13,8116	***

Nota: p-value: &lt;0.01\*\*\*, &lt;0.05\*\*, &lt;0.1\*

Fuente: elaboración propia.

Tabla A4. Prueba de Placebo periodo Pre COVID-19 2015-2017, 2018-2019.

Variables	Periodo 2015-2017 vs 2020						Periodo 2018-2019 vs 2020					
	Rentabilidad		Ventas		Utilidad		Rentabilidad		Ventas		Utilidad	
t	-0,0741	***	-0,2312	**	-0,1168	***	0,0041		-0,1214	**	-0,0688	*
	(0,0101)		(0,0499)		(0,0086)		(0,0065)		(0,0267)		(0,0169)	
tratado	-0,1228	***	-0,4959	**	-0,0982	***	-0,0074		-0,2067	***	-0,0639	**
	(0,0143)		(0,1054)		(0,0046)		(0,0348)		(0,0093)		(0,0102)	
tratado*t	-0,0434		-0,7155	***	0,0267	***	-0,0189	***	-0,3989	***	0,0090	
	(0,0297)		(0,1123)		(0,0039)		(0,0015)		(0,0119)		(0,0096)	
tam	0,0470		-0,0355		-0,0164		0,2021		0,3026		-0,1495	**
	(0,0979)		(0,3156)		(0,0296)		(0,1321)		(0,2779)		(0,0248)	
oport	0,1058	***	0,5443	*	0,0238		0,2119	**	0,7565	**	0,0515	
	(0,0144)		(0,1721)		(0,0104)		(0,0327)		(0,1207)		(0,0293)	
crec	-0,0785	**	-0,2657	*	-0,0151		-0,1408	**	-1,0850	***	-0,0198	*
	(0,0222)		(0,0956)		(0,0078)		(0,0302)		(0,0753)		(0,0060)	
flujo	-0,2723		-0,0762		-0,0648	*	-0,0762		-1,1691	**	0,0063	
	(0,1266)		(0,0949)		(0,0240)		(0,0362)		(0,1772)		(0,0136)	
tang	-0,1704	***	-1,5950	**	-0,0215		-0,2018		-2,0771	**	-0,0270	
	(0,0085)		(0,3230)		(0,0249)		(0,0930)		(0,4460)		(0,0385)	
captrab	0,0071		0,2096		-0,0326		-0,1297		-0,2916		0,0332	
	(0,0803)		(0,1807)		(0,0235)		(0,0524)		(0,3135)		(0,0220)	
Liq	0,0000		-0,0002		0,0000		-0,0003		-0,0024	**	-0,0002	***
	(0,0000)		(0,0003)		(0,0000)		(0,0001)		(0,0004)		(0,0000)	
gastos	-1,1843	*	-2,8270	*	-0,0907		0,3907	*	0,9878		0,1663	
	(0,5011)		(0,9786)		(0,1032)		(0,0929)		(0,9997)		(0,1199)	
reservas	0,2185		1,3029	**	0,0171		0,1431		0,5316		-0,1534	
	(0,1327)		(0,3157)		(0,0290)		(0,0785)		(0,4051)		(0,1164)	
impuesto	3,5447		0,9307		3,0734	**	-0,4556		-0,7349		3,9113	***
	(2,2740)		(0,5810)		(0,8889)		(0,1629)		(1,3798)		(0,2460)	
constante	0,3590		3,6958		0,3042		-1,1178		1,2367		1,3332	**
	(0,8664)		(2,6739)		(0,2215)		(1,1410)		(2,1707)		(0,2075)	
Num obs	400		400		400		300		300		300	
Test F	5,83		41,29		27,43		35,06		2,36		203,58	
Prob>F	0,0862		0,0054		0,0098		0,0281		0,3371		0,0049	
Within R-squared	0,0895		0,2469		0,6451		0,2245		0,3395		0,674	

Nota: errores estándar de Driscoll/Kraay en paréntesis; p-value: &lt;0.01\*\*\*, &lt;0.05\*\*, &lt;0.1\*

Fuente: elaboración propia.

## Atmósfera, valor de marca de la enseña y lealtad en el contexto colombiano

Edwin Lora Porras\* 

Profesor, Facultad de Administración y Turismo, Institución Universitaria Mayor de Cartagena, Cartagena, Colombia.  
[edlopo@alumni.uv.es](mailto:edlopo@alumni.uv.es)

Alejandro Mollá Descals 

Catedrático, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valencia, Valencia, España.  
[alejandro.molla@uv.es](mailto:alejandro.molla@uv.es)

Irene Gil Saura 

Catedrático, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valencia, Valencia, España.  
[irene.gil@uv.es](mailto:irene.gil@uv.es)

### Resumen

Esta investigación plantea la influencia que ejerce la atmósfera del punto de venta en la creación del valor de marca y la lealtad a una tienda minorista. Se realizó un análisis cuantitativo utilizando ecuaciones estructurales, mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales. Se analizó el caso de los clientes de una empresa de bricolaje en Cartagena, Colombia. Se aplicaron en total 239 encuestas entre noviembre del 2019 y febrero del 2020. Los resultados muestran que la atmósfera es un antecedente clave que impulsa el valor de marca. El valor de marca ejerce un efecto de mediación entre la atmósfera y la lealtad. Se concluye que los efectos de la atmósfera se intensifican en presencia del valor de marca, poniendo de manifiesto su rol determinante al explicar la lealtad a la tienda física.

**Palabras clave:** valor de marca de la tienda; atmósfera; calidad percibida; compromiso; lealtad.

### Atmosphere, brand equity of the banner and loyalty in the Colombian context

#### Abstract

This investigation raises the influence of the atmosphere of the point-of-sale in the creation of brand equity and loyalty to a retail store. A quantitative analysis was carried out using structural equations, using the technique of partial least squares. The case of the clients of a do-it-yourself project company in Cartagena, Colombia, was analyzed. A total of 239 surveys were applied between November 2019 and February 2020. The results show that the atmosphere is a key antecedent that drives brand equity. Brand equity exerts a mediating effect between atmosphere and loyalty. It is concluded that the effects of the atmosphere are intensified in the presence of brand equity, highlighting its determining role in explaining loyalty to the physical store.

**Keywords:** retail brand equity; atmospheric; perceived quality; engagement; loyalty.

### Atmosfera, valor da marca e lealdade no contexto colombiano

#### Resumo

Esta investigação levanta a influência que o ambiente do ponto de venda tem na criação de valor da marca e na fidelização de uma loja de retalho. Foi realizada análise quantitativa por meio de equações estruturais, utilizando a técnica de mínimos quadrados parciais. Foi analisado o caso de clientes de uma empresa de bricolagem em Cartagena, Colômbia. Foram aplicadas 239 pesquisas entre novembro de 2019 e fevereiro de 2020. Os resultados mostram que a atmosfera é um antecedente chave que impulsiona o valor da marca. O valor da marca exerce um efeito mediador entre atmosfera e lealdade. Conclui-se que os efeitos da atmosfera se intensificam na presença do valor da marca, destacando o seu papel determinante na explicação da fidelidade à loja física.

**Palavras-chave:** valor da marca da loja; atmosfera; qualidade percebida; compromisso; lealdade.

\*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M31.

Cómo citar: Lora Porras, E., Mollá Descals, A. y Gil Saura, I. [2023]. Atmósfera, valor de marca de la enseña y lealtad en el contexto colombiano. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 489-501. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6136>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6136>

Recibido: 07-05-2023

Aceptado: 26-07-2023

Publicado: 22-12-2023

## 1. Introducción

La gestión del *retail* (comercio minorista) enfrenta más amenazas que nunca, las principales provienen de los avances tecnológicos que facilitan a los clientes ponerse en contacto en línea con distintos proveedores, el empobrecimiento de la clase media y la crisis sanitaria internacional. En relación con las herramientas digitales, estas pueden ofrecer comodidad, rapidez y variedad, y otras, como la inteligencia artificial, imitan el comportamiento humano. Sin embargo, estas tecnologías carecen de empatía, contacto personal o visual, lo que puede deteriorar la conexión humana y desencadenar sentimientos de aislamiento y poca representación, que traen como consecuencias la insatisfacción y la pérdida de lealtad y compromiso con la marca (Deloitte, 2020). Para mantener al cliente conectado con la marca, es esencial ofrecer una experiencia de compra memorable en la tienda, que le haga sentirse apreciado. Así, se puede disminuir la posibilidad de pérdidas en la cuota de mercado y, con ello, dinamizar el comercio, generar empleo y contribuir al tejido social de las comunidades. Las respuestas emocionales de los clientes blindan a la marca por rupturas de tipo racional, como daño en los productos o aumento de precios (Greulich y Buchanan, 2019).

En este contexto, conseguir la lealtad de los clientes hacia la tienda física es un reto para la gerencia, e impone sobre el *retail* la obligación de alternativas distintas al precio o a la publicidad, que le permitan cautivar y retener al consumidor (Grewal et al., 2018). Los clientes fieles le aportan valor a la marca, debido a que generan mayor volumen de compras que los clientes no leales, están dispuestos a pagar precios más altos y recomiendan de forma positiva la marca a otros compradores (Zeithaml et al., 1996).

Una alternativa para el *retail* distinta al precio o la publicidad para fidelizar a los clientes es una atmósfera favorable que pueda incidir en la adquisición del producto y en obtener una experiencia de compra superior mediante la visita al punto de venta (Kandampully et al., 2023). Kotler (1973-1974) fue el primero en definir el término, indicando que la atmósfera hace referencia al desarrollo de manera intencional del diseño de los espacios de un punto de venta para producir y comunicar efectos emocionales en los sentimientos de los consumidores, para aumentar la posibilidad de compra. Sin embargo, antes de la propuesta de Kotler (1973-1974), ya se habían investigado las variables ambientales con un enfoque molecular, que se caracteriza por incluir una sola variable de la atmósfera para evaluar el efecto sobre el comportamiento. Entre esas variables investigadas destacan la exhibición (Applebaun, 1951); el espacio en los estantes (Curhan, 1972); la música (Smith y Curnow, 1966); y el diseño (Granbois, 1968). También se han ampliado los estudios a otras variables, como el color (Bellizzi et al., 1983) o la iluminación (Areni y Kim, 1994).

En lugar de considerar las variables ambientales de forma aislada, debido a que los consumidores no las perciben individualmente, algunas tipologías de atmósferas proponen una visión holística del entorno de la tienda, basada en un enfoque molar. Así, Kotler (1973-1974) plantea como elementos de la atmósfera la dimensión visual, que incluye características como la iluminación o el color; la auditiva, como el volumen o el tono; la olfativa, compuesta por los aromas o la frescura; y la táctil, como la temperatura o la textura. Bitner (1992) plantea que el ambiente de la tienda es una fuente de comunicación no verbal que influye en la creencia de las personas y los productos, y destaca como elementos de la atmósfera las condiciones ambientales (temperatura, calidad del aire, música, aroma); el espacio/funcionalidad (equipo, mobiliario); y las señales, los símbolos y los artefactos (señalización, artefactos personales, estilo de decoración). Turley y Milliman (2000) desarrollaron una tipología de atmósfera que incluye el exterior de la tienda; el interior en general; la disposición de la tienda; las exhibiciones interiores; y la dimensión social. En lugar de centrarse en los aspectos individuales de la atmósfera minorista, Turley y Milliman (2000) propenden hacia un enfoque holístico, que examine cómo la atmósfera completa influye en el comportamiento del consumidor (enfoque molar). Aunque se puede observar que algunas investigaciones empíricas recientes miden los efectos atmosféricos de manera molar, es decir, incluyendo varios elementos del entorno de la tienda para su medición (Elmashhara y Soares, 2022; Leong et al., 2023), este tipo de trabajos aún son limitados; además, porque se deben extender los límites geográficos en los que se desarrollan estas propuestas. Se recomienda entonces ampliar las investigaciones empíricas que tienen en cuenta la atmósfera en su conjunto (Elmashhara y Soares, 2020).

Por otra parte, las investigaciones empíricas sobre la atmósfera han medido los efectos positivos que produce el entorno de la tienda en el consumidor, como la satisfacción, el boca-oído y las intenciones de patrocinio (Elmashhara y Soares, 2022). Sin embargo, no han abordado el impacto que tiene la atmósfera sobre la marca, y el aporte que genera para aumentar su valor. El valor de marca usualmente es entendido en la literatura como la diferencia que encuentra el consumidor en la decisión de compra al elegir entre un producto con marca y otro sin marca con características idénticas. En el ámbito del producto, se ha encontrado evidencia de que la marca y las informaciones que emanan de ella influyen en las evaluaciones de los clientes, lo que le otorga al producto un valor añadido por medio de la marca, esto es entendido como valor de marca relativo al producto.

Desde el ámbito minorista, se ha reconocido la importancia de abordar el valor de marca desde una perspectiva de la tienda (Jinfeng y Zhilong, 2009). La literatura viene conceptualizando el valor de marca de la tienda de manera análoga a la del producto. Ailawadi y

Keller (2004) lo relacionan con la imagen que se forman los consumidores de la tienda. Para Hartman y Spiro (2005), es la respuesta ofrecida por el cliente ante el conocimiento de la marca generada por el marketing de la tienda. El valor de marca relativo a la tienda y su medición plantea desafíos únicos; en parte debido a que este valor emana de diferentes fuentes, cuya complejidad deriva de la propia naturaleza del sector al combinar en su oferta la comercialización de bienes y servicios, y al mismo tiempo sumar las experiencias de los clientes (Troville et al., 2019). Por esta razón, la evidencia conceptual y empírica actual que estudia el valor de marca de la tienda no se ha puesto de acuerdo sobre cuál es su estructura y sus relaciones con otras variables; así, se manifiesta la necesidad de seguir indagando por los elementos clave que aumentan este valor, y con ello lograr un avance desde la perspectiva teórica y empírica.

Con todo, esta investigación conecta dos tradiciones de investigación que la literatura de marketing viene tratando de forma diferenciada: la atmósfera del punto de venta como elemento de la comunicación de marketing y el valor de marca. También pretende mostrar evidencias de que ambas pueden ser la base sobre la cual apoyar estrategias de fidelización en *retail*, sobre todo cuando el valor de marca se liga a la enseña.

El principal objetivo de esta investigación fue diseñar la validación de un modelo que permita evaluar los nexos entre la atmósfera del punto de venta, desde un enfoque global, y el valor de marca de la tienda, además de observar el efecto que ambas poseen sobre la lealtad del cliente en *retail*. Comprobar estas relaciones es importante, pues aclaran cómo un minorista puede añadir valor a su marca por medio de la atmósfera, y cómo la combinación de estas dos variables influyen en la consecución de clientes más fieles al establecimiento.

El estudio se encuentra estructurado de la siguiente forma: luego de esta introducción, se presenta una revisión de la literatura de la atmósfera, el valor de marca y la lealtad. En la tercera sección se desarrollan las hipótesis del estudio. En la cuarta sección se aborda la metodología empleada en la investigación. En la quinta sección se presentan los hallazgos de la investigación. En la última sección se presentan la discusión y las conclusiones.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1 La atmósfera del punto de venta

En pleno crecimiento del comercio en línea, las tiendas físicas siguen siendo en la actualidad un formato de compra importante para los consumidores (Schweiger et al., 2023). La vigencia del comercio físico se explica en parte por la atmósfera que crean los minoristas como herramienta de marketing para instituir su imagen y aumentar las intenciones de patrocinio al establecimiento, esto debido a que puede evocar efectos

emocionales en los clientes (Nakamori et al., 2023). El término *atmósfera* fue acuñado por Kotler (1973-1974) y hace referencia al desarrollo de manera intencional del diseño de los espacios para producir y comunicar efectos emocionales en los sentimientos de los consumidores, con el fin de aumentar la posibilidad de compra. Los principales elementos que conforman la atmósfera del punto de venta son los visuales, los auditivos, los olfativos y los táctiles.

Los estudios de la atmósfera siguen un esquema de estímulo-respuesta, que consiste en que un estímulo ambiental influye en las respuestas emocionales que afectan el comportamiento de los consumidores (Mehrabian y Russell, 1974). De esta manera, las investigaciones empíricas relacionadas con la música han mostrado que una evaluación positiva puede producir un mayor acercamiento, satisfacción o intenciones conductuales hacia el establecimiento (Rodgers et al., 2021).

El color y la iluminación también son importantes como elementos de la atmósfera visual (Kotler, 1973-1974). Varios estudios han investigado la influencia conjunta de la iluminación y el color en la mejora de la experiencia de compra (Tantanatewin e Inkarojrit, 2016). La importancia de estas dos variables reside en la estimulación que ejercen sobre los consumidores al destacar la atracción física hacia la exhibición de la tienda. Los colores de la atmósfera han sido relacionados con la emoción, la excitación, la distracción, el placer y la tranquilidad. Por su parte, la iluminación se ha relacionado con el número de productos examinados, las compras impulsivas, el tiempo de permanencia o el nivel de gasto (Bhatia, et al., 2021).

Del mismo modo, los aromas agradables en un establecimiento pueden afectar el estado de ánimo de los clientes, e incidir en un aumento en el gasto, los procesos de búsqueda y la interacción social (Giacalone et al., 2021). Los estudios sobre el olor en los establecimientos comerciales, al igual que las investigaciones que se realizan con la música, suelen medir las experiencias de los clientes en un entorno con olor y otro sin él (Roschk et al., 2017). Algunas investigaciones han encontrado que el olor se procesa más rápido que otras señales sensoriales por estar en una parte más primitiva del cerebro. Por tanto, un aroma agradable refuerza los estados de alerta y requiere menor procesamiento cognitivo, lo que se puede traducir en una mejor experiencia de compra y mejora de los recuerdos (De Luca y Botelho, 2020).

Finalmente, el diseño de espacios es una variable que también ha sido examinada en los estudios de la atmósfera. La principal finalidad del diseño del espacio en un punto de venta es facilitar al cliente la adquisición del producto de forma cómoda, y para la empresa, aumentar la rentabilidad. El diseño visual aumenta el atractivo del entorno físico, contribuye a captar la atención del consumidor, evoca entusiasmo y mejora las experiencias de consumo, la satisfacción y la lealtad (Schweiger et al., 2023).

## 2.2 El valor de marca de la tienda

En las últimas décadas, una de las variables que más atención ha despertado en la investigación de marketing es el valor de marca (Rojas-Lamorena et al., 2022). La investigación en marketing sugiere que el producto incrementa su valor por la contribución de la marca, esto se ha definido en la literatura como *valor de marca del producto* (Yoo et al., 2000). Este concepto se ha extendido a otros sectores, entre ellos el *retail*, y se ha destacado la importancia de construir un valor de marca vinculado a la tienda, con lo cual emerge un nuevo concepto: el *valor de marca de la tienda* (Gil-Saura et al., 2013).

Ailawadi y Keller (2004) consideran que el valor de marca de la tienda “se manifiesta cuando el consumidor reacciona de manera más favorable a las acciones de marketing de una tienda que a las de otros minoristas competidores” (p. 332). Hartman y Spiro (2005) basan la formación del valor de marca del minorista en tres componentes: a) el efecto diferencial, que surge de la comparación entre una tienda y sus competidores; b) el conocimiento de la tienda, definido como un nodo del nombre de la tienda en la memoria al que se vincula una variedad de asociaciones; y c) las respuestas de los consumidores, que consisten en evaluaciones, preferencias y comportamientos.

Por su parte, los trabajos de Swoboda et al. (2016) y Troiville et al. (2019) relacionan el valor de marca de la tienda con algunos de los atributos propios de la tienda como el surtido, el acceso, la atmósfera, la conveniencia, los empleados, la calidad de la mercancía, el valor percibido de los productos y la marca del distribuidor.

Las aportaciones que se vienen realizando sobre la naturaleza y el alcance del valor de marca de la tienda son insuficientes si se comparan con las realizadas en otros entornos distintos al minorista. Las investigaciones empíricas y conceptuales en esta línea aún son escasas, y la evidencia conceptual difiere en cuanto a la estructura del constructo y su relación con otras variables (Londoño et al., 2016). Por tanto, aún falta comprensión sobre los elementos que aumentan el valor de la marca de un minorista. En esta propuesta, se sostiene que este valor de marca se crea a partir de cuatro dimensiones: la notoriedad del establecimiento, la imagen, la calidad percibida y el compromiso.

Para crear valor de marca, lo primero es lograr que la marca sea conocida (Tasci, 2020). Según Aaker (1991), la notoriedad implica que un cliente pueda reconocer la marca, es decir, que pueda asociarla con los estímulos que ha percibido anteriormente, o que pueda recordarla, lo que significa que pueda acceder a la información sobre la marca que tiene guardada en su memoria sin necesidad de otros estímulos. La notoriedad ha sido considerada habitualmente como una dimensión destacada del valor de marca (Rojas-Lamorena et al., 2022). Las marcas reconocidas tienen ventajas para el consumidor, debido

a que reducen el riesgo en la compra, los costes de búsqueda de información y aumentan el afecto hacia la marca (Kleish et al., 2022).

La imagen de la marca “son las percepciones que el consumidor tiene sobre una marca y su preferencia por la misma, como viene reflejada por los distintos tipos de asociaciones de la marca presentes en la memoria del consumidor” (Keller, 2009, p. 143). La imagen de marca se forma en la mente de los consumidores por medio de la favorabilidad, la fuerza y la singularidad de las asociaciones (Lin et al., 2021). Una imagen favorable logra incrementar los niveles de satisfacción que se traducen en mayor lealtad al minorista (Barnett et al., 2006).

La calidad percibida viene dada por las evaluaciones globales que realiza el consumidor sobre el producto o servicio, luego de experimentar con la marca y realizar comparaciones con otras marcas (Aaker, 1991). La calidad percibida es un constructo que se utiliza con frecuencia como dimensión del valor de marca, tanto en el entorno en general como en el entorno del *retail* (Marín-García et al., 2021). Las dimensiones anteriores son las más evaluadas en la literatura como fuentes del valor de marca y, aunque su presencia es necesaria, también es cierto que se han considerado insuficientes para delimitar la naturaleza y el alcance del valor de marca de la enseña; en esta dirección, se apunta que el mayor grado de compromiso de los clientes con la empresa es clave en el éxito de la organización (Kumar et al., 2019). El compromiso aporta valor a la empresa más allá de la compra, debido a que genera sentimientos positivos hacia la marca y mayor desempeño corporativo. De igual forma, las marcas pueden beneficiarse de las recomendaciones de los clientes comprometidos, así como de su colaboración en el diseño de nuevos productos (Kumar et al., 2019). Según un estudio de la empresa Gallup (2022), los clientes comprometidos pueden aportar un 66% de crecimiento en las ventas, 25% en la lealtad del cliente y 10% en la utilidad neta. Además, según Fan et al. (2020), los consumidores altamente comprometidos están más inclinados a volver a comprar productos y desarrollar un boca-oído favorable. Los consumidores comprometidos tienen menor sensibilidad al precio, mayor interés en los productos de alta calidad y más interacciones con la empresa y su entorno (Arghashi y Arsun, 2022). Por todo ello, parece que podría considerarse oportuno incluir el compromiso como una dimensión del valor de marca en el ámbito de los servicios, a imagen y semejanza de lo que se establece en el contexto de bienes tangibles (Martin y Brown, 1990).

## 2.3 La lealtad

La investigación sobre la lealtad del cliente se realiza desde dos enfoques principales: la perspectiva conductual y la actitudinal (Šerić y Gil-Saura, 2019). La lealtad actitudinal se refiere al grado de simpatía que

los consumidores tienen con la marca (Belli et al., 2022). Desde el enfoque actitudinal, los clientes deben mostrar cierto nivel de agrado y afecto por la marca (Oliver, 1999). La lealtad actitudinal está alineada con intenciones y comportamientos que favorecen sistemáticamente a una empresa sobre sus competidores (Kim et al., 2021). Por su parte, la lealtad conductual se refiere a un patrón de la conducta que se refleja en acciones de recompra de una marca, y abarca métricas como el volumen o cantidad comprada, la frecuencia de compra y la retención (Belli et al., 2022).

### 3. Desarrollo de las hipótesis

#### 3.1 La atmósfera del punto de venta y el valor de marca de la tienda

El valor de marca y la atmósfera del punto de venta se han estudiado de forma separada en la literatura. Sin embargo, algunos estudios relacionan la atmósfera con alguna de las dimensiones del valor de marca. De este modo, se ha relacionado la atmósfera con la calidad percibida (Bouzaabia, 2014) y la imagen (Garaus et al., 2016). Por su parte, Troiville et al. (2019) proponen que la atmósfera junto con el acceso, el surtido, la conveniencia, los empleados y la calidad de los productos son las fuentes del valor de marca minorista. Sin embargo, la atmósfera como un todo, bajo un enfoque holístico, es algo más que estos elementos considerados de forma aislada. Algunas investigaciones han encontrado que el nervio olfativo está estrechamente relacionado con la memoria emocional, por lo que se ha sugerido una relación entre recuerdos emocionales más fuertes cuando las atmósferas son expuestas con determinados aromas (Roschk et al., 2017). Los ambientes de prestigio aumentan la percepción de la calidad de las mercancías y del servicio de la tienda (Li et al., 2022). Un diseño visual atractivo capta la atención, evoca entusiasmo y mejora las experiencias de consumo (Kearney et al., 2023). Por los argumentos anteriores, se plantea la primera hipótesis:

H1: La atmósfera del punto de venta tiene un efecto positivo directo sobre el valor de marca del minorista.

#### 3.2 El valor de marca de la tienda y la lealtad

La construcción de marcas sólidas fomenta en el largo plazo una mayor lealtad del cliente debido a las asociaciones positivas que los consumidores atribuyen a las marcas fuertes (Vaidyanathan y Aggarwal, 2022). Estudios previos evidencian que el valor de marca es el antecedente más importante en la creación de la lealtad a la marca, tanto comportamental como actitudinal (Tian y Kamran, 2021). Los resultados del trabajo de Troiville et al. (2019) en el sector minorista muestran que el valor de marca de la tienda tiene un efecto directo y significativo sobre la lealtad a la tienda. Algunas

dimensiones del valor de marca de la tienda medidas empíricamente, como la calidad del servicio/mercancía y el valor percibido, han mostrado su contribución significativa en la formación de la lealtad a la tienda (Tian y Kamran, 2021).

Los consumidores leales a la marca pueden estar dispuestos a pagar más por ella porque perciben algún valor único que otras alternativas no les proporcionan (Chaudhuri y Holbrook, 2001). Netemeyer et al. (2004) examinaron los efectos de diferentes dimensiones del valor de la marca basadas en el consumidor, específicamente la calidad, la relación calidad-precio y la diferenciación, y encontraron que estas son antecedentes a la disposición a pagar un precio superior y significan un comportamiento de compra favorable hacia la marca. Lo anterior permite plantear la hipótesis siguiente:

H2: El valor de marca de la tienda minorista tiene un efecto positivo directo sobre la lealtad a la tienda.

#### 3.3 La atmósfera y la lealtad

La revisión de la literatura ha dejado de manifiesto que la atmósfera mejora la experiencia de compra debido a que influye en el estado emocional. Como resultado, el cliente desarrolla conductas de acercamiento más altas, como un mayor nivel de patrocinio al establecimiento comercial (Elmashhara y Soares, 2022). La atmósfera tiene la capacidad de incitar a comprar y atraer a los clientes de regreso para nuevas compras, algunos elementos de la atmósfera como la música pueden inhibir las emociones negativas, lo que mejora la lealtad hacia la tienda (Xu y Yang, 2023); además, algunas veces el entorno de la tienda influye más en la compra que el mismo producto, llegando a convertirse en una ventaja competitiva para el detallista (Muhammad et al., 2014). La experiencia del cliente con el entorno de la tienda es un factor crítico debido a que es la base para una relación a largo plazo con los clientes (Baker et al., 2020). Por estas razones, se plantea que:

H3. La atmósfera de la tienda tiene un efecto positivo directo sobre la lealtad.

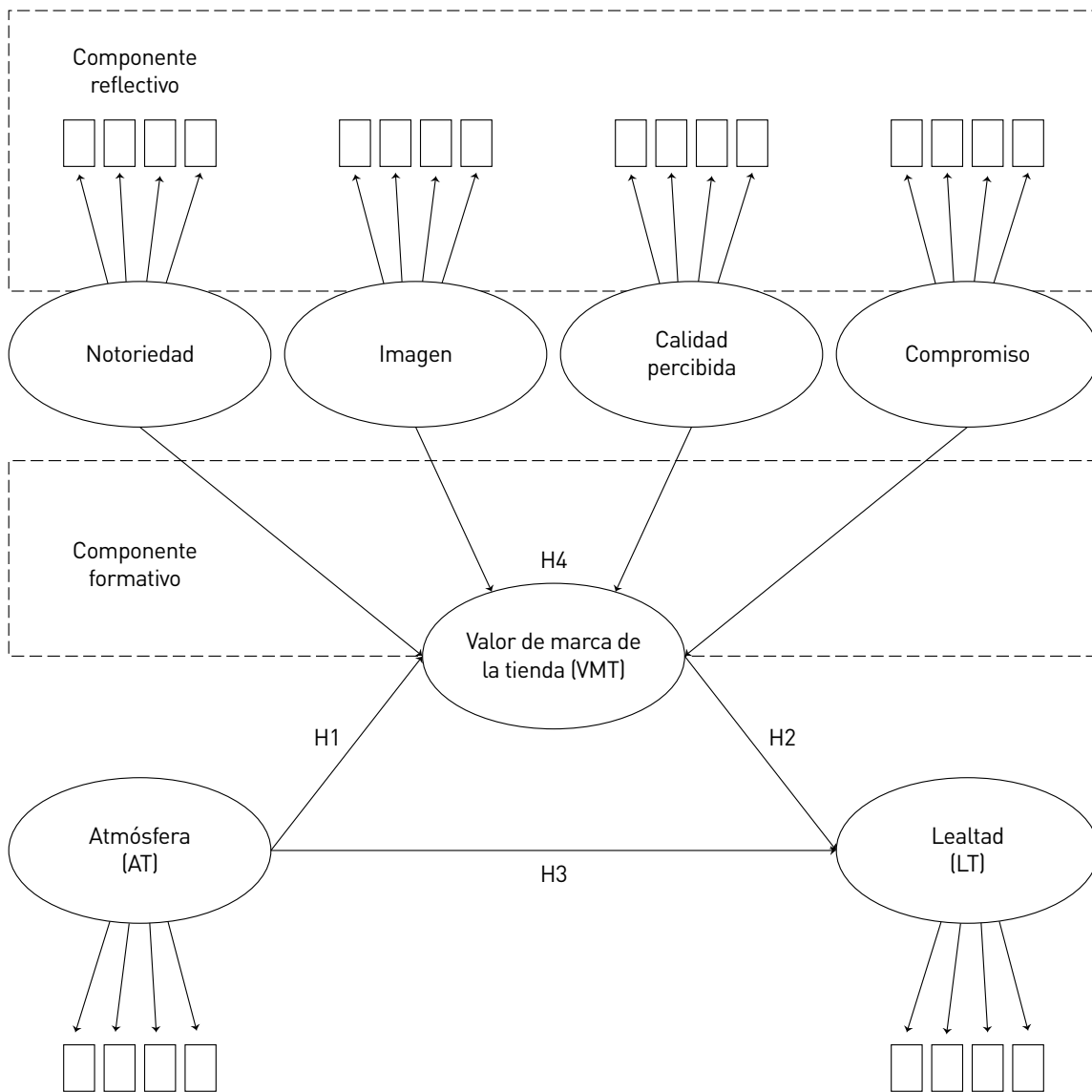
#### 3.4 El papel mediador del valor de marca

Según Baker et al. (2020), la percepción del entorno de la tienda se refiere a lo que los factores ambientales hacen pensar o inferir a las personas sobre una organización, producto o servicios de esa organización. La atmósfera puede afectar las percepciones de los clientes, por ejemplo, la percepción de calidad de las mercancías, o la imagen misma del establecimiento. Mazursky y Jacoby (1986) sostienen que la apariencia dentro de la tienda es una señal para que los clientes juzguen la calidad de los bienes y el servicio. Mulyani et al. (2019) argumentan que el entorno de la tienda define

su imagen y su posicionamiento; Kumar y Kim (2014) encontraron que algunas señales del entorno, como el color y el diseño, pueden contribuir a desarrollar en el consumidor evaluaciones positivas en la mente sobre el establecimiento. Los factores ambientales afectan las percepciones que los compradores desarrollan sobre los productos y servicios (Nguyen y Nham, 2022). Luego, estas percepciones se traducen en intenciones de patrocinio, lealtad o disposición a pagar más (Li et al., 2022). Por esta razón, se plantea la hipótesis siguiente:

H4: La relación entre la atmósfera y la lealtad está mediada positivamente por el valor de marca de la tienda.

En la figura 1 se muestra el modelo objeto de investigación, en ella se observa que la atmósfera está integrada por cuatro indicadores y es un predictor del valor de marca de la tienda y de la lealtad. El valor de marca es un constructo de segundo orden con carácter reflectivo-formativo (Troiville et al., 2019), compuesto por cuatro dimensiones (notoriedad, imagen, calidad percibida y compromiso). Dentro de la estructura global del modelo, el valor de marca de la tienda ejerce de mediador de la relación entre la atmósfera y la lealtad. Por su parte, la lealtad es la variable por predecir, y es considerada la variable nomológica dentro de la red propuesta.



**Figura 1.** Modelo de investigación propuesto. Fuente: elaboración propia.



## 4. Metodología

### 4.1 Participantes del estudio y procedimiento

Esta investigación mide el valor de marca, y este valor se asocia en la mente del consumidor a productos de una alta calidad, con reconocimiento frente a los competidores, y asociaciones e imagen favorable que promueven la lealtad de los clientes hacia la marca (Keller, 2001). Por este motivo, se seleccionó para la evaluación de las hipótesis del estudio a los clientes de una cadena de gran distribución en Colombia, marca líder de productos para el acondicionamiento del hogar: Homecenter, la enseña pertenece al grupo Sodimac. La oferta comercial de Homecenter se basa principalmente en el abastecimiento de productos para la remodelación, el mejoramiento y la decoración. El estudio de Havas Media Group posiciona a Homecenter como la mejor marca dentro del *retail* en Colombia (La República, 2015).

El ámbito geográfico de la investigación es la ciudad de Cartagena. Se aplicaron en total 239 encuestas auto-administradas a los responsables de la compra en los hogares entre los meses de diciembre del 2019 y febrero del 2020. De ellas, 173 se realizaron de manera presencial y 66, mediante encuesta electrónica usando el formulario de Google. Para seleccionar la muestra, se aplicó un método no aleatorio por conveniencia. Debido a las barreras para acceder a los lugares donde los clientes realizan sus compras, se recurrió a una técnica de muestreo en cadena (Zikmund et al., 2012). En el estudio participaron las personas que tienen conocimiento de la empresa y sus productos, para ello se utilizó una pregunta filtro al inicio del cuestionario que permite centrar la atención en aquellos clientes que tienen más información sobre la oferta de productos y servicios de Homecenter. Además, se comunicó en el encabezado del cuestionario a cada participante que la información suministrada era confidencial y analizada de forma conjunta.

En relación con el tamaño de la muestra, para lograr un valor mínimo de  $R^2$  (es decir de 0,10), con un poder estadístico del 80% y nivel de significancia del 1%, se requiere un tamaño muestral de 238 (Cohen, 1992; Troiville et al., 2019); por tanto, el tamaño de la muestra aplicado para obtener la información cumple con el requisito. La distribución de la muestra registró un total de 156 mujeres (65,3%) y 83 hombres (34,7%); el 23% tiene estudios técnicos o tecnológicos, el 39%, estudios de grado, y el 28% cuenta con posgrados; el 30% trabaja por cuenta propia y el 44%, por cuenta ajena, los datos se presentan en la tabla 1.

### 4.2 Medidas e instrumentos

La investigación se basa en un enfoque cuantitativo de carácter explicativo, con un diseño transversal y no experimental, que utiliza un cuestionario estructurado con ítems en escala tipo Likert de cinco puntos, en

la que 1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Los ítems utilizados para analizar las distintas variables de la investigación fueron extraídos de la literatura de marketing y adaptados a los objetivos de este estudio. Las diferentes escalas utilizadas han demostrado su validez de contenido a través de múltiples estudios previos. En la tabla 2 se presentan las escalas, la fuente de las escalas y el número de indicadores que se utilizan en el estudio.

Tabla 1. Distribución de la muestra.

Comprador	Frecuencia	Porcentaje
<b>Género</b>		
Hombres	83,00	34,70
Mujeres	156,00	65,30
<b>Nivel de formación</b>		
Primaria	3,00	1,30
Bachillerato	30,00	8,40
Técnico/tecnológico	55,00	23,00
Grado	94,00	39,30
Posgrado	67,00	28,00
<b>Situación laboral</b>		
Estudiante	22,00	9,20
Empleado por cuenta propia	73,00	30,50
Empleado por cuenta ajena	106,00	44,40
Desempleado	2,00	0,80
Empleo en el hogar	20,00	8,40
Jubilado	16,00	6,70
Total	239	100

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Fuentes de las escalas.

Escala	Autores fuente	N.o Indicadores
Atmósfera	Bitner (1992); Grewal et al. (2003)	4
Valor de marca de la tienda:		
Notoriedad	Arnett et al. (2003); Gil-Saura et al. (2013) y Yoo et al. (2000)	4
Imagen	Bloemer y Odekerken-Schroder (2002) y Yoo et al. (2000)	4
Calidad percibida	Dodds et al. (1991) y Yoo et al. (2000)	4
Compromiso	Harrigan et al. (2017) y So et al. (2014)	4
Lealtad a la tienda	Zeithaml et al. (1996); Gil-Saura et al. (2013)	4

Fuente: elaboración propia.

### 4.3 Análisis de los datos

Para la validación de la información y estimación del modelo estructural, se usó la técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) mediante el software Smart PLS. La técnica PLS-SEM se utiliza ampliamente en investigaciones de marketing (Sarstedt et al., 2022), y es un método relevante para una perspectiva orientada

a la predicción (p. ej., predicciones de lealtad) (Shmueli et al., 2016). La evaluación del modelo de medición de componentes jerárquicos se hizo bajo el enfoque de dos etapas, siguiendo a Sarstedt et al. (2019). Posteriormente, se estimó la parte estructural que contienen las hipótesis.

## 5. Resultados

### 5.1 Fiabilidad y validez de las variables latentes de primer orden

Para presentar el número de elementos menos desigual posible en cada uno de los constructos, ya que esto conduce a estadísticos más débiles (Becker et al., 2012), se realizó un análisis factorial exploratorio, que al mismo tiempo contribuye a confirmar la unidimensionalidad de las variables del modelo. De esta forma, por medio del análisis de los componentes principales, con rotación varimax, el análisis condujo a una escala final de 24 ítems, con cargas externas en la casi totalidad de los ítems superiores a 0,7 (Nunnally y Bernstein, 1994).

El modelo se evaluó mediante la fiabilidad simple, la fiabilidad compuesta, la validez convergente y la validez discriminante para las dimensiones de primer orden, que han sido identificadas en el modelo como reflectivas, y, por tanto, son las medidas más adecuadas en la validación de este tipo de constructos (Hair, 2021). Los índices de ajuste absolutos y relativos no se incluyen, debido a que el algoritmo PLS difiere del algoritmo basado en covarianzas y no produce tales índices. Además, las medidas de bondad de ajuste no son adecuadas para PLS (Henseler y Sarstedt, 2013).

El coeficiente de fiabilidad simple ( $\alpha$  de Cronbach) y la fiabilidad compuesta (FC) mostraron resultados superiores a 0,7 para cada variable latente, y superior a 0,5 en el caso de la varianza extraída promedio (AVE). Luego, mediante *bootstrapping* se confirmó la significatividad de las cargas de cada ítem sobre su factor ( $p < 0,01$ ). Los resultados de estas medidas en conjunto permiten confirmar la fiabilidad y la validez convergente del modelo de medida (Cronbach, 1951; Fornell y Larcker, 1981; Werts et al., 1978). En la tabla 3 se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 3.** Fiabilidad y validez convergente del modelo de primer orden.

Factor	Indicador	Carga	T	$\alpha$ de Cronbach	FC	AVE
Atmósfera	AT1. Homecenter tiene un ambiente agradable	0,84	32,39	0,85	0,89	0,69
	AT2. La fragancia y olor de la tienda son agradables	0,80	25,67			
	AT3. El establecimiento tiene una adecuada iluminación	0,82	25,61			
	AT4. El diseño de la tienda es adecuado	0,84	40,62			
Notoriedad	NT1. Puedo reconocer el establecimiento Homecenter de la competencia	0,64	8,10	0,74	0,83	0,56
	NT2. Algunas características de la tienda Homecenter las recuerdo rápidamente	0,77	17,23			
	NT3. Puedo reconocer rápidamente el símbolo o logo de Homecenter	0,75	11,21			
	NT4. Me es fácil recordar la imagen de Homecenter en mi mente	0,82	18,42			
Imagen	IT1. Homecenter tiene un amplio surtido/variedad de productos	0,70	12,97	0,73	0,83	0,56
	IT2. Homecenter tiene personal amable y cordial	0,76	17,43			
	IT3. Homecenter tiene excelente servicio al cliente	0,79	20,79			
	IT4. Homecenter es un lugar a donde se puede llegar fácilmente	0,73	20,69			
Calidad percibida tienda	CT1. Homecenter es una tienda de calidad	0,88	47,12	0,87	0,91	0,73
	CT2. Homecenter vende productos de alta calidad	0,88	43,10			
	CT3. Homecenter tiene productos en los que confío	0,85	28,55			
	CT4. Los productos de Homecenter siempre funcionan bien	0,79	24,52			
Compromiso	COT1. Cuido y mantengo mi relación con Homecenter	0,84	37,36	0,89	0,92	0,76
	COT2. Cuando alguien critica a Homecenter se siente como un insulto personal	0,90	50,94			
	COT3. Siento los éxitos de Homecenter como propios	0,90	77,86			
	COT4. Cuando estoy interactuando con la tienda Homecenter es difícil desprenderme	0,83	32,00			
Lealtad	LT1. Aliento a parientes y amigos a hacer compras en Homecenter	0,78	23,83	0,83	0,89	0,67
	LT2. Considero la tienda Homecenter la primera opción para comprar productos para remodelar el hogar	0,86	42,39			
	LT3. Realizaré compras en la tienda Homecenter la próxima vez que necesite productos para el hogar	0,84	37,25			
	LT4. La probabilidad que tengo de visitar la tienda Homecenter es alta en comparación con otra tienda similar	0,78	17,65			

Fuente: elaboración propia.

La validez discriminante se evaluó mediante tres criterios: a) las cargas cruzadas; b) la comparación de las varianzas extraídas entre cada par de factores y la correlación estimada de esos mismos factores; y c) el criterio Heterotrait-Monotrait (HTMT) (Henseler et al., 2014). La tabla 4 presenta las cargas cruzadas de los constructos, se puede apreciar que los indicadores de cada variable latente que forman parte del modelo son mayores que sus correlaciones con los indicadores del resto del modelo, lo que indica validez discriminante.

En la tabla 5 se puede observar que la raíz cuadrada de la varianza extraída promedio (AVE), que se presenta en la diagonal de la matriz, es superior a la correlación estimada entre los factores que aparecen debajo de la diagonal, lo que confirma la validez discriminante del modelo (Fornell y Larcker, 1981). También se puede observar que, por encima de la diagonal, los indicadores (HTMT) se encuentran por debajo de 0,9; esto confirma nuevamente la validez discriminante (Teo et al., 2008).

### 5.2 Fiabilidad y validez de las variables de segundo orden

Las puntuaciones obtenidas de las variables latentes de los componentes de orden inferior (notoriedad, imagen, calidad percibida y compromiso) sirven como indicadores del constructo de orden superior, para este caso el valor de marca de la tienda. Con base en Troiville et al. (2019), se entiende el valor de marca de la tienda como un constructo de segundo orden de carácter reflectivo-formativo. Al considerar el valor de marca de la tienda como formativo, este se evaluó por medio de sus pesos y no de sus cargas. Se apoya el carácter formativo del valor de marca de la tienda en que los ítems, que para este caso son las dimensiones, no son intercambiables entre sí y muestran correlaciones bajas, inferiores a 0,7 (Jarvis et al., 2003). Además de haber algún cambio en alguna de las dimensiones, en el resto no se provocaría un cambio similar (Chin, 1998).

El análisis inicia con la detección de posibles problemas de colinealidad, debido a que su presencia puede convertir la medida del factor en inestable y no significativa. De esta manera, como se aprecia en la tabla 6, el resultado del factor de inflación de la varianza (FIV) muestra que cada indicador está por debajo del nivel crítico de 5, lo que ayuda a descartar problemas de colinealidad en las variables predictoras. La significatividad y la relevancia de los pesos de los indicadores (en el paréntesis se muestran la carga correspondiente al indicador) manifiestan que son significativos, exceptuando la notoriedad, por lo que este indicador se descartó del modelo.

### 5.3 Evaluación del modelo estructural y contraste de las hipótesis

El criterio  $Q^2$  de Stone-Geisser es un indicador que permite conocer la relevancia predictiva del modelo, un valor mayor a cero para una variable latente endógena

confirma la relevancia predictiva del modelo (Chin, 1998). Como se puede observar en la tabla 7, los valores de  $Q^2$  de las variables latentes del modelo obtenidos mediante *blindfolding* superan ese criterio. En PLS-SEM, la capacidad predictiva y la significatividad de las relaciones se pueden estimar por medio de  $R^2$ , por lo que puede ser un indicador complementario con  $Q^2$ ; el valor de  $R^2$  es considerado como sustancial cuando el resultado es mayor o igual a 0,67; moderado si el resultado está entre este mismo valor y 0,33; y débil si es menor o igual a 0,25 (Chin, 1998). De acuerdo con los resultados que se aprecian en la tabla 7, las variables exógenas explican moderadamente las variables endógenas.

Tabla 4. Cargas cruzadas de los constructos.

	AT	COT	CT	IT	LT	NT
AT1	<b>0,8428</b>	0,4299	0,4746	0,4818	0,3395	0,2025
AT2	<b>0,8099</b>	0,3548	0,3802	0,4046	0,2895	0,1706
AT3	<b>0,8267</b>	0,2693	0,3823	0,4381	0,3012	0,3189
AT4	<b>0,8442</b>	0,3147	0,4978	0,4838	0,4602	0,3066
COT1	0,3862	<b>0,8446</b>	0,3839	0,4532	0,6667	0,2887
COT3	0,3286	<b>0,9089</b>	0,2818	0,3182	0,4555	0,1114
COT3	0,3508	<b>0,9093</b>	0,3173	0,3517	0,4795	0,1105
COT4	0,3701	<b>0,8381</b>	0,2524	0,2641	0,3817	0,1253
CT1	0,4702	0,2639	<b>0,8866</b>	0,6526	0,5357	0,4249
CT2	0,3718	0,2610	<b>0,8805</b>	0,6180	0,4710	0,3636
CT3	0,4671	0,3376	<b>0,8562</b>	0,5830	0,4981	0,3863
CT4	0,4785	0,3652	<b>0,7933</b>	0,5706	0,5341	0,2471
IT1	0,3989	0,2163	0,5848	<b>0,7013</b>	0,4725	0,512
IT2	0,4039	0,4189	0,4872	<b>0,7670</b>	0,334	0,2981
IT3	0,4103	0,4157	0,4938	<b>0,7917</b>	0,4008	0,2896
IT4	0,4183	0,1975	0,5436	<b>0,7309</b>	0,4794	0,4313
LT1	0,3228	0,5578	0,4773	0,4055	<b>0,7897</b>	0,2594
LT2	0,3784	0,5035	0,4780	0,4899	<b>0,8625</b>	0,2408
LT3	0,3722	0,4582	0,5304	0,5041	<b>0,8445</b>	0,3278
LT4	0,3182	0,3934	0,4807	0,4765	<b>0,7816</b>	0,3525
NT1	0,1571	0,1142	0,2685	0,3432	0,2503	<b>0,6405</b>
NT2	0,3239	0,202	0,3584	0,417	0,2830	<b>0,7704</b>
NT3	0,1233	0,0245	0,2815	0,3236	0,2220	<b>0,7572</b>
NT4	0,2443	0,1887	0,3199	0,4486	0,3028	<b>0,8222</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Validez discriminante (criterio Fornell y Larcker, 1981; Ratio HTMT).

	AT	COT	CT	IT	LT	NT
AT	<b>0,83</b>	0,46	0,59	0,68	0,49	0,35
COT	0,4131	<b>0,87</b>	0,40	0,49	0,64	0,19
CT	0,5275	0,3618	<b>0,85</b>	0,87	0,77	0,51
IT	0,5470	0,4087	0,7102	<b>0,75</b>	0,71	0,67
LT	0,4248	0,5857	0,5997	0,5712	<b>0,82</b>	0,44
NT	0,3024	0,1943	0,4158	0,5206	0,3583	<b>0,75</b>

Notas. Diagonal raíz cuadrada del AVE. Correlaciones debajo de la diagonal. Sobre la diagonal la ratio HTMT.

Fuente: elaboración propia.

Para encontrar la significatividad de los coeficientes del modelo, se aplicó la técnica denominada *bootstrap*, con 5000 submuestras mediante el software SmartPLS. Los resultados del análisis PLS-SEM que se presentan en la [tabla 7](#) muestran en relación con H1 que las señales atmosféricas que emanan de un establecimiento comercial son un antecedente del valor de marca del establecimiento minorista ( $\beta = 0,58, p < 0,01$ ). Los resultados de la hipótesis H2 señalan que este valor de marca impulsa la lealtad de los consumidores hacia la tienda minorista ( $\beta = 0,69, p < 0,01$ ), estos resultados son análogos con otros estudios previos ([Arnett et al., 2003](#); [Chebat et al., 2010](#); [Jinfeng y Zhilong, 2009](#); [Ou et al., 2017](#); [Troiville et al., 2019](#)). En relación con H3, se encuentra que no hay efecto directo entre la atmósfera y la lealtad ( $\beta = 0,01$ ). Sin embargo, la confirmación de la hipótesis H4 ( $\beta = 0,69, p < 0,01$ ) permite establecer que la atmósfera impacta de manera indirecta la lealtad de los consumidores al establecimiento por medio del valor de marca. La evaluación del efecto mediador está sustentada por el criterio de [Carrión et al. \(2017\)](#). En primer lugar, se observó que el efecto directo arrojó un resultado no significativo y, en segundo lugar, el efecto indirecto mostró un resultado significativo. De esta forma, se puede respaldar que existe un efecto mediador completo, el cual se presenta cuando el efecto directo es no significativo, y el indirecto es significativo.

**Tabla 6.** Fiabilidad y validez del constructo de segundo orden (valor de marca de la tienda).

Factor	Indicador	Peso	T	FIV
Valor de marca de la tienda	Notoriedad	0,123 [0,500]	1,58	1,30
	Imagen	0,259 [0,795]**	3,04	1,92
	Calidad Percibida	0,459 [0,825]**	6,27	1,63
	Compromiso	0,466 [0,761]**	6,81	1,25

\*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ .

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7.** Modelo estructural y contraste de las hipótesis de la investigación.

Relación causal	Beta estandarizado	Intervalo de confianza [2,5%-97,5%]	Valor T	Hipótesis
H1: AT $\rightarrow$ VMT	0,584**	[0,484%-0,665]	12,72	Aceptada
H2: VMT $\rightarrow$ LT	0,698**	[0,581%-0,791]	13,28	Aceptada
H3: AT $\rightarrow$ LT	0,018	[-0,107%-0,158]	0,262	No Aceptada
H4: AT $\rightarrow$ VMT $\rightarrow$ LT	0,408**	[0,499%-0,677]	8,220	Aceptada

Notas. Atmósfera R2 0,00, Q2 = 0,47; Valor de marca de la tienda R2 0,33, Q2 = 0,24; Lealtad R2 0,52, Q2 = 0,44; \*\* $p < 0,01$ ; \* $p < 0,05$ .

Fuente: elaboración propia.

## 6. Discusión y conclusiones

Los resultados de esta investigación muestran que la atmósfera del punto de venta impacta de manera positiva y significativa el valor de marca de la tienda minorista. Además, se confirma que el valor de marca actúa como

un mediador entre la atmósfera y la lealtad, lo que implica que la atmósfera no solo influye directamente en la lealtad, sino también indirectamente a través del valor de marca. Estos hallazgos tienen importantes implicaciones teóricas y prácticas. Desde el punto de vista teórico, se avanza en la literatura al comprobar la importancia del punto de venta como una herramienta para crear valor de marca en la tienda y fidelizar a los clientes. Además, se amplía el conocimiento sobre el papel mediador del valor de marca de la tienda en la relación entre la atmósfera y la lealtad, un aspecto poco estudiado en investigaciones previas. Desde un punto de vista práctico de la gestión minorista, en el ámbito del bricolaje, se sugiere prestar atención a los estímulos sensoriales que conforman la atmósfera como vía estratégica de diferenciación, debido a que potencian el valor hedónico de las compras y el atractivo visual, pueden influir en las percepciones y actitudes de los compradores hacia la marca y su intención de compra y recompra y aumentar de esta manera los ingresos contables para la compañía. Es relevante anotar que, dentro de las dimensiones estudiadas como fuentes del valor de marca, el compromiso es la dimensión que mayor peso tiene en la formación de este valor (0,46), seguido de la calidad percibida (0,45) y la imagen (0,25). Estos resultados, comparados con la notoriedad, que presenta un peso muy bajo (0,123), y, por tanto, no significativo, sugieren que la gerencia puede rentabilizar mejor sus inversiones mejorando sus comunicaciones y actividades dentro del mismo punto de venta, en comparación con gastos en publicidad masiva, y así orientar los recursos escasos con las prioridades estratégicas. Esta investigación tiene una serie de limitaciones que al mismo tiempo se muestran como oportunidades para avanzar en el conocimiento de nuevas teorías y metodologías en lo relativo a la atmósfera y el valor de marca en el contexto minorista. Una limitante de esta investigación fue que solamente se ha estudiado el efecto de la atmósfera sobre el valor de marca de la tienda, por lo que sería interesante determinar si la atmósfera tiene algún efecto sobre el valor de marca de los productos que reciben el patrocinio de la tienda, por ejemplo, las marcas del distribuidor, ya que estas marcas solo se consiguen en las mismas tiendas que las patrocinan. Un posible enfoque alternativo sería examinar cómo influyen otros factores vinculados a la experiencia del cliente en el punto de venta, tales como la satisfacción, la confianza o el compromiso, o factores que pueden moderar el efecto, como por ejemplo las características personales de los clientes (edad, género, personalidad), el tipo de compra (impulsiva o racional), el grado de involucramiento con la marca o el producto, entre otras. Como limitantes adicionales se tiene la evaluación del modelo en una sola empresa, el uso de un muestreo no probabilístico y las encuestas de autorreporte que pueden generar algún tipo de sesgo en la investigación, por lo que se recomienda ampliar la investigación a otro tipo de organizaciones empleando muestreos probabilísticos.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Agradecimientos y financiación

Esta publicación se desarrolló en el marco del grupo de investigación consolidado AICO/2021/144 financiado por la Conselleria d'Innovació, Universitats, Ciència i Societat Digital de la Generalitat Valenciana y del proyecto desarrollado en el marco del programa propio de Investigación del Vicerrectorado de Investigación de la UV, convocatoria de Acciones Especiales, expediente UV-INV-AE-1553911.

## Referencias

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Ailawadi, K. L. y Keller, K. L. (2004). Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities. *Journal of Retailing*, 80(4), 331-342. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.10.008>
- Applebaun, W. (1951). Studying customer behavior in retail stores. *Journal of Marketing*, 16(2), 172-178. <https://doi.org/10.1177/002224295101600204>
- Areni, C. S., y Kim, D. (1994). The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store. *International Journal of Research in Marketing*, 11(2), 117-125. [https://doi.org/10.1016/0167-8116\(94\)90023-X](https://doi.org/10.1016/0167-8116(94)90023-X)
- Arghashi, V. y Arsun Yuksel, C. (2022). Customer brand engagement behaviors: The role of cognitive values, intrinsic and extrinsic motivations and self-brand connection. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-27. <https://doi.org/10.1080/10696679.2021.2018936>
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. y Meiers, A. (2003). Developing parsimonious retailer equity indexes using partial least squares analysis: A method and applications. *Journal of Retailing*, 79(3), 161-170. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00036-8)
- Baker, J., Bentley, K. y Lamb Jr, C. (2020). Service environment research opportunities. *Journal of Services Marketing*, 34(3), 335-346. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0077>
- Barnett, M., Jermier, J. y Lafferty, B. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>
- Becker, J. M., Klein, K. y Wetzels, M. (2012). Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: Guidelines for using reflective-formative type models. *Long Range Planning*, 45(5-6), 359-394. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.10.001>
- Belli, A., O'Rourke, A. M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V. y Napolova, E. (2022). 40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 147-173. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>
- Bellizzi, J. A., Crowley, A. E., y Hasty, R. W. (1983). The effects of color in store design. *Journal of Retailing*, 59(1), 21-45.
- Bhatia, R., Garg, R., Chhikara, R., Kataria, A. y Talwar, V. (2021). Sensory marketing—a review and research agenda. *Academy of Marketing Studies Journal*, 25(4), 1-30.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57-71. <https://doi.org/10.2307/1252042>
- Bloemer, J. y Odekerken-Schroder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer- and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 68-80.
- Bouzaabia, R. (2014). The effect of ambient scents on consumer responses: Consumer type and his accompaniment state as moderating variables. *International Journal of Marketing Studies*, 6(1), 155-167. <https://doi.org/10.5539/ijms.v6n1p155>
- Carrión, G. C., Nitzl, C. y Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. En *Partial least squares path modeling* (pp. 173-195). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_8)
- Chaudhuri, A. y 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.
- Chebat, J. C., Sirgy, M. J. y Grzeskowiak, S. (2010). How can shopping mall management best capture mall image? *Journal of Business Research*, 63(7), 735-740. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.05.009>
- Chin, W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. En G. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-369). Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.112.1.155>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Curhan, R. (1972). The relationship between shelf space and unit sales in supermarkets. *Journal of Marketing Research*, 9(4), 406-412. <https://doi.org/10.2307/3149304>
- Deloitte, (2020). Paying down experience debt: how brands are refocusing their values to elevate the human experience. *Deloitte Insights*, 15-20.
- De Luca, R. y Botelho, D. (2020). Olfactory priming on consumer categorization, recall, and choice. *Psychology & Marketing*, 37(8), 1101-1117. <https://doi.org/10.1002/mar.21342>
- Dodds, W. B., Monroe, K. y Grewal, D. (1991). Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319. <https://doi.org/10.2307/3172866>
- Elmashhara, M. G. y Soares, A. M. (2020). The influence of atmospheric general interior variables on shoppers' emotions and behavior. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(4), 437-459. <https://doi.org/10.1080/09593969.2020.1724556>
- Elmashhara, M. G. y Soares, A. M. (2022). Linking atmospheric to shopping outcomes: The role of the desire to stay. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102744. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102744>
- Fan, X., Ning, N. y Deng, N. (2020). The impact of the quality of intelligent experience on smart retail engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 38(7), 877-891. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2019-0439>
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gallup (2022). Become your customers' most trusted partner. de <https://www.gallup.com/workplace/311870/customer-centricity.aspx>
- Garaus, M., Wagner, U. y Manzinger, S. (2016). Happy grocery shopper: The creation of positive emotions through affective digital. *Technological Forecasting y Social Change*, 124, 295-305. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.09.031>
- Giacalone, D., Pierański, B. y Borusiak, B. (2021). Aromachology and customer behavior in retail stores: A systematic review. *Applied Sciences*, 11(13), 6195. <https://doi.org/10.3390/app11136195>
- Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., Michel, G. y Corraliza-Zapata, A. (2013). Retail brand equity: a model based on its dimensions and effects. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 23(2), 11-136. <https://doi.org/10.1080/09593969.2012.746716>
- Granbois, D. H. (1968). Improving the study of customer in-store behavior. *Journal of Marketing*, 32(4), 28-33. <https://doi.org/10.1177/002224296803200406>

- Greulich, T. y Buchanan, J. (2019). Driving brand loyalty with emotion. *Deloitte Digital*. <https://www.deloittdigital.com/us/en/blog-list/2019/driving-brand-loyalty-with-emotion.html>
- Grewal, D., Bakerb, J., Levyc, M. y Vossd, G. (2003). The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores. *Journal of Retailing*, 79(4), 259-268. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2003.09.006>
- Grewal, D., Motyka, S. y Levy, M. (2018). The evolution and future of retailing and retailing education. *Journal of Marketing Education*, 4(1), 85-93. <https://doi.org/10.1177/0273475318755838>
- Hair, J. F. (2021). Reflections on SEM: An Introspective, Idiosyncratic Journey to Composite-based Structural Equation Modeling. *SIGMIS Database* 52, 101-113. <https://doi.org/10.1145/3505639.3505646>
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M. y Daly, T. (2017). Customer engagement with tourism social media brand. *Tourism Management*, 59, 597-609. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.09.015>
- Hartman, K. B. y Spiro, R. L. (2005). Recapturing store image in customer-based store equity: A construct conceptualization. *Journal of Business Research*, 58(8), 1112-1120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.008>
- Henseler, J. y Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565-580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B. y Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218. <https://doi.org/10.1086/376806>
- Jinfeng, W. y Zhilong, T. (2009). The impact of selected store image dimensions on retailer equity: Evidence from 10 Chinese supermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(6), 486-494. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.08.002>
- Kandampully, J., Bilgihan, A. y Amer, S. M. (2023). Linking servicescape and experiencescape: Creating a collective focus for the service industry. *Journal of Service Management*, 34(2), 316-340. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2021-0301>
- Kearney, T., Coughlan, J. y Kennedy, A. (2023). The influence of the physical work environment on retail employees. *Journal of Services Marketing*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2022-0130>
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute, Working Paper* (01-107)
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 139-155. <https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Kim, J. J., Steinhoff, L. y Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 71-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>
- Kleih, A. K., Lehberger, M. y Sparke, K. (2022). The potential of salient branding of fresh fruit on the supermarket shelf for consumer brand recall. *Food Quality and Preference*, 96, 104415. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2021.104415>
- Kotler, P. (1973-74). Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48-64.
- Kumar, A. y Kim, Y. K. (2014). The store-as-a-brand strategy: The effect of store environment on customer responses. *Journal of Retailing and Consumer services*, 21(5), 685-695. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.008>
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S. y Dalla Pozza, I. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138 - 160. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2>
- La República. (2015, Septiembre 14). Homecenter es la marca líder entre los colombianos según estudio. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/homecenter-es-la-marca-lider-entre-los-colombianos-segun-un-estudio-2300841>
- Leong, A. M. W., Chen, K. Y., Chen, H. B., Chiang, T. E. y Huan, T. C. (2023). Exploring the effects of customers' assessments of a restaurant's atmospherics and emotional assessments on a fine-dining experience and intentions to return. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101121. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101121>
- Li, R., Laroche, M., Richard, M.-O. y Cui, X. (2022). More than a mere cup of coffee: When perceived luxuriousness triggers Chinese customers' perceptions of quality and self-congruity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64, 102759. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102759>
- Lin, Y. H., Lin, F. J. y Wang, K. H. (2021). The effect of social mission on service quality and brand image. *Journal of Business Research*, 132, 744-752. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.054>
- Londoño, J. C., Elms, J. y Davies, K. (2016). Conceptualising and measuring consumer-based brand-retailer-channel equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 70-81. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.004>
- Marín-García, A., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E. y Berenguer-Contrí, G. (2021). Sustainability, store equity, and satisfaction: The moderating effect of gender in retailing. *Sustainability*, 13(2), 1010. <https://doi.org/10.3390/su13021010>
- Martin, G. S. y Brown, T. J. (1990). In search of brand equity: The conceptualization and measurement of the brand impression construct. En M. Childers, S. Leigh, H. Lynch Jr, F. Gatignon y Graham (Eds.), *Marketing theory and applications* (pp. 413-438). American Marketing Association.
- Mazursky, D. y Jacoby, J. (1986). Exploring the development of store images. *Journal of Retailing*, 62, 145-165.
- Mehrabian, A. y Russell, J. A. (1974). *An approach to environmental psychology*. Cambridge: MIT Pres.
- Muhammad, N. S., Musa, R. y Ali, N. S. (2014). Unleashing the effect of store atmospherics on hedonic experience and store loyalty. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 469-478. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.055>
- Mulyani, Y., Susanti, S. y Triana, A. (2019). Application of regression analysis in reviewing the effect of store atmosphere on the purchase decision process. *ICBEISS 2019 Seri Pacific Hotel, Kuala Lumpur, Malaysia 29 June 2019*, 36.
- Nakamori, T., Newell, S. J., Han, B. T. y Leingpibul, T. (2023). The impact of in-store sales personnel's altruistic behaviors on store image: A cross-category study in Japan. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09593969.2023.2198252>
- Netemeyer, R. G., Krishnan, B., Pullig, C., Wang, G., Yagci, M., Dean, D., Ricks, J. y Wirth, F. (2004). Developing and validating measures of facets of customer-based brand equity. *Journal of Business Research*, 57(2), 209-224. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00303-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00303-4)
- Nguyen, T. H. G. y Nham, P. T. (2022). The Influence of social, design, and ambient factors of store environment on customer perceptions and behavioral intentions. *The Journal of Behavioral Science*, 17(1), 27-42.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty. *Journal of Marketing*, 63(4\_suppl1), 33-44. <https://doi.org/10.2307/1252099>
- Ou, Y. C., Verhoef, P. C. y Wiesel, T. (2017). The effects of customer equity drivers on loyalty across services industries and firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 336-356. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0477-6>
- Rodgers, W., Yeung, F., Odindo, Ch. y Degbey, W. Y. (2021). Artificial intelligence-driven music biometrics influencing customers' retail buying behavior. *Journal of Business Research*, 126(2), 401-414. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.039>
- Rojas-Lamorena, Á. J., Del Barrio-García, S. y Alcántara-Pilar, J. M. (2022). A review of three decades of academic research on brand equity: A bibliometric approach using co-word analysis and bibliographic coupling. *Journal of Business Research*, 139, 1067-1083. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.025>
- Roschk, H., Loureiro, S. M. C. y Breitsohl, J. (2017). Calibrating 30 years of experimental research: A meta-analysis of the atmospheric

- effects of music, scent, and color. *Journal of Retailing*, 93(2), 228-240. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.10.001>
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M. y Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L. y Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 1-30. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Schweiger, E. B., Ahlbom, C. P., Nordfält, J., Roggeveen, A. L. y Grewal, D. (2023). In-store endcap projections and their effect on sales. *Journal of Retailing*, 99(1), 5-16. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.06.004>
- Šerić, M. y Gil-Saura, I. (2019). Understanding brand equity in hotel firms. What is the role of brand loyalty and satisfaction? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3526-3546. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2018-0516>
- Shmueli, G., Ray, S., Velasquez, J. M. y Chatla, S. B. (2016). The elephant in the room: Evaluating the predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 69(10), 4552-4564. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.049>
- Smith, P. y Curnow, R. (1966). Arousal hypothesis' and the effects of music on purchasing behavior. *Journal of Applied Psychology*, 50(3), 255-256. <https://doi.org/10.1037/h0023326>
- So, K., King, C. y Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism brands: Scale development and validation. *Journal of Hospitality y Tourism Research*, 38(3), 304-329. <https://doi.org/10.1177/1096348012451456>
- Swoboda, B., Weindel, J. y Hälsig, F. (2016). Predictors and effects of retail brand equity – A cross-sectoral analysis. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 265-276. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.04.007>
- Tantanatewin, W. y Inkarojrit, V. (2016). Effects of color and lighting on retail impression and identity. *Journal of Environmental Psychology*, 46, 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2016.04.015>
- Tasci, A. D. (2020). A critical review and reconstruction of perceptual brand equity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 166-198. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0186>
- Teo, T., Srivastava, S. y Jiang, L. (2008). Trust and electronic government success: An empirical study. *Journal of Management Information Systems*, 25(3), 99-132.
- Tian, Y. y Kamran, Q. (2021). A Review of antecedents and effects of loyalty on food retailers toward sustainability. *Sustainability*, 13(23), 13419. <https://doi.org/10.3390/su132313419>
- Troiville, J., Hair, J. F. y Cliquet, G. (2019). Definition, conceptualization and measurement of consumer-based retailer brand equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.022>
- Turley, L. W. y Milliman, R. E. (2000). Atmospheric effects on shopping: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193-211. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00010-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00010-7)
- Vaidyanathan, R. y Aggarwal, P. (2022). Asymmetric brand alliances: When joint promotions with strong brands hurt. *Journal of Business Research*, 141, 213-228. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.022>
- Werts, C. E., Rock, D. R., Linn, R. L. y Jöreskog, K. G. (1978). A general method of estimating the reliability of a composite. *Educational and Psychological Measurement*, 38(4), 933-938. <https://doi.org/10.1177/001316447803800412>
- Xu, J. y Yang, H. (2023). Store music and customer loyalty to the store: Negative emotion as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 51(4), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.12318>
- Yoo, B., Donthu, N. y Lee, S. (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211. <https://doi.org/10.1177/0092070300282002>
- Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46. <https://doi.org/10.2307/1251929>
- Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C. y Griffin, M. (2012). *Business research methods*. Cengage Learning.

## Percepciones sobre acciones de responsabilidad social universitaria: ¿son iguales para todos los tipos de *stakeholders*?

Víctor Hugo Higuera Ojito\* 

Estudiante, Departamento de Economía, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

[vhiguera@uninorte.edu.co](mailto:vhiguera@uninorte.edu.co)

Gustavo Rafael Henríquez Fuentes 

Doctor en Administración, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

[grhenriquez@uninorte.edu.co](mailto:grhenriquez@uninorte.edu.co)

Camilo Antonio Mejía Reatiga 

Director Centro de Innovación y Desarrollo Sostenible, Escuela de Negocios, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.

[cmejia@uninorte.edu.co](mailto:cmejia@uninorte.edu.co)

### Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar si las percepciones para 20 postulados sobre acciones de responsabilidad social universitaria son iguales para los seis tipos de *stakeholders* estudiados, lo que permite conocer la forma como son percibidas estas acciones. A partir de los datos de una encuesta que emplea escala ordinal, y una muestra de 364 encuestados, se formularon hipótesis para cada postulado aplicando la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis. Se concluye que las percepciones sobre acciones de responsabilidad social desarrolladas por la universidad no son iguales para todos los tipos de *stakeholders* en la mayoría de los postulados. Se recomienda que las directivas consideren los medios que promuevan entre todos los *stakeholders* el conocimiento y los resultados sobre las acciones de responsabilidad social.

**Palabras clave:** responsabilidad social universitaria; *stakeholders*; pruebas no paramétricas; Kruskal-Wallis; percepciones; sostenibilidad.

### Perceptions about university social responsibility actions: Are they the same for all types of *stakeholders*?

#### Abstract

The present study aimed to evaluate whether the perceptions for 20 postulates about university social responsibility actions are the same for six types of *stakeholders* studied, allowing for an understanding of how these actions are perceived. From the data of a survey that uses an ordinal scale, and a sample of 364 respondents, hypotheses are formulated for each postulate by applying the non-parametric Kruskal-Wallis test. It is concluded that the perceptions of actions in social responsibility developed by the university are not the same for all types of *stakeholders* for most of the postulates. It is recommended that university leaderships consider means to promote among all the *stakeholders* the knowledge and results about the actions of social responsibility.

**Keywords:** university social responsibility; *stakeholders*; non-parametric tests; Kruskal-Wallis; perceptions, sustainability.

### Percepções sobre as ações de responsabilidade social universitária: são iguais para todos os tipos de *stakeholders*?

#### Resumo

O objetivo deste estudo foi avaliar se as percepções para 20 postulados sobre ações de responsabilidade social universitária são as mesmas para os seis tipos de *stakeholders* estudados, o que nos permite saber como essas ações são percebidas. Com base em dados de uma pesquisa que utiliza escala ordinal, e em uma amostra de 364 respondentes, foram formuladas hipóteses para cada postulado por meio da aplicação do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Conclui-se que as percepções das ações de responsabilidade social desenvolvidas pela universidade não são iguais para todos os tipos de *stakeholders* na maioria dos postulados. Recomenda-se que as diretrizes considerem meios que promovam o conhecimento e os resultados das ações de responsabilidade social entre todos os *stakeholders*.

**Palavras-chave:** responsabilidade social universitária; partes interessadas; testes não paramétricos; Kruskal-Wallis; percepções; sustentabilidade.

\*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: I21; I23; M14.

Cómo citar: Higuera Ojito, V. H., Henríquez Fuentes, G. R. y Mejía Reatiga, C. A. (2023). Percepciones sobre acciones de responsabilidad social universitaria: ¿son iguales para todos los tipos de *stakeholders*?. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 502-515. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6176>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6176>

Recibido: 27-05-2023

Aceptado: 17-10-2023

Publicado: 22-12-2023



## 1. Introducción

La responsabilidad social es considerada un enfoque de gestión originado en los años veinte del siglo XX, cuyo concepto se fortaleció durante las décadas del cincuenta y del sesenta (Lazo-Serrano, 2022). Esta se percibe como el desarrollo de estrategias y acciones asociadas al cuidado medioambiental y su conservación, para difundir principios y valores y procurar trabajar sobre problemáticas de la comunidad (Severino et al., 2020).

El concepto de *responsabilidad social* es aplicable a compañías de todos los sectores; no obstante, sobre las universidades se ejerce una mayor presión debido a que estas cumplen con una función de tipo social (Santana, 2022). La responsabilidad social universitaria convoca entonces el conjunto de políticas, programas y acciones definidas y ejecutadas por la institución, y estas se extienden más allá de la obligatoriedad jurídica mientras se amplía el alcance de iniciativas que benefician a los actores sociales que interactúan con la universidad (Sendin, 2021). Aplicada como un enfoque de gestión, promueve la medición y la eficiencia en las estrategias y procesos, y permite que los discursos enfáticos tengan resultados reales en el campus y la sociedad (Vallaey y Álvarez, 2019). La responsabilidad social universitaria puede ser explicada como gestión integral y estratégica de impactos generados por las funciones educativas, de investigación y proyección social sobre los *stakeholders* de la universidad (Santana, 2022). La medición que se haga sobre sus resultados ayudará en la mejora del enfoque.

El estudio de la percepción de los *stakeholders* sobre acciones en responsabilidad social se ha realizado en estudiantes de educación superior para medir su percepción sobre la gestión en este aspecto (Severino-González et al., 2021), se ha estudiado la percepción de docentes y autoridades universitarias sobre responsabilidad social universitaria (Condori et al., 2022) y se ha conocido la percepción de grupos de interés externos sobre la forma de administrar recursos en responsabilidad social universitaria (Sendin, 2021).

La percepción puede cambiar según como se desarrolle un evento o situación. Contreras-Pacheco et al. (2020) evaluaron el equilibrio en la percepción general sobre la importancia de los diferentes *stakeholders* asociados a momentos de crisis de acuerdo con nociones de *influencia, interés, legitimidad y urgencia*. Severino-González et al. (2021) han explorado diversos grupos de interés y sus percepciones sobre acciones de responsabilidad social en la universidad. En el caso de los centros educativos, las percepciones son distintas desde la óptica de distintos *stakeholders*, esto debido a que tienen diferentes expectativas de cara a los procesos de formación (Rojas-Arenas et al., 2020). La utilización de cuestionarios de percepción en estudios sobre responsabilidad social universitaria es una de las principales tendencias identificadas (Santana, 2022).

En el presente estudio, se utiliza el enfoque cuantitativo a través de una encuesta validada y testeada por Henríquez (2021) que consta de 20 postulados agrupados en seis elementos relevantes para la gestión responsable en una organización. A través de las respuestas obtenidas en la investigación de este autor, se procede con pruebas de hipótesis a cada postulado aplicando la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de si las percepciones sobre las acciones de responsabilidad social universitaria son iguales para todos los tipos de *stakeholders*. Se hallaron diferencias entre las percepciones de los *stakeholders*, que se amplían en los apartados de resultados y conclusiones.

Luego de esta introducción, se presenta el marco teórico que soporta los elementos de la responsabilidad social universitaria y los postulados identificados por Henríquez (2021), los cuales conducen a las hipótesis de la investigación. Después, se organizan los datos empíricos tomados de Henríquez (2021) y se presentan los resultados de la prueba no paramétrica aplicada a cada postulado. Para terminar, se presentan las discusiones alrededor de los hallazgos y se presentan las conclusiones como respuesta a la pregunta problema.

## 2. Marco teórico

Para efectos de la presente investigación, se emplea la definición de responsabilidad social propuesta por Henríquez (2021), quien afirma que:

- 1) la Responsabilidad Social es un compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales;
- 2) que para ser adquirida necesita de acciones factibles para organizarse como son reuniones, mesas de trabajo, ajustes, patrones de conducta;
- 3) que propone desarrollar iniciativas y disponer de recursos para organizar la universidad;
- 4) que obliga a formular propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica debido a la preocupación sobre el impacto del hombre y las empresas en el planeta;
- 5) que obliga a explotar el conocimiento aprendido en RSU, lo cual significa que se deben cambiar rutinas mientras se promueve la correspondencia entre la universidad y los hechos sociales;
- 6) que legitima la gestión a través de la valoración de los *Stakeholders* sobre el desempeño social y ambiental de la universidad en un diálogo abierto con estos. [p. 33]

A partir del conjunto de aproximaciones, Henríquez (2021) postula seis elementos que, a juicio del autor, orientan la adquisición, asimilación y explotación de la responsabilidad social en la gestión universitaria:

1) Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales, 2) Organización y desarrollo de acciones factibles, 3) Iniciativas y recursos necesarios para organizarse, 4) Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica, 5) Explotación del conocimiento aprendido en RSU, 6) Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad. (pp. 33-34)

### 2.1 Elemento 1. Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales

La responsabilidad social universitaria puede verse como compromiso cívico y ciudadanía activa que deben ser fortalecidos voluntariamente para incentivar tanto a los estudiantes como al personal académico a ofrecer servicios sociales a su comunidad o promover la ecología y el medioambiente (Vasilescu et al., 2010), y puede entenderse como el compromiso permanente propio del quehacer de la universidad frente a las necesidades y problemáticas de la sociedad (Gaete, 2020). La universidad de hoy ha entendido que su función va más allá de la docencia, y se ha esforzado por influenciar el desarrollo económico y social de la región a la que pertenece (Rubio-Rodríguez et al., 2022).

Todas las funciones de la universidad son alcanzadas por su compromiso social, y se propone sinergia entre todas incluyendo la gestión organizacional (Vallaes et al., 2009). Parte del compromiso o misión de la universidad actual consiste entonces en tener en cuenta la opinión de los aportantes con un papel activo en el rol que esta ostenta como promotora de cambio responsable (Rubio-Rodríguez et al., 2022).

La responsabilidad social puede entenderse como un modelo de gestión en construcción que permite direccionar los esfuerzos de las organizaciones en lo que respecta a la administración de sus recursos. En este punto, la percepción de la sociedad es relevante para los intereses públicos de las organizaciones. Las empresas responsables socialmente tienen a la ética, la moral, los principios cívicos y a los ciudadanos como ejes de su cultura organizacional (Rojas-Martínez et al., 2020). Al desarrollar responsabilidad social, la organización debe además reflexionar sobre temas ambientales, ya que el medioambiente es parte de la naturaleza misma del ser humano y no debe haber empresa que no lo cuide, por lo que se considera un elemento estructurador de la responsabilidad social (Severino et al., 2020).

Teniendo en cuenta los aportes anteriores, y que la responsabilidad social puede concebirse como un compromiso de la organización para contribuir con el bienestar social y ambiental en la comunidad, en la [tabla 1](#) se formulan las siguientes hipótesis nulas para los postulados que [Henríquez \(2021\)](#) agrupa alrededor del elemento *compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales*.

### 2.2 Elemento 2. Organización y desarrollo de acciones factibles

La responsabilidad social no puede quedarse en un discurso que envuelva a las personas y muestre las bondades de la gestión de la organización. Debe ser congruente con las acciones desarrolladas por las directivas, quienes se encargan de organizar las funciones de la empresa y de asignar los recursos para este propósito. Es la responsabilidad social universitaria un reto para la universidad, con cierta dificultad para ser asimilado, practicado y operado a nivel práctico (Vallaes y Álvarez-Rodríguez, 2022). En la actualidad, algunas organizaciones desarrollan acciones comunes teniendo como enfoque la mejora para la comunidad y la economía local (Moura y Tortato, 2021).

Con el fin de implementar la responsabilidad social universitaria, [Herrera \(2019\)](#) recomienda planes de evaluación y seguimientos anuales para medir los estados de percepción de los grupos de interés, y propiciar espacios de opinión con estos, con diálogos constantes para conocer sus requerimientos. [Espitia et al. \(2020\)](#) sugieren categorías que deben contemplarse al construir un modelo de gestión basado en la responsabilidad social para la universidad. De acuerdo con [Henríquez \(2021\)](#), se deben considerar las normas, directrices, políticas, valores y principios que inciden en el comportamiento de las personas y las organizaciones al momento de gestionar sus impactos. La literatura es amplia y contempla múltiples acciones para desarrollar responsabilidad social en las universidades.

La responsabilidad social universitaria es un enfoque de gestión que necesita acciones como reuniones y mesas de trabajo ([Henríquez et al., 2018](#)), en las que se comprenda y se diagnostique la situación de la universidad para desarrollar, priorizar y socializar iniciativas en responsabilidad social universitaria, con el fin de evaluar, rendir cuentas y mejorar continuamente ([Schwalb et al., 2019](#)). La implementación de prácticas sostenibles en diferentes organizaciones inculca la idea en la cultura organizacional; además, promueve la colaboración de los empleados e integra el desarrollo sostenible como un elemento para alcanzar la competitividad. De esta forma, se puede mejorar la imagen de la organización y conducir a mejores ingresos y ahorro de costos, y se integran los demás actores de su cadena de suministro ([Moura y Tortato, 2021](#)).

Considerando los aportes de los autores aquí citados, y que la responsabilidad social universitaria es, más que un discurso, un enfoque que propone acciones factibles agrupadas en planes, programas y proyectos que persiguen unas metas en favor de la sociedad, en la [tabla 2](#) se formulan las siguientes hipótesis nulas para los postulados que [Henríquez \(2021\)](#) agrupa alrededor del elemento *organización y desarrollo de acciones factibles*.

**Tabla 1.** Formulación de hipótesis nulas para el elemento 1.

H <sub>01</sub>	La percepción sobre el postulado	La universidad se caracteriza por sus acciones y acuerdos responsables, criterios sociales y ambientales y su preocupación por el bienestar urbano y rural regional.	Es igual para todos los tipos de stakeholders
H <sub>02</sub>		Reconozco a la universidad como un vecino armonioso que escucha a la sociedad en general y promueve el bienestar urbano y el cuidado del medioambiente.	
H <sub>03</sub>		La universidad tiene reputación de promover la equidad y el respeto a todas las personas sin discriminaciones.	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Formulación de hipótesis nulas para el elemento 2.

H <sub>04</sub>	La percepción sobre el postulado	La universidad publica periódicamente información transparente sobre los resultados de los proyectos, iniciativas y programas que desarrolla.	Es igual para todos los tipos de stakeholders
H <sub>05</sub>		La universidad se caracteriza por su acercamiento con la comunidad a su alrededor y otras comunidades regionales donde promueve reuniones, iniciativas locales e investigación sobre sus necesidades sociales y ambientales.	
H <sub>06</sub>		La universidad se relaciona con empresas, ONG y otras organizaciones para investigar y proponer solución a problemas sociales y ambientales.	
H <sub>07</sub>		Me resulta fácil encontrar o acceder a los reportes e informes de sostenibilidad y responsabilidad social de la universidad.	

Fuente: elaboración propia.

### 2.3 Elemento 3. Iniciativas y recursos necesarios para organizarse

La responsabilidad social universitaria requiere un conjunto de valores y principios para orientar un comportamiento universitario socialmente responsable (Jiménez, como se cita en Gaete, 2020). Según Vallaeys y Álvarez-Rodríguez (2022), la responsabilidad social universitaria tiene unas metas articuladas con las funciones sustanciales de la universidad: gestión organizacional, formación, cognición y participación social. Valores, principios y metas guían a las directivas en el proceso de organizarse como universidad socialmente responsable. Vallaeys y Álvarez-Rodríguez (2022) afirman que la formulación de políticas ayuda en la tarea de fijar presupuestos para cumplir con su responsabilidad de gestionar con ética y eficacia los impactos universitarios en todos sus quehaceres.

Organizarse a través de una gestión socialmente responsable tiene que ver con “la percepción del nivel de cumplimiento que demuestran las directivas por medio de recursos asignados para el desarrollo de iniciativas que disminuyan los impactos negativos y maximicen los impactos positivos de la universidad en la sociedad” (Henríquez, 2021, p. 82). Las empresas y organizaciones pueden promover múltiples prácticas para la promoción de la sostenibilidad, por ejemplo, las iniciativas para la reducción de recursos en la prestación de los servicios o fabricación de productos (López, 2019); políticas, gestión institucional y evaluación del impacto de las acciones sobre el medioambiente (Nepstad, 2019); y estrategias de educación para promover el desarrollo sostenible en las comunidades (Merchán, 2022). Las universidades que se organizan desde el enfoque de responsabilidad social universitaria deben dar pasos hacia la organización de

actividades y procesos con un diagnóstico previo como base que les permita incubar ideas e iniciativas de responsabilidad social universitaria entre su comunidad universitaria (Schwalb et al., 2019).

Las iniciativas desarrolladas por empresas de un sector de la economía permiten conocer sus capacidades para responder a los cambios institucionales del sector a través de cambios organizacionales. Entre dichos cambios, adoptados por las empresas que desarrollan prácticas de responsabilidad social, se encuentran, según Murillo et al. (2022), la estructura administrativa; la jerarquización, distribución y centralización del poder; la profesionalización y cualificación; la gestión de las relaciones y las comunicaciones con los grupos de interés; los cambios en la tecnología; la profesionalización y cualificación, y el gobierno corporativo. El conocimiento en responsabilidad social universitaria debe ser socializado con los miembros de la organización y asimilado por medio de acciones factibles como planes, programas, proyectos e iniciativas (Henríquez et al., 2018).

En consideración con los aportes de los autores, en la tabla 3 se formulan las siguientes hipótesis nulas para los postulados que Henríquez (2021) agrupa alrededor del elemento *iniciativas y recursos necesarios para organizarse*.

### 2.4 Elemento 4. Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica

La responsabilidad social en la universidad debe asumirse como un comportamiento orientado hacia el desarrollo más sostenible de la sociedad, es parte del quehacer universitario (Gaete, 2020). Consumidores y actores de todos los sectores económicos han vivenciado una concientización en temas ambientales y sociales que buscan la preservación del planeta. Esta conciencia sobre

desarrollo sostenible y temas como la responsabilidad social ha impulsado cada vez a más actores, incluyendo aquellos que forman parte de la educación superior, quienes se preguntan cómo pueden actuar de forma socialmente responsable (Luangsay-Catelin y Gasner-Bouquet, 2018).

Las universidades pueden apoyar en el progreso de las comunidades ejerciendo sinergia entre los esfuerzos investigativos y las necesidades de la comunidad, para lograr una sociedad con más inclinación hacia la sostenibilidad (Alm et al., 2022). Según Lo et al., (2017), con la responsabilidad social universitaria se gestionan impactos producidos por la universidad en su entorno, a través de un diálogo con la sociedad que incentiva el desarrollo humano. La gestión basada en responsabilidad social puede impulsar el crecimiento económico de la sociedad y las empresas, por medio de soluciones factibles a problemáticas propias de América Latina como la corrupción, la pobreza y la falta de oportunidades (Henríquez, 2021).

En el contexto latinoamericano, en el que predomina la pobreza y la falta de oportunidades, las universidades pueden implementar acciones que aporten al desarrollo económico y social de la región, para así promover valor y capital social, transferir conocimientos y ayudar a perfeccionar los procesos productivos de las organizaciones del entorno (Gelman, 2012). La misión educativa de las universidades debe centrarse en facultar a los profesores en temas relacionados con la responsabilidad social, promoviendo el aprendizaje basado en proyectos sociales y abriendo el salón de clase hacia la comunidad como fuente de enseñanza significativa y práctica dedicada a la solución de problemas reales (Rojas-Zerpa, 2018). La responsabilidad social es un enfoque de gestión que deja de lado los discursos para pasar a la práctica de acciones sostenibles.

Considerando las afirmaciones anteriores, en la tabla 4 se formulan las siguientes hipótesis nulas para los postulados que Henríquez (2021) agrupa alrededor del elemento *propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica*.

### 2.5 Elemento 5. Explotación del conocimiento aprendido en responsabilidad social universitaria

La explotación de conocimiento es, de acuerdo con Shaker y Gerard (2002), una de las fases en el proceso de aprendizaje en que una organización debe demostrar capacidad de adquirir, asimilar, transformar y explotar conocimiento e información, con el fin de desarrollar competencias nuevas o mejorar las que ya se tienen. Según Condori et al. (2022), y en congruencia con Vallaeys et al., (2018), la universidad que desarrolla responsabilidad social universitaria asume la responsabilidad de los impactos que ocasiona en sus funciones de gestión, formación, investigación y participación social para apostar al desarrollo sostenible. La universidad debe explotar el conocimiento

que aprende en responsabilidad social universitaria y esto, de acuerdo con Henríquez (2021), significa que la universidad mejora en gestión organizacional, en formación, en extensión e investigación, que aprende a gobernar con transparencia, solucionar problemáticas sociales y gestionar su huella ecológica y social. Se debe demostrar que el conocimiento que se adquirió fue realmente asimilado a través de la organización de los métodos de trabajo y recursos y que la universidad generó espacios y desarrolló prácticas sostenibles.

Teniendo en cuenta las afirmaciones anteriores, y que la explotación de conocimiento significa aprendizaje, en la tabla 5 se formulan las siguientes hipótesis nulas para los postulados que Henríquez (2021) agrupa alrededor del elemento *explotación del conocimiento aprendido en responsabilidad social universitaria*.

### 2.6 Elemento 6. Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad

La legitimidad organizacional ha jugado un papel importante dentro de la responsabilidad social, ya que los efectos generados de sus acciones impactan en los empleados y puede crear percepciones y comportamientos (Contreras et al., 2019). De acuerdo con estos autores, dichos comportamientos se pueden expresar en forma de motivación, compromiso, satisfacción, identificación, intención de renunciar, entre otros. Según Contreras et al., (2019), con base en Suchman, la legitimidad significa que una compañía busca ajustarse de manera adecuada a un entorno o sociedad, y busca un reconocimiento o una especie de licencia social. Para las empresas, la medición de su desempeño social y ambiental es relevante, ya que son presionadas por estándares que deben cumplir (Lizcano y Lombana, 2018), presión que las puede motivar a tomar medidas, desarrollar prácticas y no quedar en un simple discurso. Para conocer el grado o nivel de legitimidad, la organización debe diseñar métodos que le permitan conocer la percepción que tienen los *stakeholders* sobre su gestión.

Las universidades deben gestionar los impactos internos y externos para mejorar la percepción de todos sus *stakeholders* y, con ello, la legitimidad que estos tienen sobre sus acciones. Las universidades responsables actúan sobre dichos impactos, lo cual, de acuerdo con Vallaeys (2020), se refiere a la gestión de los aspectos laborales que afectan el comportamiento de la gestión educacional, gestionando los impactos que afectan a estudiantes, profesores y personal administrativo. La percepción de la comunidad universitaria y de la comunidad en general es importante para los intereses de la universidad.

Desde el conjunto de afirmaciones anteriores, en la tabla 6 se formulan las siguientes hipótesis nulas para los postulados que Henríquez (2021) agrupa alrededor del elemento *legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad*.

**Tabla 3.** Formulación de hipótesis nulas para el elemento 3.

H <sub>08</sub>	La percepción sobre el postulado	La universidad socializa o informa a la comunidad en general sobre sus políticas de selección para proveedores y contratistas que prohíben el empleo de menores de edad, el respeto a la equidad de género y las diferencias con los demás.	Es igual para todos los tipos de stakeholders
H <sub>09</sub>		La universidad se caracteriza por la innovación de procesos y productos útiles para la sociedad y su entorno local.	
H <sub>010</sub>		La universidad socializa o informa sobre su asociación con otras universidades para investigar y proponer soluciones a problemas sociales y ambientales.	
H <sub>011</sub>		Veo en distintos medios que la universidad reporta con frecuencia acciones, iniciativas, proyectos y programas dirigidos a construir un planeta duradero y una sociedad inclusiva para todas las personas.	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Formulación de hipótesis nulas para el elemento 4.

H <sub>012</sub>	La percepción sobre el postulado	La universidad forma profesionales comprometidos con la promoción de la producción y consumo responsable y la generación de fuentes de trabajo decente sin discriminación de género, raza, etc.	Es igual para todos los tipos de stakeholders
H <sub>013</sub>		La universidad escucha a la sociedad en general y desarrolla proyectos que promueven el desarrollo de las comunidades.	
H <sub>014</sub>		La universidad promueve e informa sobre los esfuerzos que realiza para desarrollar proyectos e iniciativas armonizadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Formulación de hipótesis nulas para el elemento 5.

H <sub>015</sub>	La percepción sobre el postulado	La universidad forma profesionales con altos niveles de calidad y pertinencia con las necesidades del mercado local y nacional.	Es igual para todos los tipos de stakeholders
H <sub>016</sub>		La universidad forma profesionales cívicos, ciudadanos íntegros comprometidos con el cuidado del medioambiente y el bienestar de la sociedad.	
H <sub>017</sub>		Los egresados de la Universidad tienen vocación de servicio y demuestran su empatía y solidaridad con todas las personas a su alrededor	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Formulación de hipótesis nulas para el elemento 6.

H <sub>018</sub>	La percepción sobre el postulado	Reconozco a la universidad por sus logros científico técnicos que aportan desarrollo a las empresas y la sociedad en general.	Es igual para todos los tipos de stakeholders
H <sub>019</sub>		Considero que la universidad es un referente nacional y mundial, comprometida con la innovación, la investigación de punta y la difusión del saber.	
H <sub>020</sub>		Considero que la universidad reporta sus acciones e iniciativas a la sociedad en general.	

Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología

El estudio se llevó a cabo en una universidad privada de Barranquilla, Colombia, bajo un enfoque cuantitativo, con una encuesta de 20 postulados sobre acciones de responsabilidad social universitaria (Henríquez, 2021), organizados según su relación con los seis elementos mencionados. Se emplea además la base de datos de la investigación de Henríquez (2021) consistente en las respuestas de 364 personas reconocidas como stakeholders de la universidad. El instrumento se validó en Henríquez (2021) a través del coeficiente de Cronbach y tiene una confiabilidad de 0,925, lo que determinó la relevancia de los ítems y la confiabilidad del instrumento (García-Vargas et al., 2022). A través del programa SPSS, se estimó el índice Káiser Meyer Olkin en 0,949, lo cual indica que existe una mayor interrelación entre las variables de estudio y que la adecuación del conjunto de datos es buena (Pizarro y Martínez, 2020).

Para este estudio, se utilizaron pruebas no paramétricas porque el análisis se realiza sobre un conjunto de datos que no tienen distribución particular y se basa en una hipótesis; sin embargo, los datos no se organizan de una manera formal (Mayorga-Ponce et al., 2022). Una de las condiciones para que un método estadístico sea clasificado como no paramétrico es que pueda ser usado con datos ordinales (Anderson et al., 2008). Las pruebas no paramétricas, entre otros aspectos, pueden aplicarse cuando los datos presentan una jerarquía, y cuando dos, o más, observaciones son de diferentes grupos (Ramírez y Polack, 2020).

La prueba no paramétrica empleada fue la de Kruskal-Wallis, ya que se aplica a tres o más muestras independientes (Mayorga-Ponce et al., 2022). Se trabajó con 5 grados de libertad para las pruebas, los cuales corresponden al número de grupos menos 1. Para la aceptación o rechazo de la hipótesis nula se utilizó un nivel de significancia de 0,05.

Se utilizó la técnica de muestreo por conveniencia, pues no se tiene control del marco muestral de la población. Los tipos y cantidades de *stakeholders* encuestados por [Henríquez \(2021\)](#) son sociedad en general (136), egresados (63), estudiantes o egresados de otras instituciones (56), proveedores (46), docentes o investigadores de otras instituciones (39) y empleadores (24). Las percepciones de los encuestados para los 20 postulados sobre la responsabilidad social universitaria se midieron a través de una escala Likert compuesta por seis opciones: 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) parcialmente en desacuerdo, 4) parcialmente de acuerdo, 5) de acuerdo, 6) totalmente de acuerdo ([Henríquez, 2021](#)).

#### 4. Resultados

En esta sección, se presentan los porcentajes de respuesta para los postulados de cada elemento por tipo de stakeholder y nivel de percepción, además de los valores-p de las pruebas de hipótesis para cada postulado ([tablas 7-12](#)).

##### 4.1 Elemento 1. Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales

###### 4.1.1 Postulado 1

Los *stakeholders* docente o investigador de otra institución, empleador y estudiante o egresado de otra institución presentan sus mayores porcentajes de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo), y

egresado, proveedor y sociedad en general, en la opción 5 (de acuerdo). No se rechaza H01.

###### 4.1.2 Postulado 2

Los *stakeholders* docente o investigador de otra institución, estudiante o egresado de otra institución y proveedor presentan sus mayores porcentajes de respuestas en la opción 4 (parcialmente de acuerdo), y egresado, empleador y sociedad en general, en la opción 5 (de acuerdo). Se rechaza H02.

###### 4.1.3 Postulado 3

Los *stakeholders* docente o investigador de otra institución, empleador, estudiante o egresado de otra institución y sociedad en general presentan sus mayores porcentajes de respuesta en la opción 5 (de acuerdo); egresado, en la opción 6 (totalmente de acuerdo), y proveedor, en las opciones 5 y 6. Se rechaza H03.

##### 4.2 Elemento 2. Organización y desarrollo de acciones factibles

###### 4.2.1 Postulado 4

Los *stakeholders* docente o investigador de otra institución, empleador, estudiante o egresado de otra institución y sociedad en general presentan sus mayores porcentajes de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); proveedor, en la opción 5 (de acuerdo), y egresado, en las opciones 4 y 5. Se rechaza H04.

**Tabla 7.** Elemento 1. Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales

Postulado	Grupo de interés	n	1	2	3	4	5	6	valor-p
1. La universidad se caracteriza por sus acciones y acuerdos responsables, criterios sociales y ambientales y su preocupación por el bienestar urbano y rural regional.	Docente o investigador de otra institución	39	15%	3%	5%	36%	26%	15%	0,077
	Egresado	63	6%	10%	5%	29%	35%	16%	
	Empleador	24	4%	4%	8%	38%	33%	13%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	13%	13%	13%	36%	21%	5%	
	Proveedor	46	9%	15%	13%	7%	41%	15%	
	Sociedad en general	136	9%	9%	8%	23%	36%	15%	
2. Reconozco a la universidad como un vecino armonioso que escucha a la sociedad en general y promueve el bienestar urbano y el cuidado del medioambiente.	Docente o investigador de otra institución	39	5%	10%	15%	28%	26%	15%	0,011
	Egresado	63	6%	3%	11%	22%	41%	16%	
	Empleador	24	4%	8%	13%	29%	33%	13%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	9%	16%	9%	38%	16%	13%	
	Proveedor	46	13%	15%	17%	28%	20%	7%	
	Sociedad en general	136	3%	15%	10%	27%	35%	10%	
3. La universidad tiene reputación por promover la equidad y el respeto a todas las personas sin discriminaciones.	Docente o investigador de otra institución	39	5%	5%	10%	23%	31%	26%	0,018
	Egresado	63	10%	5%	2%	16%	33%	35%	
	Empleador	24	0%	8%	0%	21%	50%	21%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	5%	16%	5%	27%	36%	11%	
	Proveedor	46	0%	4%	7%	20%	35%	35%	
	Sociedad en general	136	3%	4%	6%	26%	32%	29%	

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2 Postulado 5

Los *stakeholders* docente o investigador de otra institución, egresado, estudiante o egresado de otra institución, proveedor y sociedad en general tienen sus mayores porcentajes de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); empleador, en la opción 5 (de acuerdo), y docente o investigador de otra institución, en las opciones 4 y 5. Se rechaza H05.

#### 4.2.3 Postulado 6

El stakeholder estudiante o egresado de otra institución tiene su mayor porcentaje de respuesta en la opción 3 (parcialmente en desacuerdo); los grupos egresado y empleador, en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); proveedor, en la opción 5 (de acuerdo), y docente o investigador de otra institución, en las opciones 3 y 4. No se rechaza H06.

#### 4.2.4 Postulado 7

El stakeholder empleador tiene el mayor porcentaje de respuestas en la opción 3 (parcialmente en desacuerdo); docente o investigador de otra institución, egresado, estudiante o egresado de otra institución y sociedad en general, en la opción 4 (parcialmente de acuerdo), y proveedor, en la opción 5 (de acuerdo). Se rechaza H07.

### 4.3 Elemento 3. Iniciativas y recursos necesarios para organizarse

#### 4.3.1 Postulado 8

Los *stakeholders* docente o investigador de otra institución, empleador, estudiante o egresado de otra institución y proveedor muestran sus mayores porcentajes de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo), y egresado y sociedad en general, en la opción 5 (de acuerdo). Se rechaza H08.

#### 4.3.2 Postulado 9

Los *stakeholders* docente o investigador de otra institución, proveedor y sociedad en general muestran sus mayores porcentajes de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); egresado y estudiante o egresado de otra institución, en la opción 5 (de acuerdo), y empleador, en las opciones 4 y 6 (totalmente de acuerdo). No se rechaza H09.

#### 4.3.3 Postulado 10

Los *stakeholders* docente o investigador de otra institución, empleador y sociedad en general tienen sus mayores porcentajes de respuesta en la opción

4 (parcialmente de acuerdo); egresado y proveedor, en la opción 5 (de acuerdo), y estudiantes o egresados de otra institución, en las opciones 3 (parcialmente en desacuerdo) y 4. No se rechaza H010.

#### 4.3.4 Postulado 11

El stakeholder estudiante o egresado de otra institución tiene su mayor porcentaje de respuesta en la opción 3 (parcialmente en desacuerdo); egresado, en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); proveedor y sociedad en general, en la opción 5 (de acuerdo); docente o investigador de otra institución, en las opciones 3 y 4, y empleador, en las opciones 3 y 5. Se rechaza H011.

### 4.4 Elemento 4. Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica

#### 4.4.1 Postulado 12

Los *stakeholders* estudiante o egresado de otra institución y proveedor tienen su mayor porcentaje de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo), y docente o investigador de otra institución, egresado, empleador y sociedad en general, en la opción 5 (de acuerdo). No se rechaza H012.

#### 4.4.2 Postulado 13

Los *stakeholders* egresado, proveedor y sociedad en general muestran su mayor porcentaje de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); docente o investigador de otra institución, en la opción 5 (de acuerdo); empleador, en las opciones 4 y 5, y estudiante o egresado de otra institución, en las opciones 2 (en desacuerdo) y 3 (parcialmente en desacuerdo). Se rechaza H013.

#### 4.4.3 Postulado 14

El stakeholder estudiante o egresado de otra institución presenta su mayor porcentaje de respuesta en la opción 2 (en desacuerdo); docente o investigador de otra institución, empleador y proveedor, en la opción 4 (parcialmente de acuerdo), y egresado y sociedad en general, en la opción 5 (de acuerdo). Se rechaza H014.

### 4.5 Elemento 5. Explotación del conocimiento aprendido en responsabilidad social universitaria

#### 4.5.1 Postulado 15

El stakeholder sociedad en general presenta su mayor porcentaje de respuesta en la opción 6 (totalmente de acuerdo), y los demás, en la opción 5 (de acuerdo). Se rechaza H015.

**Tabla 8.** Elemento 2. Organización y desarrollo de acciones factibles.

Postulado	Grupo de interés	n	1	2	3	4	5	6	valor-p
4. La universidad publica periódicamente información transparente sobre los resultados de los proyectos, iniciativas y programas que desarrolla.	Docente o investigador de otra institución	39	3%	10%	10%	36%	28%	13%	0,036
	Egresado	63	8%	6%	13%	32%	32%	10%	
	Empleador	24	4%	21%	13%	46%	8%	8%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	5%	23%	18%	27%	21%	5%	
	Proveedor	46	2%	7%	15%	28%	30%	17%	
	Sociedad en general	136	4%	15%	15%	28%	22%	16%	
5. La universidad se caracteriza por su acercamiento con la comunidad a su alrededor y otras comunidades regionales donde promueve reuniones, iniciativas locales e investigación sobre sus necesidades sociales y ambientales.	Docente o investigador de otra institución	39	8%	8%	13%	33%	33%	5%	0,034
	Egresado	63	5%	10%	10%	38%	27%	11%	
	Empleador	24	0%	13%	25%	17%	42%	4%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	9%	18%	18%	34%	20%	2%	
	Proveedor	46	15%	24%	7%	30%	15%	9%	
	Sociedad en general	136	7%	13%	13%	35%	23%	10%	
6. La universidad se relaciona con empresas, ONG y otras organizaciones para investigar y proponer solución a problemas sociales y ambientales.	Docente o investigador de otra institución	39	3%	3%	28%	28%	23%	15%	0,094
	Egresado	63	8%	10%	16%	29%	25%	13%	
	Empleador	24	0%	8%	21%	58%	8%	4%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	7%	18%	30%	23%	13%	9%	
	Proveedor	46	13%	17%	15%	24%	28%	2%	
	Sociedad en general	136	7%	12%	17%	34%	19%	11%	
7. Me resulta fácil encontrar o acceder a los reportes e informes de sostenibilidad y responsabilidad social de la universidad.	Docente o investigador de otra institución	39	10%	5%	18%	49%	8%	10%	0,009
	Egresado	63	6%	13%	14%	43%	21%	3%	
	Empleador	24	17%	21%	29%	13%	21%	0%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	9%	18%	23%	45%	5%	0%	
	Proveedor	46	4%	11%	26%	17%	35%	7%	
	Sociedad en general	136	8%	10%	21%	30%	13%	18%	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** Elemento 3. Iniciativas y recursos necesarios para organizarse.

Postulado	Grupo de interés	n	1	2	3	4	5	6	valor-p
8. La universidad socializa o informa a la comunidad en general sobre sus políticas de selección para proveedores y contratistas que prohíben el empleo de menores de edad, el respeto a la equidad de género y las diferencias con los demás.	Docente o investigador de otra institución	39	3%	13%	10%	49%	15%	10%	0,011
	Egresado	63	8%	8%	13%	27%	29%	16%	
	Empleador	24	17%	13%	25%	29%	17%	0%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	11%	14%	16%	36%	21%	2%	
	Proveedor	46	0%	9%	15%	37%	24%	15%	
	Sociedad en general	136	5%	15%	14%	26%	28%	12%	
9. La universidad se caracteriza por la innovación de procesos y productos útiles para la sociedad y su entorno local.	Docente o investigador de otra institución	39	5%	0%	13%	49%	23%	10%	0,139
	Egresado	63	3%	6%	11%	24%	43%	13%	
	Empleador	24	8%	17%	8%	25%	17%	25%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	7%	20%	13%	27%	29%	5%	
	Proveedor	46	0%	9%	11%	46%	22%	13%	
	Sociedad en general	136	4%	8%	12%	35%	27%	14%	
10. La universidad socializa o informa sobre su asociación con otras universidades para investigar y proponer solución a problemas sociales y ambientales.	Docente o investigador de otra institución	39	5%	8%	15%	31%	23%	18%	0,074
	Egresado	63	3%	16%	11%	29%	30%	11%	
	Empleador	24	0%	4%	21%	42%	33%	0%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	5%	20%	27%	27%	18%	4%	
	Proveedor	46	2%	20%	22%	24%	28%	4%	
	Sociedad en general	136	6%	13%	18%	30%	23%	10%	
11. Veo en distintos medios que la universidad reporta con frecuencia acciones, iniciativas, proyectos y programas dirigidos a construir un planeta duradero y una sociedad inclusiva para todas las personas.	Docente o investigador de otra institución	39	5%	8%	28%	28%	18%	13%	0,003
	Egresado	63	10%	11%	19%	25%	19%	16%	
	Empleador	24	8%	17%	33%	8%	33%	0%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	11%	18%	32%	20%	13%	7%	
	Proveedor	46	2%	11%	9%	28%	30%	20%	
	Sociedad en general	136	8%	10%	15%	26%	28%	13%	

Fuente: elaboración propia.



#### 4.5.2 Postulado 16

El stakeholder sociedad en general presenta sus mayores porcentajes de respuesta en las opciones 4 (parcialmente de acuerdo) y 5 (de acuerdo), y los demás, en la opción 5 (de acuerdo). No se rechaza H016.

#### 4.5.3 Postulado 17

Los stakeholders docente o investigador de otra institución, empleador y proveedor tienen su mayor porcentaje de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); egresado y sociedad en general, en la opción 5 (de acuerdo), y estudiante o egresado de otra institución, en las opciones 4 y 5. Se rechaza H017.

#### 4.6 Elemento 6. Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad

##### 4.6.1 Postulado 18

Los stakeholders docente o investigador de otra institución, empleador, estudiante o egresado de otra

institución tienen su mayor porcentaje de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); egresado y sociedad en general, en la opción 5 (de acuerdo), y proveedor, en las opciones 4 y 5. Se rechaza H018.

##### 4.6.2 Postulado 19

Los stakeholders egresado y estudiante o egresado de otra institución presentan sus mayores porcentajes de respuesta en la opción 4 (parcialmente de acuerdo); docente o investigador de otra institución y empleador, en el nivel de percepción 5 (de acuerdo); sociedad en general, en la opción 6 (totalmente de acuerdo), y proveedor, en las opciones 4 y 6. Se rechaza H019.

##### 4.6.3 Postulado 20

Los stakeholders estudiante o egresado de otra institución y proveedor presentan sus mayores porcentajes de respuesta en la opción 3 (parcialmente en desacuerdo); docente o investigador de otra institución y sociedad en general, en la opción 4 (parcialmente de acuerdo), y egresado y empleador, en la opción 5 (de acuerdo). Se rechaza H020.

**Tabla 10.** Elemento 4. Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica.

Postulado	Grupo de interés	n	1	2	3	4	5	6	valor-p
12. La universidad forma profesionales comprometidos con la promoción de la producción y consumo responsable y la generación de fuentes de trabajo decente sin discriminación de género, raza, etc.	Docente o investigador de otra institución	39	5%	3%	10%	26%	41%	15%	0,123
	Egresado	63	3%	6%	8%	17%	35%	30%	
	Empleador	24	0%	0%	4%	17%	50%	29%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	4%	13%	5%	32%	30%	16%	
	Proveedor	46	2%	0%	9%	37%	28%	24%	
	Sociedad en general	136	4%	6%	8%	28%	29%	26%	
13. La universidad escucha a la sociedad en general y desarrolla proyectos que promueven el desarrollo de las comunidades.	Docente o investigador de otra institución	39	8%	5%	26%	23%	28%	10%	0,029
	Egresado	63	3%	11%	16%	33%	29%	8%	
	Empleador	24	4%	8%	17%	33%	33%	4%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	9%	25%	25%	16%	16%	9%	
	Proveedor	46	11%	15%	7%	54%	13%	0%	
	Sociedad en general	136	5%	12%	17%	31%	26%	10%	
14. La universidad promueve e informa sobre los esfuerzos que realiza para desarrollar proyectos e iniciativas armonizadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	Docente o investigador de otra institución	39	8%	3%	13%	41%	21%	15%	0,026
	Egresado	63	3%	8%	22%	25%	30%	11%	
	Empleador	24	0%	25%	13%	54%	8%	0%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	7%	29%	21%	13%	23%	7%	
	Proveedor	46	13%	11%	13%	37%	20%	7%	
	Sociedad en general	136	7%	13%	12%	27%	32%	9%	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 11.** Elemento 5. Explotación del conocimiento aprendido en responsabilidad social universitaria.

Postulado	Grupo de interés	n	1	2	3	4	5	6	valor-p
15. La universidad forma profesionales con altos niveles de calidad y pertinencia con las necesidades del mercado local y nacional.	Docente o investigador de otra institución	39	8%	0%	8%	21%	38%	26%	0,022
	Egresado	63	6%	3%	6%	13%	37%	35%	
	Empleador	24	0%	8%	0%	25%	50%	17%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	5%	4%	4%	25%	52%	11%	
	Proveedor	46	7%	7%	0%	15%	46%	26%	
	Sociedad en general	136	2%	2%	5%	17%	32%	41%	

**Tabla 11.** Elemento 5. Explotación del conocimiento aprendido en responsabilidad social universitaria (Continuación).

16. La universidad forma profesionales cívicos, ciudadanos íntegros comprometidos con el cuidado del medioambiente y el bienestar de la sociedad.	Docente o investigador de otra institución	39	3%	8%	3%	28%	44%	15%	0,212
	Egresado	63	5%	6%	5%	13%	46%	25%	
	Empleador	24	0%	0%	25%	13%	50%	13%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	2%	13%	11%	27%	36%	13%	
	Proveedor	46	9%	7%	20%	15%	30%	20%	
	Sociedad en general	136	4%	7%	10%	28%	28%	23%	
17. Los egresados de la universidad tienen vocación de servicio y demuestran su empatía y solidaridad con todas las personas a su alrededor.	Docente o investigador de otra institución	39	5%	3%	3%	36%	31%	23%	0,001
	Egresado	63	6%	3%	5%	17%	37%	32%	
	Empleador	24	0%	0%	0%	54%	29%	17%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	7%	7%	5%	36%	36%	9%	
	Proveedor	46	9%	15%	11%	30%	28%	7%	
	Sociedad en general	136	1%	4%	15%	24%	34%	22%	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 12.** Elemento 6. Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad.

Postulado	Grupo de interés	n	1	2	3	4	5	6	valor-p
18. Reconozco a la universidad por sus logros científicos, técnicos que aportan desarrollo a las empresas y la sociedad en general.	Docente o investigador de otra institución	39	3%	0%	15%	49%	13%	21%	0,009
	Egresado	63	8%	3%	5%	29%	40%	16%	
	Empleador	24	4%	17%	17%	29%	21%	13%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	5%	20%	7%	32%	25%	11%	
	Proveedor	46	9%	11%	9%	28%	28%	15%	
	Sociedad en general	136	3%	7%	7%	25%	38%	21%	
19. Considero que la universidad es un referente nacional y mundial, comprometida con la innovación, la investigación de punta y la difusión del saber.	Docente o investigador de otra institución	39	8%	0%	21%	26%	31%	15%	0,002
	Egresado	63	3%	13%	11%	35%	24%	14%	
	Empleador	24	0%	17%	8%	21%	46%	8%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	16%	9%	16%	30%	27%	2%	
	Proveedor	46	13%	7%	20%	22%	17%	22%	
	Sociedad en general	136	5%	4%	13%	25%	24%	29%	
20. Considero que la universidad reporta sus acciones e iniciativas a la sociedad en general.	Docente o investigador de otra institución	39	5%	8%	13%	38%	33%	3%	0,006
	Egresado	63	2%	8%	25%	24%	33%	8%	
	Empleador	24	4%	13%	17%	29%	33%	4%	
	Estudiante o egresado de otra institución	56	13%	16%	27%	23%	13%	9%	
	Proveedor	46	15%	11%	33%	22%	9%	11%	
	Sociedad en general	136	8%	8%	16%	32%	22%	13%	

Fuente: elaboración propia.

## 5. Discusión

La responsabilidad social universitaria está vinculada fuertemente con valores éticos de carácter social y moral, como la preocupación por el medioambiente, el sentido de compromiso y pertenencia de la institución con los problemas sociales, políticos y culturales alrededor de esta (Cantillo et al., 2022). Desde los resultados, hay diferencias en la forma como las acciones de la universidad son percibidas por los distintos *stakeholders* para la mayoría de los postulados. Esta afirmación coincide con Rojas-Arenas et al. (2020), quienes sostienen que las diferencias en la forma de percibir se pueden explicar en las expectativas que cada grupo tiene sobre el proceso de formación, lo que a su vez lleva a pensar en la manera en que debe direccionarse el proceso de acuerdo con requerimientos y necesidades de cada grupo.

Los hallazgos revelan que no todos los tipos de *stakeholders* perciben que la universidad publica periódicamente información sobre sus iniciativas en respon-

sabilidad social; además, que no se percibe por igual el acercamiento de la universidad con actores externos. El papel activo de la comunidad juega un rol importante y significativo en la planificación de iniciativas y el desempeño de proyectos financiados que son dirigidos a las comunidades (Ndayizeye y Munene, 2022). La responsabilidad social promueve la sostenibilidad y los *stakeholders* deben ser conocedores de esa línea de trabajo.

Una manera de demostrar que la universidad aprendió a ser responsable socialmente es que se reconozca como formadora de profesionales comprometidos con los valores y la preservación de la sociedad y el medioambiente por todos los grupos. Los elementos “explotación del conocimiento aprendido en responsabilidad social universitaria” y “legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad” resultan importantes para demostrar la adquisición del conocimiento en responsabilidad social universitaria y su puesta en práctica, teniendo en cuenta la opinión de los *stakeholders* para generar autoaprendizaje y mejoramiento continuo (Henríquez

et al., 2018). Los esfuerzos por adquirir y asimilar la responsabilidad social son nulos si todos los grupos no reconocen la pertinencia, calidad y formación de profesionales alineados con valores como servicio, empatía y solidaridad.

Existe el desafío de aumentar el número de participantes, explorando una diversidad más amplia de *stakeholders* para mayor comprensión sobre la percepción del fenómeno de la responsabilidad social (Severino-González et al., 2021). El presente estudio ha logrado el alcance de varios tipos de *stakeholders* y ha permitido con ello abarcar una comprensión mayor de la percepción que varios grupos tienen sobre las acciones de responsabilidad social que se llevan a cabo desde la universidad.

## 6. Conclusiones

Con el fin de dar respuesta a la pregunta de si las percepciones sobre las acciones de responsabilidad social universitaria son iguales para todos los tipos de *stakeholders*, se deben considerar las siguientes conclusiones sobre cada uno de los elementos analizados.

### 6.1 Elemento 1. Compromiso para gestionar los impactos sociales y ambientales

Las percepciones no son iguales para todos los tipos de *stakeholders* en lo referente al reconocimiento de la universidad como vecino armonioso que escucha a la sociedad en general y promueve el bienestar urbano y el cuidado del medioambiente (postulado 2), ni en cuanto a la reputación de la universidad de promover equidad y respeto entre las personas (postulado 3).

### 6.2 Elemento 2. Organización y desarrollo de acciones factibles

Las percepciones no son iguales para todos los tipos de *stakeholders* en lo que tiene que ver con la publicación periódica de información transparente sobre los resultados de los proyectos, iniciativas y programas que la universidad desarrolla (postulado 4); tampoco lo son en cuanto al acercamiento de la universidad con la comunidad local y regional promoviendo reuniones, iniciativas locales e investigación sobre sus necesidades sociales y ambientales (postulado 5), ni en cuanto a la facilidad de acceso a reportes e informes de sostenibilidad y responsabilidad social de la universidad (postulado 7).

### 6.3 Elemento 3. Iniciativas y recursos necesarios para organizarse

Las percepciones no son iguales para todos los tipos de *stakeholders* en lo relacionado con la socialización de políticas para contratación (postulado 8) ni con la divulgación frecuente de acciones, iniciativas, proyectos y programas sobre responsabilidad social universitaria (postulado 11).

### 6.4 Elemento 4. Propuestas, iniciativas y acciones para promover una gestión sostenible y una sociedad justa y pacífica

Las percepciones no son iguales para todos los *stakeholders* en los asuntos relacionados con la escucha de la sociedad en general y el desarrollo de proyectos para las comunidades (postulado 13), ni con la promoción de los esfuerzos de la universidad por armonizar sus acciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (postulado 14).

### 6.5 Elemento 5. Explotación del conocimiento aprendido en responsabilidad social de la universidad

Las percepciones no son iguales para todos los *stakeholders* en cuanto a la formación de profesionales de calidad y pertinentes con las necesidades locales y nacionales (postulado 15) ni con la vocación de servicio de los egresados, empatía y solidaridad con las personas a su alrededor (postulado 17).

### 6.6 Elemento 6. Legitimidad de la gestión y el desempeño de la universidad

Las percepciones no son iguales para todos los tipos de *stakeholders* en lo relacionado con el reconocimiento de logros científicos y técnicos que aporta a las empresas y la sociedad (postulado 18); tampoco los son respecto al reconocimiento como referente mundial en temas de innovación, investigación y difusión del saber (postulado 19), ni con el reporte de acciones e iniciativas en responsabilidad social (postulado 20).

En síntesis, se puede afirmar que las percepciones sobre las acciones desarrolladas por la universidad en responsabilidad social no son iguales entre los distintos tipos de *stakeholders* para 14 de los 20 postulados (2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 14, 15, 17, 18, 19 y 20). Se sugiere que las directivas consideren los medios para promover entre todos los *stakeholders* el conocimiento y resultados sobre las acciones de responsabilidad social de la universidad.

Una de las limitaciones del presente estudio consiste en que la investigación se realizó en una universidad privada, por lo que se sugiere su réplica en universidades públicas, para el levantamiento de datos que permitan establecer comparaciones alrededor de las percepciones de los *stakeholders* de universidades con características distintas.

Como otra limitación del estudio, se puede mencionar la subjetividad de algunos grupos debido a su cercanía o familiaridad con la institución, por lo cual se propone estudiar las causas que originan las diferencias en la forma como son percibidas las iniciativas en responsabilidad social por parte de los distintos *stakeholders*.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Agradecimientos y financiación

Para esta investigación, se tomó uno de los instrumentos y su correspondiente base de datos de la tesis doctoral *La responsabilidad social universitaria desde el aprendizaje organizacional: el caso de una universidad en Colombia*. Se agradece el apoyo financiero brindado por la Universidad del Norte para el desarrollo de esta investigación.

## Referencias

- Alm, K., Beery, T., Eiblmeier, D. y Fahmy, T. (2022). Students' learning sustainability- implicit, explicit or non-existent: A case study approach on students' key competencies addressing the SDGs in HEI program. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 60-84. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0484>
- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2008). *Statistics for business and economics* (10.a ed.). Thomson/Southwestern.
- Cantillo, N., Pedraza, C. y Suárez, H. (2022). Valores éticos y su implicación con la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista de Filosofía*, 39(Especial), pp. 667-679. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6466512>
- Condori, M., Villavicencio, A. y Reyna, G. (2022). Responsabilidad social universitaria: percepción de docentes y autoridades de universidades públicas peruanas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 38(Especial 6), 314-328. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38848>
- Contreras, O., Talero, L. y Camacho, J. (2019). Efectos de la responsabilidad social empresarial sobre la identificación organizacional de los empleados: autenticidad o falacia. *Contad. Adm.*, 64 (4), e123. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1631>
- Contreras-Pacheco, O., Talero-Sarmiento, L. y Escobar-Rodríguez, L. (2020). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, 11(24), 64-72. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2020.v11.n24.a7>
- Espitia, A., Meneses, L. y Huertas, I. (2020). Análisis de las expectativas de los egresados frente a un modelo de responsabilidad social universitaria. *Revista Equidad y Desarrollo*, 1(35), 61-84. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss35.3>
- Gaete, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(1), e1073. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2020.1073>
- García-Vargas, M., Martínez-Ayala, L., Cerón-Reyes, M. y Molina-Ruiz, H. (2022). Validez y confiabilidad de un instrumento que permite detectar una revista depredadora. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 9(18), 9-14. <https://doi.org/10.29057/estr.v9i18.8744>
- Gelman, G. (2012). La responsabilidad social universitaria y el desarrollo local: el rol de la Universidad Nacional del Nordeste. *Revista de la facultad de ciencias económicas UNNE*, 9, 163-173. <http://dx.doi.org/10.30972/rfce.091139>
- Henríquez, G. (2021). *La responsabilidad social universitaria desde el aprendizaje organizacional: el caso de una universidad en Colombia* [tesis doctoral]. Universidad del Norte.
- Henríquez, G., Vallaes, F. y Garzón, M. (2018). El Aprendizaje Organizacional como herramienta para la Universidad que aprende a ser Responsable socialmente. *Pensamiento Americano*, 11(20), 116-140. <http://dx.doi.org/10.21803%-2Fpenamer.11.20.499>
- Herrera, F. (2019). Percepción de las dimensiones de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) de parte del grupo de interés interno de la Universidad de Costa Rica (UCR). *Revista Nacional de Administración*, 10(2), 61-75. <https://doi.org/10.22458/rna.v10i2.2731>
- Lazo-Serrano, C. A. (2022). Responsabilidad social empresarial en alojamientos turísticos en el Ecuador. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(S2), 378-389. <https://doi.org/10.51247/st.v5iS2.276>
- Lizcano, J. y Lombana, J. (2018). Enfoques de la responsabilidad social empresarial en los agronegocios. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 347-356. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2657>
- Lo, C. W., Pang, R. X., Egri, C. P. y Li, P. H. (2017). University social responsibility: Conceptualization and an assessment framework. En D. Shek y R. Hollister (Eds.), *Quality of Life in Asia University Social Responsibility and Quality of Life* (pp. 37-59). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-3877-8\\_4](https://doi.org/10.1007/978-981-10-3877-8_4)
- López, S. (2019). Gestión Documental: buena práctica para reducir el consumo de papel en apoyo al desarrollo sostenible. *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 7(11), 78-92. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7508002>
- Luangsay-Catelin, C. y Gasner-Bouquet, M. (2018). The University Social Responsibility: New challenges by university governance? *Gestión 2000*, 35(6), 149-169. <https://doi.org/10.3917/g2000.356.0149>
- Mayorga-Ponce, R., Graciano-Ventura, D., Hernández, A., Moctezuma-Jiménez, P., Pérez-Galindo, B. y Roldan-Carpio, A. (2022). Cuadro comparativo de Análisis Paramétrico y No Paramétrico. *Publicación Semestral*, 10(20), 90-93. <https://doi.org/10.29057/icsa.v10i20.9143>
- Merchán, S. (2022). Responsabilidad social educativa en gestión del riesgo desastres en salud para una ciudadanía sostenible. *Emerging Trends in Education*, 4(8.1), 35-47. <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8.1.4788>
- Moura, M. y Tortato, U. (2021). Social responsibility as a competitive advantage for companies: A sustainability research in Paraná's cooperatives in Brazil. En W. Leal Filho, U. Tortato y F. Frankenberger (Eds.), *Integrating social responsibility and sustainable development. World sustainability series* (pp. 123-132). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-59975-1_8)
- Murillo, G., García, M. y Azuero-Rodríguez, A. R. (2022). Responsabilidad social empresarial, cambio institucional y organizacional del sector petrolero colombiano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(1), 175-186. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i1.37683>
- Nepstad, D. (2019). *Evaluación del Impacto de políticas públicas destinadas a reducir la deforestación y degradación y acciones destinadas a la gestión sostenible de los bosques en Ecuador*. Earth Innovation Institute. <https://lc.cx/LXug4y>
- Ndayizeye A. y Munene, P. (2022). Stakeholder Participation and Performance of Funded Project in Rwanda: A Case of Aveh Umurerwa Project in Bugesera District. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 6(2), 8-32. <https://doi.org/10.53819/81018102t2061>
- Pizarro, K. y Martínez, O. (2020). Análisis factorial exploratorio mediante el uso de las medidas de adecuación muestral KMO y esfericidad de Bartlett para determinar factores principales. *Journal of Science and Research CINGEC 2020*, 5, 904-924. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4453224>
- Ramírez, A. y Polack, A. (2020). Estadística inferencial. Elección de una prueba estadística no paramétrica en investigación científica. *Horizonte de la Ciencia*, 10(19), 191-208. <https://doi.org/10.26490/unp.horizonteciencia.2020.19.597>
- Rojas-Zerpa, M. (2018). Nociones críticas en la responsabilidad social de la extensión universitaria con la vinculación comunidad. *Revista Scientific*, 3(10), 304-316. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.10.17.304-316>
- Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., Pacheco-Ruiz, C. y Hernández-Palma, H. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(4), 221-232. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Rojas-Arenas, I. D., Vélez-Castañeda, Ch. K., Durango-Marín, J. A., Díaz-Peláez, A. y Rodríguez-Álvarez, A. F. (2020). Percepción del proceso de formación por competencias y su relación con las prácticas empresariales: un caso de estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 46-68. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n60a4>
- Rubio-Rodríguez, G., Peña, M., Moncaleano, A. y Sepúlveda, L. (2022). Variables que determinan el impacto de la responsabilidad social en estudiantes de educación superior. *Formación Universitaria*, 15(3), 3-10. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000300003>
- Santana, A. (2022). Evaluación de la responsabilidad social universitaria: una revisión sistemática de literatura. *Emerging Trends in Education*, 4(8A), 16-31 <https://doi.org/10.19136/etie.a4n8A.4754>
- Schwalb, M., Priaté, M. y Vallaes, F. (2019). *RSU guía de responsabilidad social universitaria*. Ediciones Universidad del Pacífico. <http://dx.doi.org/10.21678/978-9972-57-420-7>

- Sendin, M. E. (2021). Responsabilidad social universitaria: la percepción de los grupos de interés externos. Dice la comunidad. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 11(2), 181-191. <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas/article/view/5281>
- Severino, P., Villalobos, A., González, N. y R. Ramírez (2020). Perspectiva de la responsabilidad social empresarial de la salud pública chilena. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1397-1415. <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286008/29065286008.pdf>
- Severino-González, P., Villalobos-Antunez, J., Vergara-Gómez, J. y Yáñez-Venegas, M. (2021). Percepción sobre la responsabilidad social corporativa de los estudiantes de educación superior de Chile. *Formación Universitaria*, 14(4), 39-48. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400039>
- Shaker, Z. y Gerard, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Journal Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>
- Vallaes, F. (2018). Las diez falacias de la Responsabilidad Social Universitaria. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 12(1), 34-58. <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.12.716>
- Vallaes, F. (2020). ¿Por qué la Responsabilidad Social Empresarial no es todavía transformadora? Una aclaración filosófica. *Andamios, Revista de Investigación Social*, 17(42), 309-333. <https://doi.org/10.29092/uacm.v17i42.745>
- Vallaes, F. y Álvarez, J. (2019). Hacia una definición latinoamericana de responsabilidad social universitaria. Aproximación a las preferencias conceptuales de los universitarios. *Educación XXI*, 22(1), 93-116. <https://doi.org/10.5944/educxx1.19442>
- Vallaes, F. y Álvarez-Rodríguez, J. (2022). El problema de la responsabilidad social de la Universidad. Teoría de la educación. *Revista Interuniversitaria*, 34(2), 109-139. <https://doi.org/10.14201/teri.28599>
- Vallaes, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. (2009). *Responsabilidad social universitaria. Manual de primeros pasos*. Editorial Mc Graw Hill-BID. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Responsabilidad-social-universitaria-Manual-de-primeros-pasos.pdf>
- Vallaes, F., Solano, D. R., Colquehuanca, R., Schwalb, M., Priale, M. Á. y Pérez, M. R. (2018). *Diseño en implementación del sistema de responsabilidad social (extensión universitaria y proyección social) para universidades*. Sineace. <https://hdl.handle.net/20.500.12982/6178>
- Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M. y Baicu, C. (2010). Developing university social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 4177-4182. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.03.660>

## Relational Marketing and Customer Satisfaction: A Systematic Literature Review

Albérico Travassos Rosário 

Assistant Professor, Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, GOVCOPP and Universidade Europeia, IADE, Lisboa, Portugal.  
[alberico@ua.pt](mailto:alberico@ua.pt)

Joaquim A. Casaca\* 

Assistant Professor, Faculdade de Design, Tecnologia e Comunicação, Unidade de Investigação em Design e Comunicação, UNIDCOM/IADE, Universidade Europeia, IADE, Lisboa, Portugal.  
[joaquim.casaca@universidadeeuropeia.pt](mailto:joaquim.casaca@universidadeeuropeia.pt)

### Abstract

Relationship marketing reflects a business philosophy and strategic orientation that allows companies to focus on satisfying the needs of current customers to retain them rather than acquiring new ones. This investigation analyzes how the relationship between relationship marketing and customer satisfaction is processed. In this sense, a systematic review of the bibliometric literature was carried out based on 61 scientific articles published in the Scopus™ database. The literature review reveals that relationship marketing influences customer satisfaction in several ways. It is concluded that personalizing the service and the product is fundamental in building long-lasting and successful relationships and increasing customer satisfaction. In addition, relationship marketing builds trust and commitment, resulting in higher customer satisfaction and willingness to participate in mutually beneficial relationships. Finally, we classify future research agendas into three broad categories: the impact of emerging technologies on customer satisfaction; the role of personalization and customization in relationship marketing and its impact on customer satisfaction; and the relationship between sustainability, ethical practices, and customer satisfaction.

**Keywords:** commitment; communication; personalization; trust; VOSviewer.

### Marketing relacional y satisfacción del cliente: una revisión sistemática de la literatura

#### Resumen

El marketing relacional refleja una filosofía empresarial y una orientación estratégica que permite a las empresas centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes actuales para retenerlos en lugar de adquirir nuevos. Esta investigación tiene como objetivo analizar cómo se procesa la relación entre el marketing relacional y la satisfacción del cliente. En este sentido, se realizó una revisión sistemática de la literatura bibliométrica a partir de 61 artículos científicos publicados en la base de datos Scopus™. La revisión de la literatura revela que el marketing relacional influye en la satisfacción del cliente de varias maneras. Se concluye que personalizar el servicio y el producto es fundamental para construir relaciones duraderas y exitosas y aumentar la satisfacción del cliente. Además, el marketing relacional genera confianza y compromiso, lo que da como resultado una mayor satisfacción del cliente y la voluntad de participar en relaciones mutuamente beneficiosas. Finalmente, clasificamos las agendas de investigación futuras en tres categorías amplias: el impacto de las tecnologías emergentes en la satisfacción del cliente; el papel de la personalización en el marketing relacional y su impacto en la satisfacción del cliente; y la relación entre sostenibilidad, prácticas éticas y satisfacción del cliente.

**Palabras clave:** compromiso; comunicación; personalización; confianza; VOSviewer.

### Marketing de relacionamento e satisfação do cliente: Uma revisão sistemática da literatura

#### Resumo

O marketing de relacionamento reflete uma filosofia corporativa e uma orientação estratégica que permite que as empresas se concentrem em satisfazer as necessidades dos clientes existentes para retê-los, em vez de adquirir novos clientes. Esta pesquisa pretende analisar como se processa a relação entre o marketing de relacionamento e a satisfação do cliente. Nesse sentido, foi realizada uma revisão bibliométrica sistemática da literatura, com base em 61 artigos científicos publicados no banco de dados Scopus™. A análise da literatura revela que o marketing de relacionamento influencia a satisfação do cliente de várias maneiras. Conclui-se que a personalização do serviço e do produto é fundamental para criar relacionamentos duradouros e bem-sucedidos e aumentar a satisfação do cliente. Além disso, o marketing de relacionamento gera confiança e comprometimento, resultando em maior satisfação do cliente e disposição para se envolver em relacionamentos mutuamente benéficos. Finalmente, classificamos as futuras agendas de pesquisa em três grandes categorias: o impacto das tecnologias emergentes na satisfação do cliente; o papel da personalização no marketing de relacionamento e seu impacto na satisfação do cliente; e a relação entre sustentabilidade, práticas éticas e satisfação do cliente.

**Palavras-chave:** comprometimento; comunicação; personalização; confiança; VOSviewer.

\* Corresponding author.

JEL classification: M10; M31; O30.

How to cite: Rosário, A. & Casaca, J. A. (2023). Relational Marketing and Customer Satisfaction: A Systematic Literature Review. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 516-532. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6218>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6218>

Received: 26-06-2023

Accepted: 24-10-2023

Available online: 22-12-2023

© 2023 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

## 1. Introduction

Companies can no longer survive with a transactional attitude in today's competitive business environment. While transactional marketing focuses on attracting customers, relationship marketing focuses on building and maintaining long-term relationships with customers and other critical stakeholders, including employees, distributors, and suppliers. This aspect is reflected in [Aka et al.'s \(2016, p. 185\)](#) definition of relationship marketing: "creating, maintaining, and enhancing the strong relationship with customers and other stakeholders within and outside one's enterprises." Therefore, it is a philosophy of doing business and a strategic orientation that allows companies to focus on meeting and satisfying the needs of current customers to retain them instead of acquiring new ones. According to [Lo \(2012\)](#), customer retention occurs when companies employ appropriate marketing strategies and relationship management measures. Given the nature of the current competitive business environment, companies acknowledge the role of relationship marketing in building and maintaining long-term relationships with customers as the best way to remain competitive.

Relationship marketing has evolved significantly over the years, driven by technological changes, consumer behavior, and marketing strategies. The evolution of relationship marketing can be summarized in four stages.

- (i) Early relationship marketing (1950s-1980s): This era marked the beginning of relationship marketing, which focused on building long-term customer relationships. Companies started to recognize the importance of repeat business and customer loyalty. Furthermore, the marketing efforts were primarily offline, with businesses using methods like direct mail, telemarketing, and in-person sales to build customer relationships.
- (ii) Database marketing (1980s-1990s): The advent of computers and databases allowed companies to collect and store customer information more effectively. Businesses began to segment their customer bases and tailor marketing messages to specific customer groups. The focus shifted from mass marketing to one-to-one marketing, where companies personalized their interactions with individual customers.
- (iii) Customer relationship management (CRM) (1990s-2000s): CRM systems became popular, enabling companies to manage customer information, track interactions, and automate marketing campaigns. The emphasis was on improving customer service, understanding customer needs, and delivering personalized experiences. Loyalty programs and customer retention strategies gained prominence during this period.
- (iv) Mobile and social media (2010s-present): The proliferation of smartphones and the growth of social media platforms further changed the relationship marketing landscape. Companies now had more channels to connect with customers but faced the

challenge of managing these multiple touchpoints. Real-time engagement, instant feedback, and influencer marketing became essential elements of relationship marketing.

Relationship marketing introduces an aspect of personal interaction in marketing strategies, thus increasing customer engagement in relationship-building activities. [Velnamby and Sivesan \(2012\)](#) found that relationship marketing works when customers are highly involved. For instance, the study notes that when companies provide sufficient information about products and services and consider customer feedback in their development processes, the customers tend to have positive feelings and perceptions of the company and its products and services. Consequently, this approach increases customer satisfaction and relationship strength and builds the organization's competitive position.

In relationship marketing, customers compare products and services' performance to their expectations. Therefore, the company achieves customer satisfaction if the resulting feelings are positive. Moreover, customer satisfaction is usually determined by comparing imaginative functions and expectations. Thus, interacting and connecting with customers under relationship marketing allow marketers to understand customer needs and expectations. These insights are then integrated into marketing communication, products, and services to ensure that what is delivered matches the customers' expectations and imaginations, increasing the probability of building positive customer attitudes and improving satisfaction, thus ultimately enhancing customer satisfaction.

Several studies have evaluated the relationship between relationship marketing and customer satisfaction. However, [Aka et al. \(2016\)](#) note a lack of adequate literature. In addition, [Velnamby and Sivesan \(2012\)](#) stated that although most companies nowadays have deployed customer relationship marketing projects, most face serious implementation challenges. These issues highlight the need for further research providing critical insights connecting relationship marketing and customer satisfaction to bridge the literature gap and provide information to aid the successful implementation of relationship marketing in business strategies.

This investigation analyzes how the relationship between relationship marketing and customer satisfaction is processed. As a result, the researcher conducted a systematic bibliometric literature review (LRSB), limited to the period between January 2012 and May 2022, to collect and synthesize data on relationship marketing and customer satisfaction, thus providing diverse insights from multiple study findings.

## 2. Methodology

The paper implements a systematic bibliometric literature review (LRSB) methodology to identify potential, relevant studies and synthesize findings.

The method was chosen based on Linnenluecke et al. (2020) description of LRSB as a rigorous method of analyzing and exploring large volumes of data to identify developments, patterns, and critical insights that can be implemented to support further improvements. In addition, the author explains that systematic literature reviews are crucial tools for providing insights and guidance for practitioners and policymakers on best strategies. Based on these arguments, this study aims to provide essential insights connecting relationship marketing and customer satisfaction to improve the marketing practitioners' capacity to develop and implement successful relationship marketing strategies.

The literature search process began with identifying the appropriate database, and for this case, the Scopus database was selected. Then, an initial search was initiated using the keywords "relationship marketing," which resulted in 3,912 documents. The results were narrowed by implementing inclusion criteria. First, the exact keyword "customer satisfaction" was applied, reducing the number of sources to 245. Second, the search was limited to the subject area "BUSI," reducing the document results to 155. Finally, the search was limited to 2012-2022, decreasing the number of documents summarized in the final report to 61, as shown in Table 1.

**Table 1.** Screening methodology

Database Scopus	Screening	Publications
Meta-search	Keyword: relationship marketing	3,912
First inclusion criterion	Keyword: relationship marketing Exact keywords: customer satisfaction	245
Second inclusion criterion	Keyword: relationship marketing Exact keywords: customer satisfaction Subject area: business, management and accounting	155
Screening	Keyword: relationship marketing Exact keywords: customer satisfaction Subject area: business, management and accounting Published between 2012 and May 2022	61

Source: Own elaboration.

### 3. Themes and trends solution

Figure 1 summarizes the published peer-reviewed literature on the study topic for the 2012–2022 period. Interest in the topic peaked in 2015 (11 publications) and since that year, there has been a sharp decrease in the number of publications, with emphasis on the year 2020 in which there was only one publication on the topic.

Table 2 presents the number of documents published by journals and the Scimago Journal & Country Rank (SJR), the best quartile, and the H index by publication. The Journal of Marketing is the most cited publication with 7,461 (SJR), Q1, and H index 253. The source with the most published documents is *Developments in Marketing*

*Science Proceedings of The Academy of Marketing Science*, with 6 publications.

There is a total of 24 publications in the Q1 quartile (49%), 5 in the Q2 quartile (10%), and 20 without indexing data, representing 41% of publications.

The subject areas covered by the 61 scientific articles were: business, management and accounting (61); economics, econometrics, and finance (10); social sciences (9); computer science (5); decision sciences (5); medicine (3); psychology (3); engineering (2); environmental science (1).

The top 3 most cited articles were: "Creating customer loyalty through service" with 175 citations (published by the European Journal of Marketing); "Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance" with 119 citations (published by the Journal of Service Research); and "Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement" with 97 citations (published by the Journal of Service Management). The first article aims to develop a model of customer relationship outcomes of service customization and the efficacy of service customization based on relationship marketing and exchange theory. The second article develops and tests a model that predicts that satisfied customers repurchase when they become productive resources through two spontaneous and cooperative customer behaviors: word of mouth and participation. The third article intends to extend the current understanding of customer engagement by examining its role in developing customer-brand relationship quality.

Figure 2 shows the evolution of citations of articles published between ≤2012 and 2022. The number of citations shows positive net growth with an R2 of 94.7% for the period ≤2012– 2022, with 2021 reaching 259 citations. It should be noted that in 2012, there was only one citation and that in the following years, the number of citations grew significantly until 2022.

To better understand the topics enclosed in the documents covered by this research, a bibliometric study was performed to examine the development of scientific information by the main keywords and the social structure of the scientific field under study. The bibliometric analysis was carried out with the scientific software VOSviewer™ (<https://www.vosviewer.com>; van Eck and Waltman, 2010), a software tool specifically designed for constructing and visualizing bibliometric maps, paying special attention to the graphical representation of such maps (van Eck and Waltman, 2010). The VOSviewer™ software can construct the network connections of scientific publications, scientific journals, researchers, research organizations, countries, keywords, or terms based on co-authorship, co-occurrence, citation, bibliographic coupling, or co-citation links (Laengle et al., 2018).

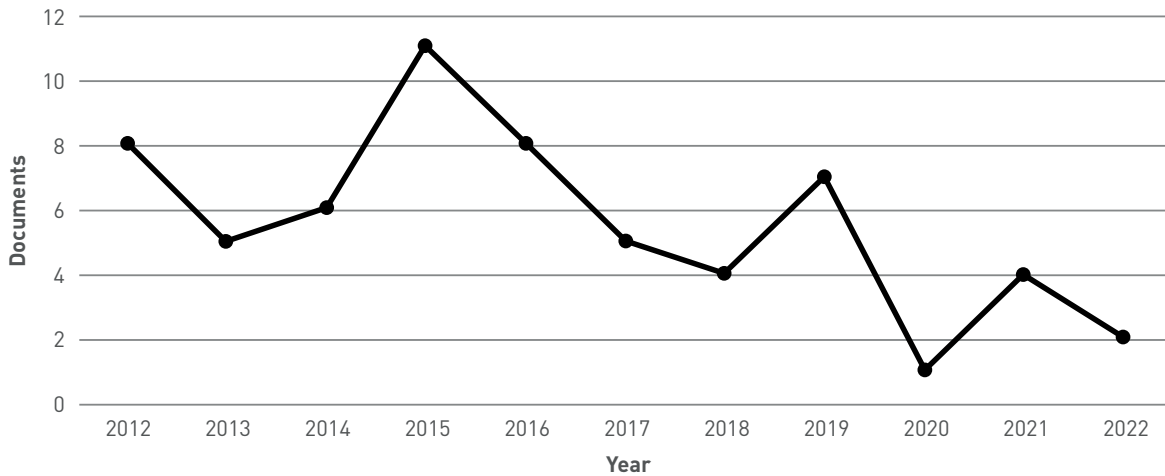


**Table 2.** Number of documents, Scimago Journal & Country Rank impact factor

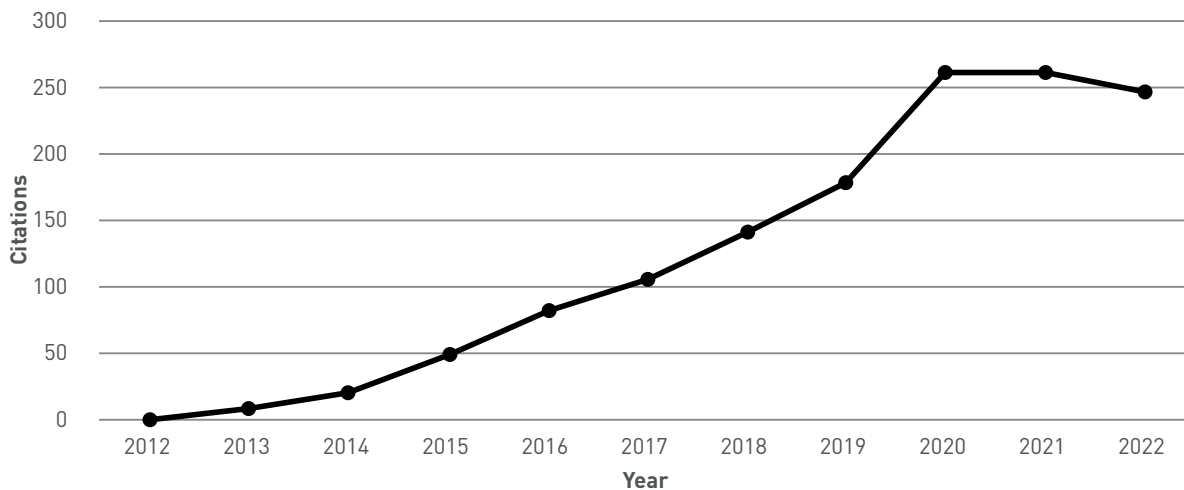
Title	N.º of documents	SJR	Best quartile	H index
Developments in Marketing Science Proceedings of The Academy of Marketing Science	6	_*	_*	_*
Global Business Review	2	_*	_*	_*
International Journal of Consumer Studies	2	0.986	Q1	77
Journal of Business and Industrial Marketing	2	0.782	Q1	73
Journal of Service Research	2	4.01	Q1	130
Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference	2	_*	_*	_*
Vision 2020 Innovation Management Development Sustainability and Competitive Economic Growth				
Service Industries Journal	2	1.796	Q1	70
2015 12th International Conference on Service Systems and Service Management ICSSSM 2015	1	_*	_*	_*
Academy of Accounting and Financial Studies Journal	1	_*	_*	_*
African Journal of Economic and Management Studies	1	_*	_*	_*
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	1	0.799	Q1	51
Asia Pacific Journal of Tourism Research	1	0.888	Q1	44
Business Horizons	1	2.382	Q1	97
Business Theory and Practice	1	_*	_*	_*
Central European Management Journal	1	_*	_*	_*
Construction Management and Economics	1	0.947	Q1	99
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	1	1.945	Q1	82
Electronic Markets	1	1.033	Q1	41
European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences	1	_*	_*	_*
European Journal of Marketing	1	1.483	Q1	110
Industrial and Commercial Training	1	_*	_*	_*
Industrial Marketing Management	1	2.206	Q1	147
International Journal of Applied Business and Economic Research	1	_*	_*	_*
International Journal of Bank Marketing	1	0.886	Q2	87
International Journal of Business	1	_*	_*	_*
International Journal of Business and Management Science	1	_*	_*	_*
International Journal of Business Innovation and Research	1	_*	_*	_*
International Journal of Logistics Management	1	1.498	Q1	80
International Journal of Market Research	1	0.568	Q2	57
International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing	1	_*	_*	_*
International Journal of Quality and Reliability Management	1	0.587	Q2	90
International Journal of Retail and Distribution Management	1	0.964	Q1	87
International Journal of Services Technology and Management	1	_*	_*	_*
Journal of Brand Management	1	0.942	Q1	55
Journal of Global Marketing	1	0.663	Q2	36
Journal of Hospitality and Tourism Insights	1	_*	_*	_*
Journal of Hospitality and Tourism Research	1	1.395	Q1	76
Journal of Marketing	1	7.461	Q1	253
Journal of Organizational and End User Computing	1	1.209	Q1	36
Journal of Relationship Marketing	1	0.591	Q2	26
Journal of Retailing and Consumer Services	1	2.261	Q1	104
Journal of Service Management	1	2.851	Q1	69
Journal of Service Theory and Practice	1	1.08	Q1	90
Journal of Services Marketing	1	1.599	Q1	111
Management Decision	1	1.155	Q1	106
Quality Access to Success	1	_*	_*	_*
Service Business	1	0.883	Q1	36
Services Marketing Quarterly	1	_*	_*	_*
Vision 2020 Sustainable Growth Economic Development and Global Competitiveness Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference IBIMA 2014	1	_*	_*	_*

Note: \* data not available.

Source: Own elaboration.



**Figure 1.** Documents by year.  
Source: Own elaboration.



**Figure 2.** Evolution of citations between 2012 and 2022.  
Source: Own elaboration.

Figure 3 presents the network of all keywords. This technique is a well-established and effective approach that can reveal the intellectual structure of a research field to discern research patterns and trends in specific research fields by establishing a subject similarity between two documents (Lee et al., 2018). In this network, the size of the bubble represents the frequency count of the keywords, while the thickness of the line indicates the strength of the co-occurrence of keywords.

The generation of the keywords co-occurrence map was made based on 254 keywords found in the 61 papers from the sample database. The keywords "Relationship marketing" and "Customer satisfaction" were excluded, and the keyword had to appear at least 2 times to be included in the results, resulting in 42 keywords that met the threshold.

The VOSviewer™ software generated seven clusters for the keyword occurrence analysis (cluster red: 11 items; cluster green: 9 items; cluster blue: 8 items; cluster yellow: 4 items; cluster purple: 4 items; cluster navy-blue: 2 items; cluster orange: 2 items). The most co-

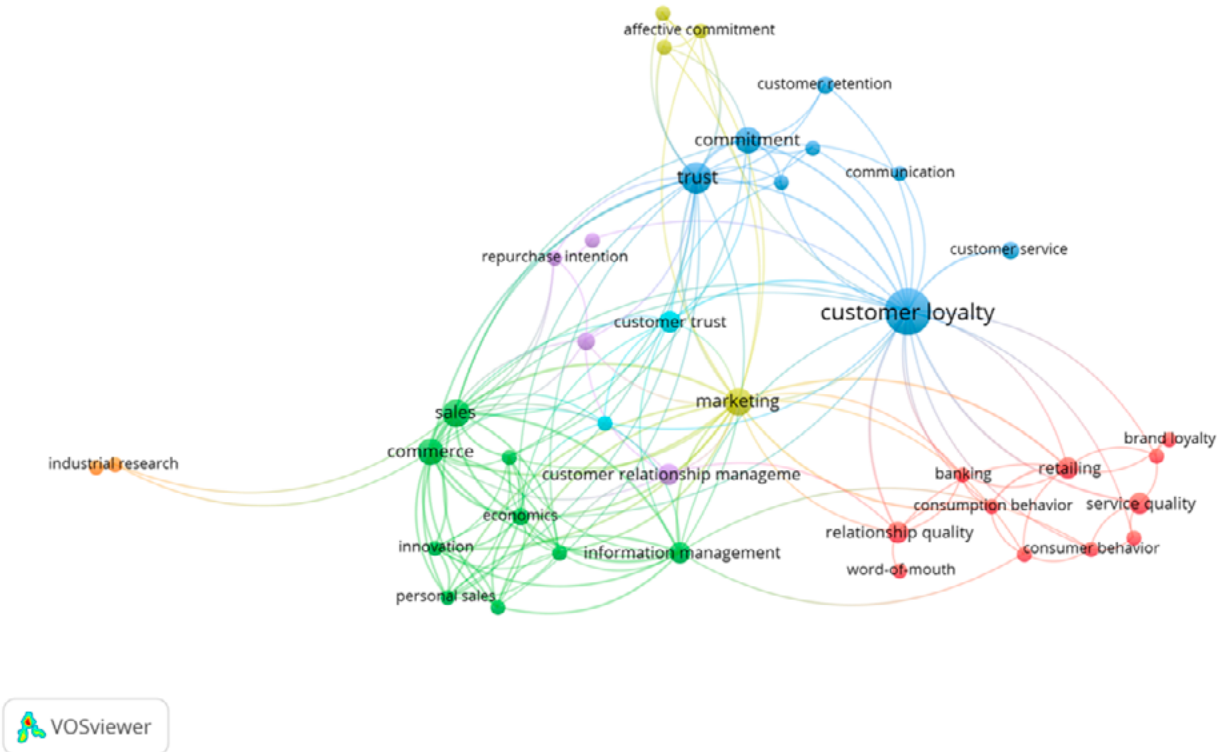
occurring keywords in the dataset were customer loyalty (19 occurrences – cluster blue), trust (9 occurrences – cluster blue), marketing (7 occurrences – cluster yellow), and sales (7 occurrences – cluster green).

On the other hand, Figure 4 presents the temporal evolution of the topics covered in the publications under analysis in this investigation. The most preferred keywords in recent years (2018+) are commitment, customer engagement, satisfaction, and hospitality industry.

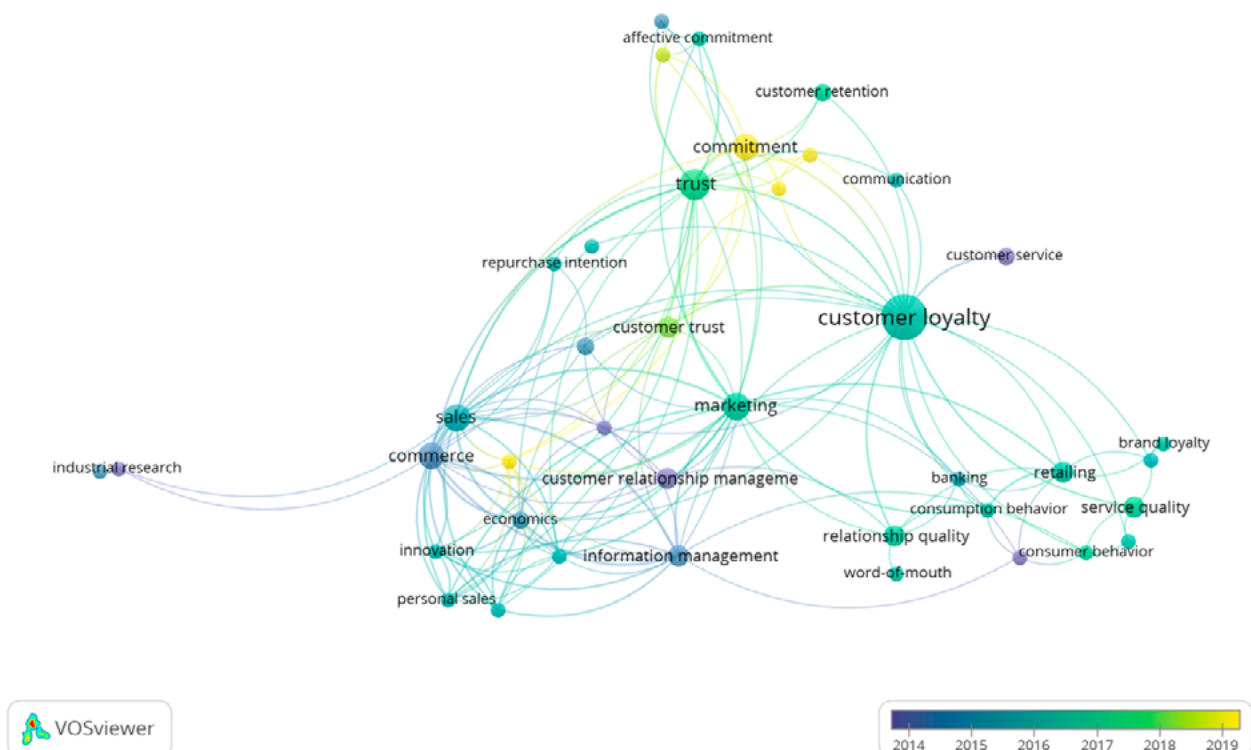
Figure 5 analyses the social structure of the scientific field under study using a co-authorship analysis. The co-citation analysis groups authors into clusters on a network map based on the similarity of their co-citations (Maier et al., 2020). An author co-citation analysis was performed based on 4,705 authors, of which 88 authors meet the threshold of having a minimum number of 10 citations. The interpretation of the authors' co-citation network is done using the same guidelines listed for the co-occurrence of the keywords network. In the authors' co-citation network, four main clusters were identified. The red cluster is the largest, with 33 authors; Gronroos,

C., with 56 citations, and Palmatier, R.W., with 37 citations, are particularly noteworthy. In the green cluster with 24 authors, Fornell, C., with 68 citations, and Berry, I.I., with 52, stand out. In the blue cluster with 21 authors, Kotler,

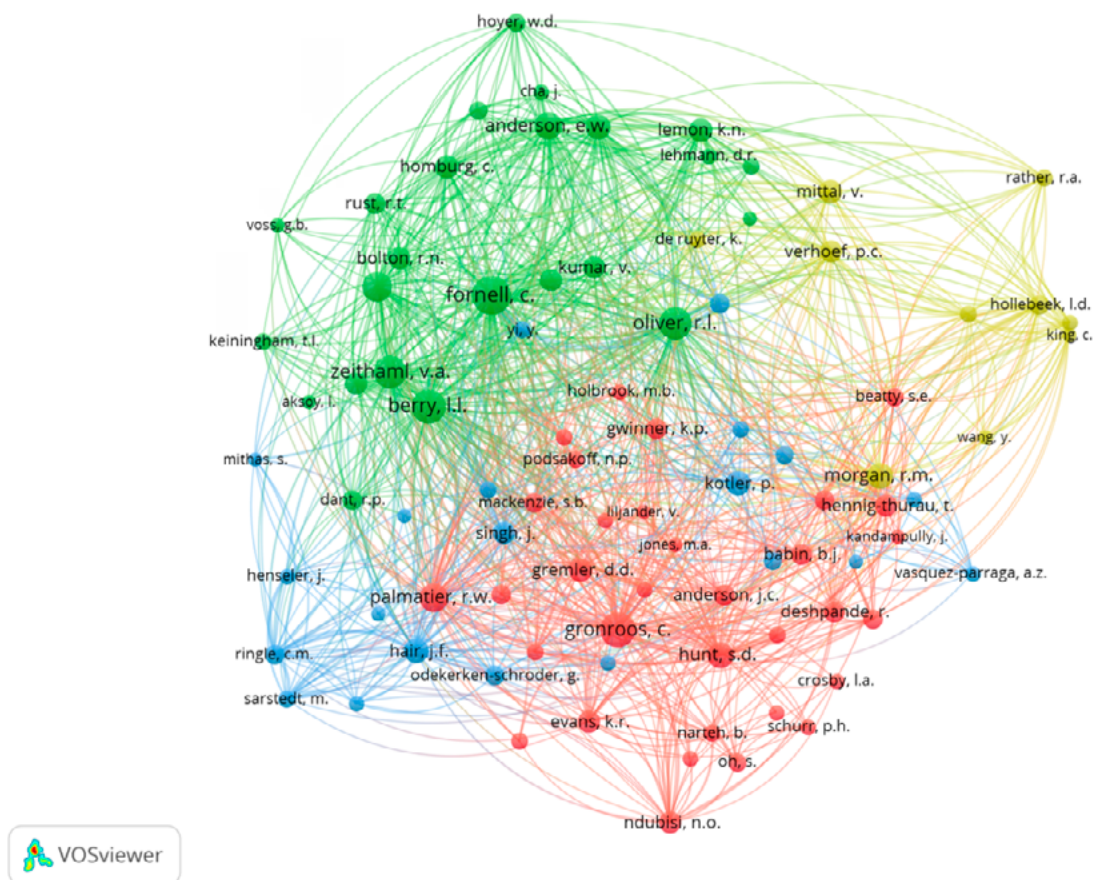
P., with 30 citations, and Hair, J.F., with 28 citations, are prominent. In the yellow cluster with 10 authors, Morgan, R.M., with 31 citations, and Mittal, V., with 25 citations, are noteworthy.



**Figure 3.** Keyword co-occurrence network.  
Source: Own elaboration.



**Figure 4.** Keyword co-occurrence network.  
Source: Own elaboration.



**Figure 5.** Network of co-citations.  
Source: Own elaboration.

#### 4. Theoretical perspectives

Relationship marketing is one of the best modern marketing strategies companies adopt to meet their customers' needs and desires. By building and maintaining long-term, mutually beneficial relationships, these companies increase the customer's perceived value of the engagement and reduce perceived risks, thus enhancing loyalty and customer satisfaction (Amoako et al., 2019).

Given the heightened competition in the global business environment, satisfied customers are currently perceived as significant assets necessary for achieving competitive advantage. Therefore, recent years have seen an increase in research on customer satisfaction and its related aspects as marketers try to understand how they can establish robust customer relationship management strategies (Blut et al., 2016). As a result, this section synthesizes data from multiple studies to empower marketers with critical information revealing the relationship between relationship marketing and customer satisfaction.

##### 4.1 Relationship marketing

Companies operating in private and public sectors in the contemporary business environment acknowledge

the role of the customer as the centerpiece of their organizations. This view is evident in Sayil et al.'s (2018, p. 2) definition of relationship marketing as a "philosophy that puts the customer at the center of all a firm's activities as a way to provide value for both the firm and the customer." As a result, public relations and relationship-oriented marketing have increasingly become popular strategies applied in numerous firms.

According to Cano et al. (2021, p. 428), relationship marketing is "the process of creating, developing and improving relationships with customers and other actors involved in the relationship, known as stakeholders." Building long-lasting, mutually beneficial relationships with customers is critical because of the high competition characterizing most markets today.

Irving and Mathews (2015) indicate that building customer relationships depends on their willingness to participate in the relationship. This notion suggests that building and maintaining customer relationships through relationship marketing improves an organization's competitive advantage since it indicates that these customers want to engage and purchase from the company (Amoako et al., 2019).

Marketers use relationship marketing to create successful exchanges beyond satisfying customer needs to include their active participation in multiple business

processes. Thus, working hand in hand with these clients allows marketers to understand their expectations and create products and services based on these anticipations. This action makes customers feel like they are the companies' protagonists, leading to higher retention and satisfaction.

#### 4.1.1 Components of relationship marketing

Relationship marketing is characterized by a wide range of relationship variables that facilitate the creation of an exchange of value. For example, two-way communication or trust can determine the customers' willingness to participate in a relationship with a company.

Cano et al. (2021) explain that for relationship marketing to be successful, marketers must understand customer demographics and historical data. This knowledge allows them to understand who they are and their purchasing patterns, thus establishing appropriate strategies to relate to them long-term (Asikhia, 2012). Besides, understanding the customers, their needs, perceptions, and expectations allows companies and their marketing teams to embrace customer-centric approaches that build trust, ensure effective communication, and encourage commitment, among other components that affect relationship marketing.

This section discusses these dimensions to understand how they affect relationship marketing and potentially contribute to customer satisfaction.

**Trust:** Research shows that trust is vital in relationship marketing since relationship building in marketing depends on the client's belief that the company can deliver as promised. For example, if the company promises to provide quality products that meet customer needs, it must ensure that customers know it is reliable. Thus, Nguyen Hau and Viet Ngo (2012) define trust as a customer's willingness to rely on an exchange partner with whom they have confidence. Similarly, Rizan et al. (2014) define it as the belief in the other party's intentions. As a result, the extent they feel they can rely on each other's promises.

Trust reflects a customer's confidence level in a company's integrity and reliability. For relationship marketing to succeed, customers must trust that the company will deliver its obligations and keep its promises (Mahmoud et al., 2018). However, trust is built over time and contributes to creating and reinforcing relationships between trading parties. When customers trust a service provider or a manufacturer, they will continue using the service or product and recommend it to other potential customers (Sharifi & Esfidani, 2014). Therefore, trust is a critical indicator of successful relationship marketing and can help achieve long-term profitability and customer satisfaction.

**Competence:** Competence refers to the marketers' abilities and expertise as perceived by the customer. Sayil et al. (2018) define it as the essential skills and

knowledge required to deliver a service. Concerning relationship marketing, marketers must prove they understand their products and services. For example, they must understand the physical and technological aspects of the services provided. This knowledge appeals to target customers and can influence their perceptions and willingness to engage in a business relationship (Sliz & Delińska, 2021).

Customers who engage a competent seller receive value in the form of critical product or service details needed to make purchasing decisions. Consequently, the interaction influences their feeling and attitudes towards the brand and its associated products and services, thus encouraging them to invest in building and maintaining the relationships built (Chiu et al., 2015). For instance, if customers know they can ask a specific seller about products or services of interest, the relationship becomes valuable and important. As a result, they will willingly reinforce and maintain the relationship, resulting in successful relationship marketing.

**Commitment:** Commitment is a critical construct for measuring the strength of a marketing relationship and the likelihood of achieving customer satisfaction. According to Nguyen Hau and Viet Ngo (2012), commitment is an enduring desire to continue a valued relationship. Furthermore, Cano et al. (2021) identify commitment as an "essential ingredient" of long-term success since it compels customers to buy from a particular seller. It indicates the customer's willingness to purchase and actively maintain a relationship with the marketer or the company. However, developing customer commitment is influenced by other components, such as trust and customer satisfaction, since it only arises when clients feel it is essential to maintain the relationship (Chu et al., 2018). Thus, customers must derive a specific value from the engagement with the marketers or the companies to think it is worth maintaining the engagement.

Mahmoud et al. (2018) propose multiple ways that can be used to build customer commitment, including adjusting products or services to meet customer needs. The authors note that customers' perceptions of the efforts made by the seller directly influence their commitment levels. In addition, research shows that commitment leads to relationship marketing outcomes such as loyalty and positive word-of-mouth. Therefore, relationship marketing marketers should prioritize approaches that build customer commitment to achieve the desired results.

**Communication:** Communication refers to the formal and informal ways of exchanging information between the seller and the customers. In today's business environment, communication is viewed as an interactive dialogue between a business and its clients. It occurs throughout all stages of conducting trade, including pre-selling, selling, consuming, and post-consuming.

Irving and Mathews (2015) identify communication as a critical relationship-building strategy, often used to

align goals, resolve disagreements, and identify value-creation opportunities. In relationship marketing, this component is used to maintain contact with valued customers by offering trustworthy and timely information on products and services, changes or new developments, or resolving complaints (Lau & Ahmad, 2015).

The communicator is responsible for communicating value, product features, and performance to develop consumer preference, build awareness, and convince potential customers to purchase (Cockalo et al., 2012). In addition, appropriate communication is applied to inform dissatisfied customers of the plans to rectify the problems causing their dissatisfaction. In short, communication helps improve relationship quality, which in turn causes higher customer satisfaction.

**Conflict handling:** Conflict handling refers to the seller's ability to reduce the negative consequences of manifested and potential conflicts. When not handled well, manifest conflicts can create problems that hurt an organization's reputation and severely affect its customer relationship (Mahmoud et al., 2018). Thus, conflict-handling measures and skills are essential in relationship marketing since they help avoid or solve conflicts when they arise.

Sayil et al. (2018) note that an increase in disputes is likely to lower a customer's confidence in the seller's orientation or willingness to invest in building and maintaining relationships. Moreover, Cano et al. (2021) explain that the supplier's outcomes of conflict-handling efforts often depend on the customers' prior satisfaction with the relationship, evaluation of alternative solutions, and the level of investment in the relationship. This argument indicates that customers who are more invested or committed to the relationship or the brand are more likely to accept the conflict resolution tactics employed in case of a problem than those with little or no commitment. This situation shows the interconnection between multiple components of relationship marketing and the need to ensure that all the aspects are considered.

#### 4.2 Customer satisfaction

The concept of customer satisfaction occupies a central position in marketing research and practice. It is perceived as a critical outcome of marketing activities linking processes in purchasing and consumption to post-purchase outcomes such as changes in attitudes, repeat purchases, and brand loyalty. Hannan et al. (2016) define customer satisfaction as the judgment that a product or service or its features offer a pleasurable level of consumption-related fulfillment. Customers develop a feeling or attitude when their needs and expectations are met. Therefore, customer satisfaction is a positive outcome of relationship marketing that provides relatively stable projections of a customer's future intentions and support (Levy, 2015). For instance, a satisfied customer will make a repeat purchase of a product or service and potentially

talk about the brand to potential customers through word of mouth or online reviews and recommendations (Dominici & Palumbo, 2013).

Given the extreme levels of competition in various markets, achieving high levels of customer satisfaction is perceived as an approach to achieving organizational competitiveness because satisfied customers tend to choose the brand over its competitors, reinforcing its status in the market.

##### 4.2.1 Determinants of customer satisfaction

Multiple factors can influence customer satisfaction. For example, some customers derive satisfaction from prior expectations of a store's previous performance. In this case, if a company is known to have quality products, the customer will automatically have high-quality expectations (Schaefers et al., 2015). Thus, if these expectations are unmet, the customer will be disappointed, leading to dissatisfaction. In this regard, Shin and Thai (2015) define satisfaction as a customer's feelings of pleasure or disappointment resulting from a consumption experience based on a comparison of perceived performance and expectations. Therefore, relationship marketing is critical in coordinating a company's business activities and customers' expectations (Dorai & Varshney, 2012).

The engagement involved in relationship marketing can be used as a strategy to gather customer insights, including their needs, experiences, and expectations. These insights can then be integrated into product development processes to ensure that products delivered to target customers address their specific needs to avoid disappointment and ensure satisfaction.

**Perceived value:** Customer perceived value refers to a customer's perception of a product or service's desirability, especially when compared to other alternatives in the market. It is reflected in the price that customers are willing to pay for the products or services offered (Anabila, 2021).

One major challenge that companies face with perceived value is that it is controlled and measured by the customers. They determine and set the standards and measure a product or service's value based on various factors, including the availability of financial resources, knowledge about the products or services, quality expectations, experiences, and accessibility (Fuentes-Blasco et al., 2017).

Perceived value is often determined based on the customers' perceptions of what they have received regarding quality and satisfaction and what they have given in terms of monetary and non-monetary costs (Sahiti et al., 2020). Therefore, marketers and their respective organizations must ensure that the value of products and services sold to target customers match the prices and other costs incurred. Furthermore, perceived value significantly influences customer satisfaction and

willingness to maintain long-term relationships with companies (Lee, 2016; Hannan et al., 2016). For instance, if the perceived value is high, customers will more likely be satisfied with the products or services provided. Thus, marketing professionals utilizing the relationship marketing approach advertise and price their goods in ways that positively influence the customers' perceived value to enhance satisfaction.

**Expectations:** Expectations refer to pretrial beliefs about a service or product. The expectations can result from familiarity or prior experience with a brand or novelty. Customer expectations and satisfaction are closely related. For instance, the customer feels less satisfied if delivered products or services do not match their expectations.

In the current digital world, multiple sources of information are used to influence the customers' expectations of a product or service (Saleem et al., 2016). For example, online reviews depicting the product or service as quality or valuable will influence high expectations. Moreover, a company website that offers product details, including features and benefits, can affect expectations (Popp & Woratschek, 2017).

Other information sources before exposure include word of mouth, expert opinions, or company-controlled communication and publicity (Eisingerich et al., 2014). These information sources build an image of the quality of the products or services and the value delivered. Given that customers access these insights before exposure to the service or products, risks of dissatisfaction are high (Elena et al., 2014). For instance, in cases where the delivered products or services fail to meet these expectations, the customer will be dissatisfied and may never purchase products from that company (Malik et al., 2019). This situation reflects the significance of relaying accurate product information throughout the marketing processes to ensure that a customer's purchasing decisions and intentions are based on correct details.

**Perceived quality:** Perceived quality is an assessment indicating how well the service level matches customers' expectations. Service providers or manufacturers are expected to achieve customer satisfaction by matching expected service with perceived service (Elommal et al., 2019).

Customers will always compare what they feel a company is supposed to offer and what it actually delivers. This comparison determines the perceived quality and influences customer satisfaction. Thanks to advanced technologies and globalization, customers have higher expectations of value and quality (Mattsson & Chadee, 2015). Therefore, relationship marketing facilitates interactive communication to convey these expectations, thus allowing companies to design and develop products and services specifically to meet these needs (Gray & Wert-Gray, 2012).

An organization's customer service can determine a customer's perceived quality of services. For instance,

customer service is critical in maintaining constant communications with customers, transferring essential information, and managing complaints resulting from bad experiences with products, services, or orders (Rostami et al., 2014). In addition, it also helps analyze customer wants and needs and communicate the same to other departments, including product development and marketing (Fazal et al., 2017).

If customer service professionals attend to these duties, they are more likely to influence customers' perceptions of service quality. For example, if a complaint is handled faster and the problem resolved, the customer will most likely associate this instance with high quality. Therefore, influencing customer perceived quality through customer-centric strategies is critical to improving customer satisfaction.

**Price fairness:** Typically, negative price fairness perceptions trigger negative emotions such as disappointment and anger, leading to adverse behavioral outcomes. For instance, customers experiencing these negative emotions may switch to competitors, seek legal action, or complain to other potential clients, thus spreading negative word of mouth. Therefore, the salesperson must ensure that techniques applied to communicate the price and handle customer reactions influence positive perceptions of fairness (Erwee, 2015). For example, the price offer quoted by the salesperson should be accompanied by an explanation of other aspects, such as delivery charges, financing arrangements, or down payments.

Explaining the terms associated with the price offer is critical to ensure that customers understand all the costs associated with the purchase. Salespersons and their respective companies must consider price differences since they may negatively influence consumers' perception of price fairness (Haumann et al., 2014). Research shows that customers develop perceptions of price unfairness if they discover that the prices are to their disadvantage; for example, if they are paying a higher price than other customers (Söderlund et al., 2014). These issues can result in dissatisfaction, thus negatively affecting the customers' willingness to engage in a long-term, mutually beneficial relationship with the company.

#### *4.3 The effects of relationship marketing on customer satisfaction*

Relationship marketing influences customer satisfaction in multiple ways. For instance, building quality interactive relationships can lead to higher customer satisfaction since customers feel valued and that their feedback is appreciated. Sayil et al. (2018) indicated that satisfaction is subjective, affective, and feelings-related factors can be influenced by relationship marketing. For example, communication and trust built through relationship marketing can influence the customers' positive feelings and attitudes toward a product or

service, thus leading to satisfaction (Fam et al., 2021). As a result, research depicts customer satisfaction as a positive outcome of relationship marketing. This section comprehensively analyses the various ways relationship marketing affects customer satisfaction.

#### 4.3.1 Increased satisfaction through service and product customization

Current market trends are becoming more fragmented and heterogeneous, with customers expressing their individual needs. As a result, industries are shifting from mass production to customization (Swartz et al., 2016). Similar changes are happening in marketing practice, with customers demanding customized marketing content, services, and products. Therefore, meeting individual customer needs through quality, individualized services, and products has become a major differentiating factor under relationship marketing used to achieve customer satisfaction.

Customization refers to the degree to which a company's offerings are tailored to meet individual customer needs (Coelho & Henseler, 2012). Unlike conventional techniques that prioritize reaching out to as many customers as possible while satisfying a limited number of needs, customization focuses on meeting as many needs as possible for individual customers. Therefore, it is perceived as a practical solution to the problems associated with increased demand for high-quality products, features, and product variety (Tarasi et al., 2013). Moreover, it is a critical strategy for improving customer experience in successful relationship marketing as it helps gather and analyze essential insights that help differentiate the product and services in ways other than the typical feature-driven messages.

Most companies employ a customization strategy to achieve competitive advantage and company growth. For instance, Coelho and Henseler (2012) explain that customers are willing to pay more for products that cater to their needs, including tastes, styles, and sizes.

Although customization is associated with higher returns, research establishes that customers only pay higher if the perceived product or service's value is high and considered worth the monetary and non-monetary associated costs. Consequently, customers see the value in custom-made products based on their products and services (van der Aa et al., 2015).

Relationship marketing helps build trust and commitment and facilitates two-way communication that ensures an understanding of customer characteristics and value determinants. What one customer defines as valuable may differ from what another customer considers worthwhile. Thus, customization ensures the incorporation of these differences in perspectives throughout product development processes.

#### 4.3.2 Building customer trust and commitment to boost customer satisfaction

Numerous studies have demonstrated the impact of trust and commitment on customer satisfaction concerning relationship marketing. For instance, Sayil et al. (2018) found the effect of relationship marketing on customer satisfaction in the banking sector. According to the study, dimensions of relationship marketing, including trust, commitment, and communication, influence customer loyalty and satisfaction. For customers to conduct business with a company, they must be able to trust it and its products or services (Vieira et al., 2022). Relationship marketing helps in this quest since it aims to establish and maintain long-term, mutually beneficial relationships with clients by fostering greater brand trust and commitment over time.

According to the commitment-trust theory, commitment and trust antecedents must exist for a relationship to succeed (Yen et al., 2015). Therefore, marketers leveraging relationship marketing prioritize bonding with customers to meet their needs and honor their commitments. Instead of chasing short-term benefits, these marketers establish long-lasting bonds that encourage customers to trust the business, leading to mutual loyalty and boosting satisfaction.

Relationships based on trust and commitment are characterized by cooperative behaviors that allow both parties to fulfill their needs. In this regard, companies derive multiple economic advantages from such relationships, including increased profitability, high investment returns, and expanded market share (Walsh & Brylla, 2017). On the other hand, customers get products and services they are paying for. In addition, constant active engagement throughout business practices also makes customers feel valued and increases their sense of attachment to the brand or company (Yulisetiari & Susanto, 2018). For example, when companies listen to their customers' feedback and implement shared opinions through valued relationships, customers are more likely to feel a sense of commitment and trust in the brand, eventually leading to higher satisfaction.

#### 4.3.3 Improved repurchase intentions

Relationship marketing builds trust and prioritizes the delivery of quality services, thus resulting in improved customer satisfaction. Research shows that this satisfaction results in repurchase intentions since customers are assured of receiving quality products and services that meet their specific needs and expectations (Shin et al., 2017).

Repurchase intentions indicate the customer's commitment to a particular product or service, indicating a willingness to participate in a long-term relationship.



It is often achieved by managing relationships with customers. [Lin and Wang \(2015\)](#) explain that marketers aiming to understand their target customer's repurchase intentions should focus beyond using promotional activities to promote repeat buying. Instead, the authors indicate that they should prioritize building relationships with clients that lead to a commitment to buying from the same company despite competitors' activities and incentives ([Menidjel & Bilgihan, 2022](#)). Furthermore, marketers can leverage relationship marketing to enhance repurchase intentions by moderating the effects of perceived risks ([Kaur & Gupta, 2012](#)). Many scholars explain that perceived risks negatively impact repurchase intentions, consequently negatively affecting customer satisfaction. In this case, marketers can regulate the effects of perceived risks by building trust and strengthening relationships with customers to reduce the level of perceived threats.

Other aspects characterizing relationship marketing, such as assurance, responsiveness, reliability, and empathy, influence customer repurchase intentions. For example, repurchase rates increase when products and services exceed customer expectations ([Shin et al., 2017](#)). However, expectations are based on experience, thus making satisfaction a critical determinant of the success of relationship marketing.

[Lin and Wang \(2015\)](#) indicate that high satisfaction as an emotional response from positive experiences with a product or service tends to enhance customer trust, eventually leading to repurchase intentions. Therefore, providing quality products, reducing perceived risks, and building trust encourage customer repurchase decisions and improve satisfaction.

#### 4.3.4 Delivery of quality services

Service quality and customer satisfaction are arguably two of the most critical concepts in marketing theory and practice. Customers always expect the delivery of high-quality services. In today's highly competitive business environment, one of the most critical ways of achieving a sustainable competitive advantage is by delivering high-quality services that satisfy customers ([Hussain et al., 2019](#)).

Customers can respond to services or products favorably or unfavorably depending on their experience, attitudes, and satisfaction with the value delivered. A favorable response is associated with a company's economic goals, including profitability, return on investments, and ability to expand market share. Therefore, marketers understand the significance of ensuring positive customer responses to offers ([Negi & Ketema, 2013](#)).

Relationship marketing helps improve the delivery of services by attracting, maintaining, and enhancing customer relationships. For instance, the relationship allows marketers to assess potential quality gaps by engaging customers to understand their needs and expectations ([Raychaudhuri & Farooqi, 2013](#)). The insights gathered are

incorporated into the planning to ensure that strategies, products, and services sold match the customers' quality expectations, thus improving their satisfaction.

Five service quality dimensions are relevant for customer satisfaction: tangibility, reliability, responsiveness, assurance, and empathy. Tangibility refers to the physical aspects of services, including staff, communication materials, tools and equipment used to deliver services, and physical facilities. For example, physical interactions with customers during relationship marketing can influence their satisfaction with the services provided ([Petzer & van Tonder, 2019](#)). In this regard, salespersons capable of clearly explaining a product or service to customers during these interactions are more likely to arouse positive feelings and attitudes that result in higher satisfaction ([Hussain et al., 2019](#)).

Reliability is the capacity to deliver the promised service precisely and constantly. Thus, relationship marketing is critical in reinforcing the company's reliability by guaranteeing customer service delivery, communicating value, conflict resolutions, and service arrangements. In this case, marketers function as the link between the company and customers to ensure they remain faithful to their obligations, especially the delivery of unwavering quality.

Responsiveness plays a pivotal role in fostering strong customer relationships within the framework of relationship marketing, which is a customer-centric approach prioritizing the timely acknowledgement of customer needs ([Kiseleva et al., 2016a](#)). The swiftness and efficiency with which a company responds to customers not only contribute to customer satisfaction but also serve to strengthen the overall relationship. This inclination to promptly assist and support customers becomes a cornerstone in building enduring and positive connections.

Service assurance refers to policies and processes to ensure customers receive services that meet a pre-defined service quality level for optimal experience ([Raychaudhuri & Farooqi, 2013](#)). Assurance builds customer trust and confidence in the organization's ability to deliver its promises and maintain the desired quality.

Empathy is a dimension used in relationship marketing to build a relatable brand. It allows marketers to create strong, natural, emotional relationships with customers. It is achieved by acknowledging and appealing to the role of emotions in customers' decision making and responding accordingly with appropriate marketing campaigns ([Kiseleva et al., 2016b](#)).

Integrating these five dimensions into a relationship marketing strategy enables marketers to interact with customers in ways that create win-win situations that lead to the delivery of high-quality services and consequently enhance customer satisfaction.

#### 4.3.5 Higher customer engagement

Customer engagement is a crucial success factor in relationship marketing that involves communicating

and interacting with customers and other stakeholders through various communication channels. For example, engagement in marketing campaigns can occur offline through direct interactions with marketers or online using social media and internet-based channels (Kordnaeij et al., 2012). Research shows consistent and effective customer engagement results in higher satisfaction and other positive outcomes, including increased demand for products and services and consumption (van Tonder & Petzer, 2018). In addition, customer engagement influences attitudes, intentions, and behaviors. A good relationship between a company and its customers based on engagement creates loyalty, thus ensuring that customers continue to choose the company over its competitors (Rather, 2019).

Engagement is perceived as a proxy measure of assessing the strength of a company's relationships, as reflected in the extent to which customers have established emotional and rational connections with companies. Highly engaged customers are more likely to be more emotionally connected to a brand, thus leading to higher satisfaction and loyalty (So et al., 2016). In this case, leveraging relationship marketing to increase customer commitment can lead to long-term benefits by strengthening company-customer relationships. Therefore, these arguments indicate that customer satisfaction emerges from increased engagement.

## 5. Discussion

Customer satisfaction is influenced by various factors varying across industries and individual customers. Companies should strive to understand their target customers and adapt their strategies accordingly to maximize customer satisfaction. Therefore, to ensure high levels of customer satisfaction, businesses should focus on delivering products or services that provide a strong perceived value to their customers (Anabila, 2021). This involves understanding customer needs and preferences, communicating the value proposition effectively, and continuously striving to exceed customer expectations (Fuentes-Blasco et al., 2017).

According to Malik et al. (2019), businesses should strive for clear and transparent communication to manage customer expectations effectively by accurately setting expectations through marketing and customer interactions and consistently delivering on promises. Therefore, continuous efforts to understand customer needs, monitor and manage expectations, and adapt to changing customer preferences are essential for achieving and sustaining high levels of customer satisfaction (Elena et al., 2014; Popp & Woratschek, 2017).

In terms of perceived quality, businesses should focus on delivering products or services that meet or exceed customer expectations, conduct quality control measures, gather customer feedback, and continuously strive for product or service improvement (Elommal et al., 2019; Rostami et al., 2014). Haumann et al. (2014) argue

that to ensure price fairness and customer satisfaction, businesses should consider factors such as market research, competitive analysis, cost structures, and customer expectations when setting prices. Likewise, Söderlund et al. (2014) consider that transparent pricing communication, avoiding hidden fees or unexpected price increases, and providing value in line with the price charged is essential for maintaining price fairness and enhancing customer satisfaction.

Relationship marketing creates a customer-centric approach that fosters trust, commitment, personalization, repurchase intentions, quality services, and engagement. These factors directly contribute to higher levels of customer satisfaction by ensuring that customers feel valued, understood, and supported throughout their relationship with the company.

By offering service and product customization options, businesses can create a more customer-centric approach and provide tailored solutions that meet individual needs and preferences (Swarts et al., 2016). This leads to higher customer satisfaction, which in turn contributes to increased loyalty, positive word-of-mouth, and business success (Tarasi et al., 2013).

Building customer trust and commitment is crucial for boosting customer satisfaction. So, by focusing on building customer trust and commitment, businesses create a solid foundation for customer satisfaction (Sayil et al., 2018; Yulisetiari & Susanto, 2018). According to Vieira et al. (2022), trust and commitment lead to stronger relationships, increased loyalty, positive word-of-mouth, and, ultimately, business growth and success.

Regarding improved repurchase intentions, Menidjel and Bilgihan (2022) state that by providing reliable products or services and building trust and loyalty, businesses can increase customers' repurchase intentions. Likewise, Lin and Wang (2015) argue that improved repurchase intentions signify higher levels of customer satisfaction, which, in turn, contribute to business growth and success. On the other hand, businesses can enhance customer satisfaction levels by focusing on delivering quality services that consistently meet customer expectations (Hussain et al., 2019; Kiseleva et al., 2016).

Delivering quality services plays a vital role in the success and growth of a business. Consequently, investing in service excellence, effective problem resolution, personalized experiences, and continuous improvement build strong customer relationships and loyalty (Petzer & van Tonder, 2019). Finally, businesses can significantly enhance customer satisfaction by fostering customer engagement through personalized experiences, active communication, co-creation, and emotional connection (Rather, 2019; van Tonder & Petzer, 2018).

## 6. Conclusions

High competition in the current business environment indicates that companies can no longer survive with a transactional attitude that focuses on attracting

customers for short-term benefits. Instead, relationship marketing has been adopted as a practical strategy for building and maintaining long-term, mutually beneficial relationships with customers and other stakeholders, including employees, suppliers, and distributors. This philosophy is based on the understanding that retaining existing customers by meeting their needs is cheaper than acquiring new ones. Thus, relationship marketing is employed to establish a robust and loyal consumer base that increases the company's competitive advantage through guaranteed future sales and loyalty.

The shift from transactional marketing to relationship marketing reflects a broader recognition that sustainable business success often depends on the depth and quality of the relationships a company can build and maintain with its customers. Extensive literature has been published on analyzing and understanding the role of customer satisfaction in loyalty within the context of relationship marketing. The present study shows that the most cited articles are "Creating customer loyalty through service" with 175 citations (Coelho & Henseler, in *European Journal of Marketing*); "Acta Non Verba? The Role of Customer Participation and Word of Mouth in the Relationship Between Service Firms' Customer Satisfaction and Sales Performance" with 119 citations (Eisingerich, Auh, & Merlo, in *Journal of Service Research*); and "Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement" with 97 citations (So, King, Sparks & Wang, in *Journal of Service Management*).

Relationship marketing comprises five major components: trust, competence, commitment, communication, and conflict handling. Trust is associated with a customer's belief that the company will deliver its promise. Customers who deem a company trustworthy will be willing to engage in long-term relationships. Competence reflects the skills and expertise to provide specific services. For instance, if salespersons understand a product's or service's technological and physical aspects, the customer will consider them reliable and knowledgeable. As a result, they are more likely to have positive attitudes and feelings towards these experts, leading to higher satisfaction. Commitment refers to the desire to maintain a valued relationship, while communication refers to the formal and informal ways of exchanging information. Finally, conflict handling refers to the ability to reduce the negative consequences of manifested and potential issues. These components of relationship marketing directly impact customer satisfaction.

The main objective of this research was to analyze the relationship between relationship marketing and customer satisfaction, and the results suggest that relationship marketing is a strategy that prioritizes the construction of strong and lasting connections with customers, and customer satisfaction is a critical outcome of this approach. By focusing on understanding and satisfying customer needs, building trust and loyalty,

and continually improving the customer experience, relationship marketing plays a significant role in increasing customer satisfaction and, in turn, the success of the business.

The literature review also reveals that relationship marketing influences customer satisfaction in multiple ways. For instance, relationship marketing is concerned with addressing the individual needs of target customers. As a result, service and product customization is considered fundamental in building long-lasting, successful relationships and enhancing customer satisfaction. Furthermore, relationship marketing builds trust and commitment, resulting in higher customer satisfaction and willingness to participate in mutually beneficial relationships.

A delighted customer base is more likely to repurchase products or services from the same company in the future since relationship marketing prioritizes creating relational and emotional bonds with customers, delivering quality, customized services, and promoting consistent customer engagement throughout product development. These activities help create an organization where customers feel valued and appreciated, thus influencing their future purchase decisions. Therefore, while relationship marketing and customer satisfaction are two distinct concepts, they are closely related, with one affecting the other, meaning that customer satisfaction leads to successful relationship marketing and vice versa.

### *6.1 Contributions to theory and practice*

This study suggests some implications for theory as well as for management actions. For theory, this customer satisfaction research provides insights into the factors that drive satisfaction, its influences on customer attitudes and behaviors, and the strategies companies can employ to enhance satisfaction levels. These contributions have deepened our understanding of customer-centricity, marketing strategies, and the dynamics of customer-company relationships.

For management actions, understanding the importance of customer satisfaction in relationship marketing is essential for marketing professionals to develop strategies and initiatives aimed at fostering customer loyalty and increasing customer lifetime value.

Marketing professionals can utilize customer satisfaction data to develop customer-centric marketing strategies, personalize marketing communications, and tailor offerings to meet customer preferences. This customer-centric approach improves customer engagement and satisfaction. Another action to take concerns the competitive advantage in the marketplace provided by customer satisfaction: marketing professionals can leverage customer satisfaction as a key differentiator in their marketing strategies, messaging, and positioning to gain a competitive edge.

## 6.2 Limitations and future research

The study has some limitations that should be addressed in further research. First, the database of indexed scientific or academic documents used was Scopus, the most important peer review in the scientific and academic world. However, we consider that the study has the limitation of considering only the Scopus decomposition database, excluding other scientific and academic databases. Second, the search was limited to business, management, and accounting from 2012 to 2022. Using various databases simultaneously (Scopus, Web of Science, etc.) and expanding the subject's areas and the period of publication years could provide new insights about this research topic.

Future research on the importance of customer satisfaction in relationship marketing could address the following research questions: (1) What is the impact of emerging technologies on customer satisfaction? To investigate the impact of emerging technologies such as artificial intelligence, virtual reality, chatbots, and voice assistants on customer satisfaction; (2) What is the role of customization in relationship marketing and its impact on customer satisfaction? To explore how businesses can effectively tailor their offerings, communications, and experiences to individual customers to maximize satisfaction and strengthen relationships; (3) What is the relationship between sustainability, ethical practices, and customer satisfaction? To explore how the businesses' environmental and social responsibility efforts impact customer satisfaction and relationship building and how the ethical considerations can be integrated into relationship marketing strategies.

By exploring these research areas, scholars can further enhance our understanding of customer satisfaction and its relationship with relationship marketing strategies. This knowledge can help businesses develop more effective and customer-centric marketing approaches, strengthen customer relationships, and drive business success.

## Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

## References

- Aka, D., Kehinde, O., & Ogunnaiké, O. (2016). Relationship marketing and customer satisfaction: A conceptual perspective. *Binus Business Review*, 7(2), 185-190. <https://doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1502>
- Amoako, G. K., Neequaye, E. K., Kutu-Adu, S. G., Caesar, L. D., & Ofori, K. S. (2019). Relationship marketing and customer satisfaction in the Ghanaian hospitality industry: An empirical examination of trust and commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2(4), 326-340. <https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2018-0039>
- Anabila, P. (2021). Connecting the vital link nodes to superior value creation in private health-care marketing in Ghana: A relationship marketing paradigm. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 15(1), 155-172. <https://doi.org/10.1108/IJPHM-11-2019-0071>

- Asikhia, O. (2012). Modeling relationship marketing and performance of Nigerian banks. *International Journal of Business Innovation and Research*, 6(5), 514-531. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2012.048784>
- Blut, M., Evanschitzky, H., Backhaus, C., Rudd, J., & Marck, M. (2016). Securing business-to-business relationships: The impact of switching costs. *Industrial Marketing Management*, 52, 82-90. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.010>
- Cano, L., Castro, D., & Vicente-Ramos, W. (2021). Relationship marketing in customer loyalty of commercial galleries in times of covid-19. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 426-435. <https://doi.org/10.3846/btp.2021.14486>
- Chiu, W., Lee, Y., & Chi, H. (2015). Exploring the model of service innovation in Taiwanese tourism factories. In *2015 12th International Conference on Service Systems and Service Management, ICSSSM 2015*. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2015.7170272>
- Chu, Y., Vasquez-Parraga, A. Z., & Ma, J. (2018). Antecedents of store loyalty among Chinese customers. *International Journal of Business*, 23(2), 151-165.
- Cockalo, D., Djordjevic, D., Sajfert, Z., Spasojevic-Brkic, V., & Nikolic, M. (2012). The elements of customer satisfaction model in Serbian conditions. *International Journal of Services, Technology and Management*, 17(1), 87-108. <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2012.048026>
- Coelho, P. S., & Henseler, J. (2012). Creating customer loyalty through service customization. *European Journal of Marketing*, 46(3-4), 331-356. <https://doi.org/10.1108/03090561211202503>
- Dominici, G., & Palumbo, F. (2013). How to build an e-learning product: Factors for student/customer satisfaction. *Business Horizons*, 56(1), 87-96. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.011>
- Dorai, S., & Varshney, S. (2012). A multistage behavioral and temporal analysis of CPV in RM. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(5), 403-411. <https://doi.org/10.1108/08858621211236070>
- Eisingerich, A. B., Auh, S., & Merlo, O. (2014). Acta non verba? The role of customer participation and word of mouth in the relationship between service firms' customer satisfaction and sales performance. *Journal of Service Research*, 17(1), 40-53. <https://doi.org/10.1177/1094670513490836>
- Elena, O. A., Adrian, G. D., Iuliana, C., & Petronela, G. I. (2014). Consumer perceptions regarding wellness and SPA services in Romania. In *Vision 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness - Proceedings of the 23rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2014* (pp. 1660-1670).
- Elommal, N., Manita, R., & Chaney, D. (2019). Measuring exchange norms and its impact on satisfaction in a B2C context. *International Journal of Market Research*, 61(3), 302-319. <https://doi.org/10.1177/1470785318760202>
- Erwee, C. (2015). An Investigation of the Customer Retention Activities Strategies of Food- and Clothing Retailers in the Bloemfontein Area, South Africa. In H. Spotts (ed.), *Creating and Delivering Value in Marketing. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11848-2\\_61](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11848-2_61)
- Fam, K., Liat Cheng, B., Cham, T., Tan Chia Yi, M., & Ting, H. (2021). The role of cultural differences in customer retention: Evidence from the high-contact service industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(1), 257-288. <https://doi.org/10.1177/10963480211014944>
- Fazal, E., Hasan, S., Mortimer, G., Lings, I. N., & Neale, L. (2017). Examining the antecedents and consequences of gratitude. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 34-47. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2016-0048>
- Fuentes-Blasco, M., Moliner-Velázquez, B., & Gil-Saura, I. (2017). Analyzing heterogeneity on the value, satisfaction, word-of-mouth relationship in retailing. *Management Decision*, 55(7), 1558-1577. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0138>
- Gray, G. T., & Wert-Gray, S. (2012). Customer retention in sports organization marketing: Examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2011.00999.x>

- Hannan, S., Suharjo, B., Nurmalina, R., & Kirbrandoko. (2016). The influence of perceived quality, perceived value, and customer expectation on customer satisfaction: An empirical study on independent surveyor industry in Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(2), 603-613. <https://repository.unpak.ac.id/tukangna/repo/file/files-20200417130001.pdf>
- Haumann, T., Quaiser, B., Wieseke, J., & Rese, M. (2014). Footprints in the sands of time: A comparative analysis of the effectiveness of customer satisfaction and customer-company identification over time. *Journal of Marketing*, 78(6), 78-102. <https://doi.org/10.1509/jm.13.0509>
- Hussain, K., Jing, F., Junaid, M., Bukhari, F. A. S., & Shi, H. (2019). The dynamic outcomes of service quality: A longitudinal investigation. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(4), 513-536. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2019-0067>
- Irving, K., & Mathews, B. P. (2015). Organisational Size and the Implementation of Relationship Marketing in the Retail Context. In *Global Perspectives in Marketing for the 21st Century* (pp. 159-162). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6\\_48](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17356-6_48)
- Kaur, G., & Gupta, S. (2012). Business orientation of Indian consumer banking. *Global Business Review*, 13(3), 481-507. <https://doi.org/10.1177/097215091201300309>
- Kiseleva, E. S., Yakimenko, E. V., Kalashnikova, T. V., Berkalov, S. V., Krakoveckaya, I. V., & Krukova, E. M. (2016a). The fourth facet of psychological portrait of the client, based on the theory of archetypes in the context of relationship marketing. In *Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth* (pp. 2810-2820).
- Kiseleva, E. S., Yakimenko, E. V., Sakharova, E. T., Khmelkova, N. V., & Neverov, P. A. (2016b). The universal model of stages of customer relationships as a tool for effective managing with personal sales in the context of relationship marketing. In *Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth* (pp. 2821-2826). In *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth* (pp. 2821-2826).
- Kordnaeij, A., Danaeefard, H., Zali, M. R., & Vasheghani, S. (2012). The role of organizational culture in customer satisfaction. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (51), 146-157.
- Laengle, S., Modak, N. M., Merigo, J. M., & Zurita, G. (2018). Twenty-Five Years of Group Decision and Negotiation: A Bibliometric Overview. *Group Decision and Negotiation*, 27(4), 505-542. <https://doi.org/10.1007/s10726-018-9582-x>
- Lau, C. C., & Ahmad, M. I. (2015). Employment of relationship marketing strategies for enhancing customer satisfaction in Malaysian private hospitals. In *Proceedings of the 1997 World Marketing Congress* (pp. 540-543). Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17320-7\\_140](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17320-7_140)
- Lee, T. S., Lee, Y.-S., Lee, J., & Chang, B. C. (2018). Analysis of the intellectual structure of human space exploration research using a bibliometric approach: Focus on human related factors. *Acta Astronautica*, 143, 169182. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2017.11.032>
- Lee, Y. (2016). Relationship quality and its causal link to service value, satisfaction, and word-of-mouth. *Services Marketing Quarterly*, 37(3), 171-184. <https://doi.org/10.1080/15332969.2016.1184541>
- Levy, S. E. (2015). An Examination of Customer-to-Customer Interactions: A Field Experiment Approach. In H. Spotts (ed.), *Marketing, Technology and Customer Commitment in the New Economy. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-11779-9\\_99](https://doi.org/10.1007/978-3-319-11779-9_99)
- Lin, M., & Wang, W. (2015). Explaining online customer repurchase intentions from a relationship-marketing perspective: An integration of the 4Rs marketing strategy and customer trust. *Journal of Organizational and End User Computing*, 27(3), 1-26. <https://doi.org/10.4018/joeuc.2015070101>
- Linnenluecke, M. K., Marrone, M., & Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45(2), 175-194. <https://doi.org/10.1177/0312896219877678>
- Lo, S. C. (2012). A study of relationship marketing on customer satisfaction. *Journal of Social Sciences*, 8(1), 91-94. <https://doi.org/10.3844/jssp.2012.91.94>
- Mahmoud, M. A., Hinson, R. E., & Adika, M. K. (2018). The effect of trust, commitment, and conflict handling on customer retention: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*, 17(4), 257-276. <https://doi.org/10.1080/15332667.2018.1440146>
- Maier, D., Maier, A., Aşchilean, I., Anastasiu, L., & Gavrîş, O. (2020). The Relationship between Innovation and Sustainability: A Bibliometric Review of the Literature. *Sustainability*, 12(10), 4083. <https://doi.org/10.3390/su12104083>
- Malik, K., Vardhan, H., & Singh, V. P. (2019). Evaluating the affect of harmony between consumer psyche and brand on customer loyalty in the insurance sector. *Quality - Access to Success*, 20(168), 48-53.
- Mattsson, J., & Chadee, D. (2015). Customer Satisfaction in Tourist Service Encounters. In K. Grant, & I. Walker (eds.), *Proceedings of the 1995 World Marketing Congress. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-17311-5\\_56](https://doi.org/10.1007/978-3-319-17311-5_56)
- Menidjel, C., & Bilgihan, A. (2022). The determinants of retail customers' purchase intent. *International Journal of Consumer Studies*, 46(6), 2503-2520. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12802>
- Negi, R., & Ketema, E. (2013). Customer-perceived relationship quality and satisfaction: A case of Ethiopian telecommunication corporation. *African Journal of Economic and Management Studies*, 4(1), 109-121. <https://doi.org/10.1108/20400701311303186>
- Nguyen Hau, L., & Viet Ngo, L. (2012). Relationship marketing in Vietnam: An empirical study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 24(2), 222-235. <https://doi.org/10.1108/13555851211218039>
- Petzer, D. J., & van Tonder, E. (2019). Loyalty intentions and selected relationship quality constructs: The mediating effect of customer engagement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(4), 601-619. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2018-0146>
- Popp, B., & Woratschek, H. (2017). Consumer-brand identification revisited: An integrative framework of brand identification, customer satisfaction, and price image and their role for brand loyalty and word of mouth. *Journal of Brand Management*, 24(3), 250-270. <https://doi.org/10.1057/s41262-017-0033-9>
- Rather, R. A. (2019). Consequences of consumer engagement in service marketing: An empirical exploration. *Journal of Global Marketing*, 32(2), 116-135. <https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1454995>
- Raychaudhuri, P. S., & Farooqi, R. (2013). A study on the effects of dimensions of service quality on customer satisfaction in the Indian IT hardware industry with special emphasis on medium size B2B sector. *Global Business Review*, 14(3), 507-527. <https://doi.org/10.1177/0972150913496883>
- Rizan, M., Warokka, A., & Listyawati, D. (2014). Relationship marketing and customer loyalty: do customer satisfaction and customer trust really serve as intervening variables?. *Journal of Marketing Research & Case Studies*, 2014, 724178. <https://doi.org/10.5171/2014.724178>
- Rostami, A. R., Valmohammadi, C., & Yousefpoor, J. (2014). The relationship between customer satisfaction and customer relationship management system; a case study of Ghavam Bank. *Industrial and Commercial Training*, 46(4), 220-227. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0067>
- Sahiti, A., Aliu, M., Sahiti, A., & Aliu, K. (2020). Factors affecting choice of commercial banks in Kosovo. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 24(1). <https://doi.org/10.2139/ssrn.3772443>
- Saleem, M. A., Zahra, S., Ahmad, R., & Ismail, H. (2016). Predictors of customer loyalty in the Pakistani banking industry: A moderated-mediation study. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 411-430. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0172>

- Sayil, E. M., Akyol, A., & Golbasi Simsek, G. (2018). An integrative approach to relationship marketing, customer value, and customer outcomes in the retail banking industry: A customer-based perspective from Turkey. *Service Industries Journal*, 39(5-6), 1-42. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1516755>
- Schaefer, T., Dahlhoff, H. D., & Sowik, N. (2015). Quantity or quality? How the firm-customer dialog influences customer relationships. In: K. Kubacki (ed.), *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-10951-0\\_267](https://doi.org/10.1007/978-3-319-10951-0_267)
- Sharifi, S. S., & Esfidani, M. R. (2014). The impacts of relationship marketing on cognitive dissonance, satisfaction, and loyalty: The mediating role of trust and cognitive dissonance. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 42(6), 553-575. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-05-2013-0109>
- Shin, Y., & Thai, V. V. (2015). The impact of corporate social responsibility on customer satisfaction, relationship maintenance and loyalty in the shipping industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 381-392. <https://doi.org/10.1002/csr.1352>
- Shin, Y., Van Thai, V., Grewal, D., & Kim, Y. (2017). Do corporate sustainable management activities improve customer satisfaction, word of mouth intention and repurchase intention? Empirical evidence from the shipping industry. *International Journal of Logistics Management*, 28(2), 555-570. <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2015-0220>
- Sliz, P., & Delińska, L. (2021). Measuring customer retention in the European automotive sector. *Central European Management Journal*, 29(3), 63-85. <https://doi.org/10.7206/cemj.2658-0845.53a>
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement. *Journal of Service Management*, 27(2), 170-193. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2015-0176>
- Söderlund, M., Berg, H., & Ringbo, J. (2014). When the customer has left the store: An examination of the potential for satisfaction rub-off effects and purchase versus no purchase implications. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 529-536. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.004>
- Swartz, K. M., Lehman, K., & Lewis, G. K. (2016). The use of social customer relationship management by building contractors: Evidence from Tasmania. *Construction Management and Economics*, 34(4-5), 302-316. <https://doi.org/10.1080/01446193.2015.1133919>
- Tarasi, C. O., Bolton, R. N., Gustafsson, A., & Walker, B. A. (2013). Relationship characteristics and cash flow variability: Implications for satisfaction, loyalty, and customer portfolio management. *Journal of Service Research*, 16(2), 121-137. <https://doi.org/10.1177/1094670512465958>
- van der Aa, Z., Bloemer, J., & Henseler, J. (2015). Using customer contact centers as relationship marketing instruments. *Service Business*, 9(2), 185-208. <https://doi.org/10.1007/s11628-013-0223-9>
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>
- van Tonder, E., & Petzer, D. J. (2018). The interrelationships between relationship marketing constructs and customer engagement dimensions. *Service Industries Journal*, 38(13-14), 948-973. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1425398>
- Velnamy, T., & Sivesan, S. (2012). Customer relationship marketing and customer satisfaction: A study on mobile service providing companies in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(18), 318-324. [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume12/1-Customer-Relationship-Marketing-and-Customer.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/1-Customer-Relationship-Marketing-and-Customer.pdf)
- Vieira, V. A., Mayberry, R., Boles, J., Johnson-Busbin, J., & Pereira, R. C. (2022). The mediating role of cooperative norms in the formation of buyer commitment in the buyer-seller relationship. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(7). <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2021-0044>
- Walsh, G., & Brylla, D. (2017). Do product returns hurt relational outcomes? Some evidence from online retailing. *Electronic Markets*, 27(4), 329-339. <https://doi.org/10.1007/s12525-016-0240-3>
- Yen, C., Liu, L., Chen, C., & Lee, T. (2015). Customer relational benefits and relationship-marketing outcomes: Comparing three transaction types of travel product. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(2), 171-190. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.877042>
- Yulisetiari, D., & Susanto, A. B. (2018). Relationship marketing: Satisfaction and loyalty on expedition customers in Indonesia. *International Journal of Business and Management Science*, 8(3), 567-575. <https://repository.unej.ac.id/handle/123456789/89793>

Artículo de investigación

## Propuesta de una escala de medida de innovación en el comercio orientada a la sostenibilidad

Antonio Marín-García\*

Profesor Ayudante Doctor, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España.

[antonio.marin@uv.es](mailto:antonio.marin@uv.es)

Irene Gil-Saura

Catedrática, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España.

[irene.gil@uv.es](mailto:irene.gil@uv.es)

María Eugenia Ruiz-Molina

Catedrática, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España.

[m.eugenia.ruiz@uv.es](mailto:m.eugenia.ruiz@uv.es)

Gloria Berenguer-Contri

Catedrática, Instituto de Economía Internacional, Universidad de Valencia, Valencia, España.

[gloria.berenguer@uv.es](mailto:gloria.berenguer@uv.es)

### Resumen

Este estudio tuvo como objeto proponer una escala para la evaluación del concepto de innovación en el comercio orientada a la sostenibilidad desde la perspectiva del consumidor. Para lograrlo, se plantea una investigación exploratorio-descriptiva de naturaleza cuantitativa sobre una muestra de 510 clientes de comercios minoristas de alimentación. Los resultados de la encuesta, a partir de un análisis de componentes principales, permiten delimitar una escala de medición de naturaleza multidimensional, con una estructura en seis factores, tres referidos a la innovación y tres vinculados con la sostenibilidad, que dan validez a este concepto de innovación. De este modo, se evidencia la selección correcta de elementos de innovación y sostenibilidad que de forma conjunta deben ser tenidos en cuenta por los minoristas, para lograr los efectos multiplicativos que propone este concepto.

**Palabras clave:** SOCI; innovación; sostenibilidad; desarrollo de escala; sector minorista.

### Proposal of a measurement scale for innovation in commerce oriented toward sustainability

#### Abstract

This study aimed to propose a scale for assessing the concept of innovation in commerce oriented toward sustainability focusing on consumer perspectives. To achieve this objective, an exploratory-descriptive quantitative research was conducted on a sample of 510 customers of general food retail stores. Based on a principal component analysis, a multidimensional measure emerges, comprising six factors: three referring to innovation and three linked to sustainability, affirming the validity of the concept. This highlights the significance of selecting the appropriate elements of innovation and sustainability that retailers should collectively consider to achieve the multiplicative effects suggested by this concept.

**Keywords:** SOCI; innovation; sustainability; scale development; retailing.

### Proposta de escala para medir a inovação no comércio orientada para a sustentabilidade

#### Resumo

Este estudo teve como objetivo propor uma escala para avaliação do conceito de inovação no comércio orientada para a sustentabilidade na perspectiva do consumidor. Para isso, propõe-se uma pesquisa exploratório-descriptiva de natureza quantitativa sobre uma amostra de 510 clientes de lojas de varejo de alimentos. Os resultados da pesquisa, baseados numa análise de componentes principais, permitem definir uma escala de medição de natureza multidimensional, com uma estrutura de seis fatores, três referentes à inovação e três ligados à sustentabilidade, que validam o conceito de inovação. Desta forma, evidencia-se a correta seleção de elementos de inovação e sustentabilidade, que em conjunto devem ser levados em consideração pelos varejistas, para alcançar os efeitos multiplicativos propostos por este conceito.

**Palavras-chave:** SOCI; inovação; sustentabilidade; desenvolvimento em escala; setor varejista.

\*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M30.

Cómo citar: Marín-García, A., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E. y Berenguer-Contri, G. [2023]. Propuesta de una escala de medida de innovación en el comercio orientada a la sostenibilidad. *Estudios Gerenciales*, 39(169), 533-542. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6175>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.6175>

Recibido: 26-05-2023

Aceptado: 09-11-2023

Publicado: 22-12-2023

## 1. Introducción

En los últimos años, la sostenibilidad ha adquirido una relevancia exponencial en la toma de decisiones en las empresas de servicios y, sobre todo, en el comercio minorista (Martin-Rios et al., 2021). La propia naturaleza de este concepto es un elemento clave para el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones, principalmente, por su capacidad en la atracción de consumidores cada vez más conscientes del bienestar medioambiental y social (Watson et al., 2020). Así, las empresas se ven en la tesitura de implementar acciones vinculadas con la sostenibilidad que sean percibidas de forma positiva por los agentes que constituyen su entorno más cercano (Goodman et al., 2017).

Adicionalmente, la innovación se postula como otro pilar de base en el cual sustentar el posicionamiento empresarial, vital en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones (Marín-García et al., 2021a). En este sentido, el avance de las tecnologías y el desarrollo de nuevas formas de establecer vínculos entre el consumidor y la empresa son cambios importantes que no pueden ser obviados.

Por todo lo anterior, la literatura en marketing de servicios más reciente señala la necesidad de orientar las empresas hacia modelos de negocio que resulten a la vez sostenibles e innovadores (Huang et al., 2016); también señala la exigencia de verificar simultáneamente esta doble condición. Como respuesta a este nuevo paradigma, emerge el concepto de *innovación en el servicio orientada hacia la sostenibilidad* (SOSI) (Calabrese et al., 2018a; Calabrese et al., 2018b). Este novedoso enfoque implica la realización de cambios deliberados en los elementos que tradicionalmente han formado parte de la innovación (productos, procesos, organizaciones y relaciones), con la finalidad de orientarlos hacia la generación de valor medioambiental, social y económico, como vértices de la triple visión en la que se apoya la sostenibilidad (Calabrese et al., 2021). Se postula así la necesidad de tratar la innovación y la sostenibilidad de forma conjunta. Sin embargo, a pesar de la relevancia notoria de esta nueva perspectiva de análisis, su desarrollo hasta la fecha es escaso (Calabrese et al., 2018a). De este modo, alineados con la ola de investigación que supone la SOSI, sustentada en la consideración de la fusión de los dos elementos como uno solo, este trabajo pretende demarcar su naturaleza y alcance en el ámbito de la distribución comercial. Así, se persigue profundizar en un nuevo concepto: la *innovación en el comercio orientada a la sostenibilidad* (SOCI), otorgándole validez de contenido y realizando una propuesta para su medición, a través del diseño de una escala que recoja los factores que definen el dominio de este constructo. Es decir, el desarrollo de este trabajo pretende generar una escala *ad hoc* para la medición de este novedoso concepto, que integre la innovación y la sostenibilidad como partes de un todo. Con ello, desde un punto de vista práctico, se pone a disposición de los

gerentes de las tiendas minoristas una herramienta que les permita evaluar, a partir de la opinión de sus clientes, el nivel de innovación orientado a la sostenibilidad que poseen sus comercios.

A continuación, luego de esta introducción, se presentará una revisión de la literatura con los principales conceptos sobre los que se asienta esta investigación. Después, se detalla la metodología desarrollada para la elaboración de este trabajo y se muestran los resultados obtenidos. Finalmente, a modo de conclusión, se exponen las principales contribuciones teóricas y prácticas derivadas del análisis realizado; además, se señalan aquellas limitaciones que pueden ser consideradas como líneas futuras de investigación.

## 2. Revisión de la literatura

### 2.1 Innovación en el comercio minorista

El interés de la innovación en el comercio minorista se ha vinculado tradicionalmente a la necesidad existente por parte de este tipo de empresas de transformar sus modelos de negocio según lo que el mercado demanda en cada momento (Sorescu et al., 2011). Las empresas se encuentran en posición de incorporar medidas innovadoras en sus negocios, pues estas son determinantes para la creación de riqueza y crecimiento económico, ayudan a penetrar en nuevos segmentos de mercado, los hacen más competitivos y aseguran su crecimiento y supervivencia empresarial a lo largo del tiempo (Marcon et al., 2017). En este sentido, la innovación es una pieza fundamental que facilita que las organizaciones puedan adaptarse y hacer frente a los cambios que sacuden su entorno. Así, la resiliencia que proporciona la innovación es clave en el desarrollo económico del tejido empresarial (Grewal et al., 2017; Ruiz-Molina et al., 2017; Marín-García et al., 2021b), lo que incrementa el logro de ventajas competitivas de los comercios (Pantano, 2014), con el objetivo de proporcionar un valor añadido a los consumidores (Grewal et al., 2011). Tal es la importancia de la innovación para el progreso de las organizaciones que autores como Shankar y Yadav (2011) la definen como el elemento más importante para la supervivencia de las empresas.

En la disciplina del marketing, y en concreto, en el sector minorista, la identificación de los tipos de innovación que pueden desarrollarse ha ido evolucionando con el tiempo y comprende distintas áreas de esta disciplina. Así, las innovaciones pueden abarcar desde cambios en las marcas, en la naturaleza de los establecimientos hasta cambios en cada una de las herramientas que configuran el marketing mix de las empresas (Grewal et al., 2017; Marín-García et al., 2021b). Las principales sugerencias para categorizar los diferentes tipos de innovación se han basado en la naturaleza de las innovaciones, y se distingue entre innovaciones tecnológicas y no tecnológicas (Stagnaro, 2017). Mientras



que las innovaciones no tecnológicas se componen de tres tipos básicos: innovaciones organizacionales, innovaciones de marketing e innovaciones relacionales, las innovaciones tecnológicas incluyen dos: innovaciones de producto e innovaciones de proceso. Las innovaciones de producto se definen como cambios o variaciones de productos ya existentes, así como la introducción de nuevos productos que aún no han sido comercializados. Las innovaciones de proceso son la implementación o adopción de un método de producción que puede implicar ajustes en las herramientas, el personal o las prácticas de trabajo. En términos de innovaciones no tecnológicas, las organizacionales implican la creación de nuevas estructuras organizacionales y planes de negocios que directa o indirectamente influyen en las actividades operativas centrales de una empresa. Por otra parte, las innovaciones de marketing se describen como los cambios que se realizan en la comercialización de un producto o servicio, incluidos los que se realizan en su posicionamiento, promoción, precio o diseño. Por último, pero no menos importante, la innovación relacional tiene un impacto directo en el nivel de lealtad, confianza y calidad de la relación entre las partes. En línea con esta perspectiva, los estudios más recientes sostienen que el desarrollo de la innovación en el comercio minorista no puede entenderse sin tener en cuenta los dos tipos de innovación: la tecnológica y la no tecnológica, y son esenciales para la distribución comercial las innovaciones de productos, las innovaciones de marketing y las innovaciones relacionales, desde la perspectiva del consumidor (Lin, 2015; Marín-García et al., 2020, 2021b). No obstante, en la actualidad, la literatura señala que los desarrollos de los nuevos modelos de negocio tienen que sustentarse en dos pilares base: la innovación y la sostenibilidad (Bilińska-Reformat et al., 2020). Es decir, no solo es importante realizar cambios o mejoras en los productos o en las acciones que optimizan las relaciones entre la empresa y el consumidor, sino que estas prácticas innovadoras tienen que ser sostenibles desde una triple perspectiva: social, medioambiental y económica.

## 2.2 Sostenibilidad en el comercio minorista

El análisis de la sostenibilidad en el área del marketing ha experimentado un interés exponencial en los últimos años, derivado de los efectos positivos que las acciones de sostenibilidad implementadas por las organizaciones pueden tener sobre la atracción de consumidores, al considerarse como una fuente potencial de generación de ventajas competitivas para las organizaciones (Lavorata, 2014; Marín-García et al., 2020). En los entornos altamente competitivos en los que las empresas minoristas desarrollan su actividad, es capital desarrollar vínculos a largo plazo con los consumidores. Las acciones relacionadas con la sostenibilidad que los minoristas implementan afectan de forma directa la percepción de los consumidores hacia este tipo de establecimientos y, en consecuencia, su comportamiento y patrón de compra

(Claro et al., 2013). Es decir, las empresas pueden añadir valor a su oferta de productos y servicios a través de las prácticas sostenibles.

Si bien es cierto que el análisis de la sostenibilidad en el área del marketing es reciente, y, por ello, existen discrepancias a la hora de conceptualizar esta variable (Ruiz-Real et al., 2019), una de las primeras definiciones vertidas en este sentido y que ha logrado un mayor consenso ha sido la propuesta por la Comisión Brundtland, que en 1987 con motivo de la presentación del Informe de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo, definía la sostenibilidad como "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Brundtland, 1987, p. 40).

La dimensionalidad del constructo sostenibilidad también ha sido uno de los temas más relevantes que ha ocupado muchas líneas en la literatura académica. Una de las propuestas más referenciadas a la hora de abordar la dimensionalidad de la variable ha sido la formulada por Elkington (2004), quien propone el modelo teórico nombrado *Triple Bottom Line* (TBL) en el que uno de sus pilares fundamentales consiste en que el éxito de los negocios empresariales dependerá de la capacidad que tengan las organizaciones para incluir en sus modelos el valor medioambiental, social y económico. En primer lugar, la dimensión medioambiental ha sido explicada como las acciones desarrolladas por las empresas para crear productos y servicios sin causar perjuicios al medioambiente. En segundo lugar, la dimensión social está asociada con la capacidad que tienen las empresas de gestionar sus negocios mejorando la calidad de vida y reforzando las relaciones que las organizaciones tienen con los distintos grupos de interés que forman su entorno. Por último, la importancia de la dimensión económica para las empresas subyace como consecuencia de los beneficios financieros que estas pueden lograr al ejercer su actividad productiva de forma sostenible.

Como consecuencia del enfoque planteado por Elkington (2004), emerge el concepto de *modelo de negocio sostenible*, el cual se basa en el logro de ventajas competitivas mediante la creación de valor para el consumidor, y, al mismo tiempo, contribuye al desarrollo sostenible de la sociedad y de las organizaciones.

## 2.3 Innovación en el servicio orientada hacia la sostenibilidad

El concepto SOSI nace ante la necesidad de poder identificar de manera clara, única y concisa un área de investigación centrada exclusivamente en el análisis de los nexos entre la innovación de servicios y la sostenibilidad (Calabrese et al., 2018a). Para una mejor comprensión de este concepto, es necesario explorar las siguientes corrientes de investigación: innovación orientada a la sostenibilidad (SOI), sistema de producto-servicio (PSS) e innovación de servicio (SI).

En primer lugar, SOI hace referencia al desarrollo de nuevos o mejorados productos o procesos, cambios

en la organización de las empresas o en las decisiones que pueden afectar las relaciones con los consumidores, lo que genera valor medioambiental social y económico (Jay y Gerard, 2015; Watson et al., 2020). Es decir, este tipo de orientación es más compleja en la medida en que para implementar las innovaciones es necesario integrar las dimensiones propuestas en la TBL formulada por Elkington (2004).

En segundo lugar, PSS se entiende como el proceso por el cual las empresas ofrecen una combinación de servicios y productos para obtener mayores beneficios que si ofreciesen únicamente el producto (Reim et al., 2015). Esta orientación nace con el objetivo de hacer frente a la fuerte competencia existente en los mercados, incluido un valor adicional a la oferta de las empresas a través de los servicios (Halme et al., 2007). Es decir, esta corriente de estudio señala la posibilidad de satisfacer las necesidades de los consumidores a través de los servicios y no únicamente a través de la adquisición de bienes. Hoy en día, su conceptualización actual va más allá y el PSS se aplica a soluciones más sostenibles (Mylan, 2015); así, se fomenta el desarrollo de SOSI a través de los beneficios que puede generar en el medioambiente, en la sociedad y en las condiciones económicas de las personas (Xing et al., 2013).

En tercer lugar, la corriente de estudio que analiza la SI emerge como un enfoque relevante que se debe considerar si se analiza desde una perspectiva medioambiental (Calabrese et al., 2018a,b). Hay que entender la SI como un fenómeno multidimensional integrado por distintos tipos de innovaciones, cuya finalidad es la mejora de los servicios ofrecidos por las empresas, tanto para sus clientes internos (empleados) como para sus clientes externos (consumidores) (Gustafsson et al., 2020). Así pues, estas innovaciones pueden alinearse desde una perspectiva del producto, los procesos, la organización o las relaciones que establece la empresa con el resto de los agentes del entorno (Janssen y Castaldi, 2018). Sin embargo, aunque hoy en día no existen grandes progresos en esta línea de actuación desde una óptica sostenible, la literatura apunta a que su recorrido puede ser de largo alcance (Gallouj y Savona, 2010).

Finalmente, Calabrese et al. (2018a) señalan que esta construcción SOSI no reemplaza ni fusiona de forma total los campos que abarcan SOI, SI y PSS, pero sí enfatiza en que estos enfoques son clave para el desarrollo del área de estudio SOSI, y destacan la urgencia de propuestas de medición adaptadas a los distintos tipos de servicio. Así, su análisis puede llegar a convertirse en una corriente de investigación independiente en diferentes sectores y atendiendo a distintas perspectivas, como lo es el sector de la distribución comercial minorista. Por ello, y siguiendo esta nueva línea de pensamiento, este trabajo propone una medida para la evaluación del concepto SOCI, con la oportunidad del desarrollo de propuestas ad hoc que consideren la especificidad de las empresas minoristas desde la mirada del consumidor, cuyo desarrollo se muestra a continuación.

### 3. Metodología

Para el logro del objetivo propuesto en este estudio, es decir, la delimitación de una escala que permita la medición del concepto SOCI desde la óptica del consumidor, se lleva a cabo un proceso de tres fases dividido en ocho etapas siguiendo las propuestas de DeVellis (1991) y Cantó et al. (2021). Este proceso se representa gráficamente en la figura 1.

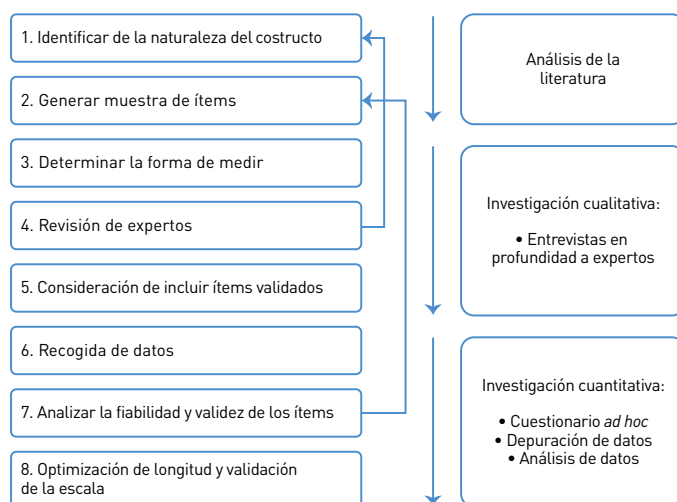


Figura 1. Proceso de desarrollo de una escala para medir SOCI.

Fuente: elaboración propia a partir de DeVellis (1991) y Cantó et al. (2021).

En particular, en la primera fase, se definió el constructo a partir del análisis de la literatura. Para ello, en esa revisión se analizó con detalle la naturaleza del constructo general SOSI, con especial énfasis en cómo se ha desarrollado esta corriente de estudio, y la especificidad en el ámbito del comercio minorista de integrar de forma simultánea los dominios de la innovación y la sostenibilidad. Esta fase de análisis de la literatura, alineada sobre la base teórica del marco de la SOSI, pero considerando las peculiaridades del sector minorista, permitió la generación de una batería de indicadores que, de acuerdo con la naturaleza del concepto, otorgan validez de contenido a la SOCI desde la perspectiva del consumidor. De este modo, se consideraron distintos indicadores extraídos de diferentes trabajos elaborados en la disciplina del marketing y adaptados a las peculiaridades del contexto y objetivos de la investigación. Así, se tuvo como objeto de medición una batería de ítems a partir de las propuestas de Lin (2015), de Lavorata (2014) y de Marín-García et al. (2020) (ver anexo).

La segunda fase de este proceso, la investigación cualitativa, se llevó a cabo en dos subetapas. En la primera, los ítems que componían el instrumento de medida fueron examinados y validados por expertos. En concreto, los expertos cuentan con una dilatada experiencia como profesionales o académicos en temas relacionados con el sector minorista, el sector servicios, la sostenibilidad y la innovación. Tras la validación de los expertos, en la segunda subetapa, se conformó una

escala inicial de 26 indicadores para evaluar la SOCI, a partir de la cual se determinó la forma de medir cada ítem a través de la escala de Likert (1-totalmente en desacuerdo; 7-totalmente de acuerdo).

Por último, se llegó a la tercera y última etapa de este proceso, la investigación cuantitativa, en la cual se procedió a la recolección de datos y posterior análisis de fiabilidad y validez de los ítems, y con ello a la validación del instrumento de medida. Así, se propone una investigación de corte cuantitativo mediante un cuestionario estructurado ad hoc en el que todos los indicadores fueron evaluados a través de una escala de Likert (1-totalmente en desacuerdo; 7-totalmente de acuerdo). La recogida de datos se realizó a través de una encuesta personal, utilizando un procedimiento de muestreo no probabilístico por cuotas. Los comercios se seleccionaron en el ámbito de la gran distribución, en función de la gama de productos que comercializan y su posición en la industria alimentaria en el mercado español. De este modo, los formatos comerciales elegidos para la elaboración de este estudio fueron supermercados, tiendas de descuento e hipermercados. En total, finalmente se retuvieron 510 cuestionarios válidos. La mayor parte de la muestra, casi el 60%, corresponde al segmento femenino. En cuanto al rango de edad, la muestra destaca por estar compuesta por un gran número de personas entre 36-55 años (48,3%). En relación con el nivel de estudios, destaca el segmento de la población con estudios universitarios (46,7%), seguido de quienes afirman tener estudios secundarios (29%). Finalmente, el 67,7% de la población trabajaba por cuenta propia o ajena.

Con el propósito de dar respuesta al objetivo de este trabajo, se realizó un análisis de componentes principales (ACP). La elección de esta técnica se sustenta en que el ACP permite transformar un conjunto de variables correlacionadas en un nuevo conjunto de variables no correlacionadas (Almenara et al., 1998). El objetivo principal de este análisis se asienta en la reducción de la dimensionalidad en la cual se expresa el conjunto de variables original (Schreiber, 2021). En este sentido, la primera variable generada (componente principal) discrimina al máximo entre los participantes de la muestra, es decir, tiene una varianza muestral lo más grande posible (Loewen y Gonulal, 2015). Además, el ACP es una técnica que ha sido aplicada para el desarrollo de escalas en contextos similares al que se aborda en este trabajo (Sabiote y Ballester, 2011).

#### 4. Resultados

A través del ACP, con rotación varimax, se examinó la estructura factorial de la SOCI y, en consecuencia, las variables que dan contenido a su escala. Antes de mostrar los resultados definitivos del análisis, se decidió eliminar los ítems que presentaban cargas factoriales menores a 0,55 (Hair et al., 1999). El uso de esta técnica estadística

para los datos de esta investigación se apoyó en varios indicadores fundamentados en la matriz de correlación. En primer lugar, para confirmar la idoneidad de los resultados obtenidos se analizó el valor Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. En concreto, para la medida de adecuación muestral Kaiser-Meyer-Olkin se obtuvo un valor superior al mínimo aceptable de 0,5 (KMO: 0,861), mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett resultó estadísticamente significativa con  $p < 0,001$  (sig. prueba esfericidad de Bartlett: 0,000).

Los resultados muestran la existencia de seis factores bien diferenciados (véase tabla 1).

Estos resultados permiten la identificación de cada una de las dimensiones latentes extraídas, con la elección, para cada factor, de las variables iniciales que tengan unas correlaciones con el factor que sean las más elevadas. En el estudio actual, los seis factores obtenidos, en conjunto, explican el 76,261% de la varianza total. A continuación, se muestra la interpretación de los factores a partir de las cargas factoriales de las variables iniciales de la matriz factorial rotada:

- **Factor 1. “Innovación de producto”.** Este factor explica el 15,080% de la varianza en la solución rotada varimax y agrupa cinco indicadores, todos ellos relacionados con la oferta de productos y servicios novedosos e innovadores que desarrollan las empresas.
- **Factor 2. “Innovación en marketing”.** En relación con el segundo factor, que presenta un 15,197% de la varianza en la solución rotada varimax, comprende cinco ítems vinculados en su mayoría con el diseño de la atmósfera de la tienda.
- **Factor 3. “Innovación relacional”.** El tercer factor emergente logra explicar el 11,862% de la varianza en la solución rotada varimax e incluye tres variables vinculadas al desarrollo de sistemas de promoción innovadores dirigidas a los clientes de los establecimientos.
- **Factor 4. “Sostenibilidad económica”.** Este factor, que explica el 11,701% de la varianza, comprende tres ítems relacionados con prácticas económicas sostenibles implementadas por las organizaciones.
- **Factor 5. “Sostenibilidad social”.** Este factor emerge con un 14,625% de la varianza en la solución rotada varimax y agrupa cuatro indicadores asociados a las políticas que las empresas desarrollan enfocadas al bienestar social y comunitario.
- **Factor 6. “Sostenibilidad medioambiental”.** Finalmente, este último factor explica el 7,796% de la varianza e incluye dos indicadores estrechamente vinculados a acciones medioambientalmente sostenibles.

Además, tal y como se observa en la tabla 2, el coeficiente de fiabilidad  $\alpha$  de Cronbach en los factores oscila entre 0,809 y 0,894, lo cual es un buen resultado, ya que todas las dimensiones muestran una fiabilidad superior al mínimo de 0,8, siguiendo lo recomendado por Nunnally y Bernstein (1994) y Hair et al. (1999).

**Tabla 1.** Matriz de componentes rotados y dimensionalidad de la escala.

			1	2	3	4	5	6
	Media	Desviación típica	Innovación producto	Innovación marketing	Innovación relacional	Sostenibilidad económica	Sostenibilidad social	Sostenibilidad medioambiental
SOCI1 ...muchos productos nuevos	4,83	1,566	<b>0,846</b>	0,118	0,065	0,010	0,184	0,103
SOCI2 ...productos creativos de diseño propio	4,27	1,661	<b>0,590</b>	0,252	0,284	0,003	-0,081	0,255
SOCI3 ...productos innovadores de marca privada	4,61	1,554	<b>0,653</b>	0,379	0,096	0,129	-0,005	0,311
SOCI4 ...productos más innovadores que otras tiendas	4,46	1,655	<b>0,815</b>	0,209	0,127	0,112	0,028	-0,164
SOCI5...nuevos productos para elegir	4,86	1,633	<b>0,798</b>	0,189	0,112	0,063	0,190	-0,065
SOCI6...más servicios y más innovadores que otras tiendas	4,74	1,592	0,253	<b>0,565</b>	0,292	0,336	0,095	-0,313
SOCI7 ...crea un ambiente agradable a través de la decoración de la tienda	4,95	1,428	0,200	<b>0,739</b>	0,261	0,168	0,259	0,004
SOCI8 ...tiene capacidad de crear una atmósfera diferente en la tienda	4,79	1,504	0,290	<b>0,857</b>	0,040	0,028	0,113	0,008
SOCI9 ...tiene un entorno de compras innovador	4,35	1,448	0,216	<b>0,785</b>	0,215	0,171	0,143	0,125
SOCI10 ...el diseño de la tienda X es innovador	4,18	1,552	0,199	<b>0,690</b>	0,355	0,141	0,002	0,223
SOCI11 ...ofrece diferentes programas promocionales	5,37	1,564	0,300	0,341	<b>0,675</b>	-0,076	0,113	0,036
SOCI12 ...ofrece una combinación de promoción innovadora	4,79	1,567	0,084	0,172	<b>0,911</b>	0,074	0,015	0,065
SOCI13 ...ofrece promociones más creativas que otras tiendas	4,69	1,728	0,138	0,201	<b>0,882</b>	0,089	0,118	0,056
SOCI14 ...paga a sus empleados un salario decente	4,11	1,224	0,081	0,249	-0,019	<b>0,806</b>	0,225	0,168
SOCI15 ...paga sueldos decentes a sus empleados en los países en desarrollo	4,06	1,106	0,185	0,166	0,123	<b>0,808</b>	0,112	0,193
SOCI16 ...presta atención a las condiciones de trabajo de sus empleados	4,11	1,152	-0,045	0,041	0,021	<b>0,886</b>	0,225	0,113
SOCI17 ...vende productos orgánicos	4,73	1,611	0,273	0,142	0,216	0,182	<b>0,763</b>	-0,002
SOCI18 ...participa en acciones humanitarias	4,59	1,406	0,039	0,123	-0,017	0,118	<b>0,871</b>	0,077
SOCI19 ...realiza acciones dirigidas a colectivos sociales	4,57	1,330	0,013	0,063	0,017	0,129	<b>0,878</b>	0,225
SOCI20 ...comparte productos	4,73	1,517	0,078	0,136	0,089	0,226	<b>0,762</b>	0,345
SOCI21 ...recicla sus productos y empaquetado	4,30	1,212	0,044	0,007	0,158	0,242	0,313	<b>0,756</b>
SOCI22 ...emplea sistemas que permiten reducir su consumo de electricidad	4,32	1,095	0,095	0,126	0,011	0,265	0,317	<b>0,717</b>

Nota. KMO: 0,861; determinante: 7855,567; prueba de esfericidad de Bartlett (sign. level): 0,000.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Coeficientes de fiabilidad  $\alpha$  de Cronbach para los factores resultantes del ACP.

Constructo	Ítems	$\alpha$ de Cronbach
Innovación de producto	SOCI1, SOCI2, SOCI3, SOCI4, SOCI5	0,860
Innovación en marketing	SOCI6, SOCI7, SOCI8, SOCI9, SOCI10	0,884
Innovación relacional	SOCI11, SOCI12, SOCI13	0,866
Sostenibilidad económica	SOCI14, SOCI15, SOCI16	0,872
Sostenibilidad social	SOCI17, SOCI18, SOCI19, SOCI20	0,894
Sostenibilidad medioambiental	SOCI21, SOCI22	0,809

Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones

### 5.1 Contribuciones teóricas y prácticas

Este trabajo arroja luz sobre la necesidad de tomar en consideración una nueva variable en la gestión del comercio minorista: SOCI. Así, y con el fin de dar sustento teórico y metodológico a la visión fundamentada por [Stoyanov \(2022\)](#) al sugerir que el “todo es algo más que la suma de sus partes”, el trabajo muestra cómo un minorista puede lograr dichos efectos multiplicativos, y delimita la selección correcta de elementos que deben ser tenidos en cuenta, en lugar de depender de cada uno de ellos por separado. De este modo, a través de la SOCI, los resultados del estudio exploratorio llevado a cabo han permitido observar cuáles son las sinergias que se desarrollan entre la sostenibilidad y la innovación, en el contexto de la gran distribución de alimentación. Los resultados otorgan fiabilidad y validez a una herramienta que, fusionando las dos variables en una, permite medir la SOCI, lo que evidencia los efectos multiplicativos que se generan cuando las dos perspectivas son retenidas de forma simultánea en el análisis. En concreto, la escala SOCI se conforma como un constructo de naturaleza multidimensional a partir de seis componentes de base que constatan la especificidad propia del sector de la distribución comercial minorista. Así, en el comercio minorista de la gran distribución, considerando la visión de mercado y, con ello, la perspectiva del consumidor, se identifican los siguientes factores: 1) innovación de producto, que hace referencia a la innovación tecnológica; 2) innovación relacional; 3) innovación en marketing, ambas relacionadas con la innovación tecnológica; 4) sostenibilidad social; 5) sostenibilidad medioambiental; y 6) sostenibilidad económica, estas tres últimas vinculadas a la sostenibilidad según el enfoque de la TBL. Esta perspectiva agrupada, a lo largo de los seis componentes, propone la combinación óptima de elementos sobre los cuales apoyar la gestión empresarial. Con todo, es posible afirmar que este trabajo asienta las bases sobre las que debe sostenerse la estrategia de marketing del minorista, y delimita una nueva variable, la SOCI, que supone una contribución sustantiva en la investigación sobre la innovación y la sostenibilidad desde el enfoque del mercado, esto es, considerando la visión del consumidor.

Por otra parte, los hallazgos fruto de este trabajo permiten formular un conjunto de recomendaciones para los gerentes de los negocios minoristas. En primer lugar, el desarrollo del concepto SOCI y su correspondiente instrumento de medición se concibe como un útil estratégico para la gestión de estas empresas, pues permite, no solo de una forma transversal, sino también de forma longitudinal, conocer en cada momento con qué nivel de SOCI se está compitiendo. En consecuencia, sobre la base de los resultados cuantitativos alcanzados con la SOCI, es posible sustentar en mejor medida la toma de decisiones en los puntos de venta. Así, esta escala se presenta como una herramienta estratégica capaz de captar las creencias, percepciones y actitudes de los clientes acerca de cómo son de innovadores sus comercios (en servicio, en marketing o en las propias relaciones) al orientarse hacia las prácticas sostenibles, desde el punto de vista social, medioambiental y económico. En segundo lugar, se puede afirmar que es determinante que las empresas progresen en sus negocios asumiendo esta doble perspectiva, simultáneamente innovadora y sostenible, dadas las evaluaciones alcanzadas en los distintos indicadores que nutren los seis factores. El desarrollo de nuevos productos con material reciclado, la reducción de los recursos utilizados para su elaboración, el lanzamiento de nuevas propuestas vinculadas a organizaciones sin ánimo de lucro, o la colaboración en asociaciones que se preocupan por los grupos sociales desfavorecidos, así como su participación en eventos sociales y deportivos, son acciones que ayudan a modificar la imagen que los consumidores perciben de los comercios minoristas. Además, respecto al *merchandising* o diseño interior del establecimiento minorista, por ejemplo, los cambios en la iluminación de la tienda pueden contribuir a generar un ambiente más agradable. En este sentido, hacer un uso inteligente de las luces blancas, lámparas y luz natural puede impulsar lo que se conoce como “iluminación limpia”. Finalmente, poner en marcha acciones promocionales que permitan aumentar el conocimiento del consumidor hacia los establecimientos y sus productos, fomentando su participación en sorteos o concursos en redes sociales o a través de degustaciones de productos, renovar o destacar sus elementos distintivos, como el logo, o mejorar la calidad del servicio ofrecida por los empleados, son también acciones que pueden dinamizar

de forma positiva la conducta de los clientes. En este sentido, el consumidor tendrá una mejor percepción de los establecimientos si los empleados se dirigen hacia ellos de forma más personalizada y cercana.

### 5.2 Limitaciones y futuras líneas de investigación

No obstante, el presente trabajo no está exento de algunas limitaciones que es necesario considerar. En relación con la naturaleza del estudio, se trata de una investigación exploratorio-descriptiva, cuyo objetivo principal fue el análisis de la dimensionalidad de una propuesta de escala de medición, la SOCI. Para ello, se utilizaron indicadores que tras la revisión de la literatura se estimó que daban validez de contenido al concepto, partiendo de la innovación y la sostenibilidad en el sector minorista (Lin, 2015; Lavorata, 2014; Marín-García et al., 2020). Si bien es cierto que la escala resultante recoge la información que se requería para medir la innovación y la sostenibilidad de forma conjunta y desde la óptica del consumidor, siguiendo el criterio de Calabrese et al. (2018a,b) sería muy recomendable como futura línea de actuación la validación y contraste de escalas basadas en instrumentos de medida para SOI, SI y PSS.

También es importante considerar que la percepción que el consumidor tiene de la innovación en el comercio orientada a la sostenibilidad no tiene por qué reflejar la conducta de consumo sostenible que el cliente desarrolla. En estudios futuros, sería pertinente examinar si existen vínculos entre la SOCI y la conducta de consumo sostenible, siguiendo propuestas como las de Quoquab et al. (2019). De la misma forma, y dado que el sector minorista se ve afectado directamente por las tecnologías, también sería interesante examinar el impacto de las acciones de marketing que desarrollan las empresas mediante soportes digitales y la percepción de la sostenibilidad que se desencadena en los consumidores (Yadav y Rahman, 2017).

Por otra parte, es importante entender el espacio geográfico donde se ha desarrollado la investigación. España es un país donde el sector minorista es uno de los más relevantes tanto desde una perspectiva económica como social. El comercio minorista es uno de los sectores que mayor contribución realiza al producto interior bruto (PIB) de la economía española, siendo además una actividad con una importante repercusión en la generación de empleo tanto directo como indirecto. Por ello, se contempla la necesidad de seguir explorando los análisis realizados en otros territorios, más allá del contexto español, en los que la visión del consumidor pueda diferir ante el distinto peso del sector en la economía.

Además, tampoco se puede obviar el análisis de cuál es el rol que podría desempeñar la SOCI en relación con otras variables importantes en el área del marketing. Esta línea de investigación conllevaría grandes desafíos, pues el ámbito de actuación de la SOCI podría tener un largo alcance en distintos campos de estudio vinculados a las prioridades de investigación en marketing para

los próximos años por el [Marketing Science Institute \(2022\)](#). Así, desde el punto de vista del consumidor, el valor de marca y las dimensiones asociadas a este constructo son consideradas una pieza fundamental en el comportamiento de los consumidores tanto hacia los propios establecimientos como hacia los productos o servicios ofertados por estos. Por tanto, podría ser interesante conocer si la SOCI actúa como antecedente o consecuente de otras variables de marketing, que actúan como impulsoras de la satisfacción del cliente con el comercio minorista o incluso de su conducta de lealtad.

Por último, también es relevante tener en cuenta el espacio temporal en el que se realizó la investigación, previo a la crisis económica y sanitaria consecuencia de la pandemia de la COVID-19. En este sentido, la sociedad se ha visto expuesta a cambios importantes que afectan directamente sus hábitos de consumo y estilo de vida. En este sentido, las empresas minoristas han realizado grandes esfuerzos por adaptarse a los cambios exigidos ante este nuevo escenario, introduciendo importantes innovaciones en sus negocios. Todo ello hace pensar que sería importante examinar si las percepciones de los consumidores hacia los establecimientos minoristas han podido sufrir variaciones con respecto a la etapa pre-pandemia, contemplando de esta forma el uso de la SOCI desde una perspectiva longitudinal.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Agradecimientos

Este estudio se ha realizado en el marco del proyecto de investigación PID2020-112660RB-I00 financiado por el MCIN/AEI/10.13039/501100011033 y del grupo de investigación consolidado AICO/2021/144 financiado por la Conselleria d' Innovació, Universitats, Ciència i Societat Digital de la Generalitat Valenciana.

### Referencias

- Almenara, J., González, J. L., García, C. y Peña P. (1998). ¿Qué es el análisis de Componentes principales? *Jano*, 1268, 58-60.
- Bilińska-Reformat, K., Kucharska, B., Twardzik, M. y Dolega, L. (2019). Sustainable development concept and creation of innovative business models by retail chains. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(1), 2-18. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-04-2017-0071>
- Brundtland, G. H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*. World Commission on Environment and Development, Oxford.
- Calabrese, A., Castaldi, C., Forte, G. y Leviardi, N. G. (2018a). Sustainability-oriented service innovation: An emerging research field. *Journal of Cleaner Production*, 193, 533-548. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.073>
- Calabrese, A., Forte, G. y Ghiron, N. L. (2018b). Fostering sustainability-oriented service innovation (SOSI) through business model renewal: The SOSI tool. *Journal of Cleaner Production*, 201, 783-791. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.08.102>

- Calabrese, A., Costa, R., Ghiron, N. L., Tiburzi, L. y Pedersen, E. R. G. (2021). How sustainable-orientated service innovation strategies are contributing to the sustainable development goals. *Technological Forecasting and Social Change*, 169, 120816. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120816>
- Claro, D. P., Neto, S. A. L. y de Oliveira Claro, P. B. (2013). Sustainability drivers in food retail. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(3), 365-371. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.02.003>
- Cantó, M., Frascuet, M. y Gil-Saura, I. (2021). Design orientation in new product development and its measurement. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 131-149. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2019-0187>
- DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Sage Publications.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. En A. Henriques y J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up? Assessing the sustainability of CSR* (pp. 1-16). Earthscan Publications.
- Gallouj, F. y Savona, M. (2010). Towards a theory of innovation in services: a state of the art. *The handbook of innovation and services: A multi-disciplinary perspective*, 27-
- Goodman, J., Korsunova, A. y Halme, M. (2017). Our collaborative future: Activities and roles of stakeholders in sustainability-oriented innovation. *Business Strategy and the Environment*, 26(6), 731-753. <https://doi.org/10.1002/bse.1941>
- Grewal, D., Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P. y Robertson, J. R. (2011). Innovations in retail pricing and promotions. *Journal of Retailing*, 87, S43-S52. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>
- Grewal, D., Roggeveen, A. L. y Nordfält, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.
- Gustafsson, A., Snyder, H. y Witell, L. (2020). Service innovation: A new conceptualization and path forward. *Journal of Service Research*, 23(2), 111-115. <https://doi.org/10.1177/1094670520908929>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante*. Prentice Hall.
- Halme, M., Anttonen, M., Kuisma, M., Kontoniemi, N. y Heino, E. (2007). Business models for material efficiency services: Conceptualization and application. *Ecological Economics*, 63(1), 126-137. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2006.10.003>
- Huang, J. W., Li, Y. H. y Yen, M. T. (2016). The relationship between green innovation and business performance—the mediating effect of Brand image. *Xing Xiao Ping Lun*, 13(1), 89-118.
- Janssen, M. J. y Castaldi, C. (2018). Services, innovation, capabilities, and policy: Toward a synthesis and beyond. *Science and Public Policy*, 45(6), 863-874. <https://doi.org/10.1093/scipol/scy017>
- Jay, J. y Gerard, M. (2015). Accelerating the theory and practice of sustainability-oriented innovation. *MIT Sloan Research Paper*, 5148-15. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2629683>
- Lavorata, L. (2014). Influence of retailers' commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: Proposal for a model using the theory of planned behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 1021-1027. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.01.003>
- Lin, C. (2015). Conceptualizing and measuring consumer perceptions of retailer innovativeness in Taiwan. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.01.009>
- Loewen, S. y Gonulal, T. (2015). Exploratory factor analysis and principal components analysis. *Advancing Quantitative Methods in Second Language Research*, 182-212.
- Marín-García, A., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M.-E. (2020). How do innovation and sustainability contribute to generate retail equity? Evidence from Spanish retailing. *Journal of Product & Brand Management*, 29(5), 601-615. <https://doi.org/10.1108/JPBm-12-2018-2173>
- Marín-García, A., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M.-E. (2021a). Understanding innovativeness and commitment to sustainable service practices. *Journal of Services Marketing*, 35(8), 1092-1103.
- Marín-García, A., Gil-Saura, I. y Ruiz-Molina, M.-E. (2021b). ¿Cómo afecta la innovación en la satisfacción y la lealtad hacia el establecimiento minorista? *Estudios Gerenciales*, 37(161), 622-635.
- Marketing Science Institute (2022). *2020-2022 Research Priorities*. <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2022/10/MSI-2022-24-Research-Priorities-Final.pdf>.
- Marcon, A., de Medeiros, J. F. y Ribeiro, J. L. D. (2017). Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 160, 83-97. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2019-0479>
- Martin-Rios, C., Hofmann, A. y Mackenzie N. (2021). Sustainability-Oriented Innovations in Food Waste Management Technology. *Sustainability*, 13(1):210. <https://doi.org/10.3390/su13010210>
- Mylan, J. (2015). Understanding the diffusion of Sustainable Product-Service Systems: Insights from the sociology of consumption and practice theory. *Journal of Cleaner Production*, 97, 13-20. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.065>
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. MacGraw-Hill.
- Pantano, E. (2014). Innovation drivers in retail industry. *International Journal of Information Management*, 34(3), 344-350. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002>
- Quoquab, F., Mohammad, J. y Sukari, N. N. (2019). A multiple-item scale for measuring "sustainable consumption behaviour" construct: Development and psychometric evaluation. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4), 791-816. <https://doi.org/10.1108/APJML-02-2018-0047>
- Reim, W., Parida, V. y Örtqvist, D. (2015). Product-Service Systems (PSS) business models and tactics—a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 97, 61-75. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.003>
- Ruiz-Molina, M. E., Gil-Saura, I. y Servera-Francés, D. (2017). Innovation as a key to strengthen the effect of relationship benefits on loyalty in retailing. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 131-141. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2015-0387>
- Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., Gázquez-Abad, J. C. y de Pablo Valenciano, J. (2019). Sustainability and retail: Analysis of global research. *Sustainability*, 11(1), 14. <https://doi.org/10.3390/su11010014>
- Schreiber, J. B. (2021). Issues and recommendations for exploratory factor analysis and principal component analysis. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 17(5), 1004-1011. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2020.07.027>
- Sabiote, E. F. y Ballester, M. E. D. (2011). Marcas de experiencia: marcando la diferencia. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 59-77. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70181-4](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70181-4)
- Shankar, V. y Yadav, M. S. (2011). Innovation in retailing. *Journal of Retailing*, 1 S87, S1-S2.
- Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A. y Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, S3-S16.
- Stagnaro, C. (2017). Competition and innovation in retail electricity markets: Evidence from Italy. *Economic Affairs*, 37(1), 85-101. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.005>
- Stoyanov, D. K. (2022). Is the whole greater than the sum of its parts? A vending retail study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 51(3), 327-346. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2022-0186>
- Watson, R., Wilson, H. N. y Macdonald, E. K. (2020). Business-nonprofit engagement in sustainability-oriented innovation: What works for whom and why? *Journal of Business Research*, 119, 87-98. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.023>
- Xing, K., Ness, D. y Lin, F. R. (2013). A service innovation model for synergistic community transformation: Integrated application of systems theory and product-service systems. *Journal of Cleaner Production*, 43, 93-102. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.052>
- Yadav, M. y Rahman, Z. (2017). Measuring consumer perception of social media marketing activities in e-commerce industry: Scale development & validation. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1294-1307. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.06.001>

## Anexos

**Tabla A1.** Instrumento de medida.

SOCI1	La TIENDA X ofrece muchos productos nuevos
SOCI2	La TIENDA X ofrece productos creativos de diseño propio
SOCI3	La TIENDA X ofrece productos innovadores de marca privada
SOCI4	La TIENDA X ofrece más productos más innovadores que otras tiendas
SOCI5	La TIENDA X ofrece nuevos productos para elegir
SOCI6	La TIENDA X ofrece más más servicios y más innovadores que otras tiendas
SOCI7	La TIENDA X crea un ambiente agradable a través de la decoración de la tienda
SOCI8	La TIENDA X tiene capacidad de crear una atmósfera diferente en la tienda
SOCI9	La TIENDA X tiene un entorno de compras innovador
SOCI10	El diseño de la TIENDA X es innovador
SOCI11	La TIENDA X ofrece diferentes programas promocionales
SOCI12	La TIENDA X ofrece una combinación de promoción innovadora
SOCI13	La TIENDA X ofrece promociones más creativas que otras tiendas
SOCI14	La TIENDA X paga a sus empleados un salario decente
SOCI15	La TIENDA X paga sueldos decentes a sus empleados en los países en desarrollo
SOCI16	La TIENDA X presta atención a las condiciones de trabajo de sus empleados
SOCI17	La TIENDA X vende productos orgánicos
SOCI18	La TIENDA X participa en acciones humanitarias
SOCI19	La TIENDA X realiza acciones dirigidas a colectivos sociales
SOCI20	La TIENDA X comparte productos
SOCI21	La TIENDA X recicla sus productos y empaquetado
SOCI22	La TIENDA X emplea sistemas que permiten reducir su consumo de electricidad

Fuente: elaboración propia.



## AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en el Vol. 39. N° 169, correspondiente al cuarto trimestre del 2023 (octubre - diciembre).

Agarzelim Álvarez Milán  
Universidad de Monterrey, México

Ana María Ortega Álvarez  
Universidad EAFIT, Colombia

María Fuentes Blasco  
Universidad Pablo de Olavide, España

Larissa Degenhart  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Brasil

Maryely Andrea Jimenez Franco  
Universidade Federal do Paraná, Brasil

Olver Quijano Valencia  
Universidad del Cauca, Colombia

Andrea Carolina Redondo Méndez  
Universidad Agustiniana, Colombia

Celia Yaneth Quiroz Campas  
Instituto Tecnológico de Sonora, México

Priscilla Chantal Duarte Silva  
Universidade Federal de Itajubá, Brasil

Damaris Cruz Amarán  
Universidad de las Ciencias Informáticas, Cuba

Claudia M. Prado Meza  
Universidad de Colima, México

Alan Bandeira Pinheiro  
Universidad Federal do Paraná, Brasil

Gevair Campos  
Faculdade CNEC Unaí, Brasil

Fernando José Zambrano Farías  
Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador

Gilberto Martínez Sidón  
Universidad Autónoma de Baja California, México

Rafael Eduardo Saavedra  
Universidad Autónoma de Baja California, México

Judith Cavazos-Arroyo  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Mariana Cecilia Arraigada  
Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

Oscar Licandro  
Universidad CLAEH, Uruguay

Sergio Madero  
Instituto Tecnológico de Monterrey, México

Dolores Amalia Gallardo Vázquez  
Universidad de Extremadura, España

Osbaldo Turpo Gebera  
Universidad Nacional de San Agustín, Perú

Salvador Madrigal Moreno  
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México

Beatriz Llamas Aréchiga  
Universidad de Sonora, México

Nancy Matos  
Universidad ESAN, Perú

Leslier Valenzuela  
Universidad de Chile, Chile

Juan Pablo Viteri Cabezas  
Universidad Católica del Uruguay, Uruguay

## Política editorial

*Estudios Gerenciales* es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las subáreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación empresarial, mercadeo, contabilidad, finanzas, estrategia, negocios internacionales y economía de los negocios. Su principal objetivo es la difusión de rigurosos trabajos de investigación y casos de enseñanza en estas áreas temáticas, que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos y profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países Iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Docentes asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

## Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y casos de estudio. El caso de estudio se define como un "documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos." (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir casos de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto Iberoamericano, las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

## Copyright

Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista *Estudios Gerenciales*. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista *Estudios Gerenciales*, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número, rango de páginas de la publicación y DOI, y como fuente: *Estudios Gerenciales* (abstenerse de usar Revista *Estudios Gerenciales*).

## Periodicidad, distribución y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; la revista se distribuye a través de una base de datos de suscriptores, bibliotecas y centros de investigación en administración y economía en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente (Open Access) a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: [www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

## *Estudios Gerenciales* es continuidad de Publicaciones ICESI.

*Estudios Gerenciales* es una revista científica patrocinada y publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi.

## Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en *working papers*, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (*proceedings* no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software *Ithenticate* para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.
- La revista no cobra cargos (*article processing charge -APC*) por la postulación, revisión y/o publicación de los artículos.
- Al postular el manuscrito a través de la plataforma, en el campo "Comentarios para el Editor/a" debe indicar de forma breve cuál es la contribución del artículo al área de conocimiento que trata.

## Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores externos para una revisión "doblemente ciega", donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

## Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en Open Journal System (OJS). Para esto se debe ingresar en el link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/login](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login) y seguir todas las instrucciones de la sección "Nuevo envío". Al realizar la postulación se deben registrar a todos los autores del artículo usando la opción "Añadir colaborador". La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

## Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* se deben preparar dos archivos, la página de presentación y el manuscrito anónimo, estos deben contener:

1) Página de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:

- a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo. No debe contener abreviaciones.
- b) Breve reseña de cada autor, indicando: último título académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un solo autor para correspondencia.
- c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras y debe incluir: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.
- d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5). No se acepta el uso de abreviaciones.
- e) Clasificación JEL<sup>1</sup> para todos los artículos (máximo 3 códigos).
- f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.

2) Manuscrito anónimo. Además del título, resumen, palabras clave (lo anterior en español e inglés) y los códigos JEL, el manuscrito anónimo debe incluir (el texto no se debe enviar en dos columnas):<sup>2</sup>

• Para los artículos de investigación científica y tecnológica se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Metodología: presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
- d) Resultados: presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
- e) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última edición (véase el final de esta sección)<sup>3</sup>.
- g) Anexos.

• Para los artículos de revisión se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Desarrollo teórico: incluye la revisión de aspectos destacables, hallazgos o tendencias que resultan de la investigación.
- d) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- e) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA

en su última edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

f) Anexos.

• La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
- d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
- e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre del caso bajo estudio.
- f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última edición.
- g) Anexos.

3) Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Para las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.

4) Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.

5) Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.

6) Citas textuales. Corresponde al material citado original de otra fuente. Una cita textual que se incorpore en texto se debe encerrar entre comillas dobles. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).

7) Consideraciones generales

a) Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).

b) Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato Word; se sugiere el uso de fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.

c) Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.

d) En los artículos en español y portugués, en todas las cifras (texto,

<sup>1</sup> Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar:

<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura de un manuscrito científico:

[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org>

figuras y tablas), se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

### Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

Todas las referencias que se nombren en el cuerpo del artículo deben estar incluidas en el listado de las referencias. Igualmente, todas las referencias del listado deben ser nombradas en el cuerpo del documento.

Para las referencias que tengan DOI, se debe incluir al final de cada una. El formato es <https://doi.org/10....>

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

- Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas.DOI.

Ejemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo en libro editado

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En inicial del nombre y apellido de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Contribución no publicada para un simposio

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Ejemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

- Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de: dirección electrónica.

Ejemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

### Responsabilidades éticas

**Responsabilidad.** Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

**Claridad.** Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

**Publicación redundante o duplicada.** *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se superpongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

**Autoría.** Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
- 2) Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
- 3) Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

**Financiación.** Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

**Obtención de permisos.** Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)).

*Estudios Gerenciales* de la Universidad Icesi está bajo una licencia internacional CC BY de Creative Commons Attribution 4.0.

## Information about *Estudios Gerenciales*

### Editorial policy

*Estudios Gerenciales* is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the sub-thematic areas of organizational management, entrepreneurship, business innovation, marketing, accountancy, finance, strategy, international business and business economics. The journal's primary objective is the dissemination of rigorous research and teaching cases related to these subject areas to further the study of the Ibero-American community and its current economic and administrative context.

*Estudios Gerenciales*, through the publication of relevant high quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics and professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

### Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and case studies. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases" (Colciencias definition). The purpose of including case studies is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

### Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number, range of pages of the publication and DOI must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using *Revista Estudios Gerenciales*).

### Periodicity, distribution and electronic access

The journal has a quarterly periodicity; the journal is distributed through a database of subscribers, libraries and research centers in management and economics in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed (Open Access) through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

*Estudios Gerenciales* is a continuity of *Publicaciones ICESI*.

*Estudios Gerenciales* is a scientific journal sponsored and published by the Business School of the Universidad Icesi.

### Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses Ithenticate software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.
- The journal does not charge fees (article processing charge -APC) for the postulation, review and/or publication of the articles.
- When submitting the manuscript through the platform, in the field "Comments for the Editor", you should briefly indicate the contribution of the article to the area of knowledge that it deals with.

### Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two external peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

### Article submissions

Authors interested in submitting an article for the publication in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at Open Journal System (OJS). In order to do this, click on the link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/login](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login) and follow all the instructions in the "New Submission" section. When making the submission, all the authors of the article must be registered using the option "Add contributor". Applications for article publication can be continuously sent throughout the year.

### General guidelines for articles

In order to apply for the publication of an article in *Estudios Gerenciales* must be prepared two files, the presentation page and the anonymous manuscript, which should contain:

- 1) Article submission sheet. First page of the document, to be separated from the rest of the manuscript. Includes:
  - a) Title in English and Spanish. Clear and precise, should not exceed 20 words. It must be consistent and must be related to the content of the article. It should not contain abbreviations.
  - b) Brief outline of each author, indicating: last academic degree reached, institutional affiliation, position, postal address and email contact. In case of co-authored articles, only one of the authors will be selected to receive correspondence.
  - c) Analytical summary of the article in English and Spanish. The abstract should not exceed 120 words and should include: work objective, methodology and outcome or the most important recommendation arising from the work. It should not contain references.
  - d) Keywords in English and Spanish (minimum 3, maximum 5). The use of abbreviations is not accepted.
  - e) JEL classification<sup>1</sup> for all the articles (maximum 3 codes).
  - f) If applicable, basic research information giving rise to the article, sources of funding and relevant thanks must be attached.
- 2) Anonymous manuscript. Besides the title, abstract, keywords (all this in English and Spanish) and JEL codes, anonymous manuscripts should include (the text should not be sent in two columns):<sup>2</sup>
  - For articles of scientific and technological research, the following structure is suggested:
    - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
    - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
    - c) Methodology: presents and justifies the chosen methodology, to then develop and display the results of its application.
    - d) Results: presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
    - e) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
    - f) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition (see the end of this section)<sup>3</sup>.
    - g) Annexes.
  - For literature reviews articles the following structure is suggested:
    - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
    - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
    - c) Theoretical development: includes a review of major aspects, findings or trends that result from the research.
    - d) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- e) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition. A literature review of at least 50 references must be included.
- f) Annexes.
  - The structure of case studies (case report) may vary depending on how the study of the particular situation is addressed. The following structure is suggested:
    - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
    - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where the results of studies (other cases) that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
    - c) Case Study: includes a systematic review on a particular situation, where technical and methodological experiences of the case under study are made known.
    - d) Discussion or final reflection: reflection or comments arising from the review of the situation presented in the case study.
    - e) Discussion questions: should include questions or exercises to be resolved from the review and/or the reflection on the case under study.
    - f) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition.
    - g) Annexes.
- 3) Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Images and photos should be sent in high definition.
- 4) Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.
- 5) Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.
- 6) Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A literal quote incorporated into the text must be written in double quotation marks. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text “[added italics].” The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).
- 7) General considerations
  - a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).
  - b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing 1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.
  - c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.
  - d) In articles written in Spanish and Portuguese, in all the numbers (in text, figures and tables), periods are used to separate

<sup>1</sup> To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Readers are encouraged to review the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* to see examples of the structure of a scientific manuscript: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> For more information, visit: <http://www.apastyle.org>.

thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

### APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

All references that are named in the body of the article must be included in the list of references. Likewise, all the references in the list must be named in the body of the document.

For references that have DOI, it must be included at the end of each one. The format is <https://doi.org/10> .....

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

- Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title. *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.DOI.

Example:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Book

Family name, name's initial(s) (year). *Title* (# Ed., Vol.). City of publication: publisher.

Example:

Prychitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* (range of pages of the chapter in the book). City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

- Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Title of the paper or communication. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. & Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

- Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day, month year from: website address.

Example:

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

### Ethical responsibilities

**Responsibility.** The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

**Clarity.** The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

**Redundant or duplicate publication.** *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

**Authorship.** Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

- 1) Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
- 2) Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
- 3) Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales* Journal be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

**Funding.** The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

**Obtaining permission.** Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)).

*Estudios Gerenciales* by Universidad Icesi is licensed under CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

# Informações sobre Estudios Gerenciales

## Política editorial

*Estudios Gerenciales* é a revista Ibero-americana de gestão e economia focada principalmente nas subáreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação de negócios, marketing, contabilidade, finanças, estratégia, negócios internacionais e economia de negócios. O seu principal objetivo é a difusão de rigorosos trabalhos de investigação e casos de ensino relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto económico e administrativo.

*Estudios Gerenciales*, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos e profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

## Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e estudos de caso. O estudo de caso é definido como um "documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos" (Definição de Colciencias). O objetivo da inclusão de estudos de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

## Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume, o número, o intervalo de páginas da publicação e o DOI, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

## Periodicidade, distribuição e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral; a revista é distribuída através de um banco de dados de assinantes, bibliotecas e centros de pesquisa em gestão e economia na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente (*Open Access*) através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

***Estudios Gerenciales* é uma continuidade de Publicaciones ICESI.**

***Estudios Gerenciales* é uma revista científica patrocinada e publicada pela Faculdade de Ciências Administrativas e Econômicas da Universidad Icesi.**

## Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de *working papers*, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas acadêmicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Ithenticate* para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.
- A revista não cobra taxas (*article processing charge -APC*) para a postulação, revisão e/ou publicação dos artigos.
- Ao enviar o manuscrito através da plataforma, No campo "Comentários para o Editor", você deve indicar brevemente a contribuição do artigo para a área de conhecimento com a qual ele lida.

## Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões académicos e editoriais), são enviados para uma revisão por dois pares avaliadores externos com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceite, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

## Submissão de um artigo

Os autores interessados na submissão um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em Open Journal System (OJS). Para isso, o link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/login](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login) deve ser acessado e seguir todas as instruções da opção "Nova submissão". Ao fazer a submissão, todos os autores do artigo devem ser cadastrados utilizando a opção "Incluir coautor". A submissão de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

## Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar a publicação de um artigo em *Estudios Gerenciales*, devem ser preparados dois arquivos, a página de apresentação e o manuscrito anônimo, que devem conter:



- 1) Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
    - a) Título em português e inglês. Claro e preciso, não deve exceder 20 palavras. Deve ser coerente e estar relacionado com o conteúdo do artigo. Não deve conter abreviaturas.
    - b) Breve resenha de cada autor, indicando: último título acadêmico atingido, afiliação institucional, cargo, endereço e e-mail. No caso de vários autores, deve-se selecionar um autor para a troca de correspondência.
    - c) Resumo analítico do artigo em português e inglês. O resumo não deve exceder 120 palavras e deve incluir: objetivo do trabalho, metodologia e o resultado ou a recomendação mais importante resultante do trabalho. Não deve conter referências.
    - d) Palavras-chave em português e inglês (mínimo 3, máximo 5). Não deve conter abreviaturas.
    - e) Classificação JEL<sup>1</sup> para todos os artigos (máximo de 3 códigos).
    - f) Se for o caso, a informação básica das pesquisas que deram origem ao artigo, as fontes de financiamento e os agradecimentos pertinentes devem ser anexados.
  
  - 2) Manuscrito anônimo. Além do título, do resumo, das palavras-chave (em português e inglês) e dos códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir (o texto não deve ser enviado em duas colunas):<sup>2</sup>
    - Para os artigos de pesquisa científica e tecnológica sugere-se a seguinte estrutura:
      - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
      - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
      - c) Metodologia: apresenta e justifica a metodologia escolhida para, em seguida, passar para desenvolver e mostrar os resultados da aplicação dos mesmos.
      - d) Resultados: apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da pesquisa.
      - e) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
      - f) Referências bibliográficas: devem ser apresentadas de acordo com o estilo última edição (ver o final desta seção)<sup>3</sup>.
      - g) Anexos.
  
    - Para os artigos de revisão sugere-se a seguinte estrutura:
      - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
      - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
      - c) Desenvolvimento teórico: inclui a revisão dos destaques, os resultados ou as tendências que resultam da pesquisa.
      - d) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
      - e) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo última edição.
- f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser apresentada.
  - g) Anexos.
    - A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:
      - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
      - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
      - c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
      - d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
      - e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
      - f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo última edição.
      - g) Anexos.
- 3) Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (continua de acordo com a sua aparência no texto), título e fonte. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar apropriado do corpo do texto e devem ser enviadas em arquivo separado em seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.). As tabelas e figuras que sejam copiadas e reproduzidas a partir de outras fontes, devem adicionar o número da página a partir do qual foram levadas. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição.
  - 4) Equação. As equações serão feitas exclusivamente com um editor de equações. Todas as equações devem ser listadas em ordem de aparecimento.
  - 5) Notas de rodapé. Não mostrar apenas informação de esclarecimento, cada nota irá ser numerada consecutivamente, sem figuras ou tabelas.
  - 6) Citações textuais. Correspondem ao material citado que é original de uma outra fonte. Uma citação textual incorporada no texto se deve incluir entre aspas duplas. Em qualquer caso, o autor, ano e página específica do texto citado devem ser incluídos sempre, e devem incluir a citação completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, isto é, não devem ser feitas mudanças no texto, mesmo se a ortografia está errada. Não devem ir em texto sublinhado ou itálico, e nos casos em que o autor deseje enfatizar, pode adicionar-se itálico e, em seguida, o texto entre colchetes “[itálico adicionado].” Só precisa-se adicionar o número da página no caso de citações textuais (incluindo figuras e tabelas).
  - 7) Considerações de caráter geral
    - a) Extensão: não deve exceder 30 páginas no total (inclui bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
    - b) A formatação do texto e das páginas: o artigo deve ser enviado em formato Word; fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.
    - c) Os artigos devem ser escritos em terceira pessoa do singular (impessoal), ter uma pontuação e uma redação adequadas e

<sup>1</sup> Para selecionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Os leitores são incentivados a rever a estrutura dos artigos previamente publicados em *Estudos Gerenciais* para ver exemplos da estrutura de um manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org>

com ausência de erros ortográficos. O autor é responsável por revisar o estilo antes da sua solicitação à revista.

- d) Nos artigos em espanhol e português, devem ser utilizados pontos em todas as cifras como separadores de milhar e vírgula como separadores decimais (texto, tabelas e figuras). Em artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separadores de milhar e os pontos como separadores decimais.

### O estilo APA para a apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas são incluídas no corpo do texto de duas maneiras: como uma narrativa (entre parênteses apenas o ano de publicação, por exemplo: sobrenome (ano)); e como uma referência (entre parênteses o sobrenome do autor e o ano, exemplo: (sobrenome, ano)). No caso de mais do que dois autores, citar o sobrenome de todos pela primeira vez e, em seguida, apenas o primeiro seguido por um "et al."

Todas as referências nomeadas no corpo do artigo devem ser incluídas na lista de referências. Da mesma forma, todas as referências na lista devem ser nomeadas no corpo do documento.

Para referências que têm DOI, deve ser incluído no final de cada um. O formato é <https://doi.org/10> ....

A lista de referências deve ser incluída no final, em ordem alfabética. O seguinte estilo deve ser considerado:

#### • Artigo de revista

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), intervalo de páginas.DOI.

Exemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

#### • Livro

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título (# Ed., Vol.). Cidade de publicação: editorial

Exemplo:

Prychitko, D. e Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ª ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

#### • Capítulo em livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (intervalo de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: editorial.

Exemplo:

Becattini, G. (1992). O distrito industrial marshalliano como conceito sócio-económico. Em F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger. (eds.), *Os distritos industriais e as pequenas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

#### • Contribuição inédita para um simpósio

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano, mês). Título da palestra ou comunicado. Em nome organizadores (Organizador/presidente), nome do simpósio. Descrição do simpósio, cidade, país.

Exemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. e Childers, C.K. (1990, junho). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. Em T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simpósio realizado na reunião do First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suécia.

#### • Internet

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título. Recuperado no dia do mês do ano, de: endereço eletrônico.

Exemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e determinantes num mercado global*. Recuperado em 21 de junho de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones/discursos/pdf/tasa.pdf>

### Responsabilidades éticas

**Responsabilidade.** Os autores dos artigos devem declarar que a pesquisa foi conduzida de forma ética e responsável e sempre em conformidade com as leis aplicáveis.

**Clareza.** Os resultados do estudo devem ser explicados de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma inequívoca para que seus resultados possam ser confirmados por outros.

**Publicação redundante ou duplicada.** *Estudios Gerenciales* não aceita material já publicado e não serão considerados para ser publicados os manuscritos que sejam submetidos simultaneamente a outras revistas, nem publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobrepõem substancialmente a outros já publicados em meios impressos ou eletrônicos. Os autores devem estar cientes de que não informar que o material submetido para publicação tem sido total ou parcialmente publicado constitui uma grave violação da ética científica.

**Autoria.** Os autores se comprometem a assumir a responsabilidade coletiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria se refletirão com precisão as contribuições individuais para o trabalho. A lista de autores só deve incluir as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve ter participado de forma relevante na concepção e desenvolvimento do mesmo para assumir a responsabilidade pelo conteúdo e, também, deve concordar com a versão final do artigo. Em geral, para aparecer como autor, os seguintes requisitos devem ser cumpridos:

- 1) Ter participado na concepção e no desenho, na aquisição de dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que resultou no artigo.
- 2) Ter colaborado na elaboração do texto e nas possíveis revisões do mesmo.
- 3) Ter aprovada a versão que será finalmente publicada.

A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na Revista.

**Financiamento.** Os autores devem declarar as fontes de financiamento e os possíveis conflitos de interesse. Há conflito de interesses quando o autor tenha tem relações financeiras ou pessoais que influenciem suas ações de forma inapropriada. O potencial conflito de interesse existe independentemente de que as partes interessadas considerem que estas relações influenciam ou não seu critério científico.

**Obtenção de licenças.** Os autores são responsáveis pela obtenção das licenças apropriadas para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Essas licenças devem ser solicitadas tanto ao autor como ao editor de tal material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e adere aos seus princípios e procedimentos ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org))

*Estudios Gerenciales* na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.

Implementación de herramientas de CrossRef como Digital Object Identifier System (DOI), Similarity Check y CrossMark.



Construcción de versiones en XML-JATS para Redalyc, PubMed, SciELO, PDF con metadatos y HTML. Digitalización de ediciones antiguas.



Diseño y diagramación de ediciones. Mejoramiento de figuras y gráficos. Traducción y corrección de estilo.



## CONOZCA NUESTROS SERVICIOS

### Producción editorial

Nuestros esfuerzos se concentran en brindar a los editores de revistas y autores de manuscritos, asesorías y servicios calificados para la redacción, edición, publicación, difusión y posicionamiento de los textos científicos.



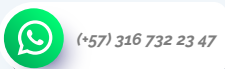
Contactanos:



[/JournalsAuthors](#)



[@jasolutions3](#)



[\(+57\) 316 732 23 47](tel:+573167322347)



[info@jasolutions.com.co](mailto:info@jasolutions.com.co)



<https://jasolutions.com.co/>

# GLOBAL MBA

**DUAL DEGREE**  
MBA, Tulane University & Magister en Administración, U. Icesi



The A.B. Freeman School of Business at Tulane University is consistently listed among the United States' best business schools by U.S. News & World Report, BusinessWeek, Forbes, and Financial Times.



#2 IN COLOMBIA & #11 IN LATIN AMERICA  
ACCORDING TO 2021 RANKING **América economía**

Academic experiences in **three continents** with Tulane and International MBA students.



Icesi's MBA program is part of the select group of universities in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



[infosgradoscae@icesi.edu.co](mailto:infosgradoscae@icesi.edu.co)  
 322 6018380  
 (572) 555 2334, ext: 8247

[www.icesi.edu.co/mbaglobal](http://www.icesi.edu.co/mbaglobal)

# LLEGAMOS A OTRO NIVEL

## DOCTORADO EN ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

SNIES: 105255

Ph.D. in Business Economics

La Universidad Icesi ofrece el Doctorado en Economía de los Negocios, para investigar los problemas de los negocios con un enfoque más científico, crear nuevos conocimientos, y contribuir a una práctica docente de la mayor calidad.



UNIVERSIDAD  
**ICESI**

**A OTRO  
NIVEL**

### Formación internacional al más alto nivel ahora en Cali

La combinación entre las disciplinas del conocimiento en negocios y economía, es ya una tendencia en las mejores universidades del mundo: Harvard y la London School of Economics, tienen programas que mezclan la Economía y los negocios.

### Experiencia internacional de investigación

Para avanzar en el proyecto de tesis bajo la supervisión de un investigador internacional en una Universidad fuera de Colombia.

### Enfoque investigativo

- Ciclo de maestría en investigación con tres opciones:
  - Maestría en Ciencias Administrativas
  - Maestría en Finanzas Cuantitativas
  - Maestría en Economía
- Ciclo de formación doctoral.

### Grupos de investigación

Tres grupos de investigación con el más alto nivel de clasificación en colciencias.

### Cuerpo profesoral altamente calificado

37 docentes investigadores con Ph.D., formados en ciencias administrativas, económicas y financieras en Estados Unidos y Europa principalmente.

Más información:  
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122 - 135  
Teléfono: (2) 555 2334, ext. 8074 - 8709  
E-mail: bzuluaga@icesi.edu.co



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL  
**DE ALTA CALIDAD**

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
Y ECONÓMICAS



**AACSB**  
ACCREDITED

[www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios](http://www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios)

Síguenos en:  /universidadicesi  @icesi  @universidad\_icesi  /universidadicesi  universidad icesi

La Universidad Icesi es una Institución de Educación Superior que se encuentra sujeta a inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional

La Universidad Icesi forma profesionales en 30 programas de pregrado, 1 doctorado, 31 maestrías, 20 especializaciones médico-quirúrgicas y 21 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. Algunos de estos son:

### **Programas de pregrado**

- Administración de Empresas
- Antropología
- Biología con Concentraciones en Conservación y Biología Molecular/Biotecnología
- Ciencia Política con Énfasis en Relaciones Internacionales
- Contaduría Pública y Finanzas Internacionales
- Derecho
- Diseño de Medios Interactivos
- Diseño Industrial
- Economía con énfasis en Políticas Públicas
- Economía y Negocios Internacionales
- Ingeniería Bioquímica
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Telemática
- Medicina
- Mercadeo Internacional y Publicidad
- Psicología
- Química con Énfasis en Bioquímica
- Química Farmacéutica
- Sociología
- Maestría en Estudios Sociales y Políticos
- Maestría en Gerencia de Organizaciones de Salud
- Maestría en Biotecnología
- Maestría en Formulación de Productos Químicos y Derivados
- Maestría en Gerencia para la Innovación Social
- Maestría en Periodismo
- Master's Program in the Teaching of English as a Foreign
- Maestría en Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Intervención Psicosocial
- Maestría en Gobierno
- Maestría en Educación
- Maestría en Gestión Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Ingeniería Industrial
- Maestría en Derecho
- Maestría en Administración Global con Doble Titulación
- Maestría en Administración MBA
- Maestría en Mercadeo
- Maestría en Economía
- Maestría en Finanzas

### **Licenciaturas**

- En Enseñanza del Inglés
- En Educación Básica Primaria
- En Ciencias Naturales
- En artes y en tecnologías para la creación
- En Estudios Sociales y Humanos
- En Lenguaje y Literatura

### **Programa de Doctorado**

- Doctorado en Economía de los Negocios

### **Programas de posgrado**

- Maestría en Gestión de la Innovación
- Maestría en Derecho
- Maestría en Ciencias-Biotecnología

### **Especializaciones**

- Auditoría en Salud
- Gerencia Tributaria
- Calidad para la Competitividad
- Gerencia del Medio Ambiente
- Negocios en Internet
- Derecho Comercial
- Especializaciones médico-quirúrgicas
- Derecho Laboral y de la Seguridad Social
- Legislación Laboral y de la Seguridad Social para no abogados

### **Programa de Alta Gerencia Internacional Programas a la medida de las necesidades de la empresa**

**Consumir moda lenta: ¿cómo la exclusividad y la equidad promueven el comportamiento de compra de moda sostenible?** // Daniel Eduardo Ramírez González, Leonardo Ortegón Cortázar y Catalina Soler Mahecha

**Configuração do controle acionário, governança corporativa e valor da empresa: uma análise das empresas brasileiras** // Isac de Freitas Brandão & Vicente Lima Crisóstomo

**Efecto de mecanismos de creación de conocimiento en agrupaciones informales de sectores creativos y culturales** // Málory Julio Herrera y Patricia Márquez-Rodríguez

**Intention to enroll and recommend a higher education institution for STEM degrees: a brand valuation approach** // Washington Macías, Katia Rodríguez, Flavio Arosemena-Burbano & Donald Zhangallimbay

**Operationalizing a corporate sustainability transformation in a fast-moving-consumer goods company** // Mélanie S. Picard & Luciana Carla Manfredi

**Impacto del COVID-19 sobre el desempeño financiero empresarial. Una mirada a las grandes empresas privadas del Ecuador** // Fanny Cabrera Barbecho, Katherine Coronel-Pangol y Gustavo Flores Sánchez

**Atmósfera, valor de marca de la enseña y lealtad en el contexto colombiano** // Edwin Lora Porras, Alejandro Mollá Descals y Irene Gil Saura

**Percepciones sobre acciones de responsabilidad social universitaria: ¿son iguales para todos los tipos de *stakeholders*?** // Víctor Hugo Higuera Ojito, Gustavo Rafael Henríquez Fuentes y Camilo Antonio Mejía Reatiga

**Relational Marketing and Customer Satisfaction: A Systematic Literature Review** // Albérico Travassos Rosário & Joaquim A. Casaca

**Propuesta de una escala de medida de innovación en el comercio orientada a la sostenibilidad** // Antonio Marín-García, Irene Gil-Saura, María Eugenia Ruiz-Molina y Gloria Berenguer-Contrí