

Retos

Revista de Ciencias de la Administración y Economía



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR

Retos

Revista de Ciencias de la Administración y Economía

Año VII, Número 13, abril-septiembre de 2017

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

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

La revista utiliza el sistema anti plagio académico   

Los artículos cuentan con código de identificación
(*Digital Object Identifier*)



El proceso editorial se gestiona a través del
Open Journal System



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



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

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

Retos está indexada en las siguientes Bases de Datos y sistemas de información científica

BASE DE DATOS SELECTIVAS



PLATAFORMAS DE EVALUACIÓN DE REVISTAS



DIRECTORIOS SELECTIVOS



HEMEROTECAS SELECTIVAS



BUSCADORES DE LITERATURA CIENTÍFICA OPEN ACCESS



POLÍTICAS DE COPYRIGHT DE LAS EDITORIALES Y AUTOARCHIVO



OTRAS BASES DE DATOS BIBLIOGRÁFICAS



Portal de Difusión de la Producción Científica

CATÁLOGO DE BIBLIOTECAS INTERNACIONALES UNIVERSITARIAS



Rector

Javier Herrán Gómez, sdb

Vicerrector General Académico

Luis Tobar Pesántez

Vicerrector Docente

Fernando Pesántez Avilés

Vicerrector de Investigación

Juan Pablo Salgado Guerrero

Vicerrectores de sede

César Vásquez Vásquez (Cuenca)

José Juncosa Blasco (Quito)

Andrés Bayolo Garay (Guayaquil)

«Retos» es una publicación científica bilingüe de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, editada desde enero de 2011 de forma ininterrumpida, con periodicidad fija semestral (1 de abril y 1 de octubre), especializada en Desarrollo y sus líneas transdisciplinarias como Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia, Ciencias Administrativas y Económicas, entre otras. Es una Revista Científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (peer-review), bajo metodología de pares ciegos (doble-blind review), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA). El cumplimiento de este sistema permite garantizar a los autores un proceso de revisión objetivo, imparcial y transparente, lo que facilita a la publicación su inclusión en bases de datos, repositorios e indexaciones internacionales de referencia. La Revista se edita en doble versión: impresa (ISSN: 1390-62911) y electrónica (e-ISSN: 1390-8618), en español e inglés. Todos los artículos están disponibles en la Web de la revista (<http://retos.ups.edu.ec>).

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

© RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía.

Impreso en Ecuador

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

Consejo de Editores

EDITOR

Dr. Luis M. Romero-Rodríguez
Universidad Isabel I, España

EDITORES ADJUNTOS

- MSc. Fabricio Freire Morán, UPS, Ecuador
- MSc. Javier Carrera Jiménez, UPS, Ecuador

Consejo Científico

- Dr. Michele Bagella, Universidad Tor Vergata de Roma, Italia
- Dra. Sofía Vásquez Herrera, UPAEP, México
- Dra. María Cristina Vallejo, Flasco, Ecuador
- Dr. Javier Rojas Villanueva, UNMSM, Perú
- Dr. Alfonso Moro, Radio France International
- Dr. Andrés Rosas Wulfers, Pontificia Universidad Javeriana, Colombia
- Dra. Judith Cavazos Arroyo, UPAEP, México
- Dr. Ángel Cervera Paz, Universidad de Cádiz, España
- Dr. Ebor Fairlie Frisancho, UNMSM, Perú
- Dr. Eduardo Dittmar, Universidad Autónoma de Chile
- Dra. Rosa de las Nieves Galaz, UPAEP, México
- Dr. Geovanny Herrera Enríquez, ESPE, Ecuador
- Dr. Pedro Tito Huamaní, UNMSM, Perú
- Dr. Guillermo Gutiérrez Montoya, Universidad Don Bosco, El Salvador
- Dr. Mario Humberto Hernández, UNAM, México
- Dra. Pilar Marín, Universidad de Huelva, España
- Dr. Augusto Hidalgo Sánchez, UNMSM, Perú
- Dr. Mario Lagunes Pérez, UPAEP, México
- Dra. Jenny Vargas Portillo, Universidad Autónoma de Chile
- Dr. José Albuja Salazar, ESPE, Ecuador
- Dr. José Lázaro Quintero, Universidad Nebrija, España
- Dr. Luis Cruz Soto, UNAM, México
- Dr. Pablo Mauricio Pachas, UNMSM, Perú
- Dr. Rodrigo Muñoz Grisales, Universidad EAFIT, Colombia
- Dr. Víctor Manuel Castillo, Universidad de Guadalajara, México
- Dra. Tania Chicaiza Villalba, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador
- Dra. Rebeca Martínez Sánchez, Unam, México
- Dr. Rodrigo Mendieta Muñoz, Universidad de Cuenca, Ecuador
- Dr. Vlashkiv Mosquera Aldana, UPAEP, México
- Dr. Edgar Izquierdo Orellana, Espol, Ecuador
- Dr. Alberto Arroyo Picard, UAM, México
- MSc. Carlos Izquierdo Maldonado, UPS, Ecuador
- MSc. Fernando Barrera Salgado, UPS, Ecuador

- MSc. Juanita Salinas Vásquez, UPS, Ecuador
- MSc. Marcelo Yáñez Pérez, Universidad Católica Silva Henríquez, Chile
- Msc. Vanessa León León, Espol, Ecuador
- MSc. Oscar William Caicedo Alarcón, Universidad EAFIT, Colombia
- MSc. Pedro Montero Tamayo, UPS, Ecuador.
- MSc. Raúl Álvarez Guale, Universidad Politécnica Salesiana, Ecuador

Consejo Editorial Institucional UPS

CONSEJO DE PUBLICACIONES

- Dr. Javier Herrán Gómez, sdb.
- Dr. Juan Botasso Boeti, sdb.
- MSc. Juan Pablo Salgado Guerrero.
- Dr. Luis Álvarez-Rodas.
- MSc. José Juncosa Blanco
- MSc. Jaime Padilla Verdugo
- Dra. Floralba Aguilar Gordón
- MSc. Sheila Serrano Vicenti
- MSc. John Calle Sigüencia
- MSc. René Unda Lara
- MSc. Betty Rodas Soto
- MSc. Andrea De Santis
- MSc. Mónica Ruiz Vásquez
- MSc. Fabricio Freire Morán

EDITOR GENERAL UPS

Dr. Luis Álvarez-Rodas

CONSEJO TÉCNICO

MSc. Tania Barrezueta Cabrera
Dr. Ángel Torres-Toukoudimis

SERVICIO DE PUBLICACIONES

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

TRADUCTOR

Joaquín Crespo

EDITORIAL

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

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR

Javier Herrán Gómez, sdb

Rector

© Universidad Politécnica Salesiana

Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja

Casilla postal 2074

Cuenca, Ecuador.

Teléfono: (+593 7) 2 050 000

Fax: (+593 7) 4 088 958

E-mail: srector@ups.edu.ec

CANJE

Se acepta canje con otras publicaciones periódicas

Dirigirse a:

Secretaría Técnica de Comunicación y Cultura

Universidad Politécnica Salesiana

Av. Turuhuayco 3-69 y Calle Vieja

Casilla postal 2074

Cuenca, Ecuador.

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

Fax: (+593 7) 4 088 958

Correo electrónico: rpublicas@ups.edu.ec

www.ups.edu.ec

Cuenca - Ecuador

Índice

LA COMUNICACIÓN DE MARKETING EN LA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN ESPAÑOLA MERCADONA.	09
<i>Marketing communication in spanish retailer company Mercadona</i>	27
<i>Dr. Pedro Pablo Marín Dueñas</i>	
<i>Jesús Lozano Fernández</i>	
GAMIFICACIÓN EN APLICACIONES MÓVILES PARA SERVICIOS BANCARIOS DE ESPAÑA.	43
<i>Gamification in mobile applications for banking services in Spain.</i>	59
<i>Dr. Angel Torres-Toukourmidis</i>	
<i>Dra. Pilar Marín-Mateos</i>	
TÉCNICAS DE MARKETING DE LOS CLUBES DE FÚTBOL DE ÉLITE EN LAS REDES SOCIALES.	73
<i>Marketing techniques of the elite soccer clubs in the social media</i>	89
<i>Rafael Cano Tenorio</i>	
PYMES COMO MODELO ECONÓMICO EN LA CREACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	105
<i>SMEs as an economic model in the creation of communication strategies</i>	121
<i>Alfredo Hoyos Zavala</i>	
<i>Dra. María del Carmen Lasso de la Vega</i>	
LA INTERACCIÓN PERSONAL Y SU EFECTO EN LA DECISIÓN DE COMPRA.	137
<i>Personal interaction and its effect on the purchase decision</i>	153
<i>Raúl Álvarez Gual</i>	
<i>Fabían Villacrés Beltrán</i>	
CAPITALISMO SOCIAL: UN VISTAZO A RESULTADOS MACROECONÓMICOS DE ECUADOR, PERÚ Y COLOMBIA	169
<i>Social capitalism: a look at macroeconomic results from Ecuador, Peru and Colombia</i>	183
<i>Roma Lalama Franco</i>	
<i>Andrés Bravo Lalama</i>	
ESTRUCTURA, ESTRATEGIAS Y PODER DE MERCADO DE GENOMMA LAB: CASO DE ESTUDIO	197
<i>Structure, strategies and market power of Genomma Lab: study case</i>	215
<i>Dr. José G. Vargas-Hernández</i>	
<i>Gabriela Muratalla- Bautista</i>	
EL INVENTARIO COMO DETERMINANTE EN LA RENTABILIDAD DE LAS DISTRIBUIDORAS FARMACÉUTICAS	231
<i>The Inventory as a determinant in the profitability of pharmaceutical distributors</i>	251
<i>Luis Asencio Cristóbal</i>	
<i>Edwin González Ascencio</i>	
<i>Mariana Lozano Robles</i>	
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES GENERADORAS DE VALOR: ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	271
<i>Organizational capacities to generate value: analysis of industrial sector</i>	291
<i>Glenda Ponce-Espinosa</i>	
<i>Diana L. Espinoza</i>	
<i>Julio Ríos-Zaruma</i>	
<i>Karla Gabriela Tapia C.</i>	
LA INFLUENCIA DE LA POBREZA EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO DE BRASIL, PERÍODO 2000-2014.	311
<i>The influence of poverty on Brazil's economic growth, period 2000-2014</i>	327
<i>Lady León Serrano</i>	
<i>Washington Cevallos Gamboa</i>	
<i>Álvaro Quito Vera</i>	
NORMAS EDITORIALES BÁSICAS	343
BASIC WRITING RULES	351



La comunicación de marketing en la empresa de distribución española Mercadona

Marketing communication in spanish retailer company Mercadona

Dr. Pedro Pablo Marín Dueñas

Universidad de Cádiz

pablo.marin@uca.es.

orcid.org/0000-0001-8692-1174

Jesús Lozano Fernández

Universidad de Cádiz

gmurata@itvallemorelia.edu.mx

jesusfpo@gmail.com

orcid.org/0000-0002-5779-0598

Resumen

Esta investigación profundiza en la manera en que la empresa de distribución española Mercadona, una de las más importantes del país y con mayor crecimiento en los últimos años, desarrolla su comunicación comercial o de Marketing. Se analizará la comunicación externa que la empresa realiza y se prestará además especial atención al uso que hace la organización de Internet y de las principales redes sociales, con el objetivo de conocer las herramientas de comunicación que implementa en su estrategia comunicativa. Para ello se ha desarrollado una metodología mixta cuali-cuantitativa, basada en las técnicas de la observación y el análisis de contenido, de cuya aplicación se desprende que Mercadona utiliza, preferentemente, herramientas de comunicación de las denominadas No Convencionales o No Masivas, sin hacer uso de las más tradicionales, como puede ser la publicidad en televisión, prensa o radio. Por otro lado, está presente en las principales redes sociales digitales, haciendo un uso eficiente de ellas, aunque este uso está más enfocado a comunicar su identidad corporativa que en dar a conocer sus productos. De los resultados se desprende, a modo de conclusión, que la empresa de distribución Mercadona está más centrada en comunicar desde una perspectiva de corporate que comercial.

Abstract

This research analyzes the marketing communication of Mercadona, a spanish retailer company. Is analyzed the external communication of the company, paying special attention to Internet and social networks. The aim of the research is to understand the main communication tools used in its communication strategy. The research methodology used has been the observation and analysis of content. The main results determine a preferential use of the communication tools denominated nonconventional or below the line. Mercadona is present in the main social media and makes an efficient use of them, although Mercadona uses these tools from a more corporate than commercial perspective.

Palabras clave | keywords

Distribución, marketing, comunicación comercial, redes sociales, internet, herramientas.

Retailer, marketing, commercial communication, social media, internet, tools.

Introducción

Es habitual que las grandes empresas de distribución bombardeen constantemente a los consumidores con anuncios, folletos, catálogos, cuñas de radio o inserciones publicitarias en distintas webs. En cambio, la empresa de distribución española Mercadona, líder del sector en España, ya en 1993, coincidiendo con la primera gran expansión de la compañía fuera de la comunidad valenciana, invirtió sus últimas pesetas en publicidad en televisión, con un anuncio en Televisión Española que comenzaba con la frase “nueve de cada diez mujeres dicen sí a SPB (Siempre Precios Bajos)”. Desde entonces, la empresa no ha vuelto a utilizar la publicidad convencional; es decir, no invierte en anuncios de la propia empresa ni en folletos con ofertas de productos para distribuirlos en los buzones, en los periódicos o en sus propios puntos de venta, mientras que sí parece preocuparse en mantener y en mejorar su reputación, en dialogar con el cliente o en ponerse totalmente a su servicio. En definitiva, en hacer las cosas de una manera no tan visible y ruidosa como el resto, con una prudencia que suele llamar mucho la atención de los estudiosos de la comunicación.

Muchos son los que afirman que a Mercadona no le hace falta hacer publicidad o promocionarse. Nada más lejos de la realidad. Todo lo que ha conseguido la empresa valenciana no se consigue por casualidad, siendo planificado y estudiado al detalle. Mercadona ha decidido publicitarse y promocionarse, al igual que todas, pero de una manera distinta a lo considerado como lo habitual en estos casos, de una manera silenciosa a la vez que eficaz.

A lo largo del presente trabajo se intentará profundizar en la manera en la que Mercadona desarrolla su comunicación de Marketing, en el qué hace, cómo lo hace, en el quién lo hace y en el por qué lo hace. Para ello se analizará la comunicación externa de la empresa y se prestará, además, especial atención a Internet y a sus redes sociales, entendiendo que, desde hace unos años, desempeñan un papel fundamental dentro de las estrategias de comunicación de las grandes empresas. Los análisis y las conclusiones que se obtengan proporcionarán un acercamiento al denominado «fenómeno Mercadona», basado en su modelo de gestión de la calidad total que implica una forma novedosa y poco habitual de gestionar la comunicación en una empresa tan importante, prestigiosa y extendida.

Las principales empresas de distribución alimentaria en España. La empresa de supermercados Mercadona

De acuerdo con la información de Actualidad Económica, la cuota de mercado de Mercadona en el primer semestre del 2012 en envasados y frescos era del 25,3%, frente al 24,8% que obtuvo en los seis primeros meses de 2013. Según los expertos del sector, durante el primer semestre del año se ha mantenido la tendencia deflacionista en productos de consumo alimentario. Las tiendas con precios bajos siguen acaparando cuota de mercado y se han consolidado durante 2013 como el canal favorito para hacer la compra en el ámbito del Gran Consumo. Este es uno de los datos más relevantes que se desprende del informe «Worldpanel Distribución 2014» que elabora la consultora Kantar Worldpanel y con el que se pretenden analizar las tendencias en el sector de la distribución. Mientras que los hipermercados y supermercados normales mantienen unas cuotas de mercado que rondan en valor el 14% y el 21% respectivamente, las tiendas con precios bajos han aumentado su cuota de mercado del 32,3% al 34% en tan sólo un año, lo que se traduce en una ventaja de más de tres puntos con respecto a las tiendas especializadas y de ultramarinos, que rondan el 30,7%.

Otro de los datos relevantes que se extraen del informe de Kantar Worldpanel es que Mercadona, Dia y Lidl son las únicas firmas de gran distribución que han aumentado su cuota de mercado de entre la lista de las diez que más venden en España. El resto de componentes de este *ranking* de la gran distribución ha logrado mantener su presencia entre los diez primeros puestos. Así, Mercadona ya concentra el 22,3% del gasto en productos de gran consumo (en 2012 concentraba el 20%), mientras que DIA, con un 7,8% (7,7% en 2012), se coloca por encima de Carrefour Híper, que mantiene el 7,7% que ya tenía en 2012. Al gigante francés le siguen muy de cerca Eroski Súper (3,3%), Lidl (3%) y Alcampo (2,9%).

En 2015, Mercadona continúa liderando el panorama de la distribución con un 22,9% del mercado, creciendo 2 décimas (22,7% en el mismo periodo de 2014), al igual que Carrefour, que pasa del 8,3% al 8,5%. Eroski retrocede una décima hasta el 6,3% de cuota (6,4% en 2014) tras la venta de algunas de sus tiendas y el grupo Alcampo mantiene el 3,8%, señala este informe con datos acumulados hasta el tercer trimestre de 2015.

Mercadona es una de las compañías más importantes de España de distribución, integrada dentro del segmento de los supermercados.

Todo ello ha sido posible a través de un rápido crecimiento en un breve periodo de tiempo. Mercadona S. A. nace en 1977, en el seno del grupo Cárnicas Roig con el propósito de extender la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos. Su nombre proviene de la fusión de las palabras en valenciano “Mercat” (Mercado) y “Dona” (Mujer). Cuatro años después al nacimiento de la compañía, Juan Roig, uno de los hijos del fundador, adquiere la empresa, que en ese momento constaba de ocho establecimientos de ultramarinos en Valencia transformándolos en una pequeña cadena de supermercados que, que poco a poco, se desplegaría por la Comunidad Valenciana y, posteriormente por el resto de España

En la actualidad esta empresa de distribución, con capital 100% español, está presente en 46 provincias con unos 1 450 supermercados que, con una media de entre 1 300 y 1 500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 22,3% (Kantar World Panel, 2014) y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas.

Actualmente más de 74 000 personas, todas ellas con contratos fijos, desarrollan su vida profesional en la compañía con un mismo objetivo: satisfacer las necesidades en alimentación, limpieza del hogar, higiene y comida para animales domésticos, de los más de 4,8 millones de hogares que realizan diariamente su compra en Mercadona.

Los supermercados Mercadona, responden a un modelo de comercio urbano de proximidad, y mantienen un surtido en alimentación, droguería, perfumería y complementos que se caracteriza por potenciar la presencia de sus propias marcas blancas –también llamadas contramarcas– y reducir la oferta de aquellas marcas externas que no mantengan un mínimo de rotación (Memoria Anual de Mercadona, 2014).

La comunicación comercial y sus principales herramientas

Se puede entender la comunicación comercial empresarial como aquella comunicación que establecen las empresas para relacionarse con los consumidores o personas que influyen en el proceso de compra. Su objetivo básico es lograr el consumo/uso de los productos y servicios que la empresa ofrece al mercado.

De acuerdo con Mazo-del-Castillo (1994) uno de los modelos básicos en los que se estructura la Comunicación Empresarial es el denominado “de comercialización o de marketing”, que considera la

Comunicación como un conjunto de técnicas cuyo principal objetivo está condicionado a los intereses comerciales. La Comunicación sólo tiene sentido para una empresa si ello implica lograr los objetivos de marketing (de producto o de marca).

Tradicionalmente la Comunicación ha estado unida a las actividades de marketing de las empresas (se centraba en los productos), buscando la mejor manera de comercializarlos. Prácticamente, hasta finales del siglo XX, la Comunicación en las empresas se limitaba a hacer publicidad o desarrollar alguna técnica que promocionara el producto (Carrillo y Castillo, 2007).

Este hecho responde a que habitualmente en las empresas se priorizan las políticas más tangibles (finanzas, producción, marketing). La gestión empresarial, por tanto, se preocupa mucho más por la Comunicación Comercial o de producto que por otras. En la actualidad, en mercados altamente competitivos, en los que los consumidores tienen una amplia oferta de productos y marcas para satisfacer una misma necesidad, no basta con ofrecer un producto de calidad excepcional, sino que, como señalan Reinales y Calvo (1999, p. 1) “es necesario comunicarse con los clientes y darles a conocer la oferta de la empresa, ya que si no la conocen difícilmente podrán comprarlos”.

En esta línea, Carrillo *et al.* (2005) señala que en un mercado en el que concurren multitud de productos y servicios con características muy similares, la diferenciación viene, en muchas ocasiones, de desarrollar una eficiente comunicación comercial. Así, la percepción que se tiene de cada marca hace que los consumidores se decanten por un producto o un servicio determinado que, probablemente, compita en igualdad de precio y características con otros bienes. Resulta obvia, por tanto, la relevancia de una buena estrategia de comunicación para los productos y, a fin de cuentas, también para la empresa (Carrillo *et al.*, 2005, p. 29).

Ante la ya mencionada semejanza que existe entre los productos y la dificultad para diferenciar las mismas basadas en valores tangibles, la denominada Comunicación Comercial está ligada, en la actualidad, no sólo al producto sino también a la marca. Como apuntan Carrillo *et al.* (2005, p. 33):

(...) la marca se ha convertido en un valioso recurso cuya gestión depende directamente de la alta dirección de las organizaciones, con la ayuda del departamento de comunicación o cualquier otra denominación que se dé a los encargados de gestionar, sobre todo, la comunicación de la empresa.

Gestionar la marca se convierte, por tanto, en una necesidad creciente para las empresas porque también los consumidores perciben ciertos valores y beneficios aportados por las mismas (Delgado, 2003).

El eje tradicional de la actividad de comunicación en las empresas, para informar a los consumidores sobre sus marcas y sus productos o servicios ha sido, prioritariamente, la publicidad, pero no es la única herramienta. También se utilizan otras actividades convencionales como el marketing directo, la Comunicación en el punto de venta, el *merchandising*, las promociones, el patrocinio, las ventas personales, etc. Los medios y soportes que utiliza la Comunicación Comercial o de Marketing son, fundamentalmente:

1. Comunicación directa y venta personal. Se trata de las acciones de comunicación que realiza la fuerza de ventas de la empresa de cara a sus clientes, normalmente este tipo de comunicación suele ser directa aunque sea a través de internet, correo, teléfono o cara a cara.
2. Publicidad en diarios. Tanto los de información general, como los gratuitos, los deportivos, etc.
3. Publicidad en dominicales.
4. Publicidad en Revistas. Tanto de información general, como especializadas en decoración, femeninas, masculinas, moda, corazón, deportes, etc.
5. Publicidad en Radio.
6. Publicidad en Cine.
7. Publicidad en Televisión. Incluye televisiones nacionales, autonómicas, canales temáticos, televisiones locales, etc.
8. Publicidad en Exterior. Incluye cabinas de teléfono, transporte, marquesinas monopostes, luminosos, lonas, vallas, carteles, banderolas, señales aéreas, etc.
9. Publicidad en Internet (pc y móvil). Incluye enlaces patrocinados y formatos gráficos.
10. Publicidad, *displays* y animaciones en el punto de venta.
11. *Merchandising*, rotulación, directorios.
12. Marketing promocional y promoción de ventas.
13. Marketing relacional.
14. Marketing directo.
15. Buzoneo y folletos.
16. Marketing telefónico.
17. Marketing móvil (excluido internet).
18. Ferias y exposiciones.

19. Actos de patrocinio deportivo.
20. Publicaciones empresariales.

La herramienta a utilizar vendrá determinada por el tipo de producto o servicio, los recursos disponibles de la empresa, la naturaleza del mercado, las etapas del proceso de compra, el ciclo de vida del producto, si son productos de gran consumo o productos industriales, etc. Y también por el tipo de estrategia empresarial y comunicacional. Las empresas, a través de la implementación de estas herramientas, persiguen una serie de objetivos entre los que se pueden destacar, principalmente: la creación de imagen de marca, la diferenciación de producto, el posicionamiento, el cambio de actitudes, generar confianza hacia una marca, comunicar ventajas, diferenciar la marca, presentar nuevos productos, entre otros (Soler, 1993), pero, sobre todo, incrementar las ventas y mejorar los resultados de la organización.

En cualquier caso, tanto la definición de los objetivos como la elección de los medios debe estar apoyada en una gestión estratégica de la Comunicación Comercial que, planificada previamente, permita a la organización establecer relaciones lo más sólidas posibles con sus consumidores, reportando los mayores beneficios posibles, en todos los sentidos, para la organización.

Material y métodos

Objetivos de la investigación

La presente investigación tiene como eje a la empresa de distribución alimentaria española Mercadona S.A y su comunicación de Marketing. Partiendo de este objeto de estudio se han planteado una serie de objetivos básicos que, a su vez, se componen de una serie de objetivos de carácter secundario que complementan y dan cuerpo a los primeros. Como objetivo principal se pretende conocer y analizar las herramientas de comunicación de Marketing que utiliza la empresa Mercadona. Para ello se procederá a analizar la comunicación que realiza esta empresa de distribución alimentaria a través de Internet, teniendo en consideración tanto la presencia y uso que hace de sus redes sociales como de su portal web institucional.

Metodología y diseño de la investigación

Observación

A lo largo de este trabajo, la observación se ha planteado como un proceso sistemático, consciente, planificado y objetivo. Gracias a esta técnica se obtiene una información de carácter primario sobre el objeto de estudio, así como una muestra del proceder y conducta de las personas y grupos que se pretenden estudiar. Para el desarrollo de esta técnica metodológica se ha elaborado una ficha de análisis (Tabla 1) a partir de la clasificación realizada por el organismo Infoadex, que distingue, a grandes rasgos, entre medios de comunicación convencionales y medios de comunicación no convencionales.

Tabla 1. Ficha de análisis de medios para el estudio de la comunicación comercial

MEDIOS CONVENC.	UTILIZACIÓN
Cine	
Diarios	
Dominicales	
Exterior	
Radio	
Internet	
Revistas prensa	
Televisión	
MEDIOS NO CONVENC.	UTILIZACIÓN
Patrocinios	
Mecenazgo	
MK Social / RSC	
Patrocinio Deportivo	
Animación Pto.Venta	
Anuarios	
Guías y Directorios	
Buzoneo / Folletos	
Ferias / Exposiciones	
Juegos Promocionales	

MEDIOS NO CONVENC.	UTILIZACIÓN
Mailing personalizado	
MK Móvil	
MK telefónico	
PLV Merchandising	
Señalización / Rótulos	
Revistas / Memoria	
Regalos publicitarios	
Tarjeta de fidelización	

Una vez validada dicha plantilla de análisis, las observaciones presenciales de los puntos de venta se han llevado a cabo en las localidades de Puerto Real, Cádiz, El Puerto de Santa María y Chiclana de la Frontera, todos ellos de la provincia de Cádiz (España). En total se han visitado cinco centros. Tanto la observación de los puntos de venta como el registro de los datos se han realizado en el período de tiempo comprendido entre los meses de marzo de 2015 y julio de 2016.

Análisis de contenido

Se trata de una técnica utilizada para poder interpretar y obtener conclusiones sobre textos, imágenes u otras formas diferentes donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación o documentos. Esta metodología se ha aplicado sobre dos soportes distintos: El análisis de páginas web, por un lado, y el de las redes sociales, por otro. Partiendo de esta consideración se han diseñado dos fichas de análisis de elaboración propia. La ficha que se aplicará al análisis de la web corporativa (tabla 2) está fundamentada teóricamente en el trabajo de Marín, Lasso de la Vega y Mier-Terán (2015). A partir de estos trabajos se han seleccionado una serie de variables que permiten medir la navegabilidad, la organización, la legibilidad y el proceso de compra *online* que ofrece la Web. Para cada una de estas variables se han determinado una serie de ítems y se ha medido la presencia o no de cada uno de ellos en la web institucional.

Tabla 2. Ficha para el análisis de la web institucional de Mercadona

NAVEGABILIDAD	PRESENCIA
Mapa del sitio	
URL fácil de recordar	
Enlaces pag. Ppal desde todas las páginas	
Página de ayuda	
Posee buscador	
Se informa de cómo solucionar los problemas	
ORGANIZACIÓN	
Ordenada de forma lógica	
Títulos describen información que encabezan	
LEGIBILIDAD	
Tamaño de letra adecuado	
Imágenes fondo ofrecen buen contraste	
Lenguaje claro y conciso	
PROCESO DE COMPRA	
Fotos de productos	
Descripción de los productos	
Navegación sin compra	
Compra mínima	
Ofrece diversos métodos de pago	
Atención al cliente	
Sitio seguro	
Tiempo de carga entre páginas	

Como base teórica para la realización del análisis de las distintas redes sociales se ha diseñado una segunda ficha de análisis (tabla 3) a partir del trabajo de Fondevila, Del Olmo y Bravo (2012). Se van a analizar, concretamente, el número medio de seguidores, la calidad de las imágenes, la periodicidad con la que se suben materiales, el tipo de

contenidos y si permite o no el diálogo y la interacción con los clientes para cada una de las redes sociales en las que Mercadona tiene presencia.

Tabla 3. Ficha de análisis para el estudio de las redes sociales de Mercadona

	Nº medio seguidores	Calidad imágenes/texto	Fecha 1ª utilización	Periodicidad subida	Tipo contenidos	Diálogo cliente
Facebook						
Twitter						
Canal Youtube						
Instagram						
Google +						
Linkedin						
Blog corporativo						

El proceso de análisis se ha llevado a cabo entre los meses de junio y julio de 2016, aplicando dichas fichas de análisis a la web corporativa, así como a las principales redes sociales digitales.

Análisis y resultados

Herramientas de comunicación

Las herramientas que se han medido y analizado corresponden a la clasificación realizada por el organismo Infoadex, que distingue, a grandes rasgos, entre medios de comunicación convencionales y medios de comunicación no convencionales. Tal y como se puede observar en la ficha de análisis (tabla 4), en lo que respecta a los medios de comunicación denominados convencionales, se observa cómo Mercadona prescinde de la utilización de los dos principales y más populares como son la televisión y la radio, destacando la utilización del medio Internet. Además, la publicidad exterior, y más concretamente las vallas publicitarias señalizadoras, son utilizadas por Mercadona, empleando soportes de diversos tamaños según considere que la ubicación de su punto de venta pueda o no llevar a la confusión a los posibles clientes. Además de vallas o monopostes, suele utilizar marquesinas ubicadas en paradas de autobús urbano o tren siempre cercanas al punto de venta.

Tabla 4. Resultados. Medios utilizados por Mercadona en su comunicación de Marketing

MEDIOS CONVENC.	MERCADONA
Cine	
Diarios	
Dominicales	
Exterior	X
Radio	
Internet	X
Revistas prensa	
Televisión	
MEDIOS NO CONVENC.	MERCADONA
Patrocinios	
Mecenazgo	X
MK Social / RSC	X
Patrocinio Deportivo	X
Animación Pto.Venta	X
Anuarios	
Guías y Directorios	
Buzoneo / Folletos	
Ferias / Exposiciones	
Juegos Promocionales	
Mailing personalizado	
MK Móvil	
MK telefónico	
PLV Merchandising	X
Señalización / Rótulos	X
Revistas / Memoria	X
Regalos publicitarios	
Tarjeta de fidelización	X

En lo referente a los medios no convencionales se puede observar cómo Mercadona utiliza un menor número de herramientas que el resto de empresas de distribución. Entre ellas resulta bastante significativo el desarrollo de acciones de mecenazgo. El nombre de la empresa no consta ni aparece en ninguno de estos patrocinios, cesiones o donaciones, utilizando en cambio el de alguna de sus fundaciones afines, como por ejemplo la fundación Trinidad Alfonso o el patrocinio que se hace al Club Baloncesto Valencia de la Liga ACB, a través de la aparición del eslogan «Cultura del Esfuerzo» en su camiseta, eslogan acuñado y frase siempre utilizada por el presidente de la compañía D. Juan Roig Alfonso. Mercadona no participa en ferias ni en exposiciones temáticas sobre alimentación. Tampoco utiliza juegos promocionales o de puntos que posteriormente se canjean por descuentos en la compra.

Es muy usual que las empresas de distribución alimentaria utilicen como herramienta el buzoneo. Las diferentes y variadas ofertas que van promoviendo suelen trasladarlas a la ciudadanía de esta forma, excepto Mercadona, que no lo suele emplear ni siquiera en la apertura de un nuevo punto de venta. También es habitual la utilización, por parte de las empresas del sector, de tarjetas de crédito o fidelización. Mercadona en este sentido la utiliza únicamente para financiar las compras y aplazar los pagos, pero no para ofrecer descuentos, promociones, entre otras.

Análisis de la presencia y utilización de las redes sociales de Mercadona

Como se puede observar en la tabla 5, Mercadona hace un uso bastante importante de las redes sociales digitales desde que en agosto de 2012 comenzara a utilizar Facebook y Twitter, mientras progresivamente fuera adhiriéndose a las principales y más populares redes sociales digitales.

Tabla 5. Uso de los social media por parte de Mercadona

Mercadona	Nº medio seguidores	Calidad imágenes/texto	Fecha 1ª utilización	Periodicidad subida	Tipo contenidos	Diálogo cliente
Facebook	420.000	Muy buena	ago-12	1 post diario media	Productos / Advertencias	Fluido y buscado
Twitter	83.000	Muy buena	ago-12	1-3 mensajes respuestas	Productos Diálogo	Fluido y buscado
Canal YouTube	2.000	Muy buena	may-13	1 video mensual	Productos Proveedores	
Instagram	450	Muy buena	mar-15	comienza a utilizar	Productos Proveedores	
Google +	660	Muy buena	may-13	1 subida diaria	Productos Proveedores	
Linkedin	23.900	no desarrollado		0	0	
Blog corporativo	canalmercadona	Muy buena		diaria	Noticias varias	

Es menester destacar la calidad de las imágenes, de los textos, así como del proceso de interacción con el cliente, que se evidencia continuo, profesional y sistemático. Mercadona no suele llenar los muros o los timelines de mensajes si no es preciso. De media suele publicar uno o dos *posts* diarios en Facebook, así como entre uno y tres mensajes en Twitter. Uno de los aspectos por los que Mercadona y su estrategia en redes destacan es por el hecho de que la interacción con el cliente es constante y profesional. El equipo de gestores de redes de Mercadona responde a todas las dudas, quejas y reclamaciones de los clientes de forma rápida y asertiva. La empresa también destaca y se diferencia del resto por la no utilización del «retuit». Todos los contenidos e imágenes que publica son de producción propia y elaboradas por su departamento. Asimismo se destaca la cada vez más constante utilización de otras redes sociales como Instagram o Google +.

Análisis de la web institucional de Mercadona

En lo que respecta a la web de Mercadona, se puede afirmar que se trata de una web con un diseño austero, no demasiado ornamentado gráficamente y, a la vez, muy navegable. Lo realmente interesante de esta web es la remisión al blog corporativo de la compañía (Canalmercadona), en

el que se insertan a diario noticias, aclaraciones e incluso respuestas a los numerosos bulos que, sobre la empresa, circulan por las redes sociales.

Tal y como se desprende de los datos recogidos en la ficha de análisis (tabla 6), a primera vista no parece en absoluto la web de *e-Commerce* de una gran compañía líder en su sector. El diseño es obsoleto y bastante austero, propio de una web de principio de los años noventa. Si nos centramos en su plataforma de compra *online*, como en la mayoría de plataformas de estas características, es necesario registrarse para poder acceder a ella y proceder al pedido de productos dentro del surtido que se ofrece.

Tabla 6. Análisis de la web institucional de Mercadona

NAVEGABILIDAD	
Mapa del sitio	X
URL fácil de recordar	X
Enlaces pag. Ppal desde todas las páginas	O
Página de ayuda	O
Posee buscador	O
Se informa de cómo solucionar los problemas	O
ORGANIZACIÓN	
Ordenada de forma lógica	X
Títulos describen información que encabezan	O
LEGIBILIDAD	
Tamaño de letra adecuado	O
Imágenes fondo ofrecen buen contraste	X
Lenguaje claro y conciso	X
PROCESO DE COMPRA	
Fotos de productos	O
Descripción de los productos	O
Nevegación sin compra	X
Compra mínima	X
Ofrece diversos métodos de pago	X
Atención al cliente	X
Sitio seguro	X
Tiempo de carga entre páginas	O

Entre los aspectos negativos de la web de venta destaca la no existencia de productos destacados, ni de fotografías de productos, de ofertas o de descripciones detalladas de productos, excepto los de sus marcas o contramarcas que sí aparecen lo suficientemente detallados. En la plataforma de compra no existen ofertas más allá de un ítem del menú lateral identificado como bajada PVP. Los tipos de letra son de difícil lectura en la mayoría de las ocasiones, aspecto que en muchas ocasiones complica la decisión de compra. El carrito de la compra o compra virtual es una especie de ticket virtual que aparece en el lado derecho parecido a un cuadro de Excel y de difícil manejo e interpretación. No obstante, la web ofrece la posibilidad de crear listas de productos y guardarlas y tiene una buena tarifa de servicio a domicilio que ronda los 8 euros.

La plataforma web tiene pocas secciones o páginas de contenido. Es posible además acceder desde ella a contenidos relacionados con la tarjeta de fidelización de la empresa, a información corporativa sobre la misma o a ofertas de empleo publicadas por la propia empresa, aspecto este gestionado profesionalmente por la web infojobs.net.

Otro de los aspectos en los que destaca la web es en la posibilidad de acceder a ella en bastantes idiomas. Aparte de poder hacerlo en castellano, en catalán o en euskera, es posible hacerlo en valenciano, en gallego, en inglés o en alemán. En lo referente al *ranking* global de visitas de esta web, se puede afirmar que se encuentra bien posicionada en España con una media de permanencia en la página por visita de 4,17 minutos, una visita de 4,1 páginas o secciones por visitante, ocupando el puesto 927 del *ranking* español.

A pesar de no ser una web sencilla y práctica para el cliente, la posición que ocupa en el ranking es bastante buena, quizá obtenida gracias a la popularidad de la empresa en lo referente a la venta directa y a la calidad de las marcas o contramarcas que comercializa en sus puntos de venta físicos.

Discusión y conclusiones

La diferencia de Mercadona con sus competidores directos es que ésta no usa la comunicación comercial de una manera convencional. Su idea no es llegar a las grandes masas a través de la comunicación comercial. De esta manera se colige que la empresa pretende humanizar la marca, llegar al cliente de la forma en la que una tienda típica de barrio lo ha hecho hasta ahora: con productos de calidad, proximidad al domi-

cilio, y que el vendedor sea prescriptor de marcas, cercano y amable. De esta forma, Mercadona se centra y busca lo que se denomina comunicación corporativa.

En lo que respecta a las herramientas de comunicación que utiliza Mercadona S.A se puede determinar que, fundamentalmente, utiliza herramientas de comunicación de las denominadas No Convencionales o No Masivas. Mercadona sí está presente en las principales redes sociales digitales y hace un uso eficiente de ellas.

Entre las principales características del uso que hace de las redes sociales se destaca la calidad de las imágenes, los textos así como el proceso de interacción con el cliente, que, en todo momento, es continuo, profesional y sistemático. Su estrategia se basa en la comunicación corporativa más que en la comercial. Recaltar el hecho de que las temáticas más usuales en redes se centran en promocionar sus marcas propias, los procesos de elaboración, las denominaciones de origen de sus productos o la contribución de la empresa a la mejora del medioambiente y la contribución de la misma con fines de índole social.

Por su parte, la web de Mercadona es una interfaz sencilla y austera en lo referente a ilustraciones, ornamentación, funcionalidad y contenido. Al igual que en su estrategia en redes sociales, en la web se centran fundamentalmente en la empresa, en su contribución a la sociedad y en la importancia dentro del sector en España de ésta. En lo que respecta a la plataforma de compra *online*, también ha de destacarse su sencillez estética y su dificultad de uso. Los precios del servicio de entrega a domicilio de compras realizadas a través de la web sí son competitivos con respecto al resto. La falta de actualización y de mejoras en la web denotan el hecho de que Mercadona no apuesta mucho por este tipo de venta y enfocándose más hacia la venta directa, presencial o física.

A modo de conclusión, Mercadona se diferencia de sus principales competidores por el hecho de no utilizar, preferentemente, la comunicación comercial y sí utilizar de una forma más frecuente la comunicación corporativa, gestionando fundamentalmente herramientas de las denominadas no convencionales o no masivas. Mientras sus competidores se afanan en dar a conocer sus precios, sus ofertas, sus promociones, sus descuentos y sus productos, los datos observados y recogidos en este estudio nos indican que Mercadona prefiere que su imagen, sus productos propios y su forma de hacer las cosas llegue al público a través del

cara a cara con el cliente para que, de esta forma, la compra se convierta en una experiencia placentera.

Referencias

- Carrillo, M.V. y Castillo, A. (2007). El desarrollo de las estrategias de comunicación y de imagen en las PYMES. El caso de Extremadura. *Fisec Estrategias*, 6(7), 3-22.
- Carrillo, M. V., Castillo, A., y Gómez, L. (2005). *Imagen y comunicación en las PYMES*. Madrid: Ed. Fragua.
- Delgado, E. (2003). Controversia conceptual sobre el capital de marca: propuesta de un marco teórico de análisis. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (12), 7-24.
- Fondevila, J.F., Del Olmo, J.L. y Bravo, V. (2012). Presencia y reputación digital en “social media”: comparativa en el sector de la moda. *Fonseca, Journal of Communication*, (5), 92-116.
- Infoadex S.A. (2014). *Resumen estudio inversión publicitaria en España 2014*. (<https://goo.gl/njAg6J>)
- Kantar (s.f). *Kantar Wordpanel Alimentación*. (<https://goo.gl/P06PB4>)
- Marín, P.P., Lasso de la Vega, C. y Mier-Terán, J.J. (2015). La interactividad de las webs en las pequeñas y medianas empresas. *Opción*, 31(3), 735-750.
- Mazo del Castillo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel.
- Mercadona S.A. (2014). *Memoria Anual 2014*. (<https://goo.gl/pGnTZP>).
- Reinares, P. y Calvo, S (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid: McGraw Hill.



Marketing communication in spanish retailer company Mercadona

La comunicación de marketing en la empresa de distribución española Mercadona

Dr. Pedro Pablo Marín Dueñas

Universidad de Cádiz
pablo.marin@uca.es.
orcid.org/0000-0001-8692-1174

Jesús Lozano Fernández

Universidad de Cádiz
gmuratala@itvallemorelia.edu.mx
jesusfpo@gmail.com
orcid.org/0000-0002-5779-0598

Abstract

This research analyzes the marketing communication of Mercadona, a spanish retailer company. Is analyzed the external communication of the company, paying special attention to Internet and social networks. The aim of the research is to understand the main communication tools used in its communication strategy. The research methodology used has been the observation and analysis of content. The main results determine a preferential use of the communication tools denominated nonconventional or below the line. Mercadona is present in the main social media and makes an efficient use of them, although Mercadona uses these tools from a more corporate than commercial perspective.

Resumen

Esta investigación profundiza en la manera en que la empresa de distribución española Mercadona, una de las más importantes del país y con mayor crecimiento en los últimos años, desarrolla su comunicación comercial o de Marketing. Se analizará la comunicación externa que la empresa realiza y se prestará además especial atención al uso que hace la organización de Internet y de las principales redes sociales, con el objetivo de conocer las herramientas de comunicación que implementa en su estrategia comunicativa. Para ello se ha desarrollado una metodología mixta cuali-cuantitativa, basada en las técnicas de la observación y el análisis de contenido, de cuya aplicación se desprende que Mercadona utiliza, preferentemente, herramientas de comunicación de las denominadas No Convencionales o No Masivas, sin hacer uso de las más tradicionales, como puede ser la publicidad en televisión, prensa o radio. Por otro lado, está presente en las principales redes sociales digitales, haciendo un uso eficiente de ellas, aunque este uso está más enfocado a comunicar su identidad corporativa que en dar a conocer sus productos. De los resultados se desprende, a modo de conclusión, que la empresa de distribución Mercadona está más centrada en comunicar desde una perspectiva de corporate que comercial.

Keywords | Palabras clave

Retailer, marketing, commercial communication, social media, internet, tools.

Distribución, marketing, comunicación comercial, redes sociales, internet, herramientas.

Introduction

It is common for large distribution companies to constantly bombard consumers with advertisements, brochures, catalogs, radio spots or advertising inserts on different websites. In contrast, the Spanish distribution company Mercadona, leader of the sector in Spain, and in 1993, coinciding with the company's first major expansion outside the Valencian community, invested its last few pesetas in television advertising, with an advertisement on Televisión Española which began with the phrase "nine out of ten women say yes to SPB (Always Low Prices)". Since then, the company has not used conventional advertising again; that is, it does not invest in company announcements or brochures with product offerings to distribute in mailboxes, newspapers or in its own sales outlets, while it does seem to be concerned with maintaining and improving its reputation, in dialogue with the customer or to be totally at its service. In short, in doing things in a way not as visible and noisy as the rest, with a prudence that usually draws much attention from the scholars of communication.

Many are those who claim that Mercadona does not need to advertise or promote itself. Nothing is further from reality. All that the Valencian Company has achieved was not achieved by chance, but by being planned and studied in detail. Mercadona has decided to advertise and promote itself, like all companies, but in a different way to what is considered as normal in these cases, in a silent, as well as effective way.

Throughout the present work will try to deepen in the way in which Mercadona develops its Marketing communication, in what it does, how it does it, in who does it and in why it does it. For this purpose we will analyze the external communication of the company and will also pay special attention to the Internet and its social networks, understanding that, for some years, they play a fundamental role within the communication strategies of large companies. The analysis and conclusions will provide an approach to the so-called «Mercadona phenomenon», based on its model of total quality management that involves a novel and unusual way of managing communication in such an important, prestigious and widespread company.

The main food distribution companies in Spain. The supermarket company Mercadona

According to information from Actualidad Económica, Mercadona's market share in the first half of 2012 was 25.3%, compared to 24.8% in the first six months of 2013. According to industry experts, during the first half

of the year the deflationary trend has continued in food products. The low-priced stores continue to hold market share and have consolidated during 2013 as the favorite channel to make the purchase in the scope of Great Consumption. This is one of the most relevant data that emerges from the report «Worldpanel Distribución 2014» prepared by the consultant Kantar Worldpanel and which aims to analyze trends in the distribution sector. While normal hypermarkets and supermarkets maintain market shares of around 14% and 21% respectively, low-priced stores have increased their market share from 32.3% to 34% in just one year, which translates into an advantage of more than three points compared to specialized stores and groceries, which hover around 30.7%.

Another relevant data from the Kantar Worldpanel report is that Mercadona, Dia and Lidl are the only large distribution firms that have increased their market share from among the top ten most selling in Spain. The rest of the components of this ranking of the large distribution has managed to maintain its presence among the top ten positions. Thus, Mercadona already concentrates 22.3% of spending on consumer products (in 2012 it concentrated 20%), while DIA, with 7.8% (7.7% in 2012), is placed above Carrefour Hiper, which holds the 7.7% it already had in 2012. The French giant is closely followed by Eroski Súper (3.3%), Lidl (3%) and Alcampo (2.9).

In 2015, Mercadona continues to lead the distribution landscape with 22.9% of the market, growing 2 tenths (22.7% in the same period of 2014), as Carrefour, which goes from 8.3% to 8,5%. Eroski fell by a tenth of a percentage point to 6.4% (6.4% in 2014) following the sale of some of its stores and the Alcampo group holding 3.8%, according to this report with accumulated data up to the third quarter of 2015.

Mercadona is one of the most important Spanish distribution companies, integrated into the supermarket segment. All this has been possible through rapid growth in a short period of time. Mercadona S. A. was born in 1977 within the Cárnicas Roig group with the purpose of extending the commercialization of meat and expanding into the grocery business. Its name comes from the fusion of the words in Valencian “Mercat” (Market) and “Dona” (Woman). Four years after the birth of the company, Juan Roig, one of the founder’s sons, acquires the company, which at that time consisted of eight grocery stores in Valencia, transforming them into a small chain of supermarkets which, little by little, would expand across the Valencian Community and, later by the rest of Spain.

At present, this distribution company, with 100% Spanish capital, is present in 46 provinces with about 1 450 supermarkets which, with an average of between 1 300 and 1 500 square meters of sales room, represent a market share over the total food area in Spain of 22.3% (Kantar World Panel, 2014) and contribute to the dynamism of the commercial environment in which they are located.

Currently, more than 74,000 people, all with fixed contracts, develop their professional life in the company with the same objective: to satisfy the needs in food, cleaning of the home, hygiene and pet food, of more than 4.8 million of households which make their daily purchase at Mercadona.

Mercadona supermarkets respond to a model of urban commerce of proximity, and maintain an assortment of food, drugstore, perfumery and accessories that is characterized by the presence of its own white brands - also called counter-brands - and reduce the supply of those brands which do not maintain a minimum rotation (Mercadona Annual Report, 2014).

Commercial communication and its main tools

Business commercial communication can be understood as the communication established by companies to relate to consumers or people who influence the buying process. Its basic objective is to achieve the consumption/use of the products and services that the company offers to the market.

According to Mazo-del Castillo (1994) one of the basic models in which Business Communication is structured is the so-called “of commercialization or marketing”, which considers Communication as a set of techniques whose main objective is conditioned to commercial interests. Communication only makes sense for a company if it means achieving the marketing objectives (of product or brand).

Traditionally the Communication has been linked to the marketing activities of companies (focused on products), looking for the best way to market them. Practically, until the end of the 20th century, communication in companies was limited to advertising or developing a technique to promote the product (Carrillo and Castillo, 2007). This responds to the fact that companies usually prioritize the most tangible policies (finance, production, and marketing). Business management, therefore, is much more concerned with Commercial or Product Communication than for others. Currently, in highly competitive markets, where consumers have a wide range of products and brands to satisfy the same need, it is not enough to offer a product of exceptional quality, but, as Reinares and Calvo (1999,

p. 1) point out “it is necessary to communicate with customers and make them aware of the offer of the company, since if they do not know it, they will hardly be able to buy them”.

In this line, Carrillo et al. (2005) points out that in a market where there are many products and services with very similar characteristics, differentiation often comes from developing an efficient commercial communication. Thus, the perception of each brand makes consumers opt for a particular product or service that is likely to compete at equal price and characteristics with other goods. It is obvious, therefore, the relevance of a good communication strategy for the products and, finally, also for the company (Carrillo et al., 2005, p.29).

Given the aforementioned similarity between the products and the difficulty of differentiating them based on tangible values, so-called Commercial Communication is currently linked not only to the product but also to the brand. As pointed out by Carrillo et al. (2005, p.33):

(...) the brand has become a valuable resource whose management depends directly on the senior management of the organizations, with the help of the communication department or any other name given to those in charge of managing, especially, the communication of the company.

Managing the brand becomes, therefore, a growing need for companies because consumers also perceive certain values and benefits provided by them (Delgado, 2003). The traditional axis of communication activity in companies, to inform consumers about their brands and their products or services has been, as a matter of priority, advertising, but it is not the only tool. Other conventional activities are also used such as direct marketing, point of sale communication, merchandising, promotions, sponsorship, personal sales, etc. The media and supports used in Commercial or Marketing Communication are, fundamentally:

1. Direct communication and personal sales. This is the communication actions carried out by the sales force of the company in front of its customers, normally this type of communication is usually direct, even weather through internet, mail, telephone or face to face. Advertising in general information newspapers, as well as in free newspapers, sports, etc.
2. Advertising on supplementary newspaper magazines.
3. Advertising in Magazines. Of general information and as well as specialized in decoration, feminine, masculine, fashion, heart, sports, etc.

4. Radio Advertising.
5. Advertising in Cinema.
6. Television Advertising. It includes national, autonomous, thematic channels, local televisions, etc.
7. Outdoor Advertising. Includes telephone booths, public transportation, marquees, tarpaulins, billboards, posters, banners, aerial signs, etc.
8. Internet advertising (pc and mobile). Includes sponsored links and graphic formats
9. Advertising, displays and animations at the point of sale.
10. Merchandising, labeling, directories.
11. Promotional marketing and sales promotion.
12. Relational Marketing.
13. Direct marketing.
14. Mailboxing and brochures
15. Phone marketing.
16. Mobile marketing (excluding internet).
17. Fairs and exhibitions.
18. Sports sponsorship events.
19. Business Publications.

The tool to be used will be determined by the type of product or service, the available resources of the company, the nature of the market, the stages of the buying process, the product life cycle, whether they are consumer products or industrial products, etc. And also by the type of business and communication strategy. The companies, through the implementation of these tools, pursue a series of objectives among which can be highlighted, mainly: the creation of brand image, product differentiation, positioning, changing attitudes, generating confidence towards a Brand, communicate advantages, differentiate the brand, present new products, among others (Soler, 1993), but, above all, increase sales and improve the organization's results.

In any case, both the definition of objectives and the choice of means must be supported by a strategic management of the Commercial Communication which, previously planned, allows the organization to establish relationships as solid as possible with its consumers, reporting the highest possible benefits, in every way, for the organization.

Materials and Methods

Research objectives

This research is based on the Spanish food distribution company Mercadona S.A and its marketing communication. Starting from this object of study, a series of basic objectives have been proposed which, in turn, are composed of a series of secondary objectives that complement and give shape to the former. The main objective is to know and analyze the marketing communication tools used by Mercadona. For this purpose, we will analyze the communication made by this food distribution company through the Internet, taking into account both the presence and use it makes of its social networks and its institutional web portal.

Methodology and research design

Observation

Throughout this work, observation has been considered as a systematic, conscious, planned and objective process. Thanks to this technique we obtain primary information about the object of study, as well as a sample of the behavior of the people and groups that are intended for study. For the development of this methodological technique, an analysis sheet (Chart 1) has been elaborated based on the classification made by the Infoadex organization, which distinguishes broadly between conventional media and non-conventional media.

Chart 1. Media analysis sheet for the study of commercial communication

CONVENTIONAL MEDIA	USE
Cinema	
Newspapers	
Dominical Magazines	
Outdoors	
Radio	
Internet	
Press Magazines	
Television	

NON-CONVENTIONAL	USE
Sponsorships	
Patronage	
MK Social / RSC	
Sports Sponsorships	
Point of sale Animation	
Yearbooks	
Guides and directories	
Mailboxing / Brochures	
Fairs / Expositions	
Promotional Games	
Personalized mailing	
Mobile MK	
Telephonic MK	
PLV Merchandising	
Billboards	
magazines / Memoirs	
Publicity gifts	
Loyalty card	

Once this analysis template has been validated, the on-site observations of the points of sale were carried out in the towns of Puerto Real, Cadiz, El Puerto de Santa María and Chiclana de la Frontera, all of them in the province of Cádiz (Spain). In total, five centers have been visited. Both the observation of the points of sale and the recording of the data has been carried out in the period of time between the months of March 2015 and July 2016.

Content analysis

It is a technique used to interpret and obtain conclusions about texts, images or other different forms where all types of data records may exist, transcription of interviews, speeches, protocols of observation or documents. This methodology has been applied on two different supports: the analysis of web pages, on the one hand, and that of social networks, on the other. Based on this consideration, two self-made analysis sheets have

been designed. The index card that applies to the analysis of the corporate web (Chart 2) is theoretically based on the work of Marín, Lasso de la Vega and Mier-Terán (2015). From these works a series of variables have been selected that allow measuring the navigability, the organization, the readability and the online purchase process offered by the Web. For each of these variables a series of items have been determined and the presence or not of each of them has been measured in the institutional web.

Chart 2. Index card for the analysis of the institutional web of Mercadona

NAVIGABILITY	PRESENCE
Map of the website	
Easy to remember URL	
Links to Ppal pag. From all pages	
Help page	
Having a search function	
It shows how to solve problems	
ORGANIZATION	
Ordered in a logical manner	
Titles describe the info they header	
LEGIBILITY	
Adequate Font size	
Background images offer good contrast	
Clear and precise language	
PURCHASING RPOCESS	
Pictures of the product	
Product description	
Browsing without purchasing	
Minimum purchase	
Offer of payment methods	
Customer service	
Secure website	
Page loading time	

As a theoretical basis for the analysis of the different social networks, a second analysis sheet (Chart 3) has been designed based on the work of

Fondevila, Del Olmo and Bravo (2012). The average number of followers, the quality of the images, the periodicity with which materials are uploaded, the type of content and whether or not to allow dialogue and interaction with customers for each of the Social networks in which Mercadona has presence would be analyzed.

Chart 3. Analysis sheet for the study of Mercadona’s social networks

	Average number of followers	Quality images / text	1st use Date	Frequency of uploads	Type of contents	Costumer Dialog
Facebook						
Twitter						
Youtube Channel						
Instagram						
Google +						
Linkedin						
Coorporate Blog						

The analysis process was carried out between June and July of 2016, applying these analysis sheets to the corporate website, as well as to the main digital social networks.

Analysis and results

Communication tools

The tools that have been measured and analyzed correspond to the classification made by the Infoadex organization, which distinguishes broadly between conventional media and unconventional media. As can be seen in the analysis sheet (Chart 4), with regard to the so-called conventional media, it is observed how Mercadona dispenses with the use of the two main and most popular such as television and radio, highlighting the use of the Internet. In addition, outdoor advertising, and more specifically advertising billboards, are used by Mercadona, using media of various sizes depending on whether the location of the point of sale may or may not lead to confusion to potential customers. In addition to billboards, usually use canopies located at urban bus or train stops always near the point of sale are used.

Chart 4. Results. Media used by Mercadona in its marketing communication

CONVENTIONAL MEDIA	USE
Cinema	
Newspapers	
Dominical Magazines	
Outdoors	X
Radio	
Internet	X
Press Magazines	
Television	
NON-CONVENTIONAL	USE
Sponsorships	
Patronage	X
MK Social / RSC	X
Sports Sponsorships	X
Point of sale Animation	X
Yearbooks	
Guides and directories	
Mailboxing / Brochures	
Fairs / Expositions	
Promotional Games	
Personalized mailing	
Mobile MK	
Telephonic MK	
PLV Merchandising	X
Billboards	X
magazines / Memoirs	X
Publicity gifts	
Loyalty card	X

Regarding non-conventional media, it is possible to observe how Mercadona uses a smaller number of tools than the other distribution companies. Among them, the development of patronage actions is quite significant. The name of the company does not appear in any of these sponsorships, or donations, using instead one of its related foundations, such as the foundation Trinidad Alfonso or the sponsorship that is made

to the Basketball Club Valencia of the ACB League, through the appearance of the slogan «Cultura del Esfuerzo» (Culture of effort) in its T-shirt, a coined slogan and phrase always used by the president of the company D. Juan Roig Alfonso. Mercadona does not participate in fairs or in thematic exhibitions on food. Neither uses promotional games or points that are subsequently redeemed for discounts on the purchase.

It is very common for food distribution companies to use mailboxing as a tool. The different and varied offers they are promoting are usually transferred to the citizens in this way, except Mercadona, which not usually uses it even in the event of the opening of a new point of sale. It is also usual the use, by the companies of the sector, of credit cards or loyalty. Mercadona in this sense uses it only to finance purchases and postpone payments, but not to offer discounts, promotions, among others.

Analysis of the presence and use of social networks by Mercadona

As can be seen in Chart 5, Mercadona makes a significant use of digital social networks since in August 2012 began to use Facebook and Twitter, while progressively adhering to the main and most popular digital social networks.

Chart 5. Use of social media by Mercadona

	Average number of followers	Quality images / text	1st use Date	Frequency of uploads	Type of contents	Costumer Dialog
Facebook	420.000	Very good	Aug-12	1 daily post	Products / Warnings	Fluid and wanted
Twitter	83.000	Very good	Aug-12	1-3 messages responses	Products Dialog	Fluid and wanted
Youtube Channel	2.000	Very good	May-13	1 monthly video	Products Supplier	
Instagram	450	Very good	Mar-15	Starting to use	Products Supplier	
Google +	660	Very good	May-13	1 daily upload	Products Supplier	
Linkedin	23.900	Not developed		0	0	
Corporate Blog	canalmercadona	Very good		daily	News various	

It is necessary to emphasize the quality of the images, the texts, as well as the process of interaction with the client, which is continuous, professional and systematic. Mercadona does not usually fill the walls or message timelines if it is not necessary. On average it usually publishes one or two daily posts on Facebook, as well as between one and three messages on Twitter. One of the aspects that Mercadona and its network strategy stand out for is the fact that the interaction with the customer is constant and professional. Mercadona's team of network managers responds to all doubts and customer complaints quickly and assertively. The company also stands out and differs from the rest by not using the «re-tweet». All the contents and images that it publish are of own production and elaborated by its department. It also highlights the increasingly consistent use of other social networks such as Instagram or Google +.

Analysis of the institutional web of Mercadona

As far as the web of Mercadona, it is possible to affirm that it is a web with an austere design, not too graphically ornamented and, at the same time, very navigable. What really interesting of this web is the reference to the company's corporate blog (Canalmercadona), in which news, clarifications and even answers to the many hoaxes that are circulating on social networks are inserted daily.

As can be seen from the data collected in the analysis sheet (Chart 6), at first glance it does not seem at all like the e-Commerce website of a large company leader in its sector. The design is obsolete and rather austere, typical of a website from the beginning of the nineties. If we focus on thier online shopping platform, as in most platforms of these characteristics, it is necessary to register in order to access it and proceed to order products within the offered assortment.

Chart 6. Analysis of Mercadona's institutional website

NAVIGABILITY	PRESENCE
Map of the website	X
Easy to remember URL	X
Links to Ppal pag. From all pages	O
Help page	O
Having a search function	O
It shows how to solve problems	O

ORGANIZATION	
Ordered in a logical manner	X
Titles describe the info they header	O
LEGIBILITY	
Adequate Font size	O
Background images offer good contrast	X
Clear and precise language	X
PURCHASING RPOCESS	
Pictures of the product	O
Product description	O
Browsing without purchasing	X
Minimum purchase	X
Offer of payment methods	X
Customer service	X
Secure website	X
Page loading time	O

Among the negative aspects of the saleS website is the non-existence of highlighted products, or photographs of products, offers or detailed descriptions of products, except those of their brands or counter-brands that do appear sufficiently detailed. In the purchase platform there are no offers beyond a side menu item identified as *bajada* PVP (lower retail price). The fonts are difficult to read in most cases, an aspect that often complicates the purchase decision. The shopping cart is a kind of virtual ticket that appears on the right side similar to an Excel box and difficult to handle and interpret. However, the website offers the possibility to create lists of products and save them and has a good home service rate of around 8 euros.

The web platform has few sections or pages of content. It is also possible to access content related to the company's loyalty card, to corporate information about it or to job offers published by the company itself, which is professionally managed by infojobs.net.

Another aspect in which the web stands out is the possibility of accessing it in many languages. . Apart from being able to do it in Spanish, Catalan or Basque, it is possible to do it in Valencian, Galician, English or German. Regarding the overall ranking of visits of this website, it can be affirmed that it is well positioned in Spain with an average of permanence

in the page per visit of 4.17 minutes, a visit of 4.1 pages or sections per visitor, occupying the position 927 of the Spanish ranking.

Despite not being a simple and practical web for the costumer, the position that occupies in the ranking is quite good, perhaps obtained thanks to the popularity of the company in relation to the direct sale and the quality of the brands or counter-brands that It trades in its physical points of sale.

Discussion and conclusions

The difference between Mercadona and its direct competitors is that it does not use commercial communication in a conventional way. Its idea is not to reach the masses through commercial communication. In this way it is concluded that the company intends to humanize the brand, to reach the customer in the way a typical neighborhood store has done so far: with quality products, proximity to the home, and the seller is a prescriber of brands, close and friendly. In this way, Mercadona focuses and seeks what is called corporate communication.

With regard to the communication tools used by Mercadona S.A it can be determined that, fundamentally, uses the so-called Non-Conventional or Non-Massive communication tools. Mercadona is present in the main digital social networks and makes an efficient use of them.

Among the main features of its use of social networks is the quality of images, texts and the process of interaction with the client, which at all times is continuous, professional and systematic. Its strategy is based on corporate rather than commercial communication. To emphasize the fact that the most common themes in networks focus on promoting their own brands, the processes of elaboration, the denominations of origin of their products or the contribution of the company to the improvement of the environment and the contribution of the same for purposes of social nature.

For its part, the Mercadona website is a simple and austere interface in terms of illustrations, ornamentation, functionality and content. As in its strategy in social networks, on the website they focus mainly on the company, its contribution to the society and its importance within the sector in Spain. In terms of the online shopping platform, it is also important to note its aesthetic simplicity and difficulty of use. The prices of the home delivery service of purchases made through the web are competitive with respect to the rest. The lack of updating and improvements in the website denote the fact that Mercadona does not bet much on this type of sale and focusing more towards direct sales.

By way of conclusion, Mercadona differs from its main competitors because it does not prefer to use commercial communication and rather use corporate communication more frequently, essentially managing the so-called non-conventional or non-massive tools. While its competitors are keen to publicize their prices, offers, promotions, discounts and products, the data observed and collected in this study indicate that Mercadona prefers that its image, its own products and its way of doing things reaches the public through the face to face with the costumer so that, in this way, the purchase becomes a pleasant experience.

References

- Carrillo, M.V. y Castillo, A. (2007). El desarrollo de las estrategias de comunicación y de imagen en las PYMES. El caso de Extremadura. *Fisec Estrategias*, 6(7), 3-22.
- Carrillo, M. V., Castillo, A., y Gómez, L. (2005). *Imagen y comunicación en las PYMES*. Madrid: Ed. Fragua.
- Delgado, E. (2003). Controversia conceptual sobre el capital de marca: propuesta de un marco teórico de análisis. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (12), 7-24.
- Fondevila, J.F., Del Olmo, J.L. y Bravo, V. (2012). Presencia y reputación digital en “social media”: comparativa en el sector de la moda. *Fonseca, Journal of Communication*, (5), 92-116.
- Infoadex S.A. (2014). *Resumen estudio inversión publicitaria en España 2014*. (<https://goo.gl/njAg6J>)
- Kantar (s.f). *Kantar Wordpanel Alimentación*. (<https://goo.gl/P06PB4>)
- Marín, P.P., Lasso de la Vega, C. y Mier-Terán, J.J. (2015). La interactividad de las webs en las pequeñas y medianas empresas. *Opción*, 31(3), 735-750.
- Mazo del Castillo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel.
- Mercadona S.A. (2014). *Memoria Anual 2014*. (<https://goo.gl/pGnTZP>).
- Reinares, P. y Calvo, S (1999). *Gestión de la comunicación comercial*. Madrid: McGraw Hill.



Gamificación en aplicaciones móviles para servicios bancarios de España

Gamification in mobile applications for banking services in Spain

Dr. Ángel Torres-Toukourmidis
Universidad de Huelva. España
angel.torres@alu.uhu.es
orcid.org/0000-0002-7727-3985

Dra. Pilar Marín-Mateos
Universidad de Huelva. España
marin@uhu.es
orcid.org/0000-0003-3474-908x

Resumen

Este estudio se basa en identificar la incorporación de elementos de juego en aplicaciones móviles del sector financiero español, específicamente se recoge una muestra de 38 aplicaciones pertenecientes a la banca móvil, que provienen de las tiendas AppStore del sistema operativo iOS y Google Play del sistema operativo Android excluyendo todas aquellas que no pertenecen a una entidad bancaria como es el caso de PayPal, FinTonic, Mapfre, Plus500, Trading 212 Forex & Stocks, Carrefour Pass Móvil, y se le aplica la taxonomía de elementos lúdicos proveniente de Raftopoulos, Walz y Greuter (2015) organizado en propósito, audiencia, estrategia tecnológica, experiencia lúdica y mecánicas de juego. Los resultados demuestran que los propósitos de tales aplicaciones es fomentar la fidelidad del cliente, presentando soluciones operativas y sincronizaciones de carteras. Por su parte, la audiencia se orienta a un perfil de edad ubicado entre 26 y 35 años, mientras que la estrategia tecnológica responde primordialmente a la adopción de sistemas de seguridad y privacidad. En complemento, la experiencia lúdica va paulatinamente adoptándose por la comunicación móvil de las entidades bancarias, especialmente en cuanto a socialización, configuración personalizada del panel central. Por último, las mecánicas más utilizadas son la recolección de recompensas y aplicación de mecánicas de progresión.

Abstract

This study is based on identifying the incorporation of game elements in mobile applications of the Spanish financial sector, specifically a sample of 38 applications belonging to mobile banking, which come from the AppStore stores operating system iOS and Google Play operating system Android, excluding all those that do not belong to a banking entity such as PayPal, FinTonic, Mapfre, Plus500, Trading 212 Forex & Stocks, Carrefour Mobile Pass, and the taxonomy of game elements from Raftopoulos, Walz and Greuter (2015) organized in purpose, audience, technological strategy, play experience and game mechanics. The results demonstrate that the purposes of such applications are to foster customer loyalty by presenting operational solutions and portfolio synchronizations. The audience is oriented to an age profile between 26 and 35 years, while the technology strategy responds primarily to the adoption of security and privacy systems. In addition, the ludic experience is gradually adopted by the mobile communication of banking entities, especially in socialization, personalized configuration of the central panel. Finally, the mechanics most used are the collection of rewards and application of mechanics of progression.

Palabras clave | keywords

Aplicación software, banco, comunicación móvil, España, instituciones financieras, juego.
Software application, Bank, mobile communication, Spain, financial institutions, game.

Introducción

El Instituto Nacional de Estadística (2015) establece que el 96,7% de los españoles dispone de un teléfono móvil, mientras que el 22,7% que utilizan internet han llevado a cabo actividades conectadas a la gestión de cuentas bancarias. Por su parte, Ditrendia (2015) presenta que alrededor de 15 millones de españoles han adoptado el uso de la banca móvil para manejar sus finanzas. La prospectiva sobre estos servicios estima que para el 2020 los teléfonos móviles inteligentes serán responsables del 80% del mercado bancario.

En diciembre de 2009, Caixabank fue la primera entidad financiera de España en sumarse a las plataformas de distribución digital como AppStore, Android Market, conocido actualmente como Google Play y App World de Blackberry, integrando entre sus funciones el chequeo de los balances, transferencias, gestión de cuentas, localización de oficinas y atención al cliente. Prácticamente cuatro años más tarde, en diciembre de 2013, aparece la primera aplicación móvil proveniente de un banco español que permitía la realización de pagos, cabe destacar que el servicio de pagos se emite a través de una aplicación distinta a la aplicación principal, es decir, el BBVA, pionero en este servicio, disponía una aplicación dedicada a la consulta y gestión bancaria y complementariamente presentó la aplicación BBVA Wallet admitiendo de eso modo la realización de pagos contactless a través de teléfonos móviles, abriendo así un nuevo campo acción para la conversión digital de la banca. Posteriormente, entidades como Caixabank, Bankia, Banco Sabadell, Banco Santander, se unen a dicha tendencia.

Según Rodrigues, Costa y Oliveira (2014) la banca electrónica, incluyendo la banca móvil ha estado experimentando con la inserción de elementos de juego, en otras palabras, la creación de una banca electrónica gamificada supone aumentar la fidelidad, tiempo y número de transacciones de los clientes.

Banca móvil

El comercio móvil, m-commerce, se presenta como la extensión del comercio electrónico que ha proporcionado mayor flexibilidad y movilidad en los servicios de localización, control de calidad e inversión (Varshney, 2008). Entre las razones que sustentan tal progreso está la amplia penetración del mercado de los celulares, junto con la estabilidad general de las tecnologías de comunicación móvil y las experiencias

positivas producidas en su comercialización (Mallat, Rossi & Tuunainen, 2004), efectivamente, el m-commerce ha hecho que las soluciones móviles sean aplicables a una variedad de servicios financieros experimentando cambios importantes en los últimos años. El sector bancario se ubica en los puestos de liderazgo en la adopción y utilización de tecnología móvil en los servicios financieros, generando un nuevo valor añadido a los clientes al reducir los costes y al mejorar la calidad de los canales de interacción (Pousttchi & Schurig, 2004; Laukkanen, 2007).

Luo, Li, Zhang y Shim (2010) definen la banca móvil como un método innovador para acceder a servicios bancarios donde el cliente interactúa con un banco a través de un dispositivo móvil. Entre sus ventajas se encuentran la atemporalidad, la ubicuidad y las bajas tarifas, accediendo a múltiples bancos, cuentas y servicios financieros desde cualquier lugar, y a cualquier hora (Karjaluto, 2002). En definitiva, el desplazamiento progresivo de los usuarios en el uso de los ordenadores hacia las aplicaciones de los dispositivos móviles, ha abierto una oportunidad que los bancos europeos han buscado rentabilizar (Gjino, & Ilollari, 2014).

Entre los factores diferenciadores que se han integrado para potenciar la rentabilidad de la banca móvil se evidencia gamificación, big data, computación en la nube, robots móviles, análisis predictivos, softwares para el reconocimiento de voz, entre otros (Maldonado, 2013). En el primero de ellos, se constata la influencia positiva en la utilidad percibida y en las intenciones de los clientes (Rodrigues, Costa & Oliveira, 2014).

Gamificación

En el campo de las nuevas tecnologías, el escenario europeo está presente esta vez mediante el programa de investigación e innovación Horizon 2020, en el que se propone el tema: Advanced digital gaming/gamification technologies, para desarrollar nuevas metodologías, herramientas y evidencia científica en contextos digitales no lúdicos para el beneficio de gobiernos, empresas e individuos.

Todo fenómeno social que ejerce algún efecto en las personas, como es el caso de la gamificación, está orientado en base a principios que sustenten sus acciones. En este caso en particular se visualizan cinco clasificaciones enfocadas desde distintas perspectivas. Principios pre-gamificación, principios de gamificación, principios para los procesos de gamificación y principios para optimizar la gamificación. Así se distinguen los de Coonradt y Nelson (2007), desarrollados antes de que se

formalizara el término gamificación; los expresados por Ivanovna (2013) para adaptar la gamificación a la sociedad actual; los seis principios de la gamificación eficiente orientada a los usuarios, de Marache-Francisco y Brangier (2013); Oprescu, Jones y Katsikitis (2014) para la adopción de la gamificación en el trabajo.

Coonradt y Nelson (2007), antes que existiera el término gamificación, determina cinco principios que motivan la recreación dentro de un ambiente laboral:

1. Metas claramente definidas: Este principio afirma que las metas deben estar escritas, cada persona debe comprometerse a lograr sus propias metas para que se pueda obtener un beneficio colectivo, las metas deben ser positivas, medibles, realistas, obtenibles y específicas, las metas deben ser visibles como son los puntos, las metas deben tener una fecha de vencimiento, las metas deben producir cambios en la personalidad de las personas que participan y por último las metas deben tener beneficios complementarios.
2. Mejorar el registro de puntos y tarjetas de puntaje: El registro de puntos debe ser objetivo y simple, auto-administrado pero auditado por sus pares, se busca que sea dinámico y que sirva de comparación personal con su rendimiento pasado.
3. Feedback frecuente: Refuerza comportamientos que deben ser repetidos, la cantidad apropiada de feedback la determina el que lo recibe, la habilidad de ofrecer feedback es una de las habilidades más importantes del ser humano, la persona que da el feedback siempre está en control, es mejor ofrecer un feedback negativo que no ofrecer feedback alguno.
4. Un mayor grado de elección personal. El sentido de autonomía es importante para todo ser humano, ya que refuerza sus actitudes y su poder de selección. Las metas pueden ser determinadas por otra persona, empresa, etc., pero el camino para lograrlo debe ser netamente personal.
5. Constante entrenamiento: Parte del entrenamiento debe ser un feedback continuo, evitar cambiar las reglas a mitad del juego, persistencia en las ideas, el sentimiento hacia una institución, marca, organización es aquella que produce la persona que realiza el entrenamiento.

Coonradt y Nelson (2007) fundamenta sus estudios en los juegos deportivos para aplicar dinámicas de juego que motivaran y entretuvieran a las personas en las empresas.

Casi veinte años más tarde, Ivanovna (2013) defiende que las características inmanentes de un juego al apoyarse en el desarrollo de las nuevas tecnologías, son el sustento primario para formar los principios básicos de la gamificación: Participación voluntaria, libertad, vivir experiencias que producen emociones fuertes; Escape de la realidad a través de un mundo ilusorio, con reglas particulares y diversos escenarios; Los juegos se basan en procesos de autosuficiencia en lo que tienden a buscar la motivación intrínseca, sobre la motivación extrínseca.

Según Ivanovna (2013), estos serían los componentes actuales de las nuevas tecnologías en los cuales se apoyan los juegos:

- Interactividad: La interacción online ha producido un sistema de cooperación con objetos y sujetos dentro de las redes del espacio comunicativo. Los elementos de los juegos han servido como mecanismo de interacción debido a que estructura la actividad de las personas hacia un propósito donde resalta la simultaneidad.
- Fenómeno de la pantalla: El proceso de digitalización en la transmisión de información ha permitido que se emitan señales en tiempo real combinando sonidos, imágenes, textos, etc. Creando así un sentido de pertenencia.
- Virtualidad: El desarrollo de las nuevas tecnologías ha permitido el comportamiento voluntario hacia reglas obligatorias dentro de una existencia virtual, donde se adapta a mecánicas de juego para resolver problemas.

Ivanovna (2013), considera que el principio sobre el cual debe sustentarse la gamificación se obtiene a través de la combinación de las mecánicas de juego con el reconocimiento de los medios de comunicación. De acuerdo con su posición, estas pueden crear experiencias emocionales específicas en los jugadores. En consecuencia, si los medios de comunicación reconocen el valor de las mecánicas de juego y los incorporan, la interactividad puede alcanzarse en diferentes plataformas sin recurrir a cambios en la jugabilidad. En otras palabras, lo que ella plantea es que la transmedialidad es el principio fundamental de la gamificación.

Según el análisis realizado por Marache-Francisco y Brangier (2013), todo proceso de gamificación necesita precisar una serie de principios que guíen eficientemente la experiencia de los usuarios. Solo así se podrá materializar un conjunto de fases que satisfagan el proceso. Estos principios tienen una particularidad respecto a las demás, tienen

una visión macro del proceso, no buscan articular los elementos de la gamificación como ocurre en las otras cuatro taxonomías, sino que contienen una base generalista, muy similar a la utilizada en el Know How empresarial.

- Libertad de elección: Darle al usuario la libertad de actuar voluntariamente, permitiéndole desactivar funciones y participar en la experiencia gamificada.
- Beneficios y significados: La influencia de la gamificación debe ser relevante tanto para los creadores como para los usuarios, a través de componentes que los motiven. En caso contrario, el uso del sistema no producirá influencia alguna, por ende, no se obtendrán beneficios.
- Experiencia personalizada: El sistema debe actuar sobre diferentes perfiles de usuarios para desencadenar actos que demuestren la aceptación general.
- Interacción a largo plazo: Las interacciones cambian. Aquí es importante tener en cuenta las teorías motivacionales.
- Efectos secundarios no deseados. Inducir al estrés, dar la sensación de falta de credibilidad y privacidad, la subjetividad con las recompensas, son factores que pueden jugar en contra de los sistemas gamificados.
- Asunto legal y ético: Existe un contexto legal sobre datos, privacidad e intereses de los usuarios que debe respetarse.

Estos principios, contribuyen a la posibilidad de emitir un proceso de gamificación que tenga como prioridad salvaguardar los intereses de todas las personas que participan. Sin importar el compromiso y la disposición inicial de los usuarios, el proceso debe ser igual para todos.

Desde otra perspectiva, Oprescu, Jones y Katsikitis (2014) adaptan la gamificación al trabajo. Sabemos a priori que el contexto hacia el cual dirigen sus principios, supone un alejamiento en un planteamiento general. No obstante, después de revisarlos, lo que ellos denominan trabajo, no implica necesariamente una empresa, una oficina, sino organizaciones, administraciones públicas. Entonces, de acuerdo con Oprescu, Jones y Katsikitis (2014) (2014) aumentar la productividad y los beneficios es proporcional al comportamiento de las personas hacia un fin en común. Ese fin no lo limitan, por tanto, puede involucrar necesidades sociales.

En este caso son principios para entornos educativos, colegios, universidades y espacios de enseñanza, que pueden ser de utilidad para

motivar tanto a los estudiantes como a los profesores, mejorando en ambos su desempeño.

Atendiendo a las propuestas de Coonradt y Nelson (2007) al inicio de la gamificación; Ivanovna (2013) en el contexto de la gamificación; Marache-Francisco y Brangier (2013) en principios de gamificación efectiva; Opreescu, Jones y Katsikitis (2014) gamificación en el trabajo, junto con el Hype Cycle de Gartner (Rivera & Van der Meulen, 2014) presentaba la gamificación como una tecnología emergente con una proyección de avance entre 2 a 5 años. Un año más tarde, la gamificación había desaparecido de este ciclo. Esta omisión se produce ya que la gamificación se traslada de tecnología emergente a una tecnología fija en sector productivo. Actualmente, la definición más reconocida en el entorno académico se refiere al uso de elementos de diseño de juego en contextos no lúdicos (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011).

En otras palabras, la gamificación se concibe como el proceso de utilizar elementos de juego en áreas no convencionales, entre ellas, el mercado financiero. De hecho, disciplinas como la administración de empresas y el marketing buscan apropiarse del término acercándolo a su terreno de estudio, Zichermann y Linder (2013), añaden una visión mercantilista considerándolo como la implementación de conceptos de diseño de juegos, programas de lealtad y economía conductual para impulsar la participación de los usuarios, mientras que Huotari y Hamari (2012) trasladan la conceptualización de la gamificación al marketing y publicidad, definiéndola como el proceso de mejorar un servicio para desarrollar experiencias lúdicas destinadas apoyar la creación de valor total del usuario.

El objetivo en el modo general se centra en el comportamiento de las personas, apelando a la persuasión para prolongar su participación dentro de un ámbito específico (Werbach & Hunter, 2012). Sin embargo, en el caso de las empresas se trata de una estrategia para fidelizar clientes, mantener su interés sobre los productos y servicios, y premiar su compromiso con la marca, o bien como afirma Moíño (2013) mejorar la productividad de los empleados o influir en el comportamiento de los clientes, con el objetivo de generar beneficios reales para la empresa. Por otra parte, cuando se trata de buscar el bienestar social y cumplir con las necesidades de la sociedad, el objetivo de la gamificación cambia radicalmente, enfocándose en aumentar el compromiso y motivación de las personas hacia una actividad haciéndola más divertida con la finalidad

de estimular su aprendizaje (Landers & Callan, 2011; Simões, Redondo & Fernández-Vilas, 2012). En las nuevas tecnologías la dicotomía social permanece. Las empresas mantienen sus principios de acumulación de riqueza cuando los demás buscan una optimización del bienestar social.

Deterding, Dixon, Khaled y Nacke (2011) precisaron que, según los diseñadores de juego, la gamificación es añadir puntos, medallas y tabla de posiciones a las actividades mundanas de los usuarios. Dicha perspectiva ha encasillado la gamificación hacia las mecánicas relacionadas con los sistemas de recompensa, llegando a tal extremo que Zagalo y Oliveira (2014) la denominaron *Pointsfication*, haciendo referencia al uso de puntos como mecánica prioritaria. Si bien resulta cierto que los puntos, medallas y tabla de posiciones forman parte de las mecánicas de la gamificación, no son los únicos elementos que configuran su clasificación. De hecho, en la literatura actual pueden evidenciarse múltiples elementos de gamificación ordenados por diferentes taxonomías como Robinson y Bellotti, (2012); Thiebes, Lins y Basten, (2014); Werbach y Hunter, (2012); Zichermann y Cunningham, (2011). Esto supone una disyuntiva para la investigación ya que las clasificaciones contrastan entre sí, mezclando elementos de gamificación y de diseño de juego (Reeves & Read, 2009), y a su vez aplicando aquellos que mejor se adaptaban a las propias temáticas de la investigación (Rai & Beck, 2012; Dubbels, 2013). Pese a ello, la taxonomía presentada por Raftopoulos, Walz y Greuter (2015) abarca explícitamente la tecnología móvil y las empresas involucradas en el sector financiero.

Material y métodos

El objetivo de esta investigación consistió en identificar los elementos de gamificación en las aplicaciones móviles provenientes de entidades bancarias en España. Cada aplicación fue descargada y revisada desde el 10 de diciembre 2016 hasta el 10 de enero de 2017, siguiendo la taxonomía de gamificación propuesta por Raftopoulos, Walz y Greuter (2015), logrando visualizar el nivel de inserción de la gamificación en la banca móvil.

La muestra se calculó tomando el universo de 500 aplicaciones móviles gratuitas más descargadas en la categoría finanzas. A partir de allí, se calculó el estimado del 95% de nivel de confianza dentro de un intervalo ± 1 resultando 38 aplicaciones provenientes de las tiendas AppStore del sistema operativo iOS y Google Play del sistema operativo Android excluyendo todas aquellas que no pertenecen a una entidad

bancaria como es el caso de PayPal, FinTonic, Mapfre, Plus500, Trading 212 Forex & Stocks, Carrefour Pass Móvil, Verse, entre otras.

Tabla 1. Muestra seleccionada de aplicaciones móviles y valoración en las stores

Nº	Aplicación móvil	Posición en AppStore	Posición en Google Play	Fecha de lanzamiento
	CaixaBank	1	1	2009
	BBVA Spain	2	2	2010
	Santander	3	6	2010
	CaixaBank Pay	4	5	2016
	ING DIRECT Banca	6	13	2014
	Banco Sabadell	7	4	2010
	Bankia	9	7	2010
	BBVA Wallet	10	12	2013
	Twyp Cash	11	8	2016
	Santander Wallet	13	23	2015
	Línea Abierta Caixa	15	19	2013
	Ruralvía	16	17	2012
	WiZink	17	39	2016
	Banco Popular Español	18	14	2016
	ReciBox Caixa	19	22	2013
	Twyp ING Group	21	11	2015
	Sabadell Wallet	22	46	2016
	ABANCA	23	27	2009
	Cajamar	24	33	2011
	imaginBank -Caixa	25	44	2016
	Kutxabank	26	16	2014
	UnicajaMóvil	27	32	2012
	Ibercaja	28	20	2012
	Bankia Wallet	30	24	2014
	EVO Banco Móvil	31	45	2012
	Bankintercard	32	47	2016
	Bankintermovil	33	35	2016
	KutxabankPay	35	50	2016
	BBVA net cash	36	63	2013

Nº	Aplicación móvil	Posición en AppStore	Posición en Google Play	Fecha de lanzamiento
	BMN Banca Online	37	38	2012
	Ruralvía wallet	38	42	2016
	IKEA VISA-Caixa	39	66	2015
	CajaSur	41	29	2014
	EspañaDuero Móvil	44	52	2013
	OpenBank. Santander	46	43	2011
	Santander Empresas	47	96	2015
	Santander Money Plan	49	61	2016
	Banca Online Liberbank	50	40	2013

Fuente: App Annie, 10 de diciembre de 2016

La taxonomía de Raftopoulos, Walz y Greuter (2015) presenta cinco elementos centrales:

- Propósito: fidelidad del cliente; venta y promoción; educación y reclutamiento; innovación y solución de problemas; bien común y desarrollo; y productividad y moral del personal.
- Audiencia: personal interno; clientes; proveedores; comunidad específica y público general.
- Estrategia tecnológica: juego digital; simulación digital; plataforma de venta; plataforma personalizada; modificación sencilla de las características del producto; modificaciones significativas en las características del producto; experiencias lúdicas con niveles básicos de tecnología; y experiencia lúdica con niveles altos de tecnología.
- Experiencia lúdica: adquisición de territorio; predicción; supervivencia; construcción; captura y evasión; intercambio; resolución de problemas; socialización; navegación espacial; destrucción, recolección; y carrera.
- Mecánicas de juego: estatus, éxito, reconocimiento; puntos; experiencia; misiones; bienes reales y virtuales; medallas y trofeos; líderes de tabla, progresión y narrativa.

Análisis y resultados

Si bien el 100% de las aplicaciones fomentan la fidelidad del cliente, dado que para acceder a las opciones de la interface el usuario necesita poseer una cuenta y estar registrado en el banco determinado. Un total de 29 aplicaciones (76%) de la muestra seleccionada se orientan a la búsqueda de la innovación y solución de problemas facilitando la ubicación de sucursales bancarias y cajeros automáticos, realización de transferencias, recarga del teléfono móvil, atención al cliente, domiciliación y consulta inmediata de pagos y recibos. Esto significa que más de la mitad de las aplicaciones se orientan a la simplificación de las operaciones bancarias y al ahorro de tiempo de los clientes.

En consiguiente, venta y promoción se erige como otro de los propósitos más reiterados en las aplicaciones (24%), esto se debe a la sincronización de las carteras electrónicas de las diferentes entidades bancarias con las tarjetas de crédito y débito del usuario, recibiendo ofertas exclusivas al realizar pagos a través de este canal, además de otros beneficios.

Indefectiblemente el 100% que representa la audiencia de este tipo de aplicaciones son los clientes de cada banco y que a su vez estén interesados en llevar a cabo este tipo de gestiones mediante su teléfono móvil. Según Ditrendia (2015), el 91% de españoles ubicados en el rango entre 26 y 35 años utilizan los celulares con frecuencia y mantienen el perfil de consumidor proclive a la descarga de este tipo de aplicaciones.

El 100% de la muestra comparte el hecho de ser softwares para dispositivos móviles con alto nivel tecnología, donde se evidencian primordialmente la adopción de sistemas de seguridad y privacidad como encriptación de datos SSL, protección PIE&Stacks, OTP, entre otros, y tecnología de geolocalización también conocida como LBS, para la ubicación de cajeros y sucursales y para activar funciones de la cartera móvil, las cuales también cuentan con NFC -Near Field Communication- que permite realizar pagos sin el contacto de los dispositivos. Por otro lado, son aplicaciones que necesitan una constante actualización, 21 de las 38 aplicaciones tuvieron su última actualización en diciembre 2016, mientras que Banco Santander, Kutxabank, Evo Banco Móvil y Santander Empresas, ya se han actualizado durante el transcurso del estudio en enero 2017. En complemento, también se observan simulaciones dentro de las aplicaciones revisadas, las aplicaciones de Santander Money Plan, Santander, Kutxabank, Ibercaja, CajaSur, Banco Popular y Cajamar

permiten al cliente calcular bonificaciones, intereses, hipotecas, seguros, planes de pensiones, fondos de inversión, entre otros.

En total se visualizan tres elementos conducidos a la experiencia lúdica: socialización (100%), construcción (36%), y recolección (18%). La socialización se presenta a través de tres modalidades, atención al cliente por parte de la entidad bancaria, lista de contactos permitiendo realizar transferencias entre sí, y redes sociales, compartiendo en información comercial de las entidades bancarias. En cambio, el término construcción se refiere en este caso a la configuración personalizada de los productos y servicios del cliente, modificando el orden, las notificaciones, la visualización de los mismos y estableciendo favoritos. Las entidades que disponen de esta experiencia son: Ibercaja, Santander, ING DIRECT Banca, BBVA, CaixaBank, Banco Popular, Banco Sabadell, Cajasur, Españaduro Móvil, Sabadell Wallet, Cajamar, BMN Banca Online, IKEA Visa-Caixa y Santander Money Plan. Respecto a la recolección como experiencia lúdica precisa la aplicación de sistemas de recompensa dentro de la aplicación. Las aplicaciones bancarias que explícitamente desarrollan este elemento son: Unicaja, WiZink, CajaSur, Españaduro Móvil, Banca Online Liberbank, Kutxabank, Bankintercard.

En esta sección, el 26% de las aplicaciones móviles representadas por Unicaja, Ibercaja, Evo Banco Móvil, Wizink, Recibox Caixa, IKEA Visa, Ruralvía, Caixabank Pay, ImaginBank- Caixa y Santander Wallet, utilizan la mecánica de progresión como componente para la visualización de pago de créditos, saldo disponible y consumido, renta y previsión de gastos. Asimismo, el 15% ofrece puntos intercambiables por descuentos, ofertas y regalos como se observa en los siguientes: Unicaja. BMN Banca Online, Españaduro Móvil, Banca Online Liberbank, CajaSur y Bankintercad. Por último, de manera innovadora la aplicación Evo Banco Móvil ha integrado tabla de posiciones entre inversionistas.

Discusión y conclusiones

Según Romero-Rodríguez, Torres-Toukoumidis y Aguaded (2017) la gamificación se identifica como catalizador del cambio social al otorgar un carácter interactivo y transversal a las experiencias. Por ello, a la luz de los datos obtenidos, se constata que el sector bancario español, incluyendo bancos tradicionales entre ellos Banco Santander, Banco Popular, BBVA, CaixaBank como bancos de reciente aparición en el mercado financiero como Liberbank, Evo Banco y KutxaBank acceden a la implementación

de la gamificación en sus aplicaciones móviles. Específicamente, al encontrarse con el propósito objetivo de aumentar la fidelidad de los clientes y una audiencia segmentada entre 26 y 35 años, se concibe tres aristas de la experiencia lúdica, en primer lugar, socialización, que se refiere a la atención al cliente, transferencias entre las personas que forman parte de la lista de contactos del móvil e información comercial a través de las redes sociales, seguidamente se observa la arista denominada construcción que comprende la configuración personalizada del orden y visualización de los productos y servicios del cliente. Para culminar, la tercera arista de la experiencia lúdica actual de los bancos es la recolección, en la que se toma en cuenta la búsqueda y acceso basado en sistemas de recompensa. Si bien los resultados demuestran que su incorporación aún se mantiene a pequeña escala, la progresiva transformación digital de la banca española incluye a la gamificación dentro de las tendencias más efectivas en la próxima década (Gutiérrez-Rubí, 2015).

Esta investigación abre un espacio para diagnosticar patrones de uso de la gamificación en el sector bancario, midiendo su utilidad y efecto en la clientela. De igual modo, se recomienda a futuros investigadores el acoplamiento del factor estético entre los elementos, el cual fue omitido en la taxonomía de Raftopoulos, Walz y Greuter (2015) y juega un papel importante en la navegación por la interface de la banca móvil (Rodrigues, Costa & Oliveira, 2014).

Referencias

- Coonrad, C. A., & Nelson, L. (2007). *The Game of Work*. Utah, EEUU: Gibbs Smith.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. *International Academic Mind-Trek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9-15. ACM.doi: 10.1145/2181037.2181040.
- Ditrendia (2015). *Informe ditrendia 2016: Mobile en España y en el mundo*. Madrid, España: Tatum.
- Dubbels, B. (2013). Gamification, Serious Games, Ludic Simulation, and other Contentious Categories. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 5(2), 1-19. doi: 10.4018/jgcms.2013040101.
- Gjino, G., & Ilollari, O. (2014). Mobile banking: near future of banking. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 7(1), 43-51. Recuperado de <https://goo.gl/xcrWbV>.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2015). *La transformación digital y móvil de la comunicación política*. Madrid, España: Fundación Telefónica.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining Gamification: A Service Marketing Pers-

- pective. *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, ACM, pp. 17-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2393132.2393137>.
- Instituto Nacional de Estadística (2015). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://goo.gl/9kXIOa>.
- Ivanovna, I. (2013). Four Pillars of Gamification. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13, 149-152. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470752210.ch12>.
- Karjaluoto, H. (2002). *Electronic banking in Finland: Consumer beliefs, attitudes, intentions and behaviors*. Finlandia: University of Jyväskylä.
- Landers, R. N., & Callan, R. C. (2011). Casual Social Games as Serious Games: The Psychology of Gamification in Undergraduate Education and Employee Training. *Serious games and edutainment applications*, 399-423. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4471-2161-9_20.
- Laukkanen, T. (2007). Internet vs mobile banking: comparing customer value perceptions. *Business Process Management Journal*, 13(6), 788-797. doi: 10.1108/14637150710834550.
- Luo, X., Li, H., Zhang, J., & Shim, J. P. (2010). Examining multi-dimensional trust and multi-faceted risk in initial acceptance of emerging technologies: An empirical study of mobile banking services. *Decision support systems*, 49(2), 222-234. doi: 10.1016/j.dss.2010.02.008.
- Mallat, N., Rossi, M., & Tuunainen, V. K. (2004). Mobile banking services. *Communications of the ACM*, 47(5), 42-46. doi: 10.1145/986213.986236.
- Marache-Francisco, C., & Brangier, E. (2013). Perception of Gamification: Between Graphical Design and Persuasive Design. *Design, User Experience, and Usability. Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience*, 558-567. Springer Berlin Heidelberg. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_61.
- Moiño, J. P. (2013). 'Gamification': aprenda a jugar sus cartas digitales. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, (115), 16-21. (<http://goo.gl/f4zW5b>) (2016-03-07).
- Maldonado, L. (2013). *La Banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en el mundo global*. Madrid: PWC.
- Oprescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I play at work. Ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 14 (5) doi: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00014>.
- Pousttchi, K., & Schurig, M. (2004). Assessment of today's mobile banking applications from the view of customer requirements. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference* (pp. 10-15). IEEE. doi: 10.1109/hicss.2004.1265440
- Rai, D., & Beck, J. E. (2012). Math learning environment with game-like elements: an incremental approach for enhancing student engagement and learning effectiveness. In *International Conference on Intelligent Tutoring Systems* (pp. 90-100). Springer Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-30950-2_13.
- Reeves, B. & Read, L. (2009). *Total Engagement*. Cambridge, EEUU: Harvard Business Press.

- Rivera, J., & Van der Meulen, R. (2014). *Gartner's 2014 hype cycle for emerging technologies maps the journey to digital business*. Connecticut, EEUU: Gartner Group.
- Raftopoulos, M., Walz, S., & Greuter, S. (2015). How enterprises play: Towards a taxonomy for enterprise gamification. *Conference: Diversity of Play: Games-Cultures-Identities*. DiGRA. Recuperado de <https://goo.gl/3PD4f9>.
- Robinson, D., & Bellotti, V. (2013). A preliminary taxonomy of gamification elements for varying anticipated commitment. *Proceedings CHI 2013 Workshop on Designing Gamification: Creating Gameful and Playful Experiences*. ACM. Recuperado de <https://goo.gl/hElEnm>.
- Rodrigues, L. F., Costa, C. J., & Oliveira, A. (2014). How gamification can influence the web design and the customer to use the e-banking systems. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems and Design of Communication* (pp. 35-44). ACM. doi: 10.1145/2618168.2618174.
- Romero-Rodríguez, L. M., Torres-Toukourmidis, Á., & Aguaded, I. (2017). Ludificación y educación para la ciudadanía. Revisión de las experiencias significativas. *Educación*, 53(1), 109-128. doi: 10.5565/rev/educar.846.
- Simões, J., Redondo, R. D., & Vilas, A. F. (2013). A social gamification framework for a K-6 learning platform. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 345-353. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.007>.
- Thiebess, S., Lins, S. & Basten, D. (2014). Gamifying Information Systems- A Synthesis of Gamification Mechanics and Dynamics. *Twenty Second European Conference on Information Systems*. ECIS. doi: <https://goo.gl/uyOYqK>.
- Varshney, U. (2008). A middleware framework for managing transactions in group-oriented mobile commerce services. *Decision Support Systems*, 46(1), 356-365. doi: 10.1016/j.dss.2008.07.005.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize your Business*. Pennsylvania, EEUU: Wharton Digital Press.
- Zagalo, N. y Oliveira, S. (2014). *Perspectivas sobre a Gamificação: um fenómeno que quer gerar envolvimento*. Braga, Portugal: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. doi: <https://goo.gl/gHIzAS>.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Massachusetts, EEUU: O'Reilly Media, Inc.
- Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. Nueva York, EEUU: McGraw-Hill Professional.



Gamification in mobile applications for banking services in Spain

Gamificación en aplicaciones móviles para servicios bancarios de España

Dr. Ángel Torres-Toukoumidis

Universidad de Huelva. España

angel.torres@alu.uhu.es

orcid.org/0000-0002-7727-3985

Dra. Pilar Marín-Mateos

Universidad de Huelva. España

marin@uhu.es

orcid.org/0000-0003-3474-908x

Abstract

This study is based on identifying the incorporation of game elements in mobile applications of the Spanish financial sector, specifically a sample of 38 applications belonging to mobile banking, which come from the AppStore stores operating system iOS and Google Play operating system Android, excluding all those that do not belong to a banking entity such as PayPal, FinTonic, Mapfre, Plus500, Trading 212 Forex & Stocks, Carrefour Mobile Pass, and the taxonomy of game elements from Raftopoulos, Walz and Greuter (2015) organized in purpose, audience, technological strategy, play experience and game mechanics. The results demonstrate that the purposes of such applications are to foster customer loyalty by presenting operational solutions and portfolio synchronizations. The audience is oriented to an age profile between 26 and 35 years, while the technology strategy responds primarily to the adoption of security and privacy systems. In addition, the ludic experience is gradually adopted by the mobile communication of banking entities, especially in socialization, personalized configuration of the central panel. Finally, the mechanics most used are the collection of rewards and application of mechanics of progression.

Resumen

Este estudio se basa en identificar la incorporación de elementos de juego en aplicaciones móviles del sector financiero español, específicamente se recoge una muestra de 38 aplicaciones pertenecientes a la banca móvil, que provienen de las tiendas AppStore del sistema operativo iOS y Google Play del sistema operativo Android excluyendo todas aquellas que no pertenecen a una entidad bancaria como es el caso de PayPal, FinTonic, Mapfre, Plus500, Trading 212 Forex & Stocks, Carrefour Pass Móvil, y se le aplica la taxonomía de elementos lúdicos proveniente de Raftopoulos, Walz y Greuter (2015) organizado en propósito, audiencia, estrategia tecnológica, experiencia lúdica y mecánicas de juego. Los resultados demuestran que los propósitos de tales aplicaciones es fomentar la fidelidad del cliente, presentando soluciones operativas y sincronizaciones de carteras. Por su parte, la audiencia se orienta a un perfil de edad ubicado entre 26 y 35 años, mientras que la estrategia tecnológica responde primordialmente a la adopción de sistemas de seguridad y privacidad. En complemento, la experiencia lúdica va paulatinamente adoptándose por la comunicación móvil de las entidades bancarias, especialmente en cuanto a socialización, configuración personalizada del panel central. Por último, las mecánicas más utilizadas son la recolección de recompensas y aplicación de mecánicas de progresión.

Keywords | Palabras clave

Software application, Bank, mobile communication, Spain, financial institutions, game.

Aplicación software, banco, comunicación móvil, España, instituciones financieras, juego.

Introduction

The National Institute of Statistics (2015) states that 96.7% of Spaniards have a mobile phone, while 22.7% of those who use the internet have carried out activities connected to the management of bank accounts. Additionally, Ditrendia (2015) shows that about 15 million Spaniards have adopted the use of mobile banking to manage their finances. Projections about these services estimate that by 2020, smart mobile phones will be responsible for 80% of the banking market.

In December 2009, Caixabank was the first financial entity in Spain to join digital distribution platforms such as AppStore, Android Market (now known as Google Play), and Blackberry's App World, integrating among its functions the checking of balance sheets, transfers, account management, agency location, and customer service. Almost four years later, in December 2013, the first mobile application from a Spanish bank that allowed payment was made. It should be noted that the payment service was managed through an application other than the main application, that is to say, BBVA, a pioneer in this service, had an application dedicated to consultation and banking management, and introduced the application BBVA Wallet complementarily, thus allowing for contactless payments through mobile phones. In doing so, they opened a new field of action for banks to explore. Subsequently, entities such as Caixabank, Bankia, Banco Sabadell, and Banco Santander joined this trend.

According to Rodrigues, Costa and Oliveira (2014), electronic banking, including mobile banking, has been experimenting with the insertion of game elements, in other words, the creation of a gamified electronic banking intended to increase the fidelity, time and number of transactions performed by clients.

Mobile banking

Mobile commerce, m-commerce, is presented as an extension of electronic commerce that has provided greater flexibility and mobility in localization, quality control and investment services (Varshney, 2008). Among the reasons for this progress is the widespread penetration of mobile phones in the market, together with the overall stability of mobile communication technologies and the positive experiences that derive from its commercialization (Mallat, Rossi, & Tuunainen, 2004). M-commerce has made mobile solutions applicable to a variety of financial services, most of which have experienced major changes in recent years. The banking sector is in one of the leading industries in terms of adoption and

use of mobile technology in financial services, generating new added value for customers by reducing costs and improving the quality of interaction channels (Pousttchi, & Schurig, 2004; Laukkanen, 2007).

Luo, Li, Zhang and Shim (2010) define mobile banking as an innovative method for accessing banking services, one where the customer interacts with the bank through a mobile device. Among its advantages are timelessness, ubiquity, and low rates, which allow users to access multiple banks, accounts, and financial services from anywhere at any time (Karjaluoto, 2002). In short, the progressive shift towards the use of mobile devices has opened an opportunity that European banks have sought to monetize (Gjino, & Ilollari, 2014).

Among the differentiating factors that have been integrated to enhance the profitability of mobile banking, one should note things such as gamification, big data, cloud computing, mobile robots, predictive analytics, voice recognition software, among others (Maldonado, 2013). Gamification, in particular, has demonstrated a positive influence on client satisfaction and the perceived utility of the service (Rodrigues, Costa and Oliveira, 2014).

Gamification

In the field of new technologies, the European scenario has made itself notable through Horizon 2020, a research and innovation program that revolves around the topic: Advanced digital gaming / gamification technologies. This program is intended to develop new methodologies, tools, and scientific evidence in digital non-play scenarios for the benefit of governments, businesses, and individuals.

Every social phenomenon that has an effect on people, as is the case of gamification, is built upon principles that support its actions. In this particular case, five classifications that focus on different perspectives can be identified. Pre-gamification principles, gamification principles, principles for gamification processes, and principles for optimizing gamification. Consequently, we can distinguish the concepts coined by Coonrad and Nelson (2007), which were developed before the term gamification was formalized; those expressed by Ivanovna (2013) to adapt gamification to contemporary society; the six principles of efficient user-oriented gamification, by Marache-Francisco and Brangier (2013); and the implementation of gamified frameworks at work, as studied by Opreescu, Jones and Katsikitis (2014).

Coonradt and Nelson (2007), before the term gamification existed, determined five principles that motivate recreation within work environments:

1. Clearly defined goals: This principle states that goals must be written. Each person must commit to achieving their own goals so that a collective benefit can be obtained. Goals must be positive, measurable, realistic, achievable and specific. Goals should be visible, as are the points. Goals must have a due date and should produce changes in the personality of the people involved. Finally, goals should have complementary benefits.
2. Improve the measurement of points and scorecards: The measurement of points must be objective and simple, self-administered but audited by its peers, seek to be dynamic, and allow for personal comparison with one's past performance.
3. Frequent feedback: It reinforces behaviors that must be repeated. The appropriate amount of feedback is determined by the receiver. The ability to provide feedback is one of the most important skills to be developed, as the person giving the feedback is always in control. It is better to offer negative feedback than to offer no feedback at all.
4. A greater degree of personal choice: The sense of autonomy is important for every human being, since it reinforces positive attitudes and the power of choice. Goals can be determined by another person, company, etc., but the manner in which they are achieved must be determined in a purely personal manner.
5. Constant training: Training should include continuous feedback, avoid changing the rules in the middle of the game, assure the persistence of ideas, and foster a positive feeling towards an institution, brand, or organization.

Coonradt and Nelson (2007) based their studies on sports games in order to understand and implement game dynamics that would motivate and entertain people in professional settings.

Almost twenty years later, Ivanovna (2013) argued that the immanent characteristics of a game that relies on the development of new technologies should be the primary foundations for determining the basic principles of gamification. These characteristics are: voluntary participation, freedom, experiences that produce strong emotions, and escape from reality through an illusory world with its own particular rules and different

scenarios. Games are built upon processes of self-sufficiency in which they tend to favor intrinsic motivation over extrinsic motivation.

According to Ivanovna (2013), these would be the current components of new technologies that support games:

- Interactivity: Online interaction has produced a system of cooperation that includes both objects and subjects within the network of a communicative space. Game elements have served as an interaction mechanism because they direct the user's activity towards a purpose where simultaneity is vital.
- Screen phenomenon: The process of digitization in the context of information transmission has allowed signals to be emitted in real time; combining sounds, images, texts, etc. This creates a sense of belonging.
- Virtuality: The development of new technologies has allowed for voluntary behavior to be harnessed in order to achieve mandatory goals within a virtual existence where game mechanics are used to solve real problems.

Ivanovna (2013) considers that the principle on which gamification must be built upon is obtained through the combination of game mechanics and media recognition. According to Ivanovna's position, this can create specific emotional experiences in the players. Consequently, if the media recognizes the value of game mechanics and adopts them, interactivity can be achieved on different platforms without resorting to changes in gameplay. In other words, what she proposes is that transmediality is the fundamental principle of gamification.

According to the analysis carried out by Marache-Francisco and Brangier (2013), every gamification process needs to specify a series of principles that efficiently guide the experience of users. These principles have something uniquely particular to them: a macro view of the process. They do not seek to articulate the elements of gamification in the same manner as the other four taxonomies, but contain a general basis, very similar to that used in business Know How:

- Freedom of choice: Give the user the freedom to act voluntarily, allowing him or her to deactivate certain functions and participate in the gamified experience.
- Benefits and significance: The influence of gamification should be relevant for creators and users through components that motivate both

groups. Otherwise, the use of the system will not generate any influence; therefore, no benefits will be obtained.

- Personalized experience: The system must act on different user profiles to trigger behaviors that demonstrate general acceptance.
- Long-term interaction: Interactions change, so it is important to account for motivational theories.
- Unwanted side effects: Inducing stress, the feeling of lack of credibility and privacy, and subjective rewards are factors that can act against gamified systems.
- Legal and ethical issue: There is a legal framework regarding data, privacy, and user interests that must be respected.

These principles contribute to the possibility of implementing a gamification process that safeguards the interests of all those involved. Regardless of commitment and initial willingness of the users, the process must be the same for all.

From another perspective, Oprescu, Jones and Katsikitis (2014) adapt gamification to work environments. We know a priori that the context within which these principles are implemented supposes a general departure from the conventional approach. However, after reviewing them, what they call work does not necessarily imply a company or an office, but organizations and public administration. Then, according to Oprescu, Jones and Katsikitis (2014), the increase in productivity and profits is proportional to the favorable behavioral disposition of people regarding the achievement of a common goal. Such goal is not static, so it can involve social needs.

In this case, there are principles for educational environments, schools, universities, and other educational spaces which can be useful to motivate both students and teachers, improving the performance of both groups.

Building upon the ideas proposed by Coonradt and Nelson (2007) at the inception of gamification; Ivanovna (2013) regarding the context of gamification; Marache-Francisco and Brangier (2013) regarding the principles of effective gamification; Oprescu, Jones and Katsikitis (2014) regarding gamification in work environments; Gartner's Hype Cycle (Rivera and Van der Meulen, 2014) presented gamification as an emerging technology projected to have significant advancement in a timeframe of 2 to 5 years. A year later, gamification had disappeared from this cycle. This omission occurs because gamification moved from being an emerging

technology to a fixed technology within the productive sector. Currently, the most commonplace definition within academic environment refers to the use of game design elements in non-play contexts (Deterding, Dixon, Khaled and Nacke, 2011).

In other words, gamification is conceived as the process of using gaming elements in unconventional areas, including the financial market. In fact, disciplines such as business administration and marketing seek to appropriate the term, getting it closer to their respective fields of study. Zichermann and Linder (2013) add a mercantilist perspective, conceptualizing gamification as the implementation of game design concepts, loyalty programs, and behavioral economy. Furthermore, Huotari and Hamari (2012) transfer the idea of gamification to marketing and advertising, defining it as the process of improving a service through the development of gamified experiences aimed at supporting the creation of total user value.

Generally speaking, gamification focuses on the behavior of people, using persuasion to prolong their participation within a specific area (Werbach & Hunter, 2012). However, in the case of companies, it is a strategy to retain customers, to maintain their interest in certain products and services, and to reward their commitment to the brand or, as Moïño (2013) establishes, to improve employee productivity or influence the behavior of customers in order to generate real benefits for the company. On the other hand, when it comes to seeking social welfare and meeting the needs of society, the goal of gamification changes radically, as it focuses on increasing the commitment and motivation of people towards performing and understanding certain activity (Landers & Callan, 2011; Simões, Redondo & Fernández-Vilas, 2012). However, even with new technologies, social dichotomy remains. Companies still strive for the accumulation of wealth, while others seek to optimize social wellbeing.

Deterding, Dixon, Khaled and Nacke (2011) pointed out that, according to game designers, gamification is to add points, medals, and scoreboards to the mundane activities of users. This perspective has defined gamification in terms of the mechanics related to reward systems, to the point that Zagalo and Oliveira (2014) called it Pointsification, referring to the use of points as a priority mechanic. While it is true that points, medals, and scoreboards are part of gamification, they are not the only fundamental elements. As a matter of fact, current literature suggests that gamification comprises a series of elements within several taxonomies, as stated by Robinson and Bellotti, (2012); Thiebes, Lins and Basten,

(2014); Werbach and Hunter, (2012); and Zichermann and Cunningham, (2011). This poses a dilemma in terms of academic research, as these taxonomies often contradict each other, mixing gamification elements with game design (Reeves & Read, 2009), and often applying such concepts in a manner arbitrarily fitting to their specific research topics (Rai & Beck, 2012; Dubbels, 2013). Despite this, the taxonomy presented by Raftopoulos, Walz, and Greuter (2015) explicitly covers mobile technology and companies involved in the financial sector.

Materials and methods

The purpose of this research was to identify gamification elements in mobile applications developed by banks in Spain. Each application was downloaded and analyzed from December 10, 2016, up to January 10, 2017, following the taxonomy of gamification proposed by Raftopoulos, Walz and Greuter (2015). This allowed for an assessment of the insertion levels of gamification in mobile banking.

The sample was calculated by accounting for a pool of the 500 most downloaded free mobile applications in the finance category. Thereafter, those applications with a confidence level of 95% within a ± 1 range were taken into account, resulting in 38 applications from the AppStore in the iOS operating system, and Google Play in the Android operating system, excluding all those that did not belong to a banking entity, such as PayPal, FinTonic, Mapfre, Plus500, Trading 212 Forex & Stocks, Carrefour Mobile Pass, Verse, among others.

**Table 1. Mobile application sample and ranking
within their respective stores**

Nº	Mobile application	Position in AppStore	Position in Google Play	Release date
	CaixaBank	1	1	2009
	BBVA Spain	2	2	2010
	Santander	3	6	2010
	CaixaBank Pay	4	5	2016
	ING DIRECT Banca	6	13	2014
	Banco Sabadell	7	4	2010
	Bankia	9	7	2010
	BBVA Wallet	10	12	2013
	Twyp Cash	11	8	2016

Nº	Mobile application	Position in AppStore	Position in Google Play	Release date
	Santander Wallet	13	23	2015
	Línea Abierta Caixa	15	19	2013
	Ruralvía	16	17	2012
	WiZink	17	39	2016
	Banco Popular Español	18	14	2016
	ReciBox Caixa	19	22	2013
	Twyp ING Group	21	11	2015
	Sabadell Wallet	22	46	2016
	ABANCA	23	27	2009
	Cajamar	24	33	2011
	imaginBank -Caixa	25	44	2016
	Kutxabank	26	16	2014
	UnicajaMóvil	27	32	2012
	Ibercaja	28	20	2012
	Bankia Wallet	30	24	2014
	EVO Banco Móvil	31	45	2012
	Bankintercard	32	47	2016
	Bankintermovil	33	35	2016
	KutxabankPay	35	50	2016
	BBVA net cash	36	63	2013
	BMN Banca Online	37	38	2012
	Ruralvía wallet	38	42	2016
	IKEA VISA-Caixa	39	66	2015
	CajaSur	41	29	2014
	EspañaDuero Móvil	44	52	2013
	OpenBank. Santander	46	43	2011
	Santander Empresas	47	96	2015
	Santander Money Plan	49	61	2016
	Banca Online Liberbank	50	40	2013

Source: App Annie. December 10, 2016.

The taxonomy suggested by Raftopoulos, Walz and Greuter (2015) establishes five central elements:

- Purpose: Customer loyalty, sales and promotion, education and recruitment, innovation and problem solving, common good and development, and staff productivity and morale.

- Audience: Internal personnel, customers, suppliers, specific communities, and the general public.
- Technological strategy: Digital game, digital simulation, sales platform, customized platform, simple modification of the product's characteristics, significant modification of the product's characteristics, gamified experiences with basic levels of technology, and gamified experiences with high levels of technology.
- Play experience: Territory acquisition, prediction, survival, building, capture and evasion, exchange, problem resolution, socialization, space navigation, destruction, gathering, and competition.
- Game mechanics: Comparative standings, success, recognition, points, experience, missions, real and virtual goods, medals and trophies, prestige, progression, and narrative.

Analysis and results

Even though 100% of the applications promote customer loyalty, since in order to access the application, the user needs to have an account and be registered in the bank; a total of 29 applications (76%) from the selected sample were focused on innovation and problem solving, allowing users to locate banking agencies and ATMs, perform transfers, buy mobile data, request customer service, and immediately check payments and receipts. This means that more than half of the applications were intended to simplify bank operations and optimize the user's time.

Consequently, sales and promotion rise as some of the most common purposes in these applications (24%) due to the synchronization of electronic portfolios from different banking entities with the user's credit and debit cards. Users often receive exclusive offers when making payments through these channels, in addition to other benefits.

The entirety of users for this type of applications is comprised of bank clients that desire to perform banking operations through their mobile phones. According to Ditrendia (2015), 91% of Spaniards aged between 26 and 35 use cell phones frequently and possess a consumer profile prone to downloading these applications.

100% of the sample is comprised of software designed for contemporary mobile devices that support security and privacy systems such as SSL data encryption, PIE & Stacks protection, OTP, among others. They also support geolocation technology, also known as LBS, to locate ATMs and agencies, and to activate the functionality of the mobile portfolio, which

also has NFC (Near Field Communication) that allows remote payments. On the other hand, there are applications that need constant updating, 21 of the 38 applications were updated in December 2016, while Banco Santander, Kutxabank, Evo Banco Móvil, and Santander Empresas have already been updated during the course of this study, in January 2017. Santander, Kutxabank, Ibercaja, CajaSur, Banco Popular and Cajamar allow clients to calculate bonuses, interests, mortgages, insurance, pension plans, investment funds, among others.

In sum, there are three elements that lead to a gamified experience: socialization (100%), construction (36%), and collection (18%). The socialization is presented through three modalities, customer service (offered by the banking entity), contact lists that allow transactions to be made between contacts, and social networks that share commercial information. The term construction refers, in this context, to the customized configuration of products and services, modifying the manner in which the client visualizes and manages their experience. The following entities currently use this technology: Ibercaja, Santander, ING DIRECT Banca, BBVA, CaixaBank, Banco Popular, Banco Sabadell, Cajasur, Espanaduro Móvil, Sabadell Wallet, Cajamar, BMN Banca Online, IKEA Visa-Caixa, and Santander Money Plan. Regarding collection as a gamified experience, the implementation of reward systems within the application is required. The banking applications that explicitly use this element are: Unicaja, WiZink, CajaSur, Movable Mobile Phone, Online Banking Liberbank, Kutxabank, and Bankintercard.

In this section, 26% of the mobile applications, represented by Unicaja, Ibercaja, Evo Banco Móvil, Wizink, Recibox Caixa, IKEA Visa, Ruralvía, Caixabank Pay, ImaginBank-Caixa, and Santander Wallet, use the progression mechanic as an instrument to display the payment of credits, credit balance, rent, and expense forecasts. Additionally, 15% of these applications offer a point system that rewards users with discounts, offers, and gifts. The following entities use this feature: Unicaja. BMN Online Banking, Mobile Internet, Online Banking Liberbank, CajaSur, and Bankintercad. Finally, and in a more innovative manner, the Evo Banco Móvil application integrated an investor scoreboard.

Conclusions and discussion

According to Romero-Rodríguez, Torres-Toukoudidis and Aguaded (2017), gamification is a catalyst for social change, since it adds an interac-

tive and transversal dimension to certain experiences. Therefore, and taking the data analyzed by this research into account, it is safe to say that the Spanish banking entities (including both traditional banks such as Banco Santander, Banco Popular, BBVA, and CaixaBank, and newly established banks such as Liberbank, Evo Banco, and KutxaBank) use gamification in their mobile applications. Now, in order to increase customer loyalty and expand an entity's influence within audiences between 26 to 35 years of age, three elements of the gamified experience must be considered. The first element is socialization. It pertains to customer service, transfers between people within the user's contact list, and commercial communication through social networks. The second element is construction, which refers to the customized configuration of products and services, modifying the manner in which the client visualizes and manages their experience. Finally, the third element is collection, which accounts for search and access based on reward systems. Although the results show that the implementation of these elements within business practices is still embryonic, the progressive digital transformation of the Spanish banking sector projects gamification as one of the most effective trends for the next decade (Gutiérrez-Rubí, 2015).

This research offers an opportunity to diagnose the patterns under which gamification is used within the banking sector, measuring its effects and effectiveness on the clients. Additionally, future researchers should be advised to account for the aesthetic factor of the aforementioned elements, as it was omitted in the taxonomy presented by Raftopoulos, Walz, and Greuter (2015), and yet plays an important role in navigating the interface of mobile banking (Rodrigues, Costa, & Oliveira, 2014).

References

- Coonrad, C. A., & Nelson, L. (2007). *The Game of Work*. Utah, EEUU: Gibbs Smith.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: defining gamification. *International Academic Mind-Trek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9-15. ACM.doi: 10.1145/2181037.2181040.
- Ditrendia (2015). *Informe ditrendia 2016: Mobile en España y en el mundo*. Madrid, España: Tatum.
- Dubbels, B. (2013). Gamification, Serious Games, Ludic Simulation, and other Contentious Categories. *International Journal of Gaming and Computer-Mediated Simulations*, 5(2), 1-19. doi: 10.4018/jgcms.2013040101.

- Gjino, G., & Ilollari, O. (2014). Mobile banking: near future of banking. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 7(1), 43-51. Recuperado de <https://goo.gl/xcrWbV>.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2015). *La transformación digital y móvil de la comunicación política*. Madrid, España: Fundación Telefónica.
- Huotari, K., & Hamari, J. (2012). Defining Gamification: A Service Marketing Perspective. *Proceedings of the 16th International Academic MindTrek Conference*, ACM, pp. 17-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1145/2393132.2393137>.
- Instituto Nacional de Estadística (2015). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://goo.gl/9kXIOa>.
- Ivanovna, I. (2013). Four Pillars of Gamification. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13, 149-152. doi: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470752210.ch12>.
- Karjaluo, H. (2002). *Electronic banking in Finland: Consumer beliefs, attitudes, intentions and behaviors*. Finlandia: University of Jyväskylä.
- Landers, R. N., & Callan, R. C. (2011). Casual Social Games as Serious Games: The Psychology of Gamification in Undergraduate Education and Employee Training. *Serious games and edutainment applications*, 399-423. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-1-4471-2161-9_20.
- Laukkanen, T. (2007). Internet vs mobile banking: comparing customer value perceptions. *Business Process Management Journal*, 13(6), 788-797. doi: 10.1108/14637150710834550.
- Luo, X., Li, H., Zhang, J., & Shim, J. P. (2010). Examining multi-dimensional trust and multi-faceted risk in initial acceptance of emerging technologies: An empirical study of mobile banking services. *Decision support systems*, 49(2), 222-234. doi: 10.1016/j.dss.2010.02.008.
- Mallat, N., Rossi, M., & Tuunainen, V. K. (2004). Mobile banking services. *Communications of the ACM*, 47(5), 42-46. doi: 10.1145/986213.986236.
- Marache-Francisco, C., & Brangier, E. (2013). Perception of Gamification: Between Graphical Design and Persuasive Design. *Design, User Experience, and Usability. Health, Learning, Playing, Cultural, and Cross-Cultural User Experience*, 558-567. Springer Berlin Heidelberg. doi: http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-39241-2_61.
- Moiño, J. P. (2013). 'Gamification': aprenda a jugar sus cartas digitales. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, (115), 16-21. (<http://goo.gl/f4zW5b>) (2016-03-07).
- Maldonado, L. (2013). *La Banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en el mundo global*. Madrid: PWC.
- Opreescu, F., Jones, C., & Katsikitis, M. (2014). I play at work. Ten principles for transforming work processes through gamification. *Frontiers in Psychology*, 14 (5) doi: <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00014>.
- Pousttchi, K., & Schurig, M. (2004). Assessment of today's mobile banking applications from the view of customer requirements. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference* (pp. 10-15). IEEE. doi: 10.1109/hicss.2004.1265440

- Rai, D., & Beck, J. E. (2012). Math learning environment with game-like elements: an incremental approach for enhancing student engagement and learning effectiveness. In *International Conference on Intelligent Tutoring Systems* (pp. 90-100). Springer Berlin Heidelberg. doi: 10.1007/978-3-642-30950-2_13.
- Reeves, B. & Read, L. (2009). *Total Engagement*. Cambridge, EEUU: Harvard Business Press.
- Rivera, J., & Van der Meulen, R. (2014). *Gartner's 2014 hype cycle for emerging technologies maps the journey to digital business*. Connecticut, EEUU: Gartner Group.
- Raftopoulos, M., Walz, S., & Greuter, S. (2015). How enterprises play: Towards a taxonomy for enterprise gamification. *Conference: Diversity of Play: Games-Cultures-Identities*. DiGRA. Recuperado de <https://goo.gl/3PD4f9>.
- Robinson, D., & Bellotti, V. (2013). A preliminary taxonomy of gamification elements for varying anticipated commitment. *Proceedings CHI 2013 Workshop on Designing Gamification: Creating Gameful and Playful Experiences*. ACM. Recuperado de <https://goo.gl/hElEnm>.
- Rodrigues, L. F., Costa, C. J., & Oliveira, A. (2014). How gamification can influence the web design and the customer to use the e-banking systems. In *Proceedings of the International Conference on Information Systems and Design of Communication* (pp. 35-44). ACM. doi: 10.1145/2618168.2618174.
- Romero-Rodríguez, L. M., Torres-Toukourmidis, Á., & Aguaded, I. (2017). Ludificación y educación para la ciudadanía. Revisión de las experiencias significativas. *Educación*, 53(1), 109-128. doi: 10.5565/rev/educar.846.
- Simões, J., Redondo, R. D., & Vilas, A. F. (2013). A social gamification framework for a K-6 learning platform. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 345-353. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.007>.
- Thiebes, S., Lins, S. & Basten, D. (2014). Gamifying Information Systems- A Synthesis of Gamification Mechanics and Dynamics. *Twenty Second European Conference on Information Systems*. ECIS. doi: <https://goo.gl/uyOYqK>.
- Varshney, U. (2008). A middleware framework for managing transactions in group-oriented mobile commerce services. *Decision Support Systems*, 46(1), 356-365. doi: 10.1016/j.dss.2008.07.005.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize your Business*. Pennsylvania, EEUU: Wharton Digital Press.
- Zagalo, N. y Oliveira, S. (2014). *Perspectivas sobre a Gamificação: um fenómeno que quer gerar envolvimento*. Braga, Portugal: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. doi: <https://goo.gl/gHIzAS>.
- Zichermann, G., & Cunningham, C. (2011). *Gamification by Design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile Apps*. Massachusetts, EEUU: O'Reilly Media, Inc.
- Zichermann, G., & Linder, J. (2013). *The Gamification Revolution: How Leaders Leverage Game Mechanics to Crush the Competition*. Nueva York, EEUU: McGraw-Hill Professional.



Técnicas de marketing de los clubes de fútbol de élite en las redes sociales

Marketing techniques of the elite soccer clubs in the social media

Rafael Cano Tenorio

Universidad de Cádiz. España

lete@jerez.es

orcid.org/0000-0003-3048-4141

Resumen

La comunicación siempre tuvo un papel importante en la organización de los clubes de fútbol, instituciones influyentes a nivel deportivo y económico en la sociedad. Dentro del ámbito de la comunicación y en específico en las redes sociales, se ha avanzado mucho en los últimos años, siendo parte fundamental de los clubes de fútbol profesionales para conseguir mayor apoyo por parte de la afición y generar mayor confianza y alcance mediático en la sociedad. En esta investigación, se ha realizado un análisis de la gestión de las cuentas oficiales en redes sociales de diez clubes de fútbol, con gran palmarés histórico y número de participaciones en competiciones internacionales, pertenecientes a las confederaciones continentales: CONMEBOL, CONCACAF y UEFA. La metodología del estudio, se ha basado en la observación y el análisis de contenido, y el objetivo de la investigación es la evaluación de la utilización de las categorías de contenido relacionadas con el marketing, teniendo en cuenta al departamento de comunicación de cada club como emisor de contenido en las cuentas oficiales en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter. Los resultados muestran grandes diferencias en la emisión de contenidos relacionados con el marketing, además los datos obtenidos resultan de gran utilidad para mejorar la gestión estratégica de la comunicación digital en estas entidades.

Abstract

Communication has always had an important role managing the clubs, which is influential in sporting institutions and economic events in the society. In the area of communication, social media has advanced during the last years, and became a basic part of professional football clubs leading to a greater support of the fans and generating more confidence and media outreach in society than ever before. In this research, it has been done analysis of the management of official soccer clubs social media accounts, with historic success in international competitions, of the international confederations CONMEBOL, CONCACAF and UEFA. The methodology of the study, has been based in observation and the analysis of content, and the research objective is to evaluate the utilization of content categories related with marketing, and considering the communication department of each football club as issuer of content in the official Facebook, Instagram and Twitter accounts. The results show big differences in emission of marketing content. The data obtained are useful to improve the strategic management of digital communication of these entities.

Palabras clave | keywords

Análisis de contenido, clubes de fútbol, comunicación organizacional, deporte, marketing, redes sociales.
Analysis of content, soccer clubs, organizational communication, sport, marketing, social media.

Introducción

Los *sponsors* juegan un papel clave en la gestión de los clubes de fútbol de élite del mundo, pues son socios comerciales con una enorme influencia en la gestión económica de los mismos, además de repercutir en la imagen de cada club de cara a sus respectivos públicos y a la sociedad en general.

En esta investigación, a partir de la hipótesis de que existe contenido comunicativo emitido por los clubes relacionados con la publicidad y los patrocinadores, se parte de la concepción de que esto influye de manera notoria en la emisión de contenido en los medios analizados. Para ello se analizan las categorías de contenidos relacionadas con el marketing que comparten los clubes de fútbol a través de sus redes sociales Facebook, Instagram y Twitter. Los resultados obtenidos pueden resultar de gran utilidad para una mejor gestión de las cuentas oficiales de los clubes de fútbol, debido a que puede repercutir en una imagen positiva y en la mejora de la reputación para estas entidades, así como para las distintas empresas externas con intereses comerciales en las mismas.

Uno de los grandes objetivos en el siglo XXI en materia de marketing y comunicación de los clubes de élite es la internacionalización de su imagen. Por lo tanto, en la gestión de la misma también es importante considerar el manejo de las redes sociales en los clubes deportivos. Sobre la imagen de las empresas en Internet, cabe señalar que “Reflejan la imagen de la organización ante cualquier persona que la visite, en todo momento y en cualquier lugar del mundo” (Domínguez *et al.*, 2012, p. 54). Al respecto, hay que señalar la comunicación de los dos clubes de fútbol españoles más importantes a nivel internacional tiene dos objetivos esenciales en este inicio de siglo XXI: la expansión internacional de algunas (pocas) marcas (Fútbol Club Barcelona o Real Madrid Club de Fútbol) y el refuerzo de la fidelidad de los aficionados. (Ginesta, 2010, p. 161). Destacan, además, estrategias de internacionalización, respecto a la disponibilidad de las páginas web y los perfiles oficiales en redes sociales (especialmente en las redes sociales *Twitter* y *Facebook*) en diferentes idiomas de los clubes profesionales de fútbol, destacando el caso del Real Madrid Club de Fútbol, club que se analiza en este estudio.

Sobre la importancia de Internet como plataforma de comunicación para el deporte, hay que reseñar que los medios de comunicación ofrecen una plataforma de exposición para el deporte, lo que constituye la publicidad gratuita necesaria para promover la participación de un

mayor número de deportistas, espectadores y consumidores (Moragas, 2003). Otras características destacables de Internet son su “instantaneidad, multimedialidad, personalización e interactividad aparecen como los rasgos definitorios de los cibermedios deportivos en la comunicación 2.0” (Favaretto, 2014, p. 239).

En relación a las ventajas y oportunidades de las nuevas tecnologías para quienes gestionan la comunicación: “Las nuevas tecnologías han aportado rapidez y comodidad y han abierto un abanico de posibilidades impensables. En este sentido, Internet ha supuesto grandes ventajas y oportunidades para quienes gestionan la comunicación” (Cancelo & Almansa, 2013, p. 424). Por ello, es importante que los clubes profesionales de fútbol tengan capacidad de adaptación a los nuevos medios que se pueden explotar en el medio Internet y formas de comunicarse “Los clubes han tenido que reinventarse y adaptar sus estructuras” (López & Fernández, 2015, p. 38).

Respecto a la gestión y uso de las redes sociales por parte de los responsables de la gestión de la comunicación en los clubes profesionales, se debe tener en cuenta especialmente la relación con los públicos. Uno de los objetivos más importantes de los clubes profesionales de fútbol en el siglo actual es la fidelización de los seguidores y simpatizantes, además de otros públicos que pueden influir de manera decisiva en la gestión del marketing de estas entidades. En este sentido, las redes sociales juegan un papel esencial en dicho objetivo.

Los directivos de empresas futbolísticas están llamados a diseñar y utilizar las posibilidades que ofrece el marketing y la comunicación para asegurar que los clientes, ya sean seguidores o simpatizantes, revivan una experiencia holística del fútbol como producto (Thrassou *et al.*, 2012).

Por tanto, la buena gestión de la comunicación al dirigirse a los públicos puede ayudar a mejorar la gestión económica de los clubes profesionales de fútbol. La comunicación interactiva en los clubes de fútbol, responde a características diferentes a la empleada en otros sectores empresariales, pues los destinatarios principales en la comunicación son fundamentalmente seguidores con fuerte arraigo, compromiso e identificación con las entidades (Olabe, 2010). En este sentido, las empresas que patrocinan y sustentan a los clubes de fútbol pueden tener también estas características que define el precitado autor (*ob.cit.*).

Es importante señalar, que la gestión de las redes sociales es cada vez más importante en relación al éxito de las entidades. En el caso de

los clubes de fútbol profesionales es también algo que se debe tener en cuenta, si se quiere que las entidades tengan el mayor éxito posible. Suponen un medio que da facilidades a los clubes de fútbol profesionales para llegar a los públicos, ya que posibilita a los clubes llegar a un público bastante importante, no solo por cantidad, sino también por el nivel de fidelización del mismo. Para comunicarse con estos públicos, en el que principalmente predominan los aficionados, estas entidades poseen perfiles en las principales redes sociales (Lobillo & Muñoz, 2016).

Sobre la importancia de tener presencia en las redes sociales por parte de todo tipo de entidades, es importante señalar que la tecnología digital irrumpió a mediados de los noventa del siglo XX, pues fue un medio que sedujo principalmente por su capacidad para almacenar gran volumen de material en múltiples formatos, permitiendo distribuirlo a gran velocidad para interactuar con sus públicos (González, 2013). Actualmente la mayoría de clubes de fútbol profesionales de fútbol están presentes en las redes sociales más importantes.

Sobre la conveniencia de las redes sociales para los clubes de fútbol profesionales como herramienta de comunicación organizacional, es importante destacar que se utilizan constantemente por las organizaciones deportivas, permitiendo interactuar con los públicos con inmediatez y eficacia (Lobillo & Muñoz, 2016, p.197). Es importante señalar las redes sociales que tienen mayor seguimiento, por delante de otras, como son Youtube o Google Plus, son Twitter y Facebook (Armijos, 2015).

La categoría de contenido que se analiza principalmente en esta investigación es la relacionada con el marketing. En relación a esta categoría, en las redes sociales hay que destacar la gran importancia de contenidos relacionados con el marketing y el enorme potencial que ofrece este medio, gracias a la posibilidad de cruzar bases de datos en este medio (De Salas, 2009).

El contenido publicado en salas de prensa *online* y en la red social de *microblogging* Twitter muchas veces puede ser similar. Aunque se utilizan con más frecuencia categorías de contenido relacionadas con los partidos: “Respecto al uso de Twitter, todos los clubes que lo utilizan lo actualizan prácticamente a diario para emitir las mismas noticias que ofrecen en sus webs y también para narrar los partidos” (Sotelo, 2012, p. 223).

Los clubes de fútbol profesionales, deben tener un plan de comunicación establecido para la gestión de la comunicación en sus respectivas salas de prensa *online* y cuentas oficiales en redes sociales. Toda

institución que quiera lograr una comunicación efectiva, debe elaborar un plan de comunicación en el que se definan sus objetivos y las acciones de comunicación que se llevarán a cabo (Salazar & Prieto, 2015). Se puede, por tanto elaborar una estrategia por parte de los clubes de fútbol en la que se recojan las categorías de contenido y su grado de utilización en este medio. Las entidades deportivas están obligadas a la profesionalización en todos sus departamentos. Debido a la complejidad que se ha alcanzado en las funciones que desempeñan y las actividades que desarrollan, las entidades deben plantearse la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de dichas funciones. No basta manejarse en un club de grandes dimensiones solamente con buena voluntad, pues se necesita la planificación de las actividades a realizar, la formalización de los procedimientos, mayor concreción de los roles y funciones a desempeñar, correcta coordinación entre las diferentes áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones. Todo ello llevará a una mayor eficacia y eficiencia en la gestión de la entidad deportiva (Gómez & Opazo, 2007).

No obstante, es importante señalar que los clubes en muchos casos no tienen establecido generalmente un plan de comunicación. Solo una minoría de clubes de fútbol posee un plan de Comunicación o Relaciones Públicas (Arceo, 2003). Facebook es la red social que aglutina a más seguidores y simpatizantes de los clubes profesionales de fútbol, por delante de Twitter, Instagram, Youtube y Google Plus: “Por lo que se refiere a la presencia de clubes en la red social líder en el mercado (Facebook), el conjunto de los equipos analizados sumaban cerca de 50 millones de fans en ella a finales de enero de 2012” (Sotelo, 2012, p. 223).

Dentro de la gestión y uso de las salas de prensa *online* y redes sociales por parte de los responsables de la gestión de la comunicación en los clubes profesionales de fútbol, se debe tener en cuenta especialmente la relación con los públicos. Uno de los objetivos más importantes de los clubes profesionales de fútbol en el siglo XXI es la fidelización de los seguidores y simpatizantes, y en este sentido, las redes sociales juegan un papel esencial en dicho objetivo. Respecto a la estabilidad de las relaciones que mantienen las organizaciones con sus diferentes públicos, todas las organizaciones mantienen relaciones con diferentes públicos. Según este autor, independientemente de la estabilidad o no de la relación con los diferentes tipos de público, los entornos de las organizaciones se componen de toda una amalgama de públicos sobre las que la misma

organización tiene o puede tener consecuencias y viceversa. Hay tipos de públicos con los que las organizaciones se relacionan más y otros tipos de públicos con los que menos. En la mayoría de casos, los públicos con los que mayor relación establece son con los trabajadores, medios de comunicación, comunidad, clientes y consumidores (Xifra, 2011).

Los departamentos de comunicación de los clubes de fútbol conceden importancia a realizar acciones comunicativas dirigidas a los públicos externos, internos e intermedios, contando con los medios de comunicación como el público más importante de los clubes profesionales de fútbol. En este sentido, los gabinetes de comunicación de los clubes de fútbol buscan condicionar la agenda, y las rutinas de los medios de comunicación a los que se dirige, utilizando de manera destacada las categorías de contenido relacionadas con ruedas de prensa, comunicados oficiales, entrevistas, reportajes y uso de la web oficial, con actualización periódica de contenidos dentro de la misma (Olabe, 2010). Los medios sociales deben estar plenamente implantados en la comunicación de los clubes:

En cualquier caso, se da por hecho que los medios sociales están plenamente implantados en las rutinas comunicativas de las empresas, ya que el 100% de los encuestados afirma que la Web 2.0 ha cambiado sustancialmente la forma en que las organizaciones se relacionan con sus públicos (Almansa & Godoy, 2012, p. 61).

Una buena explotación de la marca puede permitir a clubes de fútbol diferenciarse del resto de competidores a la hora de dirigirse a los seguidores o simpatizantes. En este sentido la web social se convierte en herramienta fundamental para el éxito: “Una marca, una empresa o institución –en nuestro caso un colegio profesional– su producto o su servicio, han pasado a convertirse en objetos sociales y, como tal, deben comunicarse a través de la web social” (Sánchez & Paniagua, 2013, p. 30). Los departamentos de comunicación, a la hora de transmitir la imagen corporativa, deben tener en cuenta a los públicos externos, especialmente a los medios de comunicación:

La importancia que conceden estos departamentos a los medios de comunicación como transmisores de la imagen corporativa se entiende cuando se observa que el 97% de las acciones comunicativas que desarrollan estos departamentos están enfocadas a los *mass media* (Olabe, 2009, p. 136).

Teniendo en cuenta a los clubes de fútbol como socios comerciales de marcas de otros sectores:

El fútbol ha conseguido ser el deporte global más seguido y con un mayor grado de audiencias. Por lo tanto, los clubes con más aficionados se consideran socios comerciales ideales para aquellas marcas que quieran introducirse en nuevos mercados (Ginesta, 2011, p. 154).

Es importante considerar la imagen de marca que se construye en los clubes profesionales de fútbol, se señala:

Esta imagen de marca se construye sobre los activos estratégicos de naturaleza inmaterial, que son los propios jugadores del club y los logros históricos alcanzados. De ahí que la explotación de la marca se encuentre íntimamente ligada a los derechos de imagen y otros ingresos comerciales de los jugadores (García & Pujol, 2008, p.102).

Material y métodos

Las técnicas utilizadas en la presente investigación han sido la observación no participante y el análisis de contenido. Con respecto a la observación, se convierte en una técnica científica, cuando sirve a un objetivo formulado de investigación, es planificada sistemáticamente, se relaciona con unas teorías más generales, de tal manera que no quede como un conjunto de curiosidades, y es controlada y comprobada con criterios de validez y fiabilidad (Ruiz, 2012).

En relación con el análisis de contenido, es importante señalar que “supone aplicar sistemáticamente unas reglas fijadas previamente que sirvan para medir la frecuencia con que aparecen unos elementos de estudiar algunos de los aspectos que nos parecen útiles conforme a los propósitos de nuestra investigación” (Berganza & Ruiz, 2005, p. 213).

El presente estudio tiene como fin el análisis de la gestión en redes sociales de clubes de fútbol de élite de las confederaciones CONMEBOL, CONCAFAF Y UEFA. El criterio de selección de los clubes de fútbol en este estudio se ha realizado siguiendo los resultados de palmarés histórico a nivel internacional. Los clubes seleccionados, deben tener cuentas oficiales en las redes sociales analizadas en las fechas de análisis de la investigación. Las redes sociales analizadas en el estudio son *Facebook*, *Instagram* y *Twitter*. Se ha realizado el análisis desde el 1 al 30 de abril de 2015.

Así, se han seleccionado cinco clubes de Europa con mayor palmarés en la Liga de Campeones de la UEFA: Real Madrid Club de Fútbol, Fútbol Club Barcelona, Associazione Calcio Milan S.p.A., Fußball Club Bayern München e.V. y Liverpool Football Club. Cuatro clubes de América siguiendo el criterio de que cada club tenga mayor palmarés histórico en competiciones internacionales de los países con mayor peso histórico de cada confederación americana: Club Atlético River Plate de Argentina y São Paulo Futebol Clube (CONMEBOL); y Club de Fútbol América S.A. de C.V. y LA Galaxy (CONCACAF). Por último, se ha añadido el club con mayor palmarés internacional de Ecuador, Liga Deportiva Universitaria. El acceso a cada página, perfil o cuenta oficial en las redes sociales, se ha obtenido a partir de la web oficial de cada club de fútbol.

Tabla 1. Identificación de páginas web oficiales, perfiles y cuentas oficiales en redes sociales de los clubes seleccionados para el análisis

	Página Web oficial	Página en Facebook	Perfil en Instagram	Cuenta en Twitter
AC Milan	acmilan.com	ACMilan	acmilan	@acmilan
CA River Plate	cariverplate.com.ar	riverplateoficial	carpoficial	@CARPoficial
CF América	clubamerica.com.mx	ClubAmerica.com.mx	cf_americao-ficial	@CF_America
FC Barcelona	fcbarcelona.es	fcbarcelona	fcbarcelona	@FCBarce-lona
FC Bayern	fcbayern.de	FCBayern	fcbayern	@FCBayern
LA Galaxy	lagalaxy.com	lagalaxy	LAGALAXY	@LAGalaxy
LD Universitaria	ldu.com.ec	LigadeQuitoOficial	ldu_oficial	@LDU_Oficial
Liverpool FC	liverpoolfc.com	EspanolLFC	liverpoolfc	@lfc
Real Madrid CF	realmadrid.com	RealMadrid	realmadrid	@realmadrid
São Paulo FC	saopaulofc.net	saopaulofc	saopaulofc	@saopaulofc

Fuente: Elaboración propia a partir de información de las páginas web oficiales de los clubes analizados.

La metodología de investigación ha seguido la siguiente plantilla de análisis: (i) Se ha analizado el tipo y la cantidad de contenido de cada cuenta oficial de Twitter, de la página oficial de Facebook, y del perfil oficial de Instagram de cada club, ii) estableciendo previamente un cuestionario que permite trasladar el objetivo de indagar sobre la tipología de contenido que

genera cada club de fútbol en cada cuenta y sus variables e indicadores. Las variables en este caso se clasificarán en la tipología del contenido que tiene cada contenido publicado que se comparte en las redes sociales analizadas. iii) Para el registro correspondiente, se ha anotado en primer lugar el título, la dirección URL, la fecha y la hora de la emisión de un determinado contenido en la correspondiente ficha de análisis.

En cuarto lugar, se ha clasificado en fichas de análisis el contenido de las diferentes redes sociales analizadas en las siguientes clases y categorías de contenido:

El contenido con referencia a los públicos del club hace referencia a las publicaciones relacionadas con los públicos internos y externos del club analizado. Además comprende contenido que hace referencia a la afición, comunicación, institucional, los jugadores profesionales del club, la cantera, ruedas de prensa y entrevistas.

Con respecto al contenido referido con la temática deportiva, hay que señalar que son publicaciones que hacen referencia a información relacionada con los entrenamientos, la preparación de los partidos, el desarrollo de los partidos o la reflexión posterior a los mismos. Se incluye en la categoría el contenido multimedia que guarde relación.

En relación a la emisión de contenido emitido con técnicas de marketing, hay que indicar que se ha clasificado en esta categoría de contenido publicaciones y contenidos emitidos, que intentan persuadir a los seguidores para que contesten y participen mencionando en su contenido a la cuenta oficial del club profesional de fútbol correspondiente. Se incluyen en esta categoría, los enlaces a otros medios de comunicación u otras redes sociales. También se incluye en esta categoría, todas las publicaciones relacionadas con sponsors y compromisos comerciales de la entidad.

Análisis y resultados

En primer lugar, se exponen los resultados de la investigación llevada a cabo en las páginas oficiales de los clubes analizados en la red social Facebook: el Associazione Calcio Milan S.p.A., ha realizado 12 publicaciones de contenidos relacionados con públicos internos y externos del club, 20 publicaciones de contenido deportivo y 3 de marketing; el Club Atlético River Plate ha realizado 8 publicaciones de contenidos relacionados con públicos del club, 40 de contenido deportivo, y 6 de marketing; Club de Fútbol América S.A. de C.V. ha realizado 13 publicaciones de contenido relacionados con públicos del club, 62 de contenido

deportivo, y 6 de contenido deportivo; el Fútbol Club Barcelona ha realizado 24 publicaciones de contenidos relacionados con públicos internos y externos del club, 79 de contenido deportivo, y 5 de marketing; el Fußball Club Bayern München e.V. ha realizado 20 publicaciones de contenidos relacionados con públicos del club, 84 de contenido deportivo y 2 de marketing. LA Galaxy ha realizado 15 publicaciones de contenido relacionados con públicos del club, 42 de contenido deportivo, y 2 de marketing; Liga Deportiva Universitaria ha realizado 10 publicaciones de contenido relacionado con públicos del club, 6 de contenido deportivo y 12 de marketing; Liverpool Football Club ha realizado 27 publicaciones de contenido relacionado con públicos del club, 26 de contenido deportivo, y 4 de marketing; Real Madrid Club de Fútbol ha realizado 15 publicaciones de contenido relacionado con públicos del club, 70 de contenido deportivo, y 1 de marketing. São Paulo Futebol Clube ha realizado 35 publicaciones de contenido relacionado con públicos del club, 45 de contenido deportivo y 1 de marketing.

Tabla 2. Resultados en la red social Facebook

	Contenido públicos club	Contenido deportivo	Contenido marketing	Porcentaje contenido marketing
AC Milan (UEFA)	12	20	3	8,57 %
CA River Plate CONMEBOL)	8	40	6	11,11 %
CF América (CONCACAF)	13	62	1	1,32 %
FC Barcelona (UEFA)	24	79	5	4,63 %
FC Bayern (UEFA)	20	84	2	1,89 %
LA Galaxy (CONCACAF)	15	42	2	3,39 %
Liga Deportiva Universitaria (CONMEBOL)	10	6	12	42,86 %
Liverpool FC (UEFA)	27	26	4	7,02 %
Real Madrid CF (UEFA)	15	70	1	1,16 %
São Paulo FC (CONMEBOL)	35	45	1	1,23 %
Total	179	474	37	5,36 %

Fuente: Elaboración propia a partir de las páginas oficiales «fan pages» en Facebook de los clubes analizados.

A continuación, se exponen los resultados de la investigación llevada a cabo en los perfiles oficiales de los clubes analizados en la red social Instagram: el Associazione Calcio Milan S.p.A. ha realizado 20 publicaciones de contenidos relacionados con públicos del club, 13 publicaciones de contenido deportivo, y ninguno de marketing; el Club Atlético River Plate ha realizado 12 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 27 de contenido deportivo, y 2 de marketing; Club de Fútbol América S.A. de C.V. ha realizado 8 publicaciones de contenidos relacionados con públicos del club, 27 de contenido deportivo, y ninguno de marketing. El Fútbol Club Barcelona ha realizado 47 publicaciones de contenidos relacionados con públicos internos y externos del club, 239 de contenido deportivo, y 1 de marketing; el Fußball Club Bayern München e.V. ha realizado 63 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 143 de contenido deportivo, y 2 de marketing; LA Galaxy ha realizado 35 publicaciones de contenidos relacionados con los públicos del club, 71 de contenido deportivo, y 3 de contenido de marketing; Liga Deportiva Universitaria ha realizado una publicación de contenido relacionado con los públicos del club, 9 de contenido deportivo, y 4 de marketing; Liverpool Football Club ha realizado 30 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 102 de contenido deportivo, y 18 de contenido relacionado con el marketing. Real Madrid Club de Fútbol ha realizado 11 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 48 de contenido deportivo, y ninguna publicación de marketing. Por su parte, el São Paulo Futebol Clube ha realizado 22 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 59 de contenido deportivo, y 30 de marketing.

Tabla 3. Resultados en la red social Instagram

	Contenido públicos club	Contenido deportivo	Contenido marketing	Porcentaje contenido marketing
AC Milan (UEFA)	20	13	0	0,00 %
CA River Plate (CONMEBOL)	12	27	2	4,88 %
CF América (CONCACAF)	8	27	0	0,00 %
FC Barcelona (UEFA)	47	239	1	0,35 %
FC Bayern (UEFA)	63	143	2	0,96 %
LA Galaxy (CONCACAF)	35	71	3	2,75 %
Liga Deportiva Universitaria (CONMEBOL)	1	9	4	28,57 %

	Contenido públicos club	Contenido deportivo	Contenido marketing	Porcentaje contenido marketing
Liverpool FC (UEFA)	30	102	18	12,00 %
Real Madrid CF (UEFA)	11	48	0	0,00 %
São Paulo FC (CONMEBOL)	22	59	1	1,22 %
Total	249	738	31	3,05 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los perfiles oficiales en Instagram de los clubes analizados.

Por último, se exponen los resultados de la investigación llevada a cabo en las cuentas oficiales de los clubes analizados en la red social Twitter: el Associazione Calcio Milan S.p.A. ha realizado 139 publicaciones de contenidos relacionados con públicos del club, 204 publicaciones de contenido deportivo, y 2 de marketing; el Club Atlético River Plate ha realizado 294 publicaciones de contenidos enfocados al público, 504 de contenido deportivo, y 10 de marketing; Club de Fútbol América S.A. de C.V. ha realizado 292 publicaciones de contenidos referidos a los públicos internos y externos del club, 844 de contenido deportivo, y 24 de marketing; el Fútbol Club Barcelona ha realizado 253 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 800 de contenido deportivo, y 24 de contenido relacionado con marketing. El Fußball Club Bayern München e.V. ha realizado 330 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 663 de contenido deportivo, y 3 de marketing; LA Galaxy ha realizado 294 publicaciones de contenido relacionado con los públicos, 721 publicaciones de contenido deportivo, y 8 de contenido enfocado al marketing; Liga Deportiva Universitaria ha realizado 378 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 620 de contenido deportivo, y 26 de marketing; Liverpool Football Club ha realizado 218 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 415 de contenido deportivo, y 48 de marketing. El Real Madrid Club de Fútbol ha realizado 247 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 422 de contenido deportivo, y 31 de marketing. Por último, São Paulo Futebol Clube ha realizado 112 publicaciones de contenido relacionado con los públicos del club, 333 de contenido deportivo, y 10 de marketing.

Tabla 4. Resultados en la red social Twitter

	Contenido públicos club	Contenido deportivo	Contenido marketing	Porcentaje contenido marketing
AC Milan (UEFA)	139	204	2	0,58 %
CA River Plate (CONMEBOL)	294	504	10	1,24 %
CF América (CONCACAF)	292	844	24	2,07 %
FC Barcelona (UEFA)	253	800	10	0,94 %
FC Bayern (UEFA)	330	663	3	0,30 %
LA Galaxy (CONCACAF)	294	721	8	0,78 %
Liga Deportiva Universitaria (CONMEBOL)	378	620	26	2,54 %
Liverpool FC (UEFA)	218	415	48	7,05 %
Real Madrid CF (UEFA)	247	422	31	4,43 %
São Paulo FC (CONMEBOL)	112	333	10	2,20 %
Total	2557	5526	172	2,08 %

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas oficiales en Twitter de los clubes analizados.

Discusión y conclusiones

El contenido relacionado con la publicidad y los patrocinadores, no influye de manera notoria en la emisión de contenido en las redes sociales analizadas. Los clubes de fútbol analizados, emiten con muy poca frecuencia publicaciones relacionadas con el marketing, pues se ha observado que sólo el 2,4 % de las publicaciones analizadas en la investigación, corresponden a dicha categoría de contenido. La emisión de publicaciones relacionadas con las categorías de contenidos deportivos, y las que hacen referencia a los públicos del club, han tenido un nivel de emisión mayor en cuanto a cantidad y porcentaje.

La red social analizada con mayor nivel de emisión de porcentaje de contenido relacionado con el marketing, ha sido Facebook, con un nivel mayor de publicaciones que la media. Con respecto a la cantidad de publicaciones de marketing, Twitter ha sido la red social analizada con mayor nivel de emisión, seguida muy de lejos por Facebook e Instagram.

Es destacable, que en la red social Facebook, el club con mayor porcentaje de utilización de emisión de contenido en marketing ha sido Liga Deportiva Universitaria, seguido por el Club Atlético River Plate y el Associazione Calcio Milan S.p.A, club que únicamente destaca en porcentaje en esta red social. Los clubes con menor porcentaje de emisión de con-

tenido en marketing, en Facebook, han sido el Real Madrid Club de Fútbol, el São Paulo Futebol Clube y el Club de Fútbol América S.A. de C.V.

Con respecto a la red social Instagram, los clubes con mayor nivel de emisión de contenido relacionado con marketing, han sido por este orden Liga Deportiva Universitaria, Liverpool Football Club y Club Atlético River Plate, mientras que los clubes con menor porcentaje de emisión han sido Associazione Calcio Milan S.p.A., Club de Fútbol América S.A. de C.V. y Real Madrid Club de Fútbol. Se ha observado, que la emisión de contenido relacionado los públicos del club es mucho menor en cuanto a porcentaje en Instagram que en las otras redes sociales analizadas.

En cuanto a la cantidad total de publicaciones en Instagram, destaca el número de publicaciones realizadas desde la cuenta oficial del Liverpool Football Club, siendo la entidad analizada con mayor cantidad de publicaciones en esta red social, con mucha diferencia sobre el resto.

Con respecto a los clubes analizados en la red social Twitter, con mayor porcentaje de emisión de contenido relacionado con marketing, hay que destacar al Liverpool Football Club, Real Madrid Club de Fútbol y Liga Deportiva Universitaria. En contraposición, los clubes analizados con menor porcentaje han sido Fußball Club Bayern München e.V., Associazione Calcio Milan S.p.A. y LA Galaxy. Se ha observado, que los contenidos relacionados con los públicos de los clubes son utilizados en mayor proporción en esta red social.

Teniendo en cuenta todas las publicaciones analizadas, en las redes sociales analizadas, los clubes de fútbol con mayor cantidad de publicaciones relacionadas con el marketing han sido el Liverpool Football Club y Liga Deportiva Universitaria, clubes que pertenecen a confederaciones de fútbol diferentes. Por tanto, no se ha observado que exista correlación con respecto a la pertenencia de los clubes a una determinada confederación o la procedencia geográfica y un mayor porcentaje o cantidad de emisión de contenido relacionado con el marketing.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, según la clasificación de Igartua y Humanes (2004); a las redes sociales como medios, según la clasificación de Berganza y Ruiz (2005); y al contenido emitido y clasificado en categorías de contenido, según la clasificación de Igartua y Humanes (2004); y teniendo en cuenta los resultados de esta investigación, se podrían abrir nuevas líneas que trataran nuevas áreas de investigación: en torno a las audiencias (citado en Berganza y Ruiz, 2005), o

en relación a los efectos sobre los receptores, según la clasificación de los mismos autores.

Referencias

- Almansa Martínez, A. & Godoy Martín, F.J. (2012). El *Community manager* en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 57-65. doi: https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40887
- Arceo Vacas, A. (2003). El fútbol y las relaciones públicas en España. *Chasqui*, 84, 26-33. doi: <http://dx.doi.org/10.16921/chasqui.v0i84.1501>
- Armijos Delgado, K. (2015). *La comunicación en los canales digitales de los equipos de la Serie "A", Copa Pilsener 2014*. (Trabajo de Grado). Universidad Central de Ecuador, Quito. (<https://goo.gl/ChplaQ>) (2016-10-30).
- Berganza Conde, R. & Ruiz San Román, J.A. (2005). *Investigar en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cancelo Sanmartín, M. & Almansa Martínez, A. (2013). Estrategias comunicativas en redes sociales. Estudio comparativo entre las Universidades de España y México. *Historia y Comunicación Social*, 18, 423-435. doi: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44339
- De-Salas-Nestares, M.I. (2009). La publicidad en las redes sociales: de lo invasivo a lo consentido. *Icono* 14, 15, 75-84.
- Domínguez Quintas, S., Álvarez Rodríguez, M. & Martí Pellón, D. (2012). Dirección de comunicación en Internet. Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3), 45-70. doi: <https://doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-03-45-70>
- Favaretto Louzada, C. (2014). *La evolución de los ciberdiarios deportivos en el escenario de la web 2.0. El caso español (AS, Marca, Mundo Deportivo y Sport)*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. (<https://goo.gl/zlhDtG>)(2016-10-30).
- García del Barrio, P. & Pujol, F. (2008). El papel del fútbol en la sociedad actual, Fútbol: ocio y negocio. *Revista Empresa y Humanismo*, 11(1), 89-108.
- Ginesta Portet, X. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 145-166.
- Ginesta Portet, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, 24(1), 141-166.
- Gómez, S. & Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. Documento de Investigación IESE Business School, 705. (<https://goo.gl/enpzB5>) (2016-10-30).
- González Molina, S. (2013). El uso de Twitter en el entorno del Periodismo Institucional 2.0: estrategias cross-media y diálogo informativo. *Icono* 14, 11(2), 141-162. doi: <https://doi.org/10.7195/ri14.v11i2.582>

- Igartua, J.J. & Humanes, M.L. (2004). *Teoría e investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- Lobillo Mora, G. & Muñoz Vela, A. (2016). El papel de las redes sociales en las estrategias de expansión de mercado en los clubes de fútbol españoles. El uso personalizado de Twitter en lengua árabe del Real Madrid CF y FC Barcelona, *Tripodos*, 38, 195-214.
- López Martínez, R. & Fernández Fernández, J. (2015). Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, 2, 38-53.
- Moragas Spa, M. (2003). *El impacto de internet en los medios de comunicación y la industria del deporte*. Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB): Bellaterra. (<https://goo.gl/QkYJdB>) (2016-12-12).
- Olabe-Sánchez, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, 3 (1), 121-138.
- _____. (2010). La gestión de la comunicación corporativa en los clubes profesionales en España. *Observatorio (OBS*)*, 3(3), 92-101.
- Ruiz Olabuenaga, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Salazar Puerta, S. & Prieto Dávila, P. (2015). Gestión y administración de la comunicación institucional en Twitter. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social Disertaciones*, 8(1), 11-26. doi: <https://doi.org/10.12804/disertaciones.01.2015.01>
- Sánchez González, M. & Paniagua Rojano, F. (2013). Estrategias de comunicación 2.0 en asociaciones profesionales. Estudio del caso de los Colegios Oficiales de Médicos en España. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4(1), 21-51.
- Sotelo González, J. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y comunicación social*, 17, 217-230. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2012.v17.40607
- Thrassou, A., Vrontis, D. & Kartakoullis N. (2012). Contemporary Marketing Communications frameworks for Football Clubs. *Journal of Promotion Management*, 18, 278-305. DOI: 10.1080/10496491.2012.696454
- Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.



Marketing techniques of the elite football clubs in the social media

Técnicas de marketing de los clubes de fútbol de élite en las redes sociales

Ms. Rafael Cano Tenorio

Universidad de Cádiz, España

lete@jerez.es

orcid.org/0000-0003-3048-4144

Abstract

Communication has always had an important role managing the clubs, which is influential in sporting institutions and economic events in the society. In the area of communication, social media has advanced during the last years, and became a basic part of professional football clubs leading to a greater support of the fans and generating more confidence and media outreach in society than ever before. In this research, it has been done analysis of the management of official soccer clubs social media accounts, with historic success in international competitions, of the international confederations CONMEBOL, CONCACAF and UEFA. The methodology of the study, has been based in observation and the analysis of content, and the research objective is evaluate the utilization of content categories related with marketing, and considering the communication department of each football club as issuer of content in the official Facebook, Instagram and Twitter accounts. The results show big differences in emission of marketing content. The data obtained are useful for improve the strategic management of digital communication of these entities.

Resumen

La comunicación siempre tuvo un papel importante en la organización de los clubes de fútbol, instituciones influyentes a nivel deportivo y económico en la sociedad. Dentro del ámbito de la comunicación y en específico en las redes sociales, se ha avanzado mucho en los últimos años, siendo parte fundamental de los clubes de fútbol profesionales para conseguir mayor apoyo por parte de la afición y generar mayor confianza y alcance mediático en la sociedad. En esta investigación, se ha realizado un análisis de la gestión de las cuentas oficiales en redes sociales de diez clubes de fútbol, con gran palmarés histórico y número de participaciones en competiciones internacionales, pertenecientes a las confederaciones continentales: CONMEBOL, CONCACAF y UEFA. La metodología del estudio, se ha basado en la observación y el análisis de contenido, y el objetivo de la investigación es la evaluación de la utilización de las categorías de contenido relacionadas con el marketing, teniendo en cuenta al departamento de comunicación de cada club como emisor de contenido en las cuentas oficiales en las redes sociales Facebook, Instagram y Twitter. Los resultados muestran grandes diferencias en la emisión de contenidos relacionados con el marketing, además los datos obtenidos resultan de gran utilidad para mejorar la gestión estratégica de la comunicación digital en estas entidades.

Keywords | Palabras clave

Analysis of content, soccer clubs, organizational communication, sport, marketing, social media.

Análisis de contenido, clubes de fútbol, comunicación organizacional, deporte, marketing, redes sociales.

Introduction and state of the issue

Sponsors play a key role in the management of the world's elite football clubs, as they are business partners with huge influence on their economic management, as well as having an impact on the image of each club vis-à-vis their respective audiences and society in general.

In this research, based on the hypothesis that there is content related to advertising and sponsors, which influences in a notable way the broadcast of content in the analyzed media, the categories of contents related to marketing are analyzed, which the Football clubs share, social networks Facebook, Instagram and Twitter. The obtained results can be very useful for a better management of the official accounts of the football clubs, because it can generate a positive image and the improvement of the reputation for these entities, and the different external companies with commercial interests in the same. One of the great objectives in the 21st century in marketing and communication of elite clubs is the internationalization of their image; therefore the management of it is also important in the management of social networks in sports clubs. On the image of the companies on the internet, it is worth noting: "They reflect the image of the organization before anyone who visits it, at any time and in any place in the world" (Domínguez et al., 2012, p.54). The communication of the two most important Spanish football clubs at the international level has two essential objectives at the beginning of the 21st century: the international expansion of some (few) brands (Fútbol Club Barcelona or Real Madrid Club de Fútbol) And the reinforcement of the loyalty of the fans. (Ginesta, 2010, p. 161). Also remarkable are the internationalization strategies, regarding the availability of web pages and official profiles on social networks (especially on social networks Twitter and Facebook) in different languages of professional football clubs, highlighting the case of Real Madrid Club de Fútbol, the club which is analyzed in this study.

Regarding the importance of the internet as a communication platform for the sport, it should be noted that the media offer an exhibition platform for it, which constitutes the free audience necessary to promote the participation of a greater number of athletes, spectators and consumers (Moragas, 2003, p.26). Other outstanding features of the Internet include: "Instantaneousness, multimedia, personalization and interactivity appear as the defining features of sports cybermedia in communication 2.0" (Favaretto, 2014, p.239).

In relation to the advantages and opportunities of new technologies for those who manage communication: “New technologies have brought speed and convenience and have opened a range of unthinkable possibilities. In this sense, the Internet has provided great advantages and opportunities for those who manage communication” (Cancelo & Almansa, 2013, p.424). Therefore, it is important that professional football clubs have the ability to adapt to the new media that can be exploited in the Internet and ways of communicating “Clubs have had to reinvent themselves and adapt their structures” (López & Fernández, 2015, P. 38.).

Regarding the management and use of social networks, by those responsible for the management of communication in professional clubs, special consideration should be given to the relationship with the audience. One of the most important objectives of professional football clubs in the current century is the loyalty of followers and supporters, as well as other audiences that can decisively influence the marketing management of these entities, and in this sense, Social networks play an essential role.

World football directives are called upon to design and use the marketing and communication possibilities to ensure that customers, whether fans or supporters, relive a holistic football experience as a product (Thrasou et al., 2012, P.300).

Therefore, good communication management when targeting audiences can help improve the economic management of professional football clubs. Interactive communication in football clubs responds to characteristics different from those used in other business sectors, since the main target groups in the communication are basically followers with strong roots, commitment and identification with the entities (Olabe, 2010, p.97). In this sense, the companies that sponsor and support football clubs may also have these characteristics that are defined by the author.

It is important to note that the management of social networks is increasingly important in relation to the success of the entities. In the case of professional football clubs it is also something that must be taken into account if the entities are to be as successful as possible. They suppose means that gives the opportunity to professional football clubs to reach the audience, since it enables the clubs to reach a very important audience, not only by quantity, but also by the level of loyalty. These entities have profiles in the main social networks (Lobillo & Muñoz, 2016, p. 199).

Regarding the importance of having presence in social networks by all types of entities, it is important to note that digital technology burst

in the mid-1990s, as it was a medium that seduced mainly by its capacity to store large volumes of data in multiple formats, allowing it to be distributed at high speeds to interact with its audiences (González, 2013, p.300). Currently most professional football clubs are present in the most important social networks.

Regarding the convenience of social networks for professional football clubs as an organizational communication tool, it is important to emphasize that they are constantly used by sports organizations, allowing interaction with audiences with immediacy and effectiveness (Lobillo & Muñoz, 2016, p.197). It is important to point out that social networks that have more follow-up, ahead of others, such as Youtube or Google Plus, are Twitter and Facebook (Armijos, 2015, page 32).

The category of content that is mainly analyzed in this research is the one related to marketing. In relation to this category, in social networks it is necessary to emphasize the great importance of contents related to the marketing and the enormous potential that this medium offers, thanks to the possibility to cross databases in this media (De Salas, 2009, p.3. 4).

Content posted in online newsrooms and on the social network Twitter can often be similar. Although more often content categories related to matches are used: "Regarding the use of Twitter, all the clubs that use it update almost daily to broadcast the same news they offer on their websites and also to narrate the matches" (Sotelo, 2012, p. 223).

Professional football clubs must have a communication plan established for the management of communication in their respective online press rooms and official accounts in social networks. Any institution that wants to achieve effective communication must draw up a communication plan defining its objectives and the communication actions that will be carried out (Salazar & Prieto, 2015, p.21). Therefore, it is possible to elaborate a strategy on the part of the football clubs in which the categories of content are collected and their degree of use in this medium. Sports organizations are obliged to professionalize in all their departments. Due to the complexity that has been achieved in the functions they perform and the activities they carry out, the entities must consider the incorporation of professionals prepared for the specific management of these functions. It is not enough to handle a large club only with good will, as it is necessary to plan the activities to be carried out, formalize the procedures and the roles and functions to be performed, correct coordination between the different areas and establish a process for decision making. All this will lead

to greater efficiency and efficacy in the management of the sports entity (Gómez & Opazo, 2007, p.4).

However, it is important to note that clubs in many cases do not usually have a communication plan in place. Only a minority of football clubs have a Communication or Audience Relations plan (Arceo, 2003, p. 30). Facebook is the social network that brings together more supporters and followers of professional football clubs, ahead of Twitter, Instagram, YouTube and Google Plus: "With regard to the presence of clubs in the leading social network (Facebook), all the teams analyzed totaled about 50 million fans in it at the end of January 2012 "(Sotelo, 2012, page 223).

In the management and use of the online press rooms and social networks by those responsible for the management of communication in professional football clubs, special attention must be paid to the relationship with the audience. One of the most important objectives of professional football clubs in the 21st century is the loyalty of followers and supporters, and in this sense, social networks play an essential role in this goal. Regarding the stability of the relationships maintained by organizations with their different audiences, all organizations have relationships with different audiences. According to this author, regardless of the stability or not of the relationship with the different types of audience, the organizations' environments are composed of a whole amalgam of audiences on which the same organization has or can have consequences and vice versa. There are types of audiences with whom organizations relate more and other types of audiences with whom less. In most cases, the audience with whom the greatest relationship is established is with workers, the media, the crazy community, customers and consumers (Xifra, 2011, p. 131).

Communication departments of football clubs give importance to carrying out communicative actions aimed at external, internal and intermediate audiences, with the media being the most important audience of professional football clubs. In this sense, football club communication cabinets seek to condition the agenda, and the routines of the media to which it is directed, using prominently the categories of content related to press conferences, official announcements, interviews, Reports and use of the official website, with periodic updating of content within it (Olabe, 2010, p. 100).

Social media must be fully implemented in the communication of clubs:

In any case, it is assumed that social media are fully implemented in the communicative routines of companies, since 100% of respondents say that Web 2.0 has substantially changed the way organizations relate to their audiences (Almansa & Godoy, 2012, p 61).

Good exploitation of the brand can allow football clubs to differentiate themselves from other competitors when it comes to targeting followers or supporters.

In this sense the social web becomes fundamental for success: "A brand, a company or institution - in our case a professional school - its product or service, have become social objects and, as such, must communicate them through the social web "(Sánchez & Paniagua, 2013, p.30) The departments of communication when it comes to transmitting the corporate image must take into account the external audience, especially the media:

The importance given by these departments to the media as transmitters of the corporate image is understood when it is observed that 97% of the communicative actions developed by these departments are focused on mass media (Olabe, 2009, p.136).

Taking into account football clubs as trade partners of brands in other sectors:

Football has become the most popular sport in the world and with a higher degree of audience. Therefore, clubs with more fans are considered ideal trading partners for brands that want to enter new markets (Ginesta, 2011, p 154).

It is important to consider the brand image that is built in professional football clubs, it is noted:

This brand image is built on the strategic assets of immaterial nature, which are the club's own players and the historical achievements of the club. Hence, the exploitation of the brand is intimately linked to the image rights and other commercial income of the players (García & Pujol, 2008, p.102).

Material and methods

The techniques used in this research have been observation and content analysis. With regard to observation, it becomes a scientific technique, when it serves a formulated objective of research, is systematically planned, relates to more general theories, so that it does not remain as a set of curiosities, and is controlled and Verified with criteria of validity and reliability (Ruiz, 2012, p.75).

In relation to content analysis, it is important to note that “it means systematically applying previously established rules that serve to measure the frequency with which elements appear to study some of the aspects that seem useful to us in accordance with the purposes of our investigation” (Berganza & Ruiz, 2005, p.223).

The social networks analyzed in the study are Facebook, Instagram and Twitter. The analysis was performed from April 1 to April 30, 2015. This study aims to analyze the social media management of elite football clubs of the confederations CONMEBOL, CONCAFAF and UEFA. The selection criterion of football clubs in this study has been made following the results of historical records at the international level. The selected clubs must have official accounts in the social networks analyzed at the time of analysis of the research.

Five of most successful European clubs in the UEFA Champions League have been selected: Real Madrid Club de Fútbol, Fútbol Club Barcelona, Associazione Calcio Milan S.p.A., Fußball Club Bayern München e.V. And Liverpool Football Club. Four clubs of America, following the criterion that each club has more historical succes international competitions of the countries with greater historical weight of each American confederation: Club Atlético River Plate of Argentina and São Paulo Futebol Clube (CONMEBOL); And Club de Fútbol América S.A. Of C.V. And LA Galaxy (CONCAFAF). Finally, it was added the club with the highest international honors of Ecuador, Liga Deportiva Universitaria.

Access to each page, profile or official account in social networks, has been obtained from the official website of each football club.

Chart 1. Identification of official web pages, profiles and official accounts in social networks of the clubs selected for the analysis.

	Official Web page	Facebook page	Instagram profile	Twitter account
AC Milan	acmilan.com	ACMilan	acmilan	@acmilan
CA River Plate	cariverplate.com.ar	riverplateoficial	carpoficial	@CARPoficial
CF América	clubamerica.com.mx	ClubAmerica.com..mx	cf_americaoficial	@CF_America
FC Barcelona	fcbarcelona.es	fcbarcelona	fcbarcelona	@FCBarcelona
FC Bayern	fcbayern.de	FCBayern	fcbayern	@FCBayern
LA Galaxy	lagalaxy.com	lagalaxy	LAGALAXY	@LAGalaxy
LD Universitaria	ldu.com.ec	LigadeQuitoOficial	ldu_oficial	@LDU_Oficial
Liverpool FC	liverpoolfc.com	EspanolLFC	liverpoolfc	@lfc
Real Madrid CF	realmadrid.com	RealMadrid	realmadrid	@realmadrid
São Paulo FC	saopaulofc.net	saopaulofc	saopaulofc	@saopaulofc

Source: Official websites of the analyzed clubs .Own elaboration.

The research methodology has followed the following analysis template:

We have analyzed the type and amount of content of each official Twitter account, the official Facebook page, and the official Instagram profile of each club, previously establishing a questionnaire that allows to move the objective of finding out the types of content that each football club Generates in each account in variables, and the variables to indicators. The variables in this case are classified in the type of content that each published content has which is shared in the analyzed social networks.

For the corresponding record, first the title, the URL, the date and the time of the emission of a certain content in the corresponding analysis sheet have been noted.

The content of the different analyzed social networks in the following classes and content categories has been classified on the analysis sheets:

The content with reference to the audience of the club refers to the publications related to the internal and external audiences of the analyzed club. It also includes content that refers to the supporters, communication,

institutional, professional players of the club, the youth academy, press conferences and interviews.

With regard to the content referred to the sports theme, it should be noted that these are publications that refer to information related to training, preparation for matches, and the development of matches or subsequent reflection. Included in the category is the related multimedia content.

In relation to the emission of content issued with marketing techniques, it should be noted that this category of content have been classified content, that tries to persuade the followers to answer and participate by mentioning in its content the official account of the Corresponding professional football club. Included in this category are links to other media or other social networks. Also included in this category, are all publications related to sponsors and commercial commitments of the entity.

Analysis and results

First, the results of the research carried out in the official pages of the clubs analyzed in the social network Facebook are exposed: The Associazione Calcio Milan S.p.A. Has made 12 publications of contents related to internal and external audiences of the club, 20 publications of sports content and 3 of marketing; The Club Atlético River Plate has made 8 publications of contents related to the audiences of the club, 40 of sports content, and 6 of marketing; Club de Fútbol América S.A. Of C.V. Has made 13 content publications related to the audiences of the club, 62 sports content, and 6 marketing; FC Barcelona has made 24 publications of contents related to internal and external audiences of the club, 79 of sports content, and 5 of marketing; The Fußball Club Bayern München e.V. Has made 20 publications of contents related to audiences of the club, 84 of sports content and 2 of marketing. LA Galaxy has made 15 content publications related to club's audience, 42 sports content, and 2 marketing; Liga Deportiva Universitaria has made 10 publications of content related to the audiences of the club, 6 of sports content and 12 of marketing; Liverpool Football Club has made 27 publications of content related to club audiences, 26 of sports content, and 4 of marketing; Real Madrid Club de Fútbol has made 15 publications of content related to audiences of the club, 70 of sports content, and 1 of marketing. São Paulo Futebol Clube has made 35 publications related to audiences of the club, 45 of sports content and 1 of marketing.

Chart 2. Results on the social network Facebook

	Content audiences club	Sports Content	Marketing Content	Percentage of marketing content
AC Milan (UEFA)	12	20	3	8,57 %
CA River Plate (CONMEBOL)	8	40	6	11,11 %
CF América (CONCACAF)	13	62	1	1,32 %
FC Barcelona (UEFA)	24	79	5	4,63 %
FC Bayern (UEFA)	20	84	2	1,89 %
LA Galaxy (CONCACAF)	15	42	2	3,39 %
Liga Deportiva Universitaria (CONMEBOL)	10	6	12	42,86 %
Liverpool FC (UEFA)	27	26	4	7,02 %
Real Madrid CF (UEFA)	15	70	1	1,16 %
São Paulo FC (CONMEBOL)	35	45	1	1,23 %
Total	179	474	37	5,36 %

Source: Official Facebook pages of the analyzed clubs. Own elaboration.

The results of the research carried out in the official profiles of the analyzed clubs in the social network Instagram are shown below: The Associazione Calcio Milan S.p.A. Has made 20 publications of contents related to audiences of the club, 13 publications of sports content, and none of marketing; River Plate has made 12 publications of content related to the audience of the club, 27 of sports content, and 2 of marketing; ; Club de Fútbol América S.A. Of C.V. Has made 8 publications of contents related to audience of the club, 27 of sports content, and none of marketing. The Fútbol Club Barcelona has made 47 publications of contents related to internal and external audiences of the club, 239 of sports content, and 1 of marketing; The Fußball Club Bayern München e.V. Has made 63 publications of content related to the audience of the club, 143 of sports content, and 2 of marketing; LA Galaxy has made 35 content publications related to club audiences, 71 sports content, and 3 marketing content; Liga Deportiva Universitaria has published 1 content related to the audience of the club, 9 of sports content, and 4 of marketing; Liverpool Football Club has made 30 publications related to club audiences, 102 sports content, and 18 marketing related content. Real Madrid Club de

Fútbol has made 11 publications of content related to the audience of the club, 48 of sports content, and no marketing audienceation. The Fußball Club Bayern München e.V. Has made 63 publications of content related to the audience of the club, 143 of sports content, and 2 of marketing; LA Galaxy has made 35 content publications related to club audiences, 71 sports content, and 3 marketing content; Liga Deportiva Universitaria has published content related to the audience of the club, 9 of sports content, and 4 of marketing; Liverpool Football Club has made 30 publications related to club audiences, 102 sports content, and 18 marketing related content. Real Madrid Club de Fútbol has made 11 publications of content related to the audience of the club, 48 of sports content, and no marketing audienceation. For its part, the São Paulo Futebol Clube has made 22 publications of content related to the audience of the club, 59 of sports content, and 30 of marketing.

Chart 3. Results in the social network Instagram

	Content audiences club	Sports Content	Marketing Content	Percentage of marketing content
AC Milan (UEFA)	20	13	0	0,00 %
CA River Plate (CONMEBOL)	12	27	2	4,88 %
CF América (CONCACAF)	8	27	0	0,00 %
FC Barcelona (UEFA)	47	239	1	0,35 %
FC Bayern (UEFA)	63	143	2	0,96 %
LA Galaxy (CONCACAF)	35	71	3	2,75 %
Liga Deportiva Universitaria (CONMEBOL)	1	9	4	28,57 %
Liverpool FC (UEFA)	30	102	18	12,00 %
Real Madrid CF (UEFA)	11	48	0	0,00 %
São Paulo FC (CONMEBOL)	22	59	1	1,22 %
Total	249	738	31	3,05 %

Source: Official Instagram profiles of analyzed clubs. Own elaboration.

Finally, the results of the research carried out in the official accounts of the analyzed clubs in the social network Twitter are presented: Asso-

ciazione Calcio Milan S.p.A. Has made 139 publications of contents related to audience of the club, 204 publications of sports content, and 2 of marketing; The Club Atlético River Plate has made 294 publications of contents focused on the audience, 504 of sports content, and 10 of marketing; Club de Fútbol América S.A. Of C.V. Has made 292 publications of contents related to the internal and external audiences of the club, 844 of sports content, and 24 of marketing; The Fútbol Club Barcelona has made 253 publications of content related to the audience of the club, 800 of sports content, and 24 of content related to marketing. The Fußball Club Bayern München e.V. Has made 330 publications of content related to the audience of the club, 663 of sports content, and 3 of marketing; LA Galaxy has produced 294 content related to the audiences of the club, 721 sports content publications, and 8 content focused on marketing; Liga Deportiva Universitaria has made 378 publications of content related to the audience of the club, 620 of sports content, and 26 of marketing; Liverpool Football Club has made 218 publications of content related to the audience of the club, 415 of sports content, and 48 of marketing. The Real Madrid Football Club has made 247 publications of content related to the audience of the club, 422 of sports content, and 31 of marketing. Finally, São Paulo Futebol Clube has made 112 publications of content related to the audience of the club, 333 of sports content, and 10 of marketing.

Chart 4. Results on the social network Twitter

	Content audiences club	Sports Content	Marketing Content	Percentage of marketing content
AC Milan (UEFA)	139	204	2	0,58 %
CA River Plate (CONMEBOL)	294	504	10	1,24 %
CF América (CONCACAF)	292	844	24	2,07 %
FC Barcelona (UEFA)	253	800	10	0,94 %
FC Bayern (UEFA)	330	663	3	0,30 %
LA Galaxy (CONCACAF)	294	721	8	0,78 %
Liga Deportiva Universitaria (CONMEBOL)	378	620	26	2,54 %
Liverpool FC (UEFA)	218	415	48	7,05 %
Real Madrid CF (UEFA)	247	422	31	4,43 %
São Paulo FC (CONMEBOL)	112	333	10	2,20 %
Total	2557	5526	172	2,08 %

Source: Official Twitter accounts of the analyzed clubs . Own elaboration.

Discussion and conclusions

The content related to the advertising and the sponsors, does not influence in a noticeable way in the emission of content in the analyzed social networks. The football analyzed clubs, very rarely issue publications related to marketing, as it has been observed that only 2.4% of the publications analyzed in the research correspond to this category of content. The issuance of publications related to the categories of sports content, and those that refer to the club's audiences, have had a higher emission level in terms of quantity and percentage.

The analyzed social network with the highest level of emission of percentage of content related to marketing, has been Facebook, with a higher level of publications than the average. With regard to the number of marketing publications, Twitter has been the analyzed social network with the highest level of broadcast, followed very far by Facebook and Instagram.

It is noteworthy that in the social network Facebook, the club with the highest percentage of marketing content has been Liga Deportiva Universitaria, followed by Club Atlético River Plate and Associazione Calcio Milan SpA, club that only stands out in percentage in this social network. The clubs with the lowest percentage of content in marketing, on Facebook, have been Real Madrid Club de Fútbol, São Paulo Futebol Clube and Club de Fútbol América S.A. Of C.V.

With respect to the Instagram social network, the clubs with the highest level of marketing content have been in this order: Liga Deportiva Universitaria, Liverpool Football Club and Club Atlético River Plate, while the clubs with the lowest percentage of broadcasting have been Associazione Calcio Milan SpA, Club de Fútbol América SA Of C.V. and Real Madrid Club de Fútbol. It has been observed, that the issue of content related to the audience of the club is much smaller in percentage in Instagram than in the other analyzed social networks.

As for the total number of publications in Instagram, the number of publications made from the official Liverpool Football Club account stands out, being the entity analyzed with more publications in this social network, with a significant difference over the rest.

With respect to the analyzed clubs in the social network Twitter, with greater percentage of emission of content related to marketing, it is necessary to emphasize the Liverpool Football Club, Real Madrid Football Club and Liga Deportiva Universitaria. In contrast, the analyzed clubs with the lowest percentage were Fußball Club Bayern München e.V., Associazione

Calcio Milan S.p.A. and LA Galaxy. It has been observed, that the contents related to the audiences of the clubs are used in greater proportion in this social network.

Taking into account all the publications analyzed, in the analyzed social networks, the football clubs with the most publications related to marketing have been the Liverpool Football Club and Liga Deportiva Universitaria, clubs belonging to different football confederations. Therefore, it has not been observed that there is correlation with respect to the membership of the clubs to a certain confederation or geographical origin and a higher percentage or amount of marketing-related content.

As for the future lines of research, according to the classification of Igartua and Humanes (2004); To social networks as means, according to the classification of Berganza and Ruiz (2005); and content issued and classified into content categories, according to the classification of Igartua and Humanes (2004); and taking into account the results of this research, new lines could be opened that deal with new areas of research: around audiences, according to Webster's (1998) classification, and cited in Berganza and Ruiz (2005), or in relation to To the effects on the receivers, according to the classification of Berganza and Ruiz (2005).

Glossary:

Youth academy: Training academy or place of origin of football players, in categories younger than adult age, dependent on a football club.

CONCACAF: Confederation of North America, Central America and the Association Caribbean Football.

CONMEBOL: South American Confederation of Football.

UEFA: Union of European Football Associations.

References

- Almansa Martínez, A. & Godoy Martín, F.J. (2012). El *Community manager* en las principales empresas de España: una aproximación a su formación y su situación laboral. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 18, 57-65. doi: https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40887
- Arceo Vacas, A. (2003). El fútbol y las relaciones públicas en España. *Chasqui*, 84, 26-33. doi: <http://dx.doi.org/10.16921/chasqui.v0i84.1501>
- Armijos Delgado, K. (2015). *La comunicación en los canales digitales de los equipos de la Serie "A", Copa Pilsener 2014*. (Trabajo de Grado). Universidad Central de Ecuador, Quito. (<https://goo.gl/ChplaQ>) (2016-10-30).
- Berganza Conde, R. & Ruiz San Román, J.A. (2005). *Investigar en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.

- Cancelo Sanmartín, M. & Almansa Martínez, A. (2013). Estrategias comunicativas en redes sociales. Estudio comparativo entre las Universidades de España y México. *Historia y Comunicación Social*, 18, 423-435. doi: https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44339
- De-Salas-Nestares, M.I. (2009). La publicidad en las redes sociales: de lo invasivo a lo consentido. *Icono* 14, 15, 75-84.
- Domínguez Quintas, S., Álvarez Rodríguez, M. & Martí Pellón, D. (2012). Dirección de comunicación en Internet. Estudio y recomendaciones para los espacios de prensa en webs corporativas desde el análisis de portales en internet de grupos empresariales en Galicia. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3), 45-70. doi: <https://doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-03-45-70>
- Favaretto Louzada, C. (2014). *La evolución de los ciberdiarios deportivos en el escenario de la web 2.0. El caso español (AS, Marca, Mundo Deportivo y Sport)*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona. (<https://goo.gl/zIhDtG>)(2016-10-30).
- García del Barrio, P. & Pujol, F. (2008). El papel del fútbol en la sociedad actual, Fútbol: ocio y negocio. *Revista Empresa y Humanismo*, 11(1), 89-108.
- Ginesta Portet, X. (2010). Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 145-166.
- Ginesta Portet, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, 24(1), 141-166.
- Gómez, S. & Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. Documento de Investigación IESE Business School, 705. (<https://goo.gl/enpzB5>) (2016-10-30).
- González Molina, S. (2013). El uso de Twitter en el entorno del Periodismo Institucional 2.0: estrategias cross-media y diálogo informativo. *Icono* 14, 11(2), 141-162. doi: <https://doi.org/10.7195/ri14.v11i2.582>
- Igartua, J.J. & Humanes, M.L. (2004). *Teoría e investigación en comunicación social*. Madrid: Síntesis.
- Lobillo Mora, G. & Muñoz Vela, A. (2016). El papel de las redes sociales en las estrategias de expansión de mercado en los clubes de fútbol españoles. El uso personalizado de Twitter en lengua árabe del Real Madrid CF y FC Barcelona, *Trípodos*, 38, 195-214.
- López Martínez, R. & Fernández Fernández, J. (2015). Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, 2, 38-53.
- Moragas Spa, M. (2003). *El impacto de internet en los medios de comunicación y la industria del deporte*. Centro de Estudios Olímpicos (CEO-UAB): Bellaterra. (<https://goo.gl/QkYJdB>) (2016-12-12).
- Olabe-Sánchez, F. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. *Pensar la Publicidad*, 3 (1), 121-138.
- _____. (2010). La gestión de la comunicación corporativa en los clubes profesionales en España. *Observatorio (OBS*)*, 3(3), 92-101.

- Ruiz Olabuenaga, J. (2012). *Teoría y práctica de la investigación cualitativa*. Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- Salazar Puerta, S. & Prieto Dávila, P. (2015). Gestión y administración de la comunicación institucional en *Twitter*. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social Disertaciones*, 8(1), 11-26. doi: <https://doi.org/10.12804/disertaciones.01.2015.01>
- Sánchez González, M. & Paniagua Rojano, F. (2013). Estrategias de comunicación 2.0 en asociaciones profesionales. Estudio del caso de los Colegios Oficiales de Médicos en España. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4(1), 21-51.
- Sotelo González, J. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y comunicación social*, 17, 217-230. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2012.v17.40607
- Thrassou, A., Vrontis, D. & Kartakoullis N. (2012). Contemporary Marketing Communications frameworks for Football Clubs. *Journal of Promotion Management*, 18, 278-305. DOI: 10.1080/10496491.2012.696454
- Xifra, J. (2011). *Manual de Relaciones Públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.



Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación

SMEs as an economic model in the creation of communication strategies

Alfredo Hoyos Zavala

Universidad de Cádiz. España
alfredohoyos1981@hotmail.com
orcid.org/0000-0002-2293-1418

Dra. María del Carmen Lasso de la Vega

Universidad de Cádiz. España
carmen.lasso@uca.es
orcid.org/0000-0002-1898-1375

Resumen

En la actualidad, el mercado se encuentra sobresaturado por la diversidad de ofertas y empresas. La imagen corporativa es de vital importancia y un elemento fundamental para el correcto posicionamiento de una marca, más aún en el ámbito de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas). La imagen corporativa es la manera cómo los clientes perciben una empresa, lo que define el éxito o fracaso de la misma. La creación de esta imagen corporativa debe ser uno de los primeros pasos que debe seguir un empresario al organizar o emprender un negocio de comercialización de productos o servicios, siendo una forma de manifestar firmemente la marca. Asimismo, la imagen corporativa se constituye como la oportunidad que tiene toda empresa de diferenciarse frente a su competencia y transmitir a los consumidores valores fundamentales como la confianza que se forja en la relación empresa-cliente. Los consumidores relacionan grandes cadenas sumamente posicionadas con el profesionalismo, seriedad y tranquilidad. Por esta razón para las PYMES es un reto lograr posicionarse dentro de un mercado tan competitivo. Poco a poco estas empresas construyen una identidad corporativa sólida y coherente, lo cual logra conseguir que se posicionen un poco más en la mente del consumidor. De la imagen corporativa depende el tipo de clientes que se logra captar y por supuesto la primera impresión que dará la empresa, algo esencial si quieren diferenciarse y destacar sobre la competencia.

Abstract

At present where the market is saturated by different companies in the world, the corporate image is vital and essential for the proper positioning of a brand or service in the world of business SMEs (small and medium enterprises) element. The corporate image is how customers perceive as a business, which is what defines the success or failure of it. The creation of the corporate image must be one of the first steps for an employer to organize or start a business, not only in small and medium enterprises business but in all types of marketing products or services, the picture is absolutely everything what the customer perceives in the first instance. The corporate image of a company is nothing more than a way to firmly express the brand, is the opportunity for any company to differentiate itself from the competition. This image conveys the fundamental values such as consumer confidence in the client can forge business relationship. Consumers relate very large chains and positioned with professionalism, seriousness and tranquility, therefore for SMEs is challenging companies to achieve position in this competitive market. Gradually these companies build their solid and consistent corporate identity, which does get a bit position themselves in the minds of consumers. Corporate image depends on the type of clients that captures and of course the first impression you give the company, which is essential if you want to be different and stand out from the competition.

Palabras clave | keywords

Comunicación organizacional, emprendimiento, empresas, imagen corporativa, marca, PYMES.
Business communication, entrepreneurship, business, corporate identity, brand, SMEs.

Introducción

La presente investigación busca desarrollar un diagnóstico de las estrategias de comunicación de las PYMES en la ciudad de Guayaquil, ya que se considera que este sector ha tenido significantes impactos por factores externos como el ingreso de grandes volúmenes de productos al país y medidas gubernamentales ecuatorianas en los últimos años que han regulado el mercado en general, además, de factores internos que no han podido ser mitigados por las PYMES, lo que ha derivado efectos como la baja competitividad, altos costos de producción, diseños que no se sujetan a las exigencias actuales de los demandantes y más problemáticas objeto de estudio.

Así, se ha seleccionado este sector por su relevancia en la economía ecuatoriana siendo estos sectores significativos para el PIB y en generación de plazas de empleo, acotando que actualmente en el país las condiciones para el fortalecimiento a este sector existen notablemente.

Hasta el día de hoy se viene manteniendo la función productiva de las organizaciones como una de las más relevantes; sin embargo, con los cambios acaecidos en el panorama empresarial e institucional, la supervivencia y el desarrollo en este ámbito pasa obligatoriamente por el impulso de lo que genéricamente se denominan estrategias de imagen y comunicación.

Cuando las empresas estaban básicamente preocupadas en producir para abastecer su demanda, la comunicación empresarial era tratada como un instrumento accesorio. En la economía actual, más allá del aspecto tangible de los productos y servicios, los activos intangibles representan un valor decisivo para las organizaciones. Inmersos en una etapa donde las ofertas son cada vez más semejantes entre sí, la diferenciación se obtiene la mayoría de las veces a través de ciertos factores que trascienden las características físicas de la propia mercancía.

Tradicionalmente la comunicación ha estado unida a las actividades de marketing de las empresas y se circunscribía a los productos, buscando la mejor manera de comercializarlos. En un primer momento se apoyaba en sus características intrínsecas y posteriormente en los atributos de la marca, teniendo en cuenta que una buena imagen de marca beneficia a los productos frente a los competidores. Prácticamente hasta finales del siglo XX la comunicación empresarial se limitaba a hacer publicidad o a desarrollar alguna otra técnica que promocionara el producto. Por otra parte, existía una tendencia a hacer comunicación de la

propia empresa a través del contacto con los medios de comunicación, intentando tener presencia en ellos. La situación, a medida que la competencia se acrecienta, cambia sustancialmente y surgen nuevos retos para acaparar la atención de los *stakeholders*.

El esfuerzo en materia de comunicación que deben realizar empresas e instituciones para distinguirse de sus competidores ha de ser paralelo al esfuerzo empresarial y por tanto, las estrategias y la gestión de su imagen y comunicación deben estar a la altura de las decisiones corporativas o, lo que es lo mismo, a la altura de aquellos que toman decisiones estratégicas en la empresa. A pesar de ello, en este contexto son comunes las limitaciones de las empresas de reducidas dimensiones para gestionar convenientemente su comunicación, por la falta de recursos y, sobre todo, por la reacción en contra a la hora de realizar acciones de este tipo que se consideran de alcance limitado.

Comunicación empresarial: Integración y proactividad

Las organizaciones no pueden subsistir aisladas sino que necesitan contactar con sus públicos y entablar diálogo con los miembros de la colectividad –personas individuales o entidades jurídicas– con la finalidad de crear y mantener un clima de simpatía y comprensión general acerca de sus demandas y aspiraciones. Según afirma Kreps (1990):

En estas organizaciones o individuos con los cuales tienen contacto directo, los representantes de la organización se conocen como entorno relevante de la organización. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante (p. 21).

La comunicación empresarial se puede describir como la forma en que una empresa se relaciona con sus públicos de interés internos (trabajadores, principalmente) y externos (clientes y proveedores, sobre todo), a través de los productos que fabrica o de los servicios que presta y de la información que emite sobre lo que ella misma es (su identidad) y lo que quiere ser. Dicho de otra manera, la comunicación empresarial es el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones (publicidad, folletos, relaciones con los medios...) para que una organización alcance sus objetivos. Estos pueden ser planteados en términos de obtener más conocimiento (notoriedad) y reconocimiento (mejor imagen corporativa a corto plazo y mejor reputación corporativa a largo plazo), conseguir

un cambio de actitud o comportamiento hacia sus productos y hacia la propia empresa, tanto en sus públicos internos como externos.

La comunicación es un recurso importante para el funcionamiento de la organización. Sin embargo, en la realidad empresarial se le ha concedido una atención insuficiente y, muchas veces, el concepto se ha entendido erróneamente.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico cubrir las necesidades de relación de la organización con su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de mentalidad y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse. Para alcanzar ese propósito la comunicación empresarial debe definirse por dos ejes básicos, a saber: (i) la comunicación debe ser integral y (ii) debe ser proactiva. Con respecto a la integralidad, significa que hay que gestionar, de forma interrelacionada y equilibrada, la comunicación del producto (comercial) y la de la empresa (comunicación corporativa y comunicación interna). De este modo, la comunicación empresarial se explica de forma coherente a través de la comunicación del producto y de la comunicación de la empresa. A su vez, la comunicación de la empresa se entiende mejor cuando se divide en dos formas bien diferenciadas: comunicación corporativa (externa o de puertas afuera de la empresa) y la comunicación interna (de puertas adentro de la empresa). El resultado final se podría expresar con la siguiente fórmula:

$$\text{Comunicación Empresarial (integral)} = \text{Comunicación de Producto} + \text{Comunicación Corporativa} + \text{Comunicación Interna}$$

En segundo lugar, la comunicación debe ser proactiva y no sólo reactiva. Esto es *a priori* y no *a posteriori*, como sucede en la mayoría de los casos en las organizaciones pequeñas, donde la comunicación que se realiza es sobre todo reactiva (responde a necesidades inmediatas). Lo ideal es gestionar la comunicación de la empresa en el momento de constituirla y armonizar así todas las acciones que se van a llevar a cabo, sin esperar a tener la necesidad, sino antes de que ésta se genere. Según se expresa en la fórmula referida *ut supra*, la comunicación empresarial se nutre de la comunicación del producto, de la interna y de la corporativa.

La mayoría de los autores coinciden en proponer el concepto de comunicación comercial, y sobre todo de producto, para referirse a la publicidad, pero difieren en el concepto de comunicación de la propia

empresa. Para unos la comunicación de la organización tiene el nombre genérico de comunicación corporativa. Para otros la comunicación corporativa es la comunicación de la empresa que se dirige a los públicos externos (Villafañe, 2000) y la comunicación interna la que se dirige a los públicos internos.

Por su dilatada trayectoria, la comunicación publicitaria ha sido la más estudiada hasta el momento. Sin embargo, debido a las posibilidades que ofrece, la comunicación corporativa cobra especial protagonismo a la hora de diferenciar las numerosas marcas tan similares que compiten en el mercado actual.

El otro sumando de la fórmula es la comunicación interna. Ésta se establece a través de unos procesos de comunicación que permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo contribuirán a lograr los objetivos estratégicos de la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional (Puyal, 2001).

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. En este sentido, la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

A pesar de que la importancia de la comunicación interna se viene remarcando desde varias ópticas –económica, recursos humanos, gerencia– es necesario señalar que no cuenta con la suficiente cobertura por parte de las organizaciones. Como apuntan algunos autores (Villafañe, 1999; García Jiménez, 1998) la comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones, pero también el que más interés ha empezado a despertar en los últimos tiempos. Por otra parte, la revolución de la comunicación interna sigue siendo la misma que hace años (Pozo, 2000) y su verdadera importancia es aún más teórica que real.

Conviene apuntar que la comunicación interna no es sólo útil en las grandes organizaciones, sino también en las pequeñas, donde pueden surgir serios problemas por la falta de comunicación o por una utilización inadecuada de la misma en una estructura paradójicamente muy simple.

El valor de lo intangible: la imagen como elemento integrador en las organizaciones

Vivimos inmersos en “la civilización de la imagen”, cuya percepción y estudio es tan cambiante y aleatoria como los vaivenes del panorama comunicativo actual que en esta civilización se genera. En este entorno la imagen de empresa y la marca constituyen, cada vez más, recursos estratégicos que hay que controlar. Para este propósito la comunicación empresarial se erige como herramienta de gestión esencial.

En torno a este planteamiento ha nacido un nuevo enfoque teórico, el ‘Corporate’. Esta filosofía plantea la necesidad de gestionar la imagen de la empresa como un recurso intangible de ésta, y considera a la comunicación como una herramienta muy útil para ello. En realidad la comunicación corporativa hace especial hincapié en los elementos que desde la empresa hacia el exterior predisponen a ésta para tener mejor imagen y la comunicación interna se genera en el centro de la organización para gestionar, sobre todo, la cultura corporativa y el conocimiento de los trabajadores, que son la base de la organización (Villafañe, 2004).

Se ha indicado que la imagen es un recurso intangible. Partiendo de esta premisa, la visión e importancia de los activos intangibles cuando una pequeña y mediana empresa nace, lo hace con el propósito de evolucionar y crecer ejerciendo una actividad comercial que le permita generar ingresos y beneficios. Para ello lo primero que requiere es una infraestructura mínima que le permita producir un producto o prestar un servicio y, secundariamente, se plantea comunicar su actividad para conseguir clientes.

Este planteamiento se realiza, en la mayoría de los casos, cuando el producto y la empresa están creados y sólo al comienzo de la actividad, por lo que las decisiones de comunicación que se toman son siempre limitadas. Hasta ahora, una empresa pequeña se puede plantear hacer publicidad, repartir algún folleto, crear una red de comerciales que promuevan el “boca-oreja”, etc.; pero en la mayoría de los casos no existe integración entre esas acciones. Además, como se adelantaba en referencia, no se suelen proyectar *a priori*, sino que se generan fruto de una necesidad perentoria.

Por otra parte, las acciones comunicativas que diseñan numerosas organizaciones, especialmente las más pequeñas, se reducen a comunicar sobre sus productos. Para este propósito, en la mayoría de las circunstancias y según el tipo de negocio, se necesita como mínimo una identidad

que lo identifique ante el público, una “marca” para el producto que no pasa de ser en muchos casos un logotipo creado por el propio director o gerente de una empresa o por algún empleado.

Mattelard (2000) potencia la comunicación como herramienta de gestión integral en los siguientes términos: “lo que se le pide a la comunicación corporativa es que administre el capital-imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior”. Cuando una pequeña y mediana empresa nace, lo hace con el propósito de evolucionar y crecer ejerciendo una actividad comercial que le permita generar ingresos y beneficios.

La situación descrita refleja muy sucintamente el panorama que viven las PYMES en regiones con un incipiente nivel de desarrollo. Para ellas la comunicación empresarial es una expresión aún bastante desconocida más allá del significado que tiene cada una de sus palabras por separado.

Materiales y métodos

El tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo-explicativa y analítico-sintética, ya que la finalidad de este tipo de estudio se basa en establecer las características de un objeto/sujeto o proceso y causas que originan dicho proceso; además de encontrar respuestas a problemas concretos, mediante la participación de las mismas personas que padecen una determinada situación, valiéndose para ello del conocimiento que tengan sobre su propia realidad.

La etapa inicial del proceso de investigación es exploratoria, dado que en este tipo de aproximaciones la información se recolecta a partir de fuentes primarias y secundarias, con el fin de suministrar información sobre el problema e identificar cursos de acción. Posteriormente, se empleará la etapa descriptiva, en la cual se recolectarán datos primordiales como hechos, eventos y situaciones que ocurrieron y así poder medir los eventos con precisión.

Mediante el enfoque analítico se recopilarán las concepciones más relevantes de las empresas de la muestra, que permitirá identificar y comprobar sus problemáticas. Además se utilizará este método para el análisis externo e interno. Por último el enfoque sintético permitirá profundizar en cada uno de los factores que puedan ser interpretados con el objetivo de obtener un resultado que contribuirá para el desarrollo de la propuesta.

Hacia una discusión de la comunicación en las PYMES

La pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación

Existe un mito por el cual las comunicaciones, campañas de publicidad e imagen, responsabilidad social empresarial y otros componentes de la comunicación pertenecen sólo a las grandes corporaciones. En todo caso, para dilucidar esta situación es necesario ver cuál es el uso que se le da a dichas herramientas y en qué lugar se ubica la imagen institucional en la tabla de orden de prioridades de las PYMES.

En un mercado competitivo, complejo, con ingentes crisis como las que venimos observando y siendo protagonistas en esta última década, todas las organizaciones cuentan con estrategias implícitas o explícitas, acertadas o desacertadas, a corto o largo plazo, con segmentación de mercado o no, etc. Y cada organización tiene que competir contra esas otras estrategias en el contexto descrito. La ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa y la función de la comunicación surge de tener un plan y una metodología superior a la de la competencia y un equipo humano altamente capacitado.

Es una forma de afirmar lo obvio: quien no se contacta con el medio exterior tiende a su desaparición. En la actualidad muchas PYMES han podido encontrar en estos nuevos escenarios una salida: reconvertirse según el contexto y ofertar según la nueva demanda. Lo pudieron hacer porque llevaron a cabo las gestiones necesarias utilizando su capacidad de acción.

Las empresas que han detectado oportunidades y que modernizando su línea de producción y sus cuadros gerenciales han entrado al nuevo escenario con fuerza y protagonismo. Poder sostener la marcha, crecer y afianzarse es un trabajo de largo plazo que merece ciertas consideraciones. Pero también estas empresas sirven como modelos a copiar por otras PYMES. Cuando se repasa la bibliografía de diagnóstico y gestión de las PYMES, nos encontramos con que antes de la década de los 90, estas empresas eran sinónimo de atraso, económicamente pequeñas para constituir una fuerza en el PBI y por supuesto con un sistema de producción que no constituía ninguna pauta de calidad.

Hoy, luego de la década de la convertibilidad, las PYMES se comienzan a levantar como posibles promotoras de la producción industrial y de servicios. La gran empresa ha entrado en crisis porque ha entrado en crisis todo lo que expresa uniformidad y ritmos autoritariamente

establecidos, jerarquías rígidas y encuadres rudamente normativos. Cuando el desafío se expresa en necesidades de flexibilidad, descentralización, desburocratización, liderazgos horizontales, espacios compartidos, agilidad y adaptaciones rápidas, personalización de la gestión y del consumo, artesanía y trabajos a medida o de series reducidas; las PYMES emergen con una identidad clara, natural, más consonante a todos estos conceptos que la gran empresa, quien estimula, desde su gigantismo, una reconversión exógena para las pequeñas y medianas empresas.

El desafío de las pequeñas y medianas empresas está en la recuperación de una identidad, en la revalorización de su cultura organizacional como base de la innovación. Estas empresas tienen ventajas comparativas desde lo cultural: confianza en el éxito, personalismos inquebrantables ante los vaivenes económicos, métodos artesanales de gestión, etc.

Contribución de la comunicación integrada a las PYMES

Las PYMES tienen muchos problemas para administrar los escasos recursos de comunicación que tienen para sus empresas, ya sea porque gastan en campañas que no son las adecuadas o porque van dirigidas no siempre al público apropiado desperdiciando tiempo y dinero; o bien porque no invierten en ninguna campaña de comunicación. Las comunicaciones integradas de marketing bien gestionadas pueden realizarse a un costo accesible a cualquier empresa por pequeña que sea y con un alto rendimiento siempre y cuando estén gestionadas por profesionales que puedan diseñar un plan eficaz con las herramientas adecuadas para cumplir los objetivos esperados.

El concepto de identidad está ligado a la misión y visión de la empresa, en la relación con el cliente, en el *packaging* del producto, en la relación con los empleados, entre otros ejemplos. Todas éstas son acciones y funciones que las herramientas del marketing, la publicidad y la comunicación organizacional pueden potenciar, haciendo más eficaces y eficientes los resultados.

Es relativamente cierta que estas herramientas eran consideradas sólo para las grandes empresas, pero entre ellas la fundamental es el alto costo y la falta de profesionalización de las PYMES. La adecuación gerencial de estas empresas a los nuevos escenarios, puede constituir un proceso que enriquezca el desarrollo más general de la sociedad, anclado en la revalorización de lo cultural, de la diversidad, y de una nueva trama de relaciones socio-comunitarias orientadas a una mejor calidad de vida.

Las ventajas comparativas con que cuentan las PYMES como: una eficaz relación empresa- producto-cliente; una fidelización alta del cliente y una flexibilidad ante las demandas del público hacia un producto; entre otras, hacen de las Pequeñas y Medianas Empresas un importante nexo entre organización/comunidad. Tal es así que muchos teóricos de la gerencia comienzan a pensar que las grandes empresas deben constituirse a partir de pequeñas empresas células.

Si las pequeñas y medianas empresas pudieran crear valor agregado a sus organizaciones y a sus productos como el valor marca, el *packaging* con un diseño estético y/o reforzar sus vínculos con los clientes internos y externos mediante el CRM, podrían establecer un valor de gestión de una gran empresa, añadiendo una capacidad de flexibilidad y relaciones con la comunidad.

Es bien sabido que no es sencillo gestionar la comunicación en estas empresas. En principio porque la venta de modelos de gestión apelando al éxito logrado en contextos organizacionales de gran alcance no contiene garantías de éxito. Por otro lado, los altos costos que ello implica la poca inversión, la reticencia a iniciar planes de reingeniería por parte del Estado para éstas, el contexto de incertidumbre económica y las particularidades organizacionales/culturales con que cuentan, no resulta del todo viable la incorporación de las comunicaciones integradas.

No se trata de encontrar las diferenciaciones especulativas, sino de encontrar las articulaciones que eludan las superposiciones de roles, tareas y funciones y transformemos nuestros conocimientos en acciones concretas y funcionales a un servicio, que en las PYMES será la mejora continua del negocio.

El aporte de las acciones sociales en las PYMES

La década de los años 90 se caracterizó por la contribución que iniciaron las acciones sociales y de responsabilidad social empresarial en las grandes corporaciones y en las PYMES. En función a esto podríamos preguntarnos ¿Existe la ciudadanía corporativa?, ¿Existe la forma en que algún día las empresas dejen de convertirse en meros actores económicos para mejorar su perfil y actuar como verdaderos ciudadanos? Las empresas corporativas hace tiempo vienen trabajando en esta línea, desarrollando planes del cuidado del medio ambiente, contribuyendo con acciones filantrópicas en la comunidad, etc.

Y por qué no utilizar esta nueva modalidad y aplicarla a las PYMES. En la década del 2000, en plena crisis económica argentina, el diseñador Martin Churba generó un proyecto por el cual financió a costureras del interior del país un proyecto para que comiencen a realizar uniformes y tejidos los que luego fueron exportados. Esto significa que si aún en términos de ventas, las empresas pueden satisfacer sus necesidades y además contribuir a tratar mejor a sus empleados, generar cooperativas, proyectos y convertirse en actores sociales, mucho mejor.

En los países desarrollados, el Estado es el encargado de estas cuestiones y las empresas en menor medida, en los países emergentes, todo lo contrario. Las PYMES que logren incorporar estas cuestiones a su quehacer cotidiano además de satisfacer las necesidades lograrán mejorar su imagen institucional.

Características de las PYMES de Ecuador

Entre las principales características que presentan las PYMES del Ecuador, basado en estudios anteriores y de acuerdo a los datos de las diferentes cámaras, podemos presentar las siguientes:

Tabla 1. Clasificación de las Pymes en Ecuador

Sector	Nº Empresas	Promedio Empleados por Empresas	Total Trabajadores
PYMES	15.000	22	330.000
Artesanías	200.00	3	600.000
Microempresas	252.000	3	756.000
Total	467.000		1'686.000

Fuente: Seminario- Taller: Mecanismo de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas empresas en los Países de la ALADI, Montevideo-Uruguay, 2001.

En cuanto a ubicación geográfica, éstas se dan en gran concentración en las ciudades de mayor desarrollo; en Quito y Guayaquil se asientan el 57% de los establecimientos; en Azuay, Manabí y Tungurahua el 22%; y el 21% corresponde a 17 provincias.

Por otro lado, de acuerdo al documento presentado en el Seminario-Taller: Mecanismos de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas Empresas en los Países de la ALADI llamado "Situación y desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional" (2001),

se presentan las demás características de las PYMES ecuatorianas. Los principales hechos y evolución de la industria ecuatoriana, en la que están inmersas las pequeñas industrias, fueron:

En 1972 se dicta la Ley de Fomento Industrial y sus resultados son:

- Entre 1965 y 1981, el producto se multiplica en 3.5 veces, con una tasa del 8.7% anual.
- En 1975, la industria representa el 16% del PIB.
- Para 1981 sube al 19%

Evolución del sector industrial:

- Período 1982-1990: crece a un promedio anual de 0.13%. Participación en PIB 15.5%.
- Período 1990-1998: crece a un promedio anual de 2.9%; la participación en PIB no varía.

Tabla 2 Clasificación de las industrias en Ecuador

	% estable- cimientos (2001)	% Personal Ocupado (2001)	Pib Millones Dólares (2001)
PYMEs	84.3	37.7	458.8
Gran Industria	15.7	62.3	1.371

Fuente: Seminario- Taller: Mecanismo de Promoción de Exportaciones para las Pequeñas y Medianas empresas en los Países de la ALADI, Montevideo-Uruguay, 2001.

Análisis de las estrategias de comunicación e imagen en PYMES de la ciudad de Guayaquil

Ante la importancia creciente que está adquiriendo la comunicación y los recursos intangibles para las empresas en general, y para las PYMES en particular, se constata la necesidad de llevar a cabo estudios empíricos que muestren el grado de conocimiento y uso de los diversos recursos de comunicación empresarial por parte de los empresarios de las PYMES. Este sería un primer paso para detectar posibles carencias y errores y buscar soluciones apropiadas en cada caso.

El estudio de la comunicación en las grandes organizaciones está más desarrollado por dos razones fundamentales: los intereses económicos y la existencia de recursos financieros propios para promover este tipo de análisis.

En el caso de las PYMES el nivel de investigación en el área de la comunicación se encuentra aún en una fase muy embrionaria. Sin

embargo, a pesar de que la comunicación y la imagen son aún una asignatura pendiente en las PYMES.

Tabla 3. División de Pymes de Guayaquil por actividades

Actividad	Cantidad	%
Comercio	67 565	57,63%
Servicios	40 323	34,39%
Manufactura	9 350	7,98%
Total de Empresas	117 238	100,00%

Fuente: Censo Nacional Económico 2010 - Ecuador en Cifras INEC

Para evaluar la utilización de un diseño en las estrategias de las PYMES en Guayaquil, se realizó en 2010 el I Proyecto de Impulso al Diseño. Su propósito fue analizar las potencialidades de las empresas guayaquileñas de demandar servicios de diseño gráfico, relacionados directamente con la imagen. Para su desarrollo se tomó una muestra de 30 empresas de Guayaquil a las que se les realizó una entrevista en profundidad para obtener el perfil de las PYMES que podían incluir el diseño y la imagen corporativa en su estrategia empresarial.

La mayoría de las PYMES estudiadas se sitúan en un nivel bajo de conocimiento-práctica de la comunicación empresarial. Incluso partiendo de las categorías aportadas por los propios empresarios, es decir, elaborando un índice endógeno, el nivel es medio-bajo.

No parece existir correlación entre la antigüedad de las empresas o su tamaño y el índice de comunicación empresarial desarrollada. Dentro del grupo de empresas estudiado, las que pertenecen al sector de los servicios más avanzados tienen un mayor índice global de conocimiento-práctica de comunicación empresarial, si bien hay casos excepcionales de alto nivel, tanto en la industria como en los servicios menos avanzados. Por su parte, las empresas de construcción están todas por debajo de la media.

Tal vez uno de los factores más preocupantes que se han detectado es la falta de motivación que existe en algunos casos por incrementar el volumen de negocios de las compañías. Un hecho llamativo en este sentido es que a pesar de que 10 de las 26 empresas analizadas disponían de página web, ninguna de ellas realiza actividades de comercio electrónico, sino que utilizan sus espacios como una carta de presentación a

sus públicos sin preocuparse, además, por obtener un lugar subrayado dentro de la sobreabundancia informativa de la Red.

Por otra parte, se advierte que la noción de comunicación del producto absorbe a la noción de comunicación de empresa. Muchos de los contactados no admitían que la empresa, al margen de los productos y servicios que ofertaba, debiera establecer ningún tipo de acción comunicativa particular. Esto es fruto de una visión un tanto parcial que sólo atribuye la utilidad de la comunicación como herramienta para potenciar el nivel de ventas.

Se comprueba que en términos de gran calado en la gestión empresarial actual no se encuentran entre el vocabulario empleado en las respuestas obtenidas. Así, conceptos como imagen corporativa, identidad, reputación o responsabilidad social corporativa no ven la luz, al menos de manera explícita, en las ideas expuestas.

Los aspectos que más preocupan en este sentido son los más visibles, como pueden ser los logotipos, logo símbolos y otros elementos relativos al aspecto visual externo de la organización. Sin embargo, no hay que olvidar que todas las estrategias vinculadas a la gestión de activos intangibles se traducen en instrumentos de un valioso potencial empresarial a medio y largo plazo.

Con todo, se detecta una sensibilización hacia algunas dimensiones de la comunicación empresarial, como la percepción de necesidades de mejora y homogeneización de la imagen, el creciente interés por la incorporación de tecnologías o incluso, esa primera preocupación por los aspectos más visuales de la identidad de las organizaciones que anuncian un incipiente interés por la imagen corporativa.

Discusión y conclusiones

La importancia de las PYMES en diferentes contextos y su respectiva caracterización

Las economías del mundo entero han dirigido su atención hacia el desarrollo y la protección de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), pues se han identificado como un sector que en los últimos años está aportando de manera creciente más puntos al PIB de los países, independientemente del nivel de desarrollo que estos tengan.

Hace algún tiempo se pensaba que el ideal era crear estructuras empresariales más grandes, más complejas y más jerarquizadas; pero

todo este modelo ha sufrido un cambio sustancial cuando se analiza el éxito de la industria japonesa, de la italiana y de otros grupos empresariales en el contexto mundial.

Es necesario cambiar de paradigma, cambiar la reverencia por lo grande y comprender y aceptar lo que las investigaciones recientes han demostrado, tanto en Latinoamérica como en los países desarrollados, a saber:

- Los negocios jóvenes y pequeños generan más empleos que los grandes y viejos.
- Los negocios pequeños innovan y producen más avances tecnológicos que los grandes.
- Los negocios pequeños en general son más resistentes a cambios del entorno.
- Los negocios pequeños son laboratorios de mucha trascendencia para los profesionales y en algunos casos el reto intelectual en un pequeño negocio es mayor que el que exige una gran empresa.
- Mientras los negocios pequeños tienden a innovar, los grandes a adquirir.
- Lo arriesgado y poco interesante para la gran empresa es, en muchos casos, seguro y de alto interés para la pequeña empresa.

De las PYMES se habla mucho, por lo general para señalar sus debilidades o imputarles alguno que otro pecado que les permite competir con las grandes, como la informalidad o la evasión. La verdad es que las pequeñas y medianas empresas han demostrado, tanto en la bonanza como en períodos de crisis que el papel que cumplen en la economía de cualquier país excede la anécdota de iniciación de las grandes empresas. De hecho, naciones desarrolladas y emergentes comparten una alta proporción de PYMES en su estructura económica. En los Estados Unidos, según investigaciones recientes del Babson College, uno de cada tres hogares alberga una iniciativa comercial.

Aunque no impresionen por el volumen y tengan pronóstico de éxito reservado, el impacto de las PYMES por acumulación es sustancial en la generación de empleo, en el desarrollo de nuevos productos y servicios, y en el crecimiento de la economía en general.

La noción tradicional de Pequeña y Mediana Empresa está ligada a un número de empleados o a un tamaño de activos. Para poder definir los conceptos de pequeña y mediana empresa es necesario establecer el

entorno que las rodea, es decir, se debe establecer la etapa de desarrollo económico del país, el sector o actividad económica que se quiere considerar, también es necesario precisar el grado de desarrollo tanto tecnológico como organizacional. En la medición de los anteriores aspectos se utilizan herramientas cualitativas y/o cuantitativas, según el caso. Como es natural, esta definición puede variar en función de los diferentes aspectos ya señalados.

Referencias

- Del-Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Casos de empresa. Navarra: Eunsa.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Katz, D., & Khan, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.
- Mattelard, A. (2000). *La Publicidad*. Barcelona. Paidós.
- Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Material Didáctico, Universidad de Zaragoza (<https://goo.gl/zPqW0W>) (2016-10-05).
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- _____. (2000). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- _____. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.



Smes as an economic model in the creation of communication strategies

Las PYMES como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación

Alfredo Hoyos Zavala

Universidad de Cádiz. España
alfredohoyos1981@hotmail.com
orcid.org/0000-0002-2293-1418

Dra. María del Carmen Lasso de la Vega

Universidad de Cádiz. España
carmen.lasso@uca.es
orcid.org/0000-0002-1898-1375

Abstract

At present where the market is saturated by different companies in the world, the corporate image is vital and essential for the proper positioning of a brand or service in the world of business SMEs (small and medium enterprises) element. The corporate image is how customers perceive as a business, which is what defines the success or failure of it. The creation of the corporate image must be one of the first steps for an employer to organize or start a business, not only in small and medium enterprises business but in all types of marketing products or services, the picture is absolutely everything what the customer perceives in the first instance. The corporate image of a company is nothing more than a way to firmly express the brand, is the opportunity for any company to differentiate itself from the competition. This image conveys the fundamental values such as consumer confidence in the client can forge business relationship. Consumers relate very large chains and positioned with professionalism, seriousness and tranquility, therefore for SMEs is challenging companies to achieve position in this competitive market. Gradually these companies build their solid and consistent corporate identity, which does get a bit position themselves in the minds of consumers. Corporate image depends on the type of clients that captures and of course the first impression you give the company, which is essential if you want to be different and stand out from the competition.

Resumen

En la actualidad, el mercado se encuentra sobresaturado por la diversidad de ofertas y empresas. La imagen corporativa es de vital importancia y un elemento fundamental para el correcto posicionamiento de una marca, más aún en el ámbito de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas). La imagen corporativa es la manera cómo los clientes perciben una empresa, lo que define el éxito o fracaso de la misma. La creación de esta imagen corporativa debe ser uno de los primeros pasos que debe seguir un empresario al organizar o emprender un negocio de comercialización de productos o servicios, siendo una forma de manifestar firmemente la marca. Asimismo, la imagen corporativa se constituye como la oportunidad que tiene toda empresa de diferenciarse frente a su competencia y transmitir a los consumidores valores fundamentales como la confianza que se forja en la relación empresa-cliente. Los consumidores relacionan grandes cadenas sumamente posicionadas con el profesionalismo, seriedad y tranquilidad. Por esta razón para las PYMES es un reto lograr posicionarse dentro de un mercado tan competitivo. Poco a poco estas empresas construyen una identidad corporativa sólida y coherente, lo cual logra conseguir que se posicionen un poco más en la mente del consumidor. De la imagen corporativa depende el tipo de clientes que se logra captar y por supuesto la primera impresión que dará la empresa, algo esencial si quieren diferenciarse y destacar sobre la competencia.

Keywords | Palabras clave

Business communication, entrepreneurship, business, corporate identity, brand, SMEs.
Comunicación organizacional, emprendimiento, empresas, imagen corporativa, marca, PYMES.

Introduction

The following paper performs a diagnosis of SMEs in the city of Guayaquil, since this area has been significantly affected, both positively and negatively, by external factors such as the great volume of products entering the country and recent Ecuadorian governmental measures intended to regulate the general market. Furthermore, there are internal factors that have not been mitigated by SMEs, and thus certain consequences, such as reduced competition, high production costs, obsolete designs, among others have taken place.

This area has been selected because of its importance to the Ecuadorian economy, particularly because of its significant effects on the GDP and the generation of jobs for both men and women. Additionally, it's worth noting that the conditions needed to strengthen this area currently exist in the country.

Methods and materials

Up until today, the productive function of organizations is regarded as one of the most important functions. However, changes on the institutional and business outlooks subject the survival and development of this area to what is commonly regarded as image and communication strategies.

While most enterprises are primarily concerned about production in order to meet the requirements of their demand, business communication is often regarded as a secondary accessory. In the current economy, beyond the tangible aspect of both products and services, intangible assets represent a cardinal value for organizations. In a scenario where supply grows ever more similar, differentiation is often obtained through certain factors that transcend the physical properties of the merchandise.

Traditionally, communication has been linked to the marketing efforts of an enterprise, and was limited to the products themselves in order to improve the commercialization of said products. Initially, it was built upon intrinsic characteristics, and later accounted for the brand's attributes, since a positive brand image offered a competitive advantage.

Up until the end of the twentieth century, business communication limited itself to advertising and other promotional techniques. Additionally, enterprises often contacted mass communication venues, seeking to improve their media presence. However, as more competitors rise, the situation changes substantially, and new challenges need to be dealt with in order to garner the attention of stakeholders.

The communicational efforts needed to distinguish one enterprise from its competitors should be equivalent to its business efforts. Consequently, image and communication strategies must be up to par with corporate decisions or, in other words, up to par with those who make strategic decisions within the enterprise.

Within this context, however, small enterprises struggle with common limitations such as lack of resources and, above all, the backlash generated by implementing these sort of narrow-reaching measures.

Business communication: Integration and proactivity

Organizations cannot exist in a vacuum. They need to reach their target audiences and generate a dialogue with the members of their community, both individuals and legal entities, in order to create and sustain a favorable environment defined by sympathy and understanding in regards to their demands and aspirations. As stated by Kreps (1990, p. 21): "There organizations or individuals with which the representatives of the organization has direct contact are known as relevant organization environment. External communication allows the organization's members to coordinate their activities en their relevant environment."

Business communication could be described as the what in which an enterprise relates to its internal key audiences (primarily, its workers), and its external key audiences (primarily, its suppliers) through the products the enterprise manufactures, the services it provides, or the information it releases regarding what it is and what it wants to be (its business identity).

In other words, business communication is a sum of decisions materialized into concrete actions (advertising, flyers, media relationships, etc.) intended to allow the organization to reach its objectives. These objectives could be understood in terms of increasing notoriety, brand recognition (both in the short and the long term), or changing the behavior towards the products or the enterprise (by both internal and external audiences).

Communication is an important resource for any organization. However, in reality, it is often neglected or misunderstood.

Managing this resource should primarily aim to deal with the relationships between the organization and its most immediate environment. Success requires, to start with, a shift in mentality and organizational culture that fosters communication. To achieve this goal, business communication must build itself upon two primary axes: integrity and proactivity.

1. Communication must be integral. This means that the commercial communication relating to the product and that of the company (corporate communication and internal communication) must be managed in an interrelated and balanced way.

Consequently, business communication is explained in a coherent way through the communication of the product and the communication of the company. In turn, the communication of the company is best understood when it is divided into two distinct ways: corporate communication (external or outside the company) and internal communication (from inside the company). The final result could be expressed by the following mathematical formula:

$$\text{BUSINESS COMMUNICATION (integral)} = \text{PRODUCT COMMUNICATION} + \text{CORPORATE COMMUNICATION} + \text{INTERNAL COMMUNICATION}$$

2. Communication must be proactive and not just reactive. This is a priori and not a posteriori, as often happens with small organizations, where the communication is mainly reactive (responds to immediate needs). The ideal approach is to manage the communication of the company at the time of constituting it, and harmonize all the actions that will be carried out without waiting to have the need, but before it is generated.

As expressed in the formula, business communication is nourished by the communication of the product, both internal and corporate.

Most authors propose the idea of commercial communication, especially in terms of product, to refer to advertising, but they differ in the idea of communication regarding the company itself. For some, the communication within an organization has the generic name of corporate communication. For others, corporate communication is the communication directed at external audiences (Villafañe, 2000), and internal communication is the one that addresses internal audiences.

Due to its long history, advertising communication has been the most studied so far. However, due to the possibilities it offers, corporate communication becomes especially important in differentiating the many similar brands competing in the current market.

The other factor within the formula regards internal communication. This is established through communication processes that allow the organization to maintain coordination between its different parts (Katz and Kahn, 1986). Coordinated action and teamwork will contribute to

achieving the organization's strategic objectives. In this context, internal communication allows the introduction, diffusion, acceptance and internalization of the new values and management guidelines that go along with organizational development (Puyal, 2001).

The proper management of internal communication must achieve a basic objective: to cover the communicational needs presented by the individuals or groups that make up the organization. In this sense, communication is as important for employees as it is for management.

Although the importance of internal communication has been emphasized from several points of angles, such as economics, human resources, and management; it is necessary to point out that it is not sufficiently accounted for by organizations. As some authors point out (Villafañe, 1999, p.301; García Jiménez, 1998, p.27), internal communication is one of the most neglected elements in organizational communication, but also one that has recently aroused a sizable amount of interest. On the other hand, the internal communication revolution remains the same as it was years ago (Pozo 2000: 28), and its true importance is more theoretical than real.

It should be noted that internal communication is not only useful in large organizations, but also in small ones, where serious problems can arise due to the lack of communication or its inadequate use within a paradoxically simple structure.

The value of the intangible: image as an integrating element within organizations

We are immersed in "the civilization of the image," images whose perception and study is as changing and random as the ups and downs of the current communicative panorama that our civilization generates. In this environment, the company image and the brand are, increasingly, strategic resources that must be controlled. For this purpose, business communication is an essential management tool.

A new approach has arisen around this idea: the corporate. This philosophy establishes the need to manage the image of the company as an intangible resource, and considers communication as a very useful tool for it. In fact, corporate communication emphasizes the elements that, from the company outwards, predispose the company to have a better image, and internal communication is generated in the heart of the organization to manage, above all, corporate culture and workers' knowledge, which are the basis of the organization (Villafañe, 2004). It has been noted that im-

age is an intangible resource. Building upon this premise, the vision and importance of intangible assets when small and medium-sized companies are born, relates to the fact that their purpose is to evolve and grow, engaging in commercial activities that allow them to generate income and profits. For this to happen, the first thing that they require is a minimum infrastructure that allows them to produce a product or provide a service and, secondarily, a strategy to communicate their activities in order to get customers.

This approach is carried out, in most cases, when the product and the company are created, and only at the beginning of the activity. Because of this, the communication decisions that are made are always limited. With this in mind, it is safe to say that a small company can start thinking about advertising, hand out some brochures, create a commercial network that promotes “mouth-to-ear,” etc. However, in most cases there is no integration between these actions. Moreover, as it was previously mentioned, they are not usually projected *a priori*, but are rather generated by a *pe-remp-tory* necessity.

On the other hand, the communicative actions designed by many organizations, especially the smaller ones, are limited to communicating in regard to their products. For this purpose, in most circumstances and according to the type of business, at least some form of identity is required to reach the public, this is often a “brand” that, in many cases, constitutes a “logo” created by the director or manager of a company or by some employee, but rarely by a professional.

Communication is not only for large corporations, communication and image should be cardinal to SMEs as well

Communication is typified as an integral management tool in the following terms: “what is required of corporate communication is that it manages the capital-image of the company and that it makes it bloom both internally and externally” (Mattelard, 2000).

When small and medium-sized companies are born, they do so in order to evolve and grow, engaging in commercial activities that allow them to generate income and profits. For this to happen, the first thing that they require is a minimum infrastructure that allows them to produce a product or provide a service and, secondarily, a strategy to communicate their activities in order to get customers. This approach is carried out, in most cases, when the product and the company are created, and only at the be-

ginning of the activity. Because of this, the communication decisions that are made are always limited. With this in mind, it is safe to say that a small company can start thinking about advertising, hand out some brochures, create a commercial network that promotes “mouth-to-ear,” etc. However, in most cases there is no integration between these actions. Moreover, as it was previously mentioned, they are not usually projected a priori, but are rather generated by a peremptory necessity.

On the other hand, the communicative actions designed by many organizations, especially the smaller ones, are limited to communicating in regard to their products. For this purpose, in most circumstances and according to the type of business, at least some form of identity is required to reach the public, this is often a “brand” that, in many cases, constitutes a “logo” created by the director or manager of a company or by some employee, but rarely by a professional.

This situation very succinctly reflects the panorama that SMEs located in regions with an incipient level of development have to deal with. For them, business communication is still little-known idea beyond the literal meaning of each of its words.

The type of research that was carried out is descriptive-explanatory and analytical- synthetical in nature, since the purpose of this type of study is to establishing the characteristics of an object/subject or process, and the causes that originated said process; additionally, it seeks to find answers to specific problems through the participation of the people who endure these situations and by using the knowledge they have about their own reality.

The initial stage of this research process is exploratory since, in exploratory research, information is collected from primary and secondary sources in order to provide information about the problem and identify possible courses of action. Subsequently, a descriptive stage will be implemented, in which essential data such as facts, events, and situations that occurred will be collected in order to accurately measure events.

The analytical: This method will compile the most relevant conceptions of the companies within the sample, this will allow for the identification and assessment of their problems. Additionally, this method will be used for external and internal analysis.

The synthetical: This method will allow for the assessment and interpretation of the factors in order to obtain a result that will contribute to the development of a proposal.

Analysis and results

Small and medium-sized companies and the purpose of communication

There is a myth regarding the fact that communications, advertising and image campaigns, corporate social responsibility, and other components of communication pertain only to large corporations. This is not the case, as it is necessary to assess how these tools are being used and where the institutional image is placed within the table of priorities of the SMEs.

In a competitive, complex market, with crises such as those we have observed and lived through over the last decade, everyone has a strategy, be it implicit or explicit, good or bad, short or long-term, with or without market segmentation, etc. Consequently, in this context, organizations have to compete against each other in terms of these strategies. The competitive advantage for small and medium-sized enterprises and the purpose of communication derives from having a plan and methodology superior to that of the competition, and harnessing a highly qualified team.

To state the obvious: anyone who does not reach out to the outside environment tends to disappear. Currently, many SMEs have been able to find an alternative within these new scenarios: to reinvent themselves according to the context and to offer according to the new demand. They were able to do so because they took the necessary steps and exercised their capacity for action.

Companies that identified opportunities and modernized their production line and their managerial cadres entered the new scenario with strength and notoriety. Being able to sustain their efforts, to grow and to take hold, is a long-term process that deserves certain considerations. Still, these companies also serve as models to be emulated by other SMEs. When reviewing the bibliography of diagnosis and management of SMEs, we find that before the 1990s, these companies were synonymous with backwardness, way too economically irrelevant to notably affect the GDP and, of course, with a production system that failed to set an standard of quality.

Today, after the decade of convertibility, SMEs are beginning to rise as potential promoters of industrial production and services. Big companies have fallen into crisis because everything that expresses uniformity, rhythms established in an authoritarian manner, rigid hierarchies, and strongly normative frameworks has fallen into crisis as well. When the challenge is to deal with the need for flexibility, decentralization, debureaucratization, horizontal leadership, shared spaces, agility, and rapid adapta-

tions; the customizing of management and consumption, craftsmanship, and custom-made products that are not mass-produced are desired. In this context, SMEs emerge with a clear, natural identity that resonates with all these concepts. As opposed to big companies that promote, from their gigantism, an exogenous reconversion of small and medium enterprises.

The challenge of small and medium-sized enterprises lies in the recovery of an identity and the revaluation of their organizational culture as the basis of innovation. These companies have cultural comparative advantages: confidence in their success, unshakeable formal friendliness when faced with economic swings, artisanal methods of management, etc.

Contribution of integrated communication to SMEs

SMEs have many problems managing the scarce communication resources they have at their disposal, either because they spend on campaigns that are not suitable for them, or because they are not always directed at the appropriate public, thus wasting time and money. They often do not invest in communication campaigns at all. Well-managed integrated marketing communications can be done at an affordable cost for any small business, and the performance is often ideal as long as they are managed by professionals who can design an effective plan with the right tools in order to meet the expected objectives.

For example, the concept of identity that is linked to the mission and vision of the company, the relationship with the customer, the product packaging, and the relationship with employees are all actions and functions that marketing tools, advertising, and organizational communication can enhance, generating more effective and efficient results.

It is relatively true that these tools were often considered exclusively valid for large companies, the reasons? There are many. However, the high cost and lack of professionalism within SMEs is particularly important. The management adaptation of these companies to the new scenarios can constitute a process that enriches the general development of society, anchored in the revaluation of culture, diversity, and a new network of socio-communitarian relations intended to improve the quality of life.

The comparative advantages with which they count, such as an effective company - product - customer relationship, high customer loyalty, flexibility towards public demand, among others, make SMEs an important link between organizations and the community. Because of this, many

management theorists believe that large companies should be built upon small-cell companies.

If small and medium-sized companies could create added value for their organizations and their products, such as brand value, packaging with an aesthetically viable design, and/or strengthen their links with internal and external customers through CRM, etc; they could establish a management value akin to that of a large company, adding the capacity for flexibility and better relationships with the community.

It is well known that it is not easy to manage communication in these companies. For starters, the purchase of management models that use the success they achieved in powerful organizational contexts as a hook does not guarantee success. On the other hand, the high costs involved, the lack of investment, the reluctance to initiate state-funded reengineering plans, the economic uncertainty of their current context, and the organizational/cultural particularities in which they exist, make the incorporation of integrated communications not entirely viable.

It is not a question of finding speculative differentiation, but the articulations that prevent the overlapping of roles, tasks, and functions, and transform knowledge into concrete and functional actions that would allow for the continuous improvement of business within SMEs.

The contribution of social actions in SMEs

The decade of the 1990s was characterized by the contributions in terms of corporate social responsibility that both large corporations and SMEs made.

Based on this, we could ask ourselves, is there a corporate citizenship? Is there a possibility that companies will one day stop being mere economic actors that only seek to improve their profile and start behaving as real citizens? Corporate enterprises here and around the world have been working towards that goal for a long time, developing environmental care plans, contributing to philanthropic actions within their communities, etc.

And, why not, incorporating this new way of thinking into the actions of SMEs. During the first decade of the 2000s, in the midst of the Argentinean crisis, the designer Martin Churba generated a project that financed artisanal textile initiatives throughout the country, a project started the manufacturing of uniforms and fabrics that were later commercialized internationally. This means that, even in terms of sales, companies

can pursue their own benefit while also contributing to the better treatment of their employees, generating cooperative initiatives and projects, and becoming valuable social actors.

In developed countries, the state is in charge of these issues, while companies have a way more nominal role. In emerging countries, however, the opposite is true. SMEs that manage to address these issues through their everyday work while still meeting their objectives will improve their institutional image.

Discussion and conclusions

The importance of SMEs in different contexts and their respective characterization

The economies of the world have turned their attention to the development and protection of small and medium-sized enterprises (SMEs), as they have been identified as a sector that, in recent years, has increasingly contributed to the country's GDP, regardless of the state of development they countries are in.

Some time ago, it was thought that the ideal line of thought was to create larger, more complex and more hierarchical business structures. However, this model has undergone a substantial change when analyzing the success of Japanese, Italian and other business groups around the globe. The structure is completely different.

It is necessary to change the paradigm, to change the veneration of that which is big and to understand and accept what recent research has shown, both in Latin America and in developed countries:

- Small and young businesses generate more jobs than large and old businesses.
- Small businesses innovate and produce more technological advancements than larger ones.
- Small businesses, in general, are more resistant to changes in their environment.
- Small businesses have proven to be exceptionally important laboratories for professionals and, in some cases, the intellectual challenges posed by small businesses is greater than that required by a large company.
- While small businesses tend to innovate, large ones tend to acquire.

- That which is risky and uninteresting for big businesses is, in many cases, safe and highly interesting for small business.

A lot is said about SMEs, usually to point out their weaknesses or to accuse them of some sin that allows them to compete with the big companies, such as informality or evasion.

The truth is that small and medium enterprises have demonstrated, both in bonanza and in crisis, that the role they play in the economy of any country goes beyond the anecdote regarding the inception of large companies. In fact, developed and emerging nations share a high amount of SMEs in their economic structure. In the United States, according to recent research from Babson College, one in three households is developing some sort of commercial initiative.

Although they are humble in volume and have a restricted projective success, the impact of SMEs, by accumulation, is substantial in the generation of employment, in the development of new products and services, and in the growth of the economy in general.

The traditional notion of small and medium-sized enterprises is linked to the amount of employees or to the size of their assets. In order to accurately define the concept of small and medium-sized enterprises, it is necessary to account for the environment that surrounds them, that is, to establish the stage of economic development within the country, the sector, or economic activity that is being considered. It is also necessary to specify the degree of both technological and organizational development. While assessing the aspects mentioned above, qualitative and/or quantitative tools are used, depending on the case. Of course, this definition may vary depending on the different aspects previously discussed.

SMEs and their characteristics

Among the main characteristics presented by SMEs in Ecuador, based on previous studies and according to data from the different chambers of commerce, it is possible to state the following:

The number of enterprises and their participation in job generation goes as follows:

Table 1. Classification of SMEs in Ecuador

Sector	Number of enterprises	Average number of employees per enterprise	Total amount of workers
SMEs	15.000	22	330.000
Artisanal crafts	200.000	3	600.000
Micro-enterprises	252.000	3	756.000
TOTAL	467.000		1'686.000

Source: Seminar – Workshop: Export promotion mechanisms for small and medium-sized enterprises in LAIA countries. Montevideo - Uruguay, 2001

In regard to geographical location, SMEs are mainly concentrated in the cities that present a greater degree of development. Quito and Guayaquil house the 57% of establishments. Azuay, Manabí and Tungurahua, 22%; and the remaining 21% is located throughout the other 17 provinces.

On the other hand, according to the document presented at the “Seminar – Workshop: Export promotion mechanisms for small and medium-sized enterprises in LAIA countries,” entitled “Status and Performance of SMEs in Ecuador within the International Market” and held in Uruguay in 2001, other characteristics of the Ecuadorian SMEs are presented:

The main facts and evolution of the Ecuadorian industry, in which small industries are immersed, were:

- Between 1965 and 1981, the production was multiplied by 3.5, with a rate of 8.7% per year.
- In 1975, industry represented the 16% of the GDP.
- In 1981, it rose to 19%.

Evolution of the industrial sector:

- 1982-1990 period: grows at an annual average of 0.13%. The participation in the GDP is 15.5%.
- 1990-1998 period: grows at an annual average of 2.9%. The participation in the GDP remains unchanged.

Table 2. Classification of industries in Ecuador

	% of establishments (2001)	% of personnel being used (2001)	GDP (in millions of USD) (2001)
SMEs	87.3	37.7	458.8
Big industries	15.7	62.3	1.371

Source: Seminar – Workshop: Export promotion mechanisms for small and medium-sized enterprises in LAIA countries. Montevideo - Uruguay, 2001

Analysis of the communication and image strategies in SMEs within the city of Guayaquil

Given the growing importance of communication and intangible resources for companies in general and SMEs in particular, it is necessary to carry out empirical studies to assess the degree of knowledge and familiarity with which businessmen at SMEs use the various communicational resources they have at their disposal. This would be a first step to detect possible gaps and errors, and look for appropriate solutions in each case.

The study of communication within large organizations presents a higher degree of development because of two fundamental reasons: economic interests and the existence of financial resources to fund this type of analysis. Additionally, communication activities, in general, are better structured.

In the case of SMEs, the level of research in the area of communication is still at a very embryonic stage. Consequently, further development in regards to communications and image is still pending within SMEs.

Table 3. Classification of SMEs in Guayaquil, by activity

Activity	Quantity	%
Commerce	67 565	57,63%
Services	40 323	34,39%
Manufacturing	9 350	7,98%
Total number of enterprises	117 238	100,00%

Source: National Economic Census, 2010 – Ecuador en Cifras. INEC.

In order to evaluate the implementation of a design in the strategies of SMEs in Guayaquil, the First Project of Impulse to Design was carried out in 2010. Its purpose was to analyze the potential of Guayaquilean companies to demand graphic design services directly related to their image.

For its development, a sample of 30 Guayaquilean companies was used. They were interviewed in depth to determine the profile of SMEs that could include design and corporate image into their business strategy.

Most of the SMEs that participated in the study scored a low level of knowledge and practice in terms of business communication, even when accounting for the categories provided by the entrepreneurs themselves, that is, by developing an endogenous index. The average level remained at medium-low.

There seems to be no correlation between the age or size of the companies and the degree of development in terms of business communication. Within the studied group of companies, those providing the most advanced services scored a higher overall knowledge-practice degree in regards to business communication. However, there are exceptional cases of highly developed business communication, both in industry and in companies that provided less advanced services. As far as construction companies go, they are all below average.

Perhaps one of the most worrying factors that were detected was the lack of motivation to increase the turnover presented by certain companies. A striking fact in this regard is that, although ten of the twenty-six companies that were analyzed have a website, none of them perform e-commerce activities, but instead use their websites as an introductory letter for their audiences without caring for their web presence within the oversaturated digital landscape.

On the other hand, it is worth noting that the notion of product communication often absorbs to the notion of company communication. Many of the participants did not accept that the company, regardless of the products or services it offered, should adopt some sort of specialized communicative measures. This is the result of a somewhat limited vision that only understands the usefulness of communication in terms of a tool to boost sales.

It has been verified that relevant language within contemporary business management is absent from the vocabulary used in the answers obtained during the study. Thus, concepts such as corporate image, identity, reputation or corporate social responsibility were not explicitly verbalized during the discussions.

The aspects that raise the most concern are, too, the most visible and obvious ones, such as logos, symbols, and other elements related to the external visual dimension of the organization. However, it should be noted that all the strategies linked to the management of intangible assets translate into instruments of great potential for both medium and long term business efforts.

Nonetheless, there is at least some degree awareness regarding certain aspects of business communication, such as the need to homogenize and improve the image of the organization, the growing interest in adopting new technologies, and even a preliminary concern for the more visual as-

pects of the organization's identity, which could be understood as a form of embryonic interest for corporate image.

References

- Del-Pozo, M. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Casos de empresa. Navarra: Eunsa.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Katz, D., & Khan, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Longman.
- Mattelard, A. (2000). *La Publicidad*. Barcelona. Paidós.
- Puyal, E. (2001). *La comunicación interna y externa en la empresa*. Material Didáctico, Universidad de Zaragoza (<https://goo.gl/zPqW0W>) (2016-10-05).
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- _____. (2000). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- _____. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide



La interacción personal y su efecto en la decisión de compra

Personal interaction and its effect on the purchase decision

Raúl Álvarez Guale

Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador
ralvarezg@ups.edu.ec
orcid.org/0000-0002-3173-4926

Fabián Villacrés Beltrán

Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador
fvillacres@ups.edu.ec
orcid.org/0000-0003-4779-5608

Resumen

La presente investigación trata de responder el cuestionamiento acerca del nivel de relación que existe entre la interacción personal, basada en la calidad del servicio, y la decisión de compra de los consumidores en los supermercados de la ciudad de Guayaquil, planteándose como objetivo general la determinación de la relación de ambas variables. Además se plantean otros objetivos que buscan determinar la influencia de esta interacción personal con el proceso y comportamiento de compra de los consumidores. Mediante la aplicación de una encuesta de 30 preguntas y de un análisis correlacional-explicativo se obtienen coeficientes de Tau b de Kendall en las variables y dimensiones de estudio analizados en las 4 cadenas de comisarías más importantes por volumen de ventas de la ciudad de Guayaquil (Ecuador), siendo éstas: Almacenes TIA, Mi Comisariato, Aki y Gran AKI, y las cadenas de Supermaxi-Megamaxi. Se muestran influencias importantes que describen una relación entre la interacción personal con la decisión de compra y en el contexto del proceso y comportamiento de compra de los consumidores. Las conclusiones más relevantes encontradas en este estudio hacen referencia en la aceptación de la las hipótesis planteadas, ya que en cada uno de los casos estudiados, los valores p de la significancia bilateral son inferiores al 5%.

Abstract

This research attempts to answer the question about the level of relationship between personal interaction, based on the quality of service, and the purchase decision of consumers in supermarkets in the city of Guayaquil, raising overall objective determination of the relation of both variables. In addition other objectives that seek to determine the influence of this personal interaction with the process and buying behavior of consumers arise. By applying a 30-question survey and a correlational-explanatory analysis, we obtain Kendall's Tau b coefficients in the variables and study dimensions analyzed in the 4 most important comisariat chains by volume of sales in the city of Guayaquil (Ecuador), those are: Almacenes TIA, Mi Comisariato, Aki y Gran AKI, and the supermarket chains Supermaxi-Megamaxi. Important influences that describe a relationship between personal interaction with the purchase decision are shown and in the context of the process and buying behavior of consumers. The most relevant conclusions found in this study refer to the acceptance of the hypotheses, since in each of the cases studied, the p values of bilateral significance are less than 5%.

Palabras clave | keywords

Servicios, consumidor, comportamiento, comportamiento del consumidor, calidad, interacción.
Services, consumers, behavior, consumer behavior, quality, interaction.

Introducción

Según el censo Económico 2010, realizado y presentado por el Instituto de Estadística y Censo del Ecuador en el año 2011, la actividad económica del comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas fue una de las actividades con mayor incidencia de participación en el mercado con 29.7% en personal ocupado, 16.1% en gasto por remuneración, 20.9% en obtener financiamiento, 30.31% en uso del Internet, 18.89% en gastos de electricidad y un 41.35% en totales de ingresos. A esta actividad le sigue la actividad económica de industrias Manufactureras con una incidencia de participación en el mercado con 12.9% en personal ocupado, 11.5% en gasto por remuneración, 14.9% en obtener financiamiento, 9.7% en uso del Internet, 46.7% en gastos de electricidad y un 27.7% en totales de ingresos. Ambas actividades se encuentran muy correlacionadas con los ingresos y gastos de energía, e inclusive eliminando toda correlación espuria existente (Álvarez-Guale, 2011).

En la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador se han realizado varios estudios enfocados a la elaboración de Modelos para evaluar la calidad del servicio en varias actividades económicas. En el trabajo «Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a la reparación de vehículos automotores y motocicletas en la ciudad de Guayaquil, aplicada a 6 vulcanizadoras de la Parroquia Ximena» (Alvarado-Contreras & Arteaga-Mendoza, 2013), el resultado presenta un modelo bidimensional donde se realizan 42 preguntas cruzadas.

Este modelo propuesto reduce de 119 preguntas iniciales a 42, siendo representativas al 98.8% del total de preguntas iniciales, es decir, que las 42 preguntas representan significativamente el 98.8% de las 119 preguntas. Con la aplicación del modelo de las 42 preguntas, la actividad económica tuvo una valoración de la calidad del servicio de 6.33 sobre 10 puntos.

Otra propuesta basada en los mismos parámetros, para determinar la calidad del servicio de distribución y venta de combustibles, según corresponda a la actividad económica venta al por menor de combustibles para automotores en la ciudad de Guayaquil es la de Campoverde-Guerra & Pérez Beltrán (2013), en la que se propone un modelo para evaluar la calidad realizando 35 preguntas cruzadas siendo representativo en un 90.8% del total de preguntas, y dando como resultado en la valoración de la calidad del servicio en 6.17 puntos sobre 10.

Otro modelo analizado aborda como evaluar la calidad del servicio en la actividad económica de distribución de agua y alcantarillado, y en la misma se propone evaluar la mencionada actividad realizando 35 preguntas a los usuarios con representatividad del total de 91.6 de 119. De igual forma este estudio es iniciado con los mismos parámetros que los anteriores y en su aplicación realizada se obtiene que el valor de la calidad del servicio fue de 7.36 sobre 10 puntos (Molina-Manzaba & Wolke-Varas, 2013).

Por otra parte, para evaluar la calidad del servicio en la actividad económica de servicios de alimentación se propone un modelo de evaluación formado por 24 preguntas. En la aplicación del modelo propuesto, se obtuvieron de 399 encuestas a clientes que utilizaron el servicio una valoración de 7.19 sobre 10 puntos. La representación correspondió al 95.3% del total de preguntas (Cedeño-Tomalá & Sánchez-Manzaba). Asimismo, sobre la actividad económica de la enseñanza se propone también un modelo para evaluar la calidad del servicio (Peña-Santamaría, 2013). Este modelo constituye la realización de una encuesta de 45 preguntas a los estudiantes, obteniéndose un valor de la calidad del servicio igual a 7,45 sobre 10 puntos. Cabe recalcar que las 45 preguntas representan el 97.8% del total de las 119 preguntas originales.

Otro campo también es abordado sobre la actividad económica del transporte. La evaluación de la calidad del servicio fue de 6.36 puntos sobre un total de 10 de un total de 400 encuestas realizadas (Sánchez-Alvarado & Arteaga-Chica, 2013). Asimismo, en la actividad económica correspondiente a la asistencia social también se realizaron estudios como los de Jaramillo-Morales & Cruz-Pineda (2013). En la aplicación de este modelo se obtuvo un valor de la calidad del servicio de 8,84 sobre 10 puntos. De manera similar se realizaron 400 encuestas para obtener este resultado. Se obtuvo un valor de 7.9 sobre 10 puntos de un modelo de encuesta de 42 preguntas que representan el 90.5% del total de preguntas del modelo inicial (Pluas-Merchan & Navarro-Oyarvide, 2013).

Sobre el sector financiero fueron realizadas 560 encuestas de un modelo de encuesta de 28 preguntas, que aplicándolo, se obtuvo un valor total de la calidad del servicio de 8,73 (Álvarez-Guale, 2012).

Todos estos estudios tuvieron como variables de columnas a 7 de las 8 P's del Marketing de servicios, es decir, se ajustaron al modelo inicial, describiendo las variables: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Perceptibilidad y Procesos. Al realizar un estudio correlacional basados

en las variables de filas: Credibilidad, Seguridad, Acceso, Comunicación, comprensión al Cliente, tangibles, confiabilidad, Respuesta, Habilidad, Cortesía, Compromiso y Liderazgo, Planeación de Mejoras, Información y Análisis, Recursos Humanos, Administración de Procesos, Enfoque en el cliente y en el Mercado, y Resultado de Negocios, se nota que existen variables comunes entre cada actividad económica., y en cada uno de ellos se describe con énfasis la interacción personal como clave para el buen desempeño de los servicios.

Los supermercados, denominados también como autoservicios, se definen como sociedades, corporaciones o establecimientos que ofrecen servicios y productos con la finalidad de cubrir varias necesidades de consumo como la alimentación, vestimenta, insumos para el hogar, papelería, y por lo general, son concurridos diariamente por sus clientes. Estos establecimientos encaminan todos sus esfuerzos publicitarios utilizando herramientas como el marketing para poder llamar la atención de los clientes y liderar sus cuotas y segmentos de mercado, sobre los cuales existe una creciente competencia por acaparamiento de nichos (López-Jiménez & Monroy-Antón, 2013).

En este sentido, las empresas buscan nuevas formas de captar la atención del cliente apoyándose en diferentes herramientas de estudio como lo que es el Neuromarketing (Monge-Benito & Fernandez-Guerra, 2011). En países con alta tasa de desarrollo se han realizado varios estudios para entender la conciencia del consumidor y establecer de alguna manera la forma de prevalecer dentro del subconsciente de los consumidores. De algunos de estos estudios se colige que existe una influencia muy reléate de la calidad percibida que cambian las actitudes de los consumidores (Calvo-Porral, Martínez-Fernández, & Juanatey-Boga, 2014).

En Ecuador existen varias cadenas de supermercados con gran cuota del mercado y posicionadas en la mente de los consumidores entre ellas se encuentran: Megamaxi-Supermaxi, Mi Comisariato, Almacenes TIA y Aki-GranAki. Cada uno de ellos con estrategias de marketing dirigidas a los diferentes segmentos de mercado y que generan un fuerte nivel de competencia por conseguir la mayor cantidad de clientes.

Una de la pocas empresas dedicadas a la calificación de marcas y de calidad, la realiza la corporación Ekos (EKOS, 2013), mostrando un Índice Nacional de Satisfacción al Cliente (INSC) por modalidad de contratación del servicio, nombre que fue cambiado a Índice EKOS de Satisfacción al Cliente (IESC) en el año 2014 (EKOS, 2014).

Materiales y método

El objetivo general de la presente investigación es determinar el efecto que tiene la interacción personal basada en la calidad del servicio en correlación con la decisión de compra por parte de los prospectivos consumidores de los supermercados de la ciudad de Guayaquil. De esta manera se plantean los siguientes objetivos específicos: (i) Evidenciar la relación existente entre la interacción personal basada en la calidad del servicio con el proceso de compra de los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil; y (ii) identificar la relación existente entre la interacción personal basada en la calidad del servicio y el comportamiento de compra en los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil.

En base a este contexto, como hipótesis de partida (Hg) se plantea que la interacción personal basada en la calidad del servicio influye en la decisión de compra por parte de los consumidores de los supermercados de la ciudad de Guayaquil, de la que surgen dos hipótesis específicas: (H1) existe relación entre la interacción personal basada en la calidad del servicio con el proceso de compra de los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil; y (H2) la interacción personal basada en la calidad del servicio influye en el comportamiento de compra en los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil.

Para cumplir con los objetivos señalados *ut supra* se aplicó un análisis de tipo correlacional-explicativo, debido a que se presume un vínculo existente entre las variables de estudio (Carrasco Díaz, 2013) y conllevará a determinar la existencia y el grado de relación positiva o negativa que se tenga entre la interacción personal basada en la calidad del servicio y la decisión de compra de los consumidores de los supermercados de la ciudad de Guayaquil.

Por su parte, el instrumento de recolección de datos se basó en la técnica del cuestionario, donde cada una de las treinta preguntas se valoran en una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 se valora la percepción del encuestado como “totalmente en desacuerdo”, mientras que la valoración 5 se especifica como “totalmente de acuerdo”. Para la validación del cuestionario y de las preguntas contestadas por los clientes se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach para el análisis de confiabilidad (Carrasco Díaz, 2013). Todas las preguntas que se formularon fueron realizadas de acuerdo a la yuxtaposición de las variables “Interacción personal” y “decisión de compra”, tal y como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de las variables del estudio

Variable	Dimensión	Indicadores
<i>Interacción Personal basada como componente de la calidad del servicio</i>	Capacidad de respuesta de los empleados de los supermercados	-Disponibilidad de los colaboradores de los supermercados
	Seguridad del establecimiento y de de los empleados	-Transmisión de confianza
		-Habilidad de ayudar
<i>Decisión de Compra de los consumidores</i>	De los consumidores: Análisis del Proceso de compra	-Reconocimiento de la necesidad
		-Complejidad de Búsqueda de productos
		-Evaluación del producto antes de realizar la compra
		-El análisis de la Post-compra
	De los consumidores: Comportamiento de compra	Complejo
		Disonancia
		Variedad
		Compras habituales

Fuente: Elaboración propia

Por su parte, la población del estudio está conformada por los todos aquellos clientes de los distintos supermercados de la ciudad de Guayaquil, escogidas de las cuatro cadenas más importantes según volumen de ventas. En este sentido, hasta enero de 2017 se contabiliza la existencia de 55 autoservicios.

A estos grupos que fungen como objetos muestrales se aplicará el instrumento de recopilación de datos a los consumidores que hayan realizado alguna adquisición de productos en los establecimientos antes mencionados inmediatamente después de haber realizado la compra. En la ciudad de Guayaquil existe un universo de 1 252 550 personas económicamente activas como compradores actuales y potenciales que escogen o podrían escoger alguno de estos centros de acopio de productos. Para determinar el tamaño de la muestra, se referirá a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 NPQ}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 PQ} \quad (1)$$

Donde el valor de n se denota como el tamaño de la muestra, que es el valor que se desea obtener. Con el fin de determinar la probabilidad o porción de objetos o individuos con la características de estudio la variable P , y para esta investigación se utilizará el valor de $P=0.5$, ya que es el valor máximo de varianza por desconocimiento y no haberse realizado un estudio preliminar exploratorio. Por su parte Q se refiere a la probabilidad o proporción de objetos o individuos que no tienen las características de estudio, que sería para este estudio igual a 0.5.

Continuando con la explicación de la obtención de la muestra, e se refiere al error permitido para los resultados, que en esta investigación se permitirá margen de $\pm 3\%$. α es el valor de significancia o el complemento del nivel de confianza, que en el caso de estudio se plantea en 5%, mientras que $z_{\alpha/2} = 1.96$ para el nivel de confianza 95%, según la tabla de distribución normal.

En la ciudad de Guayaquil, que es la ciudad con mayor movimiento comercial y población de Ecuador, existen 55 supermercados hasta enero de 2017, dato considerado como la población total o universo como objetos de estudio, de (1), con $N=55$:

$$n_s = \frac{(1.96)^2(55)(0.5)(.5)}{(0.03)^2(55-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 52.35 \cong 53$$

Donde n_s es la cantidad de supermercados que serán espacio muestrales, siendo igual a 53. Tal como se ha apuntado *ut supra*, existe un total de 1'252,550 personas económicamente activas en la ciudad de Guayaquil, y todos ellos, que son compradores y posiblemente sean potenciales compradores de los supermercados, por lo que es necesario obtener el total de clientes a encuestar, de (1) y con $N=1'252,550$, n_c sería:

$$n_c = \frac{(1.96)^2(1'252,550)(0.5)(0.5)}{(0.03)^2(1'252,550) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 1066.26 \cong 1067$$

Así, el tamaño de la muestra efectiva queda determinado por $n_c=1067$ clientes.

Todas las hipótesis planteadas en esta investigación son propuestas por los investigadores y se asumen la existencia de la relación entre variables y dimensiones propuestas en la matriz de operacionalización de variables, de modo que la hipótesis nula da lugar a la ausencia de correlación entre estas variables y dimensiones. Todas y cada una de las hipótesis serán contrastada mediante la siguiente regla: La hipótesis nula se acepta si valor-p de la significancia bilateral es $>$ que el nivel de significancia α , que para este estudio es igual al 5% (Walpole, Raymond, Myers, & Keying, 2012). El valor-p se calcula de manera inmediata con en el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences más conocido como IBM-SPSS. Además se calculará el Coeficiente de Correlación Tau_b de Kendall, ya que es necesario utilizar un coeficiente de correlación que mida la relación existente en variables de carácter ordinal. El coeficiente de correlación de Kendall es pertinente utilizarlo para este tipo de investigaciones valoradas en la escala de Likert (Badii, Guillen, Lugo Serrato, & Aguilar Garnica, 2014).

Resultados

Para tener información confiable de las preguntas contestadas por los clientes que realizaron una compra en los supermercados, es necesario realizar en primera instancia el análisis de fiabilidad del instrumento de recopilación de información. Para esta investigación se utilizó coeficiente de Alfa de Cronbach, con el objeto de medir la fiabilidad del cuestionario. A través de la herramienta estadística SPSS se realizó el análisis de fiabilidad de las 30 preguntas planteadas, dando como resultado un coeficiente de 0.878, por lo que se demuestra la confiabilidad del instrumento.

Acerca del objetivo general planteado de determinar el efecto que tiene la interacción personal basada en la calidad del servicio hacia la decisión de compra por parte de los consumidores de los supermercados de la ciudad de Guayaquil, se planteó las hipótesis de partida (H_0) que la interacción personal basada en la calidad del servicio no influye en la decisión de compra por parte de los consumidores de los supermercados de la ciudad de Guayaquil.

Por esta razón, se debe de contrastar la siguiente prueba de hipótesis (H_g) La interacción personal basada en la calidad del servicio influye en la decisión de compra por parte de los consumidores de los supermercados de la ciudad de Guayaquil. Siendo la hipótesis nula la inexistencia de relación alguna, denotada como: $p=0$, y la hipótesis de investigación en donde

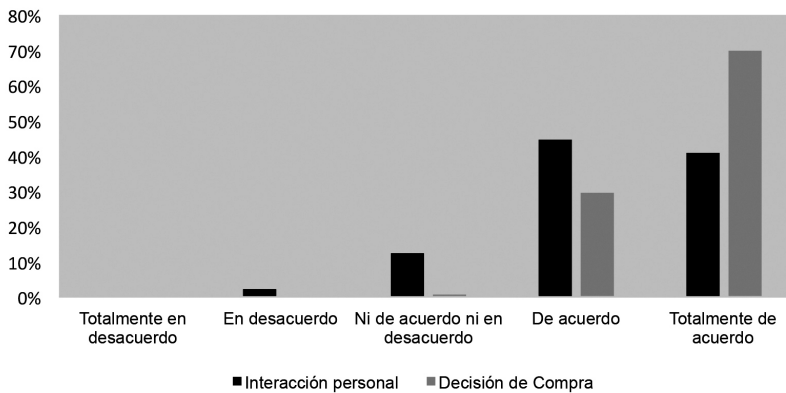
se expresa la relación entre la interacción personal y la decisión de compra, denotada como $\rho \neq 0$. Simplificando, las pruebas de hipótesis quedarían:

$$H_0: \rho = 0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

Para contrastar la hipótesis planteada, es necesario tener una idea descriptiva del comportamiento porcentual de los datos, revisando la figura 1 se puede observar que los porcentajes de la interacción personal tienen a subir, a excepción del último descriptor. Si analizamos la decisión de compra, los datos tienen una tendencia de subida. Esto podría tener en alguna concordancia de datos entre estas dos variables.^z

Figura 1. Percepción de la interacción personal y la decisión de compra



Fuente: Elaboración propia

Una vez analizado el comportamiento de datos, es necesario revisar en la tabla de correlación de Tau b de Kendall de la hipótesis general descrita en la tabla 2. Es menester observar que el valor del coeficiente de correlación es de 0.409, por lo que se puede especular en una relación media entre correlación entre interacción personal basada como componente de la calidad del servicio y decisión de compra de los consumidores. Para la contratación de hipótesis es necesario referirnos a la metodología propuesta en esta investigación. De lo que se muestra en la tabla 3, el valor valor-p de la significancia bilateral es igual a cero, por lo tanto menor al valor de significancia $\alpha = 0.05$, y ante este contexto, se rechaza

la hipótesis nula, es decir, que la interacción personal basada en la calidad del servicio que se percibe en las cadenas de los comisariatos en la ciudad de Guayaquil influye en la decisión de compra de sus consumidores.

Tabla 2. Correlación de Tau b de Kendall hipótesis general

		Decisión de Compra
Interacción Personal	Coeficiente de correlación	0.409**
	valor-p de la significancia bilateral	0
**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).		

Fuente: Elaboración propia

Del objetivo específico diseñado en la presente investigación, el cual trata de evidenciar la relación o el efecto existente entre la interacción personal de los empleados basada en la calidad del servicio con el proceso de compra de los clientes de los supermercados, se diseñó la siguiente hipótesis de investigación: H_0 : No existe relación entre la interacción personal basada en la calidad del servicio con el proceso de compra de los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil. H_1 : Existe relación entre la interacción personal basada en la calidad del servicio con el proceso de compra de los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil.

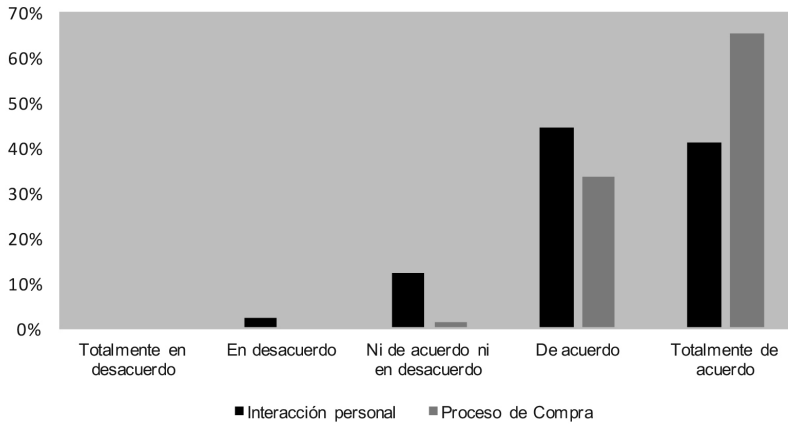
De manera similar, la hipótesis nula asegura la inexistencia de relación alguna, denotada como: $\rho=0$ para el planteamiento de esta hipótesis, y la hipótesis de investigación se enuncia la relación existente entre la interacción personal y el proceso de compra de los consumidores de los supermercados, mostrada como $\rho \neq 0$. Aclarando de forma resumida quedaría:

$$H_0: \rho=0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

Los datos graficados en la figura 2 describen de forma porcentual que el proceso de compra también tiende a subir con la interacción personal. Esto indicaría una posible relación de ambas variables.

Figura 2. Percepción de la interacción personal y el proceso de compra



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se muestra que el coeficiente de correlación es de 0.364, por lo que se entendería que existe en una correlación baja entre la interacción personal por parte de empleados y clientes con el proceso de compra de los consumidores. Analizando el valor de significancia bilateral, podemos constatar que ese valor es inferior al 5%, por lo que se debe rechazar la hipótesis nula, es decir existe relación entre la interacción personal que perciben los clientes basada en la calidad del servicio con el proceso de compra de esos mismos comisariatos.

Tabla 3. Correlación de Tau b de Kendall hipótesis específica 1

		Proceso de Compra
Interacción Personal	Coeficiente de correlación	0.364**
	valor-p de la significancia bilateral	0
**. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).		

Fuente: Elaboración propia

En este trabajo de investigación se propone también identificar la relación existente entre la interacción personal basada en la calidad del servicio percibida por los clientes de los supermercados de la ciudad de Guayaquil, con su comportamiento de compra de esos mismos

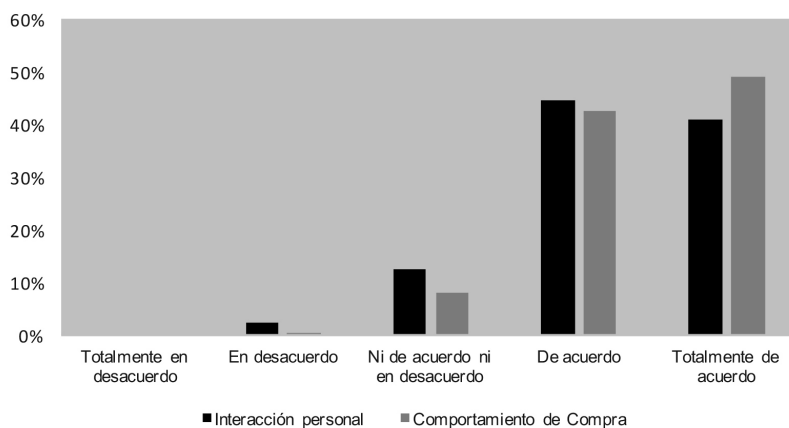
consumidores. De forma similar y analizada en la comprobación de las hipótesis, se plantean las siguientes: H_0 : La interacción personal basada en la calidad del servicio no influye en el comportamiento de compra en los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil. H_2 : La interacción personal basada en la calidad del servicio influye en el comportamiento de compra en los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil. Resumiendo se contrasta la hipótesis:

$$H_0: \rho=0$$

$$H_2: \rho \neq 0$$

Observando la figura 3 se puede constatar que la interacción personal y el comportamiento de compra tienden a subir porcentualmente a medida de la calificación de percepción valorada por los clientes encuestados.

Figura 3. Percepción de la interacción personal y el comportamiento de compra



Fuente: Elaboración propia

Para contrastar la hipótesis, se determinó que el valor de la significancia bilateral fue inferior a 0.05, por lo que no se debe aprobar la hipótesis nula, es decir, la interacción personal basada en la calidad del servicio influye en el comportamiento de compra en los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil, con un coeficiente de correlación de Tau b de Kendall de 0.379.

Discusión y conclusiones

Al determinar el efecto que tiene la interacción personal basada en la calidad del servicio hacia la decisión de compra por parte de los consumidores de los supermercados de la ciudad de Guayaquil por medio de una prueba de hipótesis contrastada mediante el coeficiente de correlación de Tau b de Kendall, se concluye con un nivel de significación del 5% de que la relación es positiva y media, debido a que el valor de la significancia bilateral fue menor a 0.05 y el coeficiente de correlación igual a 0.409. Este resultado es el más relevante de la investigación debido a que se demuestra de manera estadística que la interacción entre empleados y consumidores pueden influir en la decisión de compra de los clientes, e inclusive estudios han demostrado que se involucran el comportamiento del consumidor en el proceso de compra. (Rivas & Ildefonso-Grande, 2013).

Se comprobó además la relación existente entre la interacción personal basada en la calidad del servicio con el proceso de compra de los consumidores de los comisariatos de la ciudad de Guayaquil, de igual manera a través de una prueba de hipótesis contrastada mediante el coeficiente de correlación de Tau b de Kendall, dicho coeficiente fue igual a 0.364. La hipótesis se contrastó con un valor p de significancia menor a 0.05. Se nota la existencia de una relación positiva y baja entre la interacción personal y el proceso de compra. El proceso de compra de los consumidores basados en el reconocimiento de la necesidad, e tipo de búsqueda de productos, la evaluación de compra y la post compra que realizan los clientes muestran un proceso complejo al realizar la compra (Kotler, 2002). Este proceso involucra también el efecto en el comportamiento complejo variado enfocado en varios factores (Manero & Caraballo, 2009).

Justificada la relación entre la interacción personal basada en la calidad del servicio y el comportamiento de compra en los consumidores de los comisariatos en la ciudad de Guayaquil mediante una prueba de hipótesis contrastada usando el coeficiente de correlación de Tau b de Kendall, se notó que el nivel observado de significancia fue menor al 5%, y con un coeficiente de correlación de 0.379. Por esta razón se puede inferir que su influencia es positiva y baja. Se puede sugerir que en la actualidad la interacción personal influye de manera baja en el comportamiento de compra de los consumidores, que incluso es muy diferente de manera comparativa a aquellos consumidores que lo hacen sin tener

una interacción personal con los empleados, como por ejemplo, los consumidores que realizan compras por medio del comercio electrónico (Arce-Urriza & Cebollada-Calvo, 2011), y varía la compra con la sensación experimentada (Bernat-López & Pinto-Ruiz, 2001).

Siendo la interacción personal uno de varios componentes de la calidad del servicio, se debe realizar investigaciones en otros factores involucrados como la evidencia física, la fiabilidad y las políticas de calidad para determinar algún tipo de diagrama o ecuación estructural que pueda visualizar el efecto que tiene los componentes de la calidad del servicio en la decisión de compra de los consumidores. Se pueden realizar modelos comparativos con otras actividades económicas basada en los servicios.

Referencias

- Alvarado-Contreras, M. A., & Arteaga-Mendoza, G. M. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a la reparación de vehículos automotores y motocicletas en la ciudad de Guayaquil, aplicada a 6 vulcanizadoras de la Parroquia Ximena. Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/5HqXDI>) (2017-03-13).
- Álvarez-Guale, R. J. (2011). Estudio de correlación de las variables significativas analizadas en el censo económico 2010. *Retos*, 1(2), 19-37.
- Álvarez-Guale, R. J. (2012). Modelo de evaluación de la calidad para instituciones financieras obtenidas por medio de un análisis de correspondencia y de clúster. *Retos*, 2(3), 69-94.
- Arce-Urriza, M., & Cebollada-Calvo, J. J. (2011). A comparison of consumer behavior in online and offline channels: Price sensitivity, brand loyalty, and product characteristics effect. *CEDE*, 102-111.
- Badii, M. H., Guillen, A., Lugo Serrato, O. P., & Aguilar Garnica, J. J. (2014). Correlación No-Paramétrica y su aplicación en la investigaciones científicas. *Daena*, 2(9), 31-40.
- Bernat-López, & Pinto-Ruiz. (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Calvo Porral, C., Martínez Fernández, V. A., & Juanatey Boga, O. (2014). Credibilidad de los medios de comunicación: análisis de la prensa diaria desde el comportamiento del consumidor. *Profesional de la Información*, 23(3), 300-310.
- Campoverde-Guerra, K. A., & Pérez-Beltrán, K. I. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio de distribución y venta de combustibles en tres gasolineras de la parroquia Tarqui, según corresponda a la actividad económica 'venta al por menor de combustibles para automotores. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/HhmBNp>) (2017-03-12).
- Carrasco-Díaz, S. (2013). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Cedeño-Tomalá, M. M., & Sánchez-Manzaba, M. T. (s.f.). Creación y Aplicación de

- un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 3 centros comerciales según correspondan a la actividad económica 'servicios de comida' en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/U2552u>) (2017-03-12).
- EKOS (2013). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>
- _____ (02 de Enero de 2014). Recuperado el 14 de Enero de 2014, <http://www.ekosnegocios.com>
- Jaramillo-Morales, E. G., & Cruz-Pineda, S. P. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 5 instituciones privadas según correspondan a la actividad económica 'Asistencia social' en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/cCLCRf>) (2017-03-13).
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México S.A.
- López-Jiménez, D., & Monroy-Antón, A. (2013). Quality e-commerce: Business commitments assumed for the consumer's benefit. *Innovar*, 23(47), 41-52.
- Manero, C. B., & Caraballo, N. M. (2009). Determining Factors of Consumer Varied Behaviour in the Store Set of Purchase. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3) 99-114.
- Molina-Manzaba, J. D., & Wolke-Varas, C. A. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a la parroquia Tarqui según corresponda a la actividad económica Distribución de agua y alcantarillado en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/MUF93x>) (2017-03-13).
- Monge-Benito, S., & Fernández-Guerra, V. (2011). Neuromarketing: Tecnologías, Mercado y Retos. *Pensar la publicidad*, 5(2), 19-42.
- Peña-Santamaría, M. S. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 5 colegios privados según corresponda la actividad económica 'enseñanza, en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/YLWD4m>) (2017-03-13).
- Pluas-Merchan, I. S., & Navarro-Oyarvide, S. L. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 5 instituciones públicas según corresponda a la actividad económica: 'actividades de atención humana' en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/7CLOjG>) (2017-03-12).
- Rivas, X. A., & Ildefonso-Grande, E. (2013). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: ESIC.
- Sánchez-Alvarado, O. A., & Arteaga-Chica, H. V. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado al transporte ambulatorio privado según correspondan a la actividad económica 'transporte' aplicada a los taxis que operan en la parroquia Ximena de la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/VJ7wlj>) (2017-03-12).
- Walpole, R., Raymond, M., Myers, S., & Keying, Y. (2012). *Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias*. México: Pearson.



Personal interaction and its effect on the purchase decision

La interacción personal y su efecto en la decisión de compra

Raúl Álvarez Guale

Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador
ralvarezg@ups.edu.ec
orcid.org/0000-0002-3173-4926

Fabián Villacrés Beltrán

Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador
fvillacres@ups.edu.ec
orcid.org/0000-0003-4779-5608

Abstract

This research attempts to answer the question about the level of relationship between personal interaction, based on the quality of service, and the purchase decision of consumers in supermarkets in the city of Guayaquil, raising overall objective determination of the relation of both variables. In addition other objectives that seek to determine the influence of this personal interaction with the process and buying behavior of consumers arise. By applying a 30-question survey and a correlational-explanatory analysis, we obtain Kendall's Tau b coefficients in the variables and study dimensions analyzed in the 4 most important comisariat chains by volume of sales in the city of Guayaquil (Ecuador), those are: Almacenes TIA, Mi Comisariato, Aki y Gran AKI, and the supermarket chains Supermaxi-Megamaxi. Important influences that describe a relationship between personal interaction with the purchase decision are shown and in the context of the process and buying behavior of consumers. The most relevant conclusions found in this study refer to the acceptance of the hypotheses, since in each of the cases studied, the p values of bilateral significance are less than 5%.

Resumen

La presente investigación trata de responder el cuestionamiento acerca del nivel de relación que existe entre la interacción personal, basada en la calidad del servicio, y la decisión de compra de los consumidores en los supermercados de la ciudad de Guayaquil, planteándose como objetivo general la determinación de la relación de ambas variables. Además se plantean otros objetivos que buscan determinar la influencia de esta interacción personal con el proceso y comportamiento de compra de los consumidores. Mediante la aplicación de una encuesta de 30 preguntas y de un análisis correlacional-explicativo se obtienen coeficientes de Tau b de Kendall en las variables y dimensiones de estudio analizados en las 4 cadenas de comisariatos más importantes por volumen de ventas de la ciudad de Guayaquil (Ecuador), siendo éstas: Almacenes TIA, Mi Comisariato, Aki y Gran AKI, y las cadenas de Supermaxi-Megamaxi. Se muestran influencias importantes que describen una relación entre la interacción personal con la decisión de compra y en el contexto del proceso y comportamiento de compra de los consumidores. Las conclusiones más relevantes encontradas en este estudio hacen referencia en la aceptación de las hipótesis planteadas, ya que en cada uno de los casos estudiados, los valores p de la significancia bilateral son inferiores al 5%.

Keywords | Palabras clave

Services, consumers, behavior, consumer behavior, quality, interaction.
Servicios, consumidor, comportamiento, comportamiento del consumidor, calidad, interacción.

Introduction

According to the 2010 Economic census, realized and presented by the Ecuadorian Institute of Statistics and Census in the year 2011, the commerce of wholesale and retail economic activity; repair of motor vehicles and motorcycles was one of the activities with major incidence of participation in the market with 29.7% of occupied staff, 16.1% in expense for remuneration, 20.9% to obtain financing, 30.31% on Internet usage, 18.89% in electricity costs and a 41.35% in total incomes. This activity is followed by the economic activity of Manufacturing industries with an incidence of participation in the market of 12.9% on occupied staff, 11.5% in expense for remuneration, 14.9% to obtain financing, 9.7% on Internet usage, 46.7% in electricity costs and a 27.7% in total incomes. Both activities are correlated with the incomes and expenses of energy, as well as eliminating every existing fake correlation (Álvarez-Guale, 2011).

In the Salesian Polytechnic University of Ecuador, several studies have been carried out focused on the elaboration of Models to evaluate the quality of the service in several economic activities. In the work "Creation and application of a model of evaluation of the service quality oriented to the repair of motor vehicles and motorcycles in the city of Guayaquil, applied to 6 vulcanizers of the Ximena Parish" (Alvarado-Contreras & Arteaga-Mendoza, 2013), the result presents a two-dimensional model where 42 cross-queries are performed.

This proposed model reduces from 119 initial questions to 42, representing the 98.8% of the total initial questions, namely, that the 42 questions represent significantly the 98.8% of the 119 questions. With the application of the model of the 42 questions, the economic activity had a value of the service quality of 6.33 out of 10 points.

Another proposal based on the same parameters, to determine the quality of the distribution service and sale of fuels, as it corresponds to the economic activity retailing of fuels for motor vehicles in the city of Guayaquil is that of Campoverde-Guerra & Pérez Beltrán (2013), in which proposes a model to evaluate the quality by performing 35 cross-queries being representative in a 90.8% from the total of questions, and resulting in the appraisal of the quality of the service in 6.17 points out of 10.

Another model analyzed gives way in how to evaluate the quality of the service in the economic activity of distribution of water and sewage, and in the same it is proposed to evaluate the mentioned activity by realizing 35 questions to the users with representativeness of the total of 91.6

of 119. In the same way this study is initiated with the same parameters from the preview ones and in its realized application it is obtained that the quality service value was of 7.36 out of 10 (Molina-Manzaba & Wolke-Varas, 2013).

On the other hand, to evaluate the quality of service in the economic activity of food services an evaluation model consisting of 24 questions is proposed. In the application of the proposed model, 399 customer surveys were obtained whom used the service and gave a value of 7.19 out of 10 points. The representation corresponded to the 95.3% of the total questions (Cedeño-Tomalá & Sánchez-Manzaba). Likewise, on the economic activity of teaching a model is also proposed to evaluate the service quality (Peña-Santamaría, 2013). This model constitutes the accomplishment of a survey of 45 questions to the students, obtaining a value of the service quality equal to 7.45 out of 10 points. It is worth to say that the 45 questions represent the 97.8% of the total of the 119 original questions.

Another field is also discussed on the economic activity of transport. The evaluation of service quality was 6.36 points out of a total of 10 out of 400 realized surveys (Sánchez-Alvarado & Arteaga-Chica, 2013). Likewise, in the economic activity corresponding to social assistance were also carried out studies as those of Jaramillo-Morales & Cruz-Pineda (2013). In the application of this model a value of the service quality of 8.84 was obtained over 10 points. In a similar way 400 surveys were done to obtain this result. A value of 7.9 out of 10 points was obtained from a survey model of 42 questions that represent the 90.5% of the total questions of the initial model (Pluas-Merchan & Navarro-Oyarvide, 2013).

Over the financial sector about 560 surveys were carried out from a survey model of 28 questions, which, when applied, obtained a total value of service quality of 8.73 (Álvarez-Guale, 2012).

All of these studies had as columns variables of 7 from the 8 P's of Service Marketing, namely, they adjusted to the initial model, describing the variables: Product, Price, Place, Promotion, People, Physical Environment and Process. When performing a correlational study based on the variables of ranks: Credibility, Security, Access, Communication, Customer understanding, tangibles, reliability, Response, Skill, Courtesy, Commitment and Leadership, Improvement Planning, Information and Analysis, Human Resources, Administration Processes, Customer and Market Focus, and Business Results, it is noticeable that there are existing common vari-

ables between each economic activity., and in each one of them a personal interaction is described as a key to the good performance of services.

Supermarkets, also known as self-services, are defined as societies, corporations or establishments that offer services and products with the purpose of covering several consumption needs such as food, clothing, household supplies, stationery, and are usually acquired daily by its clients. These establishments direct all their advertising efforts using tools such as marketing to attract customers' attention and to lead their installments and market segments, on which there is a growing competition for the highlighting of niches (López-Jiménez & Monroy-Antón, 2013).

In this sense, companies seek for new ways to capture the customer's attention by using different study tools such as Neuromarketing (Monge-Benito & Fernandez-Guerra, 2011). In countries with a high rate of development several studies have been carried out to understand consumer awareness and to somehow establish a way to prevail within the subconscious of consumers. Some of these studies indicate that there is a very reluctant influence of the perceived quality that consumers' attitudes change (Calvo-Porral, Martínez-Fernández, & Juanatey-Boga, 2014).

In Ecuador exist several supermarket chains with large market share and positioned in the mind of consumers among them are: Megamaxi-Supermaxi, Mi Comisariato, Almacenes TIA and Akí-GranAki. Each one of them with marketing strategies directed to the different market segments and that generate a strong level of competition to get the most customers.

One of the few companies dedicated to the qualification of brands and quality, is made by the corporation Ekos (EKOS, 2013), showing a National Index of Customer Satisfaction (INSC/NICS) by modality of service hiring, name that was changed to Index EKOS of Customer Satisfaction (IESC/IECS) in 2014 (EKOS, 2014).

Materials and method

The general objective of the present investigation is to determine the effect that the personal interaction based on the quality of the service in correlation with the decision of purchase by the consumerist prospective of the supermarkets of the city of Guayaquil. In this way, the following specific objectives are proposed: (i) To show the relationship between personal interaction based on the service quality followed by the consumer purchasing process of the warehouse clubs of the city of Guayaquil; and (ii) to identify the relationship between the personal interaction based on

the quality of the service and the buying behavior in the consumers of the warehouse clubs of the city of Guayaquil.

Based on this context, as a starting hypothesis (Hg) it is argued that personal interaction based on the quality of service influences the buying decision from the supermarkets' consumers from the city of Guayaquil, from which two specific hypotheses come up: (H1) there is a relationship between the personal interaction based on the quality of the service and the purchase process of the consumers of the warehouse clubs of the city of Guayaquil; and (H2) personal interaction based on service quality influences consumer buying behavior in Guayaquil city's warehouse clubs.

A correlation-explanatory analysis was applied to accomplish with the objectives indicated above *ut supra*, because it is presumed to be a link between the study variables (Carrasco Díaz, 2013) and will lead to determine the existence and degree of positive or negative relationship between the personal interaction based on the quality of service and the decision to purchase from the consumers of the supermarkets in the city of Guayaquil.

The data collection instrument was based on the questionnaire technique, where each of the thirty questions are valued on a Likert scale from 1 to 5, where 1 evaluates the respondent's perception as "totally disagree", while the valuation of 5 is specified as "totally agree". For the validation of the questionnaire and the questions answered by the clients the Cronbach's alpha coefficient was used for the reliability analysis (Carrasco Díaz, 2013). All the questions that were asked were made according to the juxtaposition of the variables "Personal interaction" and "purchase decision", as detailed in Chart 1.

Chart 1. Matrix of operationalization of the study variables

Variable	Dimension	Indicators
<i>Personal Interaction based as service quality component</i>	Supermarkets' employees answer's capacity	-Supermarkets' collaborators' disponibility
	Establishment's and employee's security	-Confidence transmission
		-Ability to help

Variable	Dimension	Indicators
<i>Consumers' Purchase decision</i>	From the consumers: Analysis of the Purchasing Process	-Recognition of need
		-Product search complexity
		-Evaluation of the product making the purchase
		-Post-purchase analysis
	From the consumers: Purchasing behaviour	Complex
		Dissonance
		Variety
		Common purchases

Source: Own elaboration

For its part, the population of the study is made up of all those customers of the different supermarkets of the city of Guayaquil, chosen from the four most important chains according to sales volume. In this sense, up to January 2017 there were counted 55 known self-services.

To these groups that act as sampling objects the instrument of data collection will be applied to the consumers who have made some purchase of products in the aforementioned establishments immediately after having made the purchase. In the city of Guayaquil there is a universe of 1 252 550 economically active people as current and potential buyers who choose or could choose some of these centers of product collection. To determine the size of the sample, it will refer to the following formula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 NPQ}{e^2(N-1) + Z_{\alpha/2}^2 PQ} \quad (1)$$

Where the value of n is denoted as the size of the sample, which is the value to be obtained. In order to determine the probability or portion of objects or individuals with the study characteristics the variable P, and for this investigation will be used the value of P = 0.5, since it is the maximum value of variance for ignorance and not having done a Preliminary exploratory study. For its part Q refers to the probability or proportion of objects or individuals that do not have the characteristics of study, which would be for this study equal to 0.5.

Continuing with the explanation of obtaining the sample, it refers to the allowed error for the results, which in this investigation will allow margin of +/- 3%. α is the value of significance or the complement of the confidence level, which in the case study is raised in 5%, while $z\alpha / 2 = 1.96$ for the 95% confidence level, according to the normal distribution Chart.

In the city of Guayaquil, which is the city with the largest commercial and population movement in Ecuador, there are 55 supermarkets until January 2017, data considered as the total population or universe as objects of study, from (1), with $N = 55$:

$$n_s = \frac{(1.96)^2(55)(0.5)(.5)}{(0.03)^2(55 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 52.35 \cong 53$$

Where n_s is the number of supermarkets that will be space samples, being equal to 53. As has been pointed out *ut supra*, there are a total of 1'252,550 economically active people in the city of Guayaquil, and all of them, who are buyers and possibly maybe potential buyers of the supermarkets, so it is necessary to obtain the total number of clients to be surveyed, from (1) and with $N = 1'252,550$, n_c would be:

$$n_c = \frac{(1.96)^2(1'252,550)(0.5)(0.5)}{(0.03)^2(1'252,550) + (1.96)^2(0.5)(0.5)} = 1066.26 \cong 1067$$

Thus, the effective sample size is determined by $n_c = 1067$ clients.

All the hypotheses raised in this research are proposed by the researchers and the existence of the relationship between variables and dimensions proposed in the matrix of operationalization of variables is assumed, so that the null hypothesis gives rise to the absence of correlation between these variables and dimensions. Each and every one of the hypotheses will be checked by the following rule: The null hypothesis is accepted if p-value of the bilateral significance is > that the level of significance α , which for this study is equal to 5% (Walpole, Raymond, Myers, & Keying, 2012). The p-value is calculated immediately with the statistical software Statistical Package for the Social Sciences, better known as IBM-SPSS. In addition, the Kendall Correlation Coefficient Tau_b will be calculated, since it is necessary to use a correlation coefficient that measures the relation existing in variables of ordinal character. The Kendall correlation coefficient is

pertinent to use for this type of research valued on the Likert scale (Badii, Guillen, Lugo Serrato, & Aguilar Garnica, 2014).

Results

In order to have reliable information on the questions answered by the customers who made a purchase in the supermarkets, it is necessary to carry out the reliability analysis of the information collection instrument in the first instance. For this research, Cronbach's alpha coefficient was used, in order to measure the reliability of the questionnaire. Through the SPSS statistical tool, the reliability analysis of the 30 questions was performed, resulting in a coefficient of 0.878, which demonstrates the reliability of the instrument.

Regarding the general objective of determining the effect of the personal interaction based on the service quality towards the purchase decision by the consumers of the supermarkets of the city of Guayaquil, the hypotheses of departure (H_0) that the Personal interaction based on the quality of service does not influence the decision of consumers to buy supermarkets in the city of Guayaquil.

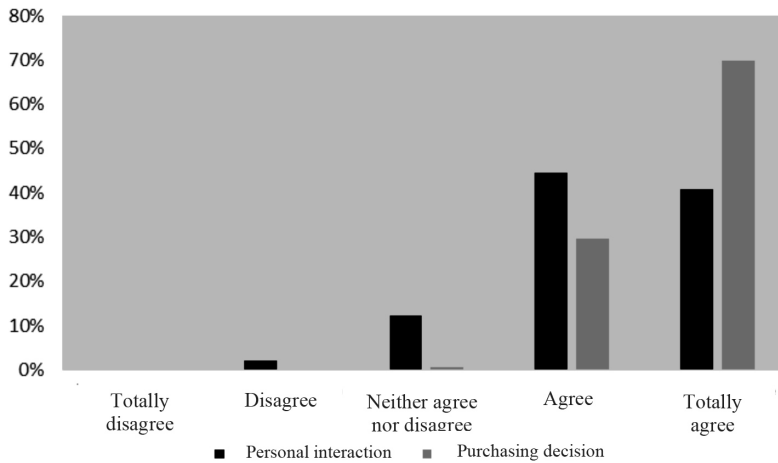
For this reason, the following hypothesis test (H_g) must be contrasted. Personal interaction based on quality of service influences consumers' purchasing decisions in supermarkets in the city of Guayaquil. The null hypothesis is the absence of any relation, denoted as: $\rho = 0$, and the research hypothesis where the relation between the personal interaction and the purchase decision, expressed as $\rho \neq 0$, is expressed. Simplyfing, the hypothesis tests would be:

$$H_0: \rho=0$$

$$H_1: \rho\neq 0$$

To contrast the hypothesis raised, it is necessary to have a descriptive idea of the percentage behavior of the data, reviewing figure 1 it can be observed that the percentages of the personal interaction have to increase, except for the last descriptor. If we analyze the purchase decision, the data has a rising trend. This might have some data match between these two variables.

Figure 1. Perception of personal interaction and purchase decision



Source: Own elaboration

Once the data behavior has been analyzed, it is necessary to check in the correlation Chart of Kendall's Tau b of the general hypothesis described in Chart 2. It is necessary to observe that the value of the coefficient of correlation is of 0.409, reason why it is possible to speculate on an average ratio between the correlation between personal interaction based on the quality of service component and consumers' purchasing decision. For the contracting of hypotheses it is necessary to refer to the methodology proposed in this research. From what is shown in Chart 3, the value p-value of the bilateral significance is equal to zero, therefore less than the value of significance $\alpha = 0.05$, and against this context, the null hypothesis is rejected, namely, that the personal interaction based on the quality of the service that is perceived in the chains of the warehouse clubs in the city of Guayaquil influences the decision of purchase of its consumers.

Chart 2. Kendall's general Tau b Correlation hypothesis

		Purchase decision
Personal Interaction	Correlation coefficient	0.409**
	p-value of bilateral significance	0
**. The correlation is significant in the level 0.01 (bilateral I).		

Source: Own elaboration

From the specific objective designed in the present investigation, which tries to evidence the relationship or the effect existing between the personal interaction of the employees based on the quality of the service with the process of purchase of the customers of the supermarkets, the following hypothesis of research was designed: H_0 : There is no relationship between the personal interaction based on the quality of the service and the process of buying consumers from the warehouse clubs of the city of Guayaquil. H_1 : There is a relationship between the personal interaction based on the quality of the service and the purchase process of the consumers of the warehouse clubs of the city of Guayaquil

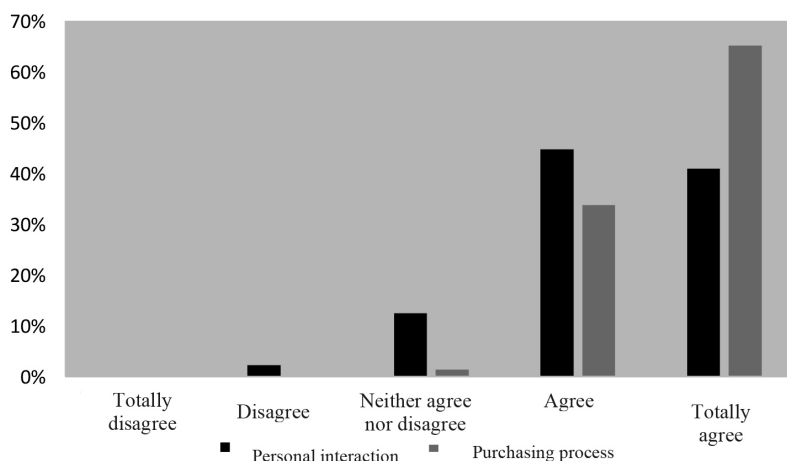
Similarly, the null hypothesis assures the absence of any relation, denoted as: $\rho = 0$ for the approach of this hypothesis, and the research hypothesis states that the relationship between the personal interaction and the purchasing process of the consumers of supermarkets, shown as $\rho \neq 0$. Clarifying in a summarized way:

$$H_0: \rho=0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

The drawn data in figure 2 describe on a percentage basis that the buying process also tends to increase with personal interaction. This would indicate a possible relation of both variables.

Figure 2. Perception of personal interaction and the buying process



Source: Own elaboration

Chart 3 shows that the correlation coefficient is 0.364, which would be understood that exist in a low correlation between personal interaction by employees and customers with the consumer buying process. Analyzing the value of bilateral significance, we can verify that this value is less than 5%, so we must reject the null hypothesis, that is to say there is a relationship between the personal interactions that clients perceive based on the service quality with the purchasing process of those same warehouse clubs.

Chart 3. Correlation of Tau b of Kendall specific hypothesis 1

		Purchasing Process
Personal Interaction	Correlation coefficient	0.364**
	p-value of bilateral significance	0
**. The correlation is significant in the level 0.01 (bilateral).		

Source: Own elaboration

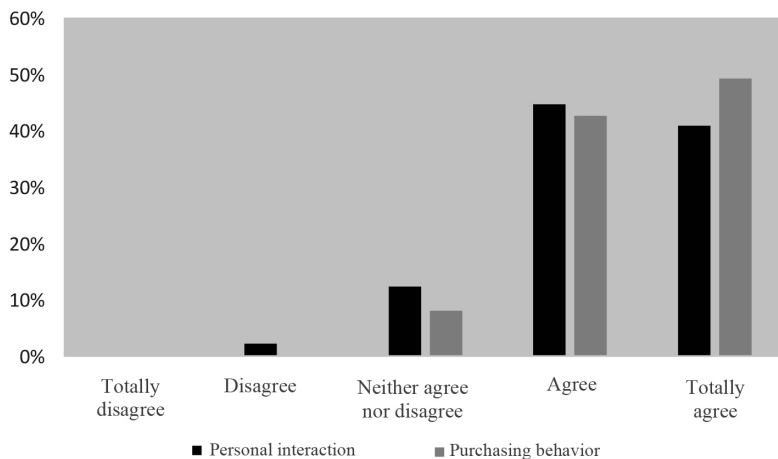
This research also aims to identify the relationship between the personal interactions based on the quality of the service perceived by the customers of the supermarkets of the city of Guayaquil, with their behavior of buying those same consumers. In a similar way and analyzed in the hypothesis testing, the following are considered: H_0 : Personal interaction based on service quality does not influence consumer buying behavior in Guayaquil city's warehouse clubs. H_2 : The personal interaction based on the quality of the service influences the buying behavior in the consumers of the warehouse clubs of the city of Guayaquil. Summarizing the hypothesis is contrasted:

$$H_0: \rho=0$$

$$H_1: \rho \neq 0$$

Observing Figure 3 it can be seen that personal interaction and buying behavior tend to increase in percentage according to the perception rating assessed by the customers surveyed.

Figure 3. Perception of personal interaction and buying behavior



Source: Own elaboration

To test the hypothesis, it was determined that the value of bilateral significance was less than 0.05, so that the null hypothesis should not be approved, namely, personal interaction based on service quality influences the buying behavior in the consumers of the warehouse clubs of the city of Guayaquil, with a correlation coefficient of Kendall's Tau b of 0.379.

Discussion and conclusions

In determining the effect that the personal interaction has based on the quality of the service towards the purchase decision by the consumers of the supermarkets of the city of Guayaquil by means of a hypothesis test contrasted by the correlation coefficient of Kendall's Tau b, concludes with a significance level of 5% that the relationship is positive and average, because the value of bilateral significance was less than 0.05 and the correlation coefficient equal to 0.409. This result is the most relevant of the research because it is statistically demonstrated that the interaction between employees and consumers can influence the purchasing decision of customers, and even studies have shown that consumer behavior is involved in the process shopping. (Rivas & Ildefonso-Grande, 2013).

The relationship between the personal interaction based on the quality of the service and the consumer buying process of the warehouse clubs

of the city of Guayaquil was also verified, as well as through a hypothesis test verified by the correlation coefficient of Kendall's Tau b, said coefficient was equal to 0.364. The hypothesis was contrasted with a p value of significance lower than 0.05. The existence of a positive and low relationship between personal interaction and the purchasing process is noted. The process of buying consumers based on the recognition of the need, the type of product search, the evaluation of purchase and the post purchase made by the customers show a complex process when making the purchase (Kotler, 2002). This process also involves the effect on varied complex behavior focused on several factors (Manero & Caraballo, 2009).

The relationship between the personal interaction based on the quality of the service and the buying behavior in the consumers of the warehouse clubs in the city of Guayaquil was justified throughout a hypothesis test contrasted by using the correlation coefficient of Kendall's Tau b it was observed a level of significance which was less than 5%, and with a correlation coefficient of 0.379. For this reason it can be inferred that its influence is positive and low. It can be suggested that personal interaction currently influences consumer purchasing behavior in a low way, which is even very different from consumers who do it without having a personal interaction with employees, (Arce-Urriza & Cebollada-Calvo, 2011), and purchase varies with the sensation experienced (Bernat-López & Pinto-Ruiz, 2001).

Since personal interaction is one of several components of service quality, research on other factors involved such as physical evidence, reliability and quality policies should be carried out to determine some type of diagram or structural equation that can visualize the effect that it has the components of the service quality in the decision of purchase of the consumers. Comparative models can be made with other economic activities based on services.

References

- Alvarado-Contreras, M. A., & Arteaga-Mendoza, G. M. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a la reparación de vehículos automotores y motocicletas en la ciudad de Guayaquil, aplicada a 6 vulcanizadoras de la Parroquia Ximena. Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/5HqXDI>) (2017-03-13).
- Álvarez-Guale, R. J. (2011). Estudio de correlación de las variables significativas analizadas en el censo económico 2010. *Retos*, 1(2), 19-37.

- JÁlvarez-Guale, R. J. (2012). Modelo de evaluación de la calidad para instituciones financieras obtenidas por medio de un análisis de correspondencia y de clúster. *Retos*, 2(3), 69-94.
- Arce-Urriza, M., & Cebollada-Calvo, J. J. (2011). A comparison of consumer behavior in online and offline channels: Price sensitivity, brand loyalty, and product characteristics effect. *CEDE*, 102-111.
- Badii, M. H., Guillen, A., Lugo Serrato, O. P., & Aguilar Garnica, J. J. (2014). Corrección No-Paramétrica y su aplicación en la investigaciones científica. *Daena*, 2(9), 31-40.
- Bernat-López, & Pinto-Ruiz . (2001). *La esencia del marketing*. Barcelona: Ediciones UPC.
- Calvo Porral, C., Martínez Fernández, V. A., & Juanatey Boga, O. (2014). Credibilidad de los medios de comunicación: análisis de la prensa diaria desde el comportamiento del consumidor. *Profesional de la Informacion*, 23(3), 300-310.
- Campoverde-Guerra, K. A., & Pérez-Beltrán, K. I. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio de distribución y venta de combustibles en tres gasolineras de la parroquia Tarqui, según corresponda a la actividad económica 'venta al por menor de combustibles para automotores. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/HhmBNp>) (2017-03-12).
- Carrasco-Díaz, S. (2013). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Cedeño-Tomalá, M. M., & Sánchez-Manzaba, M. T. (s.f.). Creación y Aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 3 centros comerciales según correspondan a la actividad económica 'servicios de comida' en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/U2552u>) (2017-03-12).
- EKOS (2013). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>
- _____ (02 de Enero de 2014). Recuperado el 14 de Enero de 2014, <http://www.ekosnegocios.com>
- Jaramillo-Morales, E. G., & Cruz-Pineda, S. P. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 5 instituciones privadas según correspondan a la actividad económica 'Asistencia social' en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/cCLCRf>) (2017-03-13).
- Kotler , P. (2002). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México S.A.
- López-Jiménez, D., & Monroy-Antón, A. (2013). Quality e-commerce: Business commitments assumed for the consumer's benefit. *Innovar*, 23(47), 41-52.
- Manero, C. B., & Caraballo, N. M. (2009). Determining Factors of Consumer Varied Behaviour in the Store Set of Purchase. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3) 99-114.

- Molina-Manzaba, J. D., & Wolke-Varas, C. A. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a la parroquia Tarqui según corresponda a la actividad económica Distribución de agua y alcantarillado en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/MUF93x>) (2017-03-13).
- Monge-Benito, S., & Fernández-Guerra, V. (2011). Neuromarketing: Tecnologías, Mercado y Retos. *Pensar la publicidad*, 5(2), 19-42.
- Peña-Santamaría, M. S. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 5 colegios privados según corresponda a la actividad económica 'enseñanza, en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/YLWD4m>) (2017-03-13).
- Pluas-Merchan, I. S., & Navarro-Oyarvide, S. L. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado a 5 instituciones públicas según corresponda a la actividad económica: 'actividades de atención humana' en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/7CLOJG>) (2017-03-12).
- Rivas, X. A., & Ildefonso-Grande, E. (2013). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: ESIC.
- Sánchez-Alvarado, O. A., & Arteaga-Chica, H. V. (2013). Creación y aplicación de un modelo de evaluación de la calidad del servicio orientado al transporte ambulatorio privado según correspondan a la actividad económica 'transporte' aplicada a los taxis que operan en la parroquia Ximena de la ciudad de Guayaquil. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). (<https://goo.gl/VJ7wlj>) (2017-03-12).
- Walpole, R., Raymond, M., Myers, S., & Keying, Y. (2012). *Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Ciencias*. México: Pearson.



Capitalismo social: un vistazo a resultados macroeconómicos de Ecuador, Perú y Colombia

Social capitalism: a look at macroeconomic results from Ecuador, Peru and Colombia

Roma Lalama Franco

Universidad de Guayaquil Ecuador
roma.lalamaf@ug.edu.ec
orcid.org/0000-0001-8315-0941

Andrés Bravo Lalama

Kemi Factor S.A. Ecuador
andres_bravo11@hotmail.com
orcid.org/0000 0002 0444 4333

Resumen

Adam Smith afirmaba que el egoísmo individual es el que lleva a generar riqueza y al crecimiento económico de las naciones. Con un capitalismo naciente a raíz de la colonización de las Américas, la formación de una clase empresarial ávida de dinero, que acumula y reinvierte excedentes, da paso a la industrialización y riqueza de los pueblos. Pero ésta no es equitativa sino es producto de lo que Karl Marx llamaría "explotación del hombre por el hombre". Esta investigación tiene como objetivo indagar sobre la evolución del sistema capitalista, el rol del Estado y su nivel de intervención para mejorar las condiciones de vida de su población, comparando indicadores de Colombia, Ecuador y Perú. El presente estudio es un trabajo documental que consideró datos macroeconómicos, junto con la opinión de expertos en el tema. Los resultados mostraron que contrariamente, en los últimos años, los países con menor intervención estatal tuvieron un mejor comportamiento en su economía. Se concluye que el capitalismo actual considera el aspecto social, motiva a innovar, a emprender, a buscar nuevas fuentes de ingreso, coligiéndose que un Estado protector no es sinónimo de bienestar en la población, pues necesita de iniciativas privadas con compromiso social que generen empleo. Países con menor intervencionismo han logrado tener mejores resultados económicos con los consecuentes beneficios para su población.

Abstract

Adam Smith, affirmed that individual egoism is the one that leads to generate wealth and the economic growth of nations. With a rising capitalism as a result of the colonization of the Americas, the formation of an entrepreneurial class avid for money, which accumulates and reinvests surplus, gives way to the industrialization and wealth of the people. But this is not equitable, it is a product of what Karl Marx would call "exploitation of man by man". This research aimed to investigate the evolution of the capitalist system, the role of the state and its level of intervention, to improve the living conditions of its population, comparing indicators of Colombia, Ecuador and Peru. This study is a documentary work that considered macroeconomic data, along with the opinion of experts in the subject. The results showed that, in the last years, the countries with less state intervention had a better performance in their economy. It is concluded that current capitalism considers the social aspect, motivates to innovate, to undertake, to look for new sources of income; A protective state is not synonymous with well-being in the population, it needs private initiatives that generate employment with social commitment. Countries with less interventionism have managed to have better economic results with the consequent benefits for their population.

Keywords | Palabras clave

Capitalismo, capitalismo social, equidad, intervencionismo, pobreza, riqueza.
Capitalism, social capitalism, equity, interventionism, poverty, wealth.

Introducción

El gran problema económico, se traduce en decidir qué producir, cómo producir y para quién producir. Para ello hay dos actores básicos: el Estado y los agentes económicos, es decir, las personas o empresas. Estos mantienen una relación estrecha, de dependencia, porque el crecimiento del uno (agentes) permite el crecimiento del Estado, constituyéndose ambos en generadores de riqueza a través del emprendimiento, la empresa y con ello del empleo.

El Estado es un ente político con autonomía, fundado de modo permanente en territorio propio, organizado jurídicamente, con un gobierno que decide en última instancia, y que persigue la realización plena del bien de los individuos, grupos sociales y entidades en general que están inmersas en él (Benalcázar, 2011). Así, el Estado tiene la obligación de atender las necesidades de la población y para ello cuenta con recursos que debe asignarlos de forma correcta, valiéndose por ejemplo de la Administración Pública, que se la identifica con el poder ejecutivo, en el marco constitucional del principio de división de poderes (García de Entrerría & Fernández, 2008).

Al Estado le corresponde instrumentar los medios para llegar a este fin, mediante una administración pública eficiente, que asigne recursos escasos para atender los requerimientos institucionales y poblacionales que logren la sostenibilidad. La falta de acción de la Administración Pública no se limita a la entrega de recursos o temas presupuestarios solamente, pues “se podría pensar que hay problemas de ubicación y eficiencia para asignar los servicios sociales a los grupos marginados y vulnerables del país y la ciudad” (CEPAL, 2010, p. 11). En lado opuesto está la iniciativa privada, cuyo motor principal es ofrecer un bien o servicio a cambio de utilidades que le garanticen rentabilidad, sustentabilidad, reinversión.

A lo largo de la historia, la manera en que el ser humano satisface sus necesidades ha pasado por varias formas de producción, lo que se conoce como “Modos de Producción”. Así, luego de sus inicios en el primitivismo, esclavismo, feudalismo, se llega a dos modos que aún se mantienen: capitalismo y socialismo. La diferencia básica es la propiedad sobre los medios de producción; es decir, quién es su dueño.

Con la tecnificación viene la manufactura y con ello la producción en mayor escala que marca el inicio del capitalismo. Luego se da la contratación de obreros que realizan una labor con instrumentos similares

a los propios a cambio de un salario. El proceso productivo está a cargo de un trabajador, lo que años más tarde sería analizado por Adam Smith, quien ve en la especialización el medio para aumentar la productividad. De esta manera se dividen las funciones y cada obrero tiene una tarea específica en el proceso productivo, conociéndose esto como división técnica del trabajo. La producción depende del rendimiento de los trabajadores y hasta cierto punto el capitalista depende de estos. En el afán de obtener mayores ganancias, se va industrializando y de esta manera sube la producción significativamente. El trabajador es remplazado por las máquinas, propiedad del capitalista, quien tiene el control total del proceso productivo donde el obrero participa sólo en una parte de este, recibiendo el inversor capitalista el producto total con una alta plusvalía.

Marx analizó la plusvalía como resultado de la “explotación del hombre por el hombre”, producto de la pequeña paga que recibe el trabajador, lo suficiente para poder subsistir. Mientras Adam Smith, en el siglo XVIII proclamaba el libre mercado y la no intervención estatal, Karl Marx exponía que el Estado debía tener el control, promoviendo la lucha de clases, donde al final se impondrían los trabajadores, que se harían cargo de su conducción y así, el capitalismo dejaría de existir.

Una etapa elevada del socialismo conduce al comunismo, pero se conoce que el socialismo y comunismo fueron adoptados por pocos países y que han tenido una duración efímera. Por lo tanto, el vaticinio de Karl Marx no se dio, ya que el sistema que perdura en la mayor parte del mundo es el capitalista. En la actualidad se impone un sistema de libre mercado, como generador de riqueza y bienestar de los pueblos.

Esta investigación ve como problema que los diferentes sistemas económicos no han llegado a erradicar la pobreza, que es el ideal de los gobiernos para que la población tenga una vida digna. Tanto en el capitalismo como en el socialismo hay insatisfacción de las necesidades de la población.

Estas dos maneras fundamentalmente distintas de organizar una economía tienen por un lado como actor al Estado, con un gobierno que toma la mayor parte de las decisiones económicas. En el otro extremo, las decisiones se toman en los mercados, donde individuos o empresas acuerdan voluntariamente intercambiar bienes y servicios, casi siempre mediante el pago de dinero (Samuelson & Nordhaus, 2010). En un polo, hay países que defienden el libre mercado y el neoliberalismo por el bienestar que conlleva, girando su política económica en torno a ésta.

Por otra parte están países que aplican principios de modelos socialistas donde el centralismo y estatismo se va acrecentando. Ante esto, De la Torre (2013) indicaba:

Sus credenciales democráticas se asientan en su compromiso con la justicia social y en políticas económicas y sociales que pusieron fin al neoliberalismo. El Estado tiene un papel central en el control de los recursos naturales, en la distribución del ingreso y en la protección de los más pobres y vulnerables (p. 125).

En la economía libre de mercado existe la propiedad privada sobre los medios de producción y diversidad de trabajo, que depende de un mercado para el intercambio de bienes y servicios. En esta línea, Marta Harnecker (1972) hace serias críticas al capitalismo como un sistema de explotación que tiende al fracaso; sin embargo hasta el día de hoy el sistema persiste y se afianza, a diferencia del socialismo que tiene mínimo protagonismo mundial.

El capitalismo por sí solo conduce a la explotación, a aumentar las desigualdades y el desequilibrio, a incrementar la pobreza. Bedini (2013) aseguraba que “la pobreza es tener hambre, es la ausencia de un techo bajo el cual resguardarse, es estar enfermo y no poder ser atendido por un médico, es no poder ir a la escuela, es no tener trabajo, tener miedo al futuro y vivir el día a día”.

Por su parte, el sociólogo y analista político alemán Heinz Dieterich (2004), escribiría:

Ninguno de los tres flagelos de la humanidad –miseria, guerra y dominación– es casual u obra del azar. Todos son resultados inevitables de la institucionalidad que sostiene a la civilización del capital: la economía nacional de mercado, el Estado clasista y la democracia plutocrática formal. Esta institucionalidad no es conducente a que el ser humano actúe de manera ética, crítica y estética, sino que fomenta sistemáticamente los anti-valores del egoísmo, del poder y de la explotación. Es la doble deficiencia estructural de la sociedad burguesa –ser anti-ética y, disfuncional para las necesidades de las mayorías– que la hace obsoleta y la condena a ser sustituida por el Socialismo del siglo XXI y su nueva institucionalidad: la democracia participativa, la economía democráticamente planificada de equivalencias, el Estado no-clasista y, como consecuencia, el ciudadano racional-ético-estético (p. 3).

Los aportes de Dieterich fueron la base de nuevas propuestas en algunos países de América del Sur, entre ellos Ecuador, Bolivia y Venezuela, para ejecutar políticas de mayor control estatal sobre los medios de producción y distribución de la renta, rompiendo con el neoliberalismo y la dependencia a los organismos internacionales acusados de empobrecer a las naciones, producto de los desequilibrios del sistema capitalista.

En el capitalismo se siguen originando brechas entre ricos y pobres; quien tiene mayores oportunidades, se enriquece; mientras los menos favorecidos siguen en la pobreza. En América Latina las inequidades son bastante marcadas. Podría decirse entonces que el socialismo es el sistema que brinda mayores oportunidades a todos por igual; sin embargo la experiencia con países de esta tendencia, dice que no lo es. El centralismo no es suficiente para brindar una mejor calidad de vida a los habitantes. El control del Estado limita el libre mercado y con ello el potencial innato en el hombre de superarse y la oportunidad que puedan tener para emprender.

A este respecto, Mohamed Yunus (citado en Hawkins, 2015) dijo que:

La verdadera esencia de un emprendedor no es ganar dinero sino solucionar problemas. Los problemas y la búsqueda de soluciones impulsan el espíritu humano. Como emprendedores, vemos problemas, pensamos en soluciones, actuamos, aprendemos, nos equivocamos y tratamos de nuevo.

Es una oportunidad para generar una actividad económica que represente una fuente de subsistencia y que requiere del apoyo gubernamental para poder mantenerse. En la misma línea, Kantis (2004) aseveraba que: “En los países de América Latina se está produciendo una verdadera transformación en políticas de desarrollo empresarial, que incorpora el fomento de nuevos emprendimientos y la promoción de una nueva mentalidad que valoriza la actividad empresarial” (p.4). El emprendimiento favorece al trabajo, la obtención de un ingreso, dinamiza la economía, de ahí que se constituye en vital dentro de un país.

Con estos antecedentes cabría preguntar: ¿El capitalismo con rol predominante del Estado en las decisiones económicas, ha logrado mejorar las condiciones de vida de la población?

Sabiendo que las políticas públicas se orientan a garantizar el bienestar de la sociedad, la importancia de esta investigación radica en ver el resultado macroeconómico en países de la región, con similitudes

en cuanto a costumbres, productos, exportaciones, pero con diferente nivel de intervención por parte del Estado. Por un lado Ecuador, más centralista, identificado con el “Socialismo del Siglo XXI”; por otro Perú y Colombia, con mayor apertura y liberalismo. Refiriéndose a Ecuador, en un estudio sobre empresas familiares, se dice que al ser un modelo económico orientado por el Socialismo del Siglo XXI, este modelo difiere de otros países de la región, porque crea condiciones y comportamientos diferentes en los agentes (Santamaría & Moreno, 2016).

Materiales y métodos

Esta investigación es de tipo documental, ya que los resultados macroeconómicos, proporcionados por organismos estatales de cada país, sirvieron como fuente de análisis.

Se muestra una realidad socioeconómica producto de aplicar una Administración Pública con mayor o menor grado de intervencionismo. No hay manipulación de las variables, por ser no experimental (Sampieri, 2014). Se ha trabajado con cuatro indicadores representativos: crecimiento económico, pobreza, coeficiente de Gini, Inversión Extranjera Directa; variables importantes que facilitan la comprensión de la problemática. Por un lado el crecimiento muestra el porcentaje de la producción de bienes y servicios en un país, que varió de un año a otro. No es un indicador completo, porque podría estar mal repartida la riqueza, aumentando el colectivo de pobres, siendo estas personas con limitados ingresos para satisfacer sus necesidades básicas. Un país puede tener alta inequidad, por lo que se precisó revisar el Coeficiente de Gini.

Se recurrió a fuentes primarias y secundarias como textos, revistas y entrevistas para poder tener conocimiento de los indicadores de los años 2012, 2013, 2014 y 2015. En el caso del Coeficiente de Gini, por no contar con datos del 2015, se colocó el 2011. Esta información fue recogida de los estudios de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Como complemento, se obtuvo el pronunciamiento de expertos en materia económica, durante ciclos de conferencias en el año 2016 realizadas en la Universidad de Guayaquil y el Colegio de Economistas del Guayas: Alberto Dahik, Mauricio Pozo y Walter Spurrier, lo que permitió dar mayor sustento a la investigación.

El método empírico de la observación juega un rol importante, porque se percibe la lentitud de la economía, la falta de liquidez y el cierre de negocios.

Análisis y resultados

La revisión de la literatura dice que en América Latina hay dos tendencias en la forma de conducir la economía y que van de la mano con la política: libre mercado, aplicado en la mayoría de países y una de planificación como en el caso de Cuba. Sin embargo este libre mercado tiene una variante: hasta hace poco, países como Argentina, Ecuador, Bolivia, Venezuela, identificados de reciente data como del “Socialismo Siglo XXI”, ensancharon el tamaño del Estado, dieron un giro a su política económica, tomando distancia del capitalismo, del imperialismo y de las políticas neoliberales.

Básicamente difieren del clásico libre mercado, porque se da una mayor intervención del Estado como ente regulador y empresario, agigantando su tamaño. En el caso de Ecuador, las normas se hicieron cada vez más restrictivas, provocando la reacción de las diferentes Cámaras de la Producción, quienes alegaban que el Estado estaba compitiendo con ellos en algunas áreas, estrangulando al sector privado con la carga tributaria, rigidez laboral, falta de tratados de libre comercio y otros factores que castigaban la iniciativa empresarial. De hecho fue palpable la reducción de la iniciativa privada como generadora de empleo al bajar de 92.4% en el 2007 a 90.3% en diciembre del 2015 a nivel nacional. Mientras tanto, todo lo contrario sucedía en el sector público que aumentó su participación del 7.6% al 9.7% en el mismo período (INEC, 2016). La situación se agravó a fines del 2014, cuando el país inicia una etapa de desaceleración económica, debido principalmente a los precios del petróleo en el mercado internacional, mermando paulatinamente su precio que bordeaba los \$100 dólares por barril hasta menos de \$30, poniendo en peligro la estabilidad financiera del Ecuador.

Entre los países orientados al libre mercado están Perú y Colombia, que experimentaron mayor crecimiento económico y disminución de la pobreza y que pese a sufrir también las consecuencias de los choques externos, los han enfrentado de mejor manera. Ellos tienen acercamiento con economías capitalistas, liberales, donde la firma de acuerdos comerciales es parte del flujo de bienes, servicios y capitales. En el extremo opuesto, países que se autotitularon del “Socialismo Siglo XXI” basaron la prosperidad de varios años en los altos precios de las materias primas, que los indujo a subir desproporcionadamente el gasto público. En un análisis sobre la nueva economía del país, elaborado por el máximo

organismo de la administración tributaria (Servicio de Rentas Internas (Ecuador), 2015), se manifiesta:

No existe combinación más cercana entre economía y dignidad que la propuesta constitucional del Plan Nacional del Buen Vivir. Siempre la teoría social, y los modelos institucionales democráticos y el consenso han buscado poner las cosas en su lugar y definir el papel del Estado, la economía, el rol del ciudadano y la democracia. En ese sentido se han ensayado a lo largo de la historia todo tipo de combinaciones: el Estado al servicio de la libertad y el liberalismo, el Estado al servicio de las libertades individuales y el mercado, el Estado y mercado al servicio del individuo y, parcialmente, de lo social; y, ahora, el Estado, mercado y sistema internacional al servicio del Buen Vivir.

A juicio de los expertos –todos economistas de reconocida trayectoria e identificados *ut supra*–, Ecuador ha perdido competitividad frente a países como Perú y Colombia, ya que estos desarrollan una política económica diferente, con menos intervención del Estado. La firma de tratados de libre comercio, apertura de mercados, reglas impositivas claras e incentivos a la libre empresa, se reflejan en indicadores como el riesgo país, que proporciona endeudamiento en mejores condiciones e inversión extranjera sustancial. En este orden de ideas se hizo hincapié en el alto endeudamiento del Ecuador, ya que no todo se ha contabilizado, siendo imperativo transparentar las cifras. Hay mucha iliquidez y hueco fiscal de deuda flotante no registrada. En Ecuador en el primer semestre de 2016, ya habían cerrado 2.600 empresas. Las cifras macroeconómicas que se presentan a continuación permiten comparar los resultados de Colombia, Ecuador y Perú.

Tabla 1. Tasa de Crecimiento del PIB 2012-2015 en porcentajes

Años	Colombia	Ecuador	Perú
2012	4.0	5.2	6.3
2013	4.3	4.6	5.02
2014	4.6	3.8	2.35
2015	3.1	0.3	3.26

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Banco Mundial

La Tasa de Crecimiento evidencia con meridiana claridad el deterioro de la producción del Ecuador, que baja entre el 2012 y el 2015 un 4.9%. En el caso de Perú y Colombia es similar: Hay un decrecimiento en la economía, sin embargo, están alrededor de 3% por encima de Ecuador.

Tabla 2. Tasa de Pobreza en porcentajes

Años	Colombia	Ecuador	Perú
2012	34.2	35.40	27.8
2013	30.7	33.60	23.9
2014	28.5	22.49	25.3
2015	27.8	29.28	21.5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la CEPAL

En términos generales se puede decir que en los tres países el porcentaje de pobreza es alto, poco más de la tercera parte de la población en Colombia y Ecuador, en el año 2012 y poco más de la cuarta parte en Perú. El 2015 cierra con cifras de 27.8%, 29.28% y 21.5% en el mismo orden. Ligado a este indicador está el coeficiente de Gini, cuyo valor va de 0 a 1, donde lo deseable es que el resultado se acerque cero, como sinónimo de equidad.

Tabla 3. Coeficiente de Gini

Años	Colombia	Ecuador	Perú
2011	0.54	0.47	0.45
2012	0.53	0.48	0.44
2013	0.53	0.48	0.44
2014	0.53	0.47	0.43

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la CEPAL

Perú es el país que presenta una mejor distribución de su ingreso, mayor equidad y más justicia distributiva. Todo lo contrario, se puede decir en base a estas cifras que Colombia es menos equitativo.

Tabla 4. Inversión Extranjera Directa en millones de dólares

Años	Colombia	Ecuador	Perú
2012	15529	585	12240
2013	16772	703	10172
2014	16325	773	7885
2015	12108	1060	6861

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la CEPAL

La tabla 4, muestra un resultado contundente: llega dinero a Colombia y Perú en mayor cantidad que a Ecuador, lo que según los expertos está ligado a la falta de confianza de los inversores.

Discusión y conclusiones

Uno de los indicadores de más común uso es el que mide el crecimiento económico de los países. De la tabla 1 se extrae que de los tres países Perú es el que mayor crecimiento experimenta en el período y si bien ha descendido de 6.3% en el 2012 a 3.26% en el 2015, está por encima del 2.5% aceptable para una nación. Le sigue Colombia que baja del 4% al 3.1% en el mismo período de estudio y al final Ecuador, que de un 5.2% en el 2012 llega al 0.3% en el 2015.

Un país que no crece carece de recursos para atender a su población, disminuye las fuentes de empleo y no se cubren enteramente sus necesidades. De la tabla 2, se deduce que el país que ha logrado disminuir la pobreza significativamente es Perú, al ubicarse en el 2015 en el 21.5%, luego de que tenía 27.8% en el 2012. Le sigue Ecuador, que baja de 35.4% en el 2012 a 29.28% en el 2015 y por último Colombia, que presenta una reducción de la pobreza del 34.2% al 27.8%. Si bien esta última tiene el porcentaje más alto en el 2015, es el que más puntos ha rebajado en el período 2012-2015: 6.4%, seguido por Perú 6.3% y Ecuador 6.1%. Las finanzas públicas y en general, la Administración Pública deben procurar erradicar la pobreza. Los mejores años con precios del petróleo sin precedente se registraron entre el período 2011 al 2013; aun así, no fue suficiente para que Ecuador pueda disminuirla sustancialmente. Más de la tercera parte de la población estaba en este grupo en los años 2012 y 2013.

América Latina es una de las regiones más inequitativas del planeta, la riqueza se concentra en pocas manos, siendo esta una de las causas

que contribuye a generar pobreza. Para medir qué tan mal distribuido está el ingreso, se usa el índice de Gini. Se observa que Perú, país con un sistema de capitalismo tradicional es el que mejor resultados tiene, pues su porcentaje es más bajo, habiendo descendido de 0.45 en el 2011 a 0.43 en el 2014. Ecuador luego de una subida en el año 2012, logró regresar a 0.47 en el 2014. El caso de Colombia también demuestra una baja de 0.54 a 0.53; sin embargo, este indicador refleja que es más inequitativo que los otros dos países analizados.

El capitalismo social mira a la humanización del sistema, a que el empresario no sea depredador de la naturaleza, a que la actividad privada se desarrolle con respeto a la comunidad en general. En este sentido la Constitución de la República del Ecuador ha hecho un gran avance. En su artículo 283 menciona que el sistema económico es social y solidario, reconociendo al ser humano como fin, con un sistema equilibrado entre Estado y mercado; lo que es correspondiente con el ensanchamiento estatal y el retroceso de la actividad privada. Por otro lado, el artículo 284 del mismo cuerpo legal menciona “incentivar la producción nacional, la productividad, competitividad sistémica...”, (Constitución de la República del Ecuador, 2008) que justamente son los temas donde Ecuador ha perdido espacio, pues descendió al puesto 91 de 138 países, según el reporte de competitividad Global 2016-2017 (Foro Económico Mundial, 2016).

Entre las causas que mencionan está la corrupción, la poca flexibilidad laboral, los nuevos impuestos, la inseguridad jurídica, la falta de acuerdos de comercio, los altos costos de producción. Esta pérdida de competitividad se traduce en menores ingresos, menor recaudación tributaria y menos puestos de trabajo. Se constató, que el comercio de Tulcán se vio amenazado con su cierre, dada la salida de ecuatorianos que preferían comprar en Colombia. No hay interés de los inversionistas extranjeros en traer sus capitales al país, como se demuestra en la tabla 4. Tanto nacionales como extranjeros piden reglas claras, control del gasto público, control de la corrupción, blindar el sistema de dolarización, mejorar la competitividad del país con acuerdos de libre comercio y más transparencia en las cuentas nacionales, en momentos que se cambió la forma de cálculo de la deuda versus PIB.

Es importante ver que Colombia y Perú, países que apuntan al libre mercado, con mayor apertura comercial y al capital extranjero, tienen tasas de crecimiento económico superiores a la de Ecuador que

tiene una legislación avanzada en cuanto a Derechos Humanos y a la naturaleza.

Un país que crece da bienestar a su población, la misma que puede verse afectada por la pérdida del poder adquisitivo de la moneda cuando los precios de los bienes y servicios aumenta, fenómeno conocido como inflación, donde los más perjudicados son los pobres. Al estar la economía de Ecuador dolarizada, las tasas son de un dígito, diferente a cuando tenía su propia moneda, donde llegó a estar en más del 50% en algunos períodos. Países con moneda propia son Colombia y Perú, que pese a ser proclives a una inflación monetaria por exceso de liquidez en el mercado o emisiones inorgánicas de dinero, han tenido una disciplina que los lleva a tasas en el 2015 de 6.77% y 4.4% respectivamente. Ecuador cerró el 2015 con el 3.38%, frente al 3.67% del 2014 (INEC, 2016). La inflación está ligada al crecimiento económico, pues un país en recesión tiende a tener tasas bajas de inflación porque la demanda de bienes y servicios disminuye.

Se ha realizado una revisión de la evolución de los sistemas económicos, hasta llegar al capitalismo y su variante, que los autores consideran como “capitalismo social”, donde debe priorizarse al ser humano sobre el capital. Países como Ecuador se alinean a la visión del Socialismo Siglo XXI, con una intervención del Estado cada vez mayor, políticas redistributivas y alejamiento del neoliberalismo, haciendo diferencia con el tradicional libre mercado que funciona en Perú y Colombia.

Los resultados evidencian que países con alta intervención del Estado en las decisiones económicas, no han logrado superar el problema de la pobreza; todo lo contrario la falta de previsión y exceso de confianza, inflaron el gasto público, que ante la disminución de precios en el petróleo, se sostienen con deuda cara. Esta intervención limita la actividad privada y con ello el crecimiento económico.

Se revisó la problemática existente en los países para poder cumplir con las necesidades de la población; se comprobó que tanto países con orientación capitalista, neoliberal, como los que aplican un capitalismo con restricciones y un libre mercado limitado no han logrado combatir la inequidad y la pobreza de los pueblos. Sin embargo se constata que con mayor liberalización de la economía, las posibilidades de generar producción, empleo, riqueza, aumentan; por lo tanto el Estado debe participar sólo en lo necesario, regulando y facilitando los medios para que se dé la actividad productiva de la manera más eficiente, con reglas

claras al inversionista, con tarifas impositivas moderadas, sin mayores restricciones al comercio, con flexibilidad laboral, sin que esto signifique atentar contra los derechos de los trabajadores. De esta forma habrá mayor interés en ingresar capitales extranjeros al país.

El socialismo limita la iniciativa privada, el emprendimiento, el deseo innato en el hombre de superarse. El capitalismo por su parte prioriza el capital; por lo tanto ambos sistemas son imperfectos: el uno limitando libertades, el otro creando desigualdades, aumentando más la brecha entre ricos y pobres. Los gobiernos deben considerar una economía social de mercado que no compita con la empresa privada. Países como Ecuador y Venezuela se inclinan por el estatismo y centralismo, perjudicando el desarrollo económico y el buen vivir de la población. El crecimiento de la deuda del Ecuador a tasas de interés prohibitivas que llegan al 10.75% compromete el futuro de la población ya que requiere sacrificar la obra y el gasto social para pagar a los acreedores; reviviéndose así el pasado neoliberal.

Las leyes deben proteger al pequeño y al mediano productor, dándole seguridad jurídica, financiamiento y garantías. Estimular el ahorro a nivel público y privado es imperativo, conscientes de que la libertad de empresa prevalece sobre el socialismo de Estado que es ineficiente y mal administrado.

El presente trabajo recomienda para futuras investigaciones ampliar el período de estudio e incluir otros indicadores para tener un mejor conocimiento de las soluciones que pueden darse para alcanzar el bienestar de la sociedad, más en países como Ecuador donde está instrumentada una planificación a largo plazo en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir.

Referencias

- Bedini, V. (2013). *Políticas para la reducción de la pobreza*. Concurso Internacional de Ensayos "Jóvenes Líderes" (<https://goo.gl/bHFpyg>)
- Benalcázar, J. C. (2011). *La ejecución de la sentencia en el proceso contencioso administrativo* (Primera ed.). México, D.F: Liber IurisNovum.
- CEPAL (2010). Política pública y política económica. En: A. R. Mojica (Ed.), *Políticas Sociales* (p. 11). Ciudad de Panamá: CEPAL.
- Dieterich, H. (2004). *Socialismo del Siglo XXI*. México: URSS.
- De la Torre, C. (2013). El populismo latinoamericano: Entre la democratización y el autoritarismo. *Nueva Sociedad*, (247), 120-137.
- Foro Económico Mundial (2016). *Reporte de Competitividad Global 2016-2017*. (<https://goo.gl/sKpB1k>).

- García de Entrerría, E. & Fernández, T. R. (2008). *Curso de Derecho Administrativo*. Bogotá: Temis.
- Harnecker, M. (1972). *Capitalismo y socialismo*. Madrid: Akal.
- Hawkins, R. (2015). *Yunus dice a los jóvenes: Creen su propio futuro* (Entrevista). (<https://goo.gl/uZGf0g>).
- INEC (07 de 01 de 2016). *Ecuador cierra el 2015 con una inflación de 3.38%*. (<https://goo.gl/1l7UC9>) (2017-03-19).
- _____. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica* (Décimo novena ed.). México: McGraw Hill.
- Santamaría, E., & Moreno, K. (2016). Aprovechamiento de la política pública en el fomento de la empresa familiar. *Retos*, 6(11), 27-41. <https://doi.org/10.17163/ret.n11.2016.02>
- Servicio de Rentas Internas (2015). *La nueva economía en la nueva constitución del Ecuador* (Primera ed.). Quito: Publingraf Industria Gráfica.



Social capitalism: a look at macroeconomic results from Ecuador, Peru and Colombia

Capitalismo social: un vistazo a resultados macroeconómicos de Ecuador, Perú y Colombia

Roma Lalama Franco

Universidad de Guayaquil Ecuador
roma.lalamaf@ug.edu.ec
orcid.org/0000-0001-8315-0941

Andrés Bravo Lalama

Kemi Factor S.A. Ecuador
andres_bravo11@hotmail.com
orcid.org/0000 0002 0444 4333

Abstract

Adam Smith, affirmed that individual egoism is the one that leads to generate wealth and the economic growth of nations. With a rising capitalism as a result of the colonization of the Americas, the formation of an entrepreneurial class avid for money, which accumulates and reinvests surplus, gives way to the industrialization and wealth of the people. But this is not equitable, it is a product of what Karl Marx would call "exploitation of man by man". This research aimed to investigate the evolution of the capitalist system, the role of the state and its level of intervention, to improve the living conditions of its population, comparing indicators of Colombia, Ecuador and Peru. This study is a documentary work that considered macroeconomic data, along with the opinion of experts in the subject. The results showed that, in the last years, the countries with less state intervention had a better performance in their economy. It is concluded that current capitalism considers the social aspect, motivates to innovate, to undertake, to look for new sources of income; A protective state is not synonymous with well-being in the population, it needs private initiatives that generate employment with social commitment. Countries with less interventionism have managed to have better economic results with the consequent benefits for their population.

Resumen

Adam Smith afirmaba que el egoísmo individual es el que lleva a generar riqueza y al crecimiento económico de las naciones. Con un capitalismo naciente a raíz de la colonización de las Américas, la formación de una clase empresarial ávida de dinero, que acumula y reinvierte excedentes, da paso a la industrialización y riqueza de los pueblos. Pero ésta no es equitativa sino es producto de lo que Karl Marx llamaría "explotación del hombre por el hombre". Esta investigación tiene como objetivo indagar sobre la evolución del sistema capitalista, el rol del Estado y su nivel de intervención para mejorar las condiciones de vida de su población, comparando indicadores de Colombia, Ecuador y Perú. El presente estudio es un trabajo documental que consideró datos macroeconómicos, junto con la opinión de expertos en el tema. Los resultados mostraron que contrariamente, en los últimos años, los países con menor intervención estatal tuvieron un mejor comportamiento en su economía. Se concluye que el capitalismo actual considera el aspecto social, motiva a innovar, a emprender, a buscar nuevas fuentes de ingreso, coligiéndose que un Estado protector no es sinónimo de bienestar en la población, pues necesita de iniciativas privadas con compromiso social que generen empleo. Países con menor intervencionismo han logrado tener mejores resultados económicos con los consecuentes beneficios para su población.

Palabras clave | keywords

Capitalism, social capitalism, equity, interventionism, poverty, wealth.

Capitalismo, capitalismo social, equidad, intervencionismo, pobreza, riqueza.

Introduction

The great economic problem is translated into deciding what to produce, how to produce and for whom to produce. For this there are two basic actors: the State and the economic agents, that is, the people or companies. These maintain a close relationship, of dependence, because the growth of the one (agents) allows the growth of the State, both being generators of wealth through entrepreneurship, the company and thus of employment.

The State is a political entity with autonomy, founded permanently in its own territory, legally organized, with a government that ultimately decides, and that pursues the full realization of the good of individuals, social groups and entities in general that are immersed in it (Benalcázar, 2011). Thus, the State has the obligation to meet the needs of the population and for this purpose it has resources that must be allocated in a correct way, using, for example, the Public Administration, which is identified with the executive power, within the constitutional framework of the principle of division of powers (García de Entrerría & Fernández, 2008).

It is up to the State to implement the means to achieve this goal, through an efficient public administration, that allocates scarce resources to meet the institutional and population requirements that achieve sustainability. The lack of action of the Public Administration is not limited to the delivery of resources or budgetary issues only, because “one could think that there are problems of location and efficiency to allocate social services to the marginalized and vulnerable groups of the country and the city” (ECLAC, 2010, p.11). On the opposite side is the private initiative, whose main engine is to offer a good or service in exchange for utilities that guarantee profitability, sustainability, and reinvestment.

Throughout history, the way in which the human being has met their needs has gone through various forms of production, what is known as “Production Modes” Thus, after its beginnings in primitivism, slavery, feudalism; we arrive at two ways that still remain: capitalism and socialism. The basic difference is ownership over the means of production; that is, who owns it.

With the technification comes manufacturing and with it the production in greater scale that marks the beginning of capitalism. Then there is the hiring of workers who perform work with instruments similar to their own in exchange for a salary. The productive process is in charge of a worker, which years later would be analyzed by Adam Smith, who sees

in the specialization the means to increase productivity. In this way the functions are divided and each worker has a specific task in the productive process, this came to be known as a technical division of labor. Production depends on the performance of workers and to some extent the capitalist depends on them. . In the desire to obtain greater profits, industrialization grows and in this way production significantly increases. The worker is replaced by machines, owned by the capitalist, who has total control of the productive process where the worker participates only in a part of it, the capitalist investor receiving the total product with a high surplus value.

Marx analyzed surplus value as a result of the “exploitation of man by man”, a product of the small pay that the worker receives, enough to be able to survive. While Adam Smith in the eighteenth century proclaimed free market and state non-intervention, Karl Marx argued that the state should have control, promoting the class struggle, where workers would ultimately be imposed; who would take over their leadership and thus, capitalism would cease to exist.

A high stage of socialism leads to communism, but it is known that socialism and communism were adopted by few countries and have had an ephemeral duration. Therefore, the prediction of Karl Marx did not occur, since the system that lasts in most of the world is capitalist. Nowadays a free market system is imposed, as a generator of wealth and well-being of the people.

This research sees as its concern that the different economic systems have not succeeded in eradicating poverty, which is the ideal of governments so that the population lives a dignified life. In both capitalism and socialism there is dissatisfaction with the needs of the population.

These two fundamentally different ways of organizing an economy have on the one hand as an actor the State, with a government that takes most of the economic decisions. At the other extreme, decisions are made in markets, where individuals or companies voluntarily agree to exchange goods and services, almost always by paying money (Samuelson & Nordhaus, 2010). At one pole, there are countries that defend the free market and neoliberalism for the wellbeing it entails, turning its economic policy around it. . On the other hand there are countries that apply principles of socialist models where centralism and statism is growing. Given this, De la Torre (2013) indicated:

Its democratic credentials are based on its commitment to social justice and on economic and social policies that put an end to neoliberalism.

The State plays a central role in the control of natural resources, in the distribution of income, and in the protection of the poorest and most vulnerable (p.125).

In the free market economy there is private ownership over the means of production and diversity of labor, which depends on a market for the exchange of goods and services. In this regard, Marta Harnecker (1972) criticizes capitalism as a system of exploitation that tends to fail. Nevertheless until today the system persists and it is strengthened, unlike the socialism that has minimum world-wide prominence.

Capitalism alone leads to exploitation, to increase inequalities and imbalance, to increase poverty. Bedini (2013) stated that “poverty is to be hungry, it is the absence of a roof under which to take shelter, is to be sick and not be able to be attended by a doctor, is not able to go to school, is not having work, to have fear of the future and to live the day to day “.

For his part, German sociologist and political analyst Heinz Dieterich (2004), would write:

None of the three scourges of mankind -misery, war, and domination- is casual or random. All are inevitable results of the institutionality that sustains the civilization of capital: the national market economy, the class state and formal plutocratic democracy. This institutionality is not conducive to the human being acting ethically, critically and aesthetically, but systematically fosters the anti-values of selfishness, power and exploitation. It is the double structural deficiency of bourgeois society-being anti-ethical and, dysfunctional for the needs of the majority-that renders it obsolete and condemned to be replaced by socialism of the twenty-first century and its new institutionality: participatory democracy, democratically planned economy of equivalence, the non-class state and, consequently, the rational-ethical-aesthetic citizen (p.3).

Dieterich's contributions were the basis for new proposals in some South American countries, including Ecuador, Bolivia and Venezuela, to implement policies of greater state control over the means of production and distribution of income, breaking with neoliberalism and dependence on the international organisms accused of impoverishing the nations, product of the imbalances of the capitalist system.

Capitalism continues to create gaps between rich and poor; who has greater opportunities, is enriched; while the poorest are still in poverty. In Latin America inequities are quite visible. Socialism, then, could be said

to be the system that gives equal opportunities to all; however the experience with countries of this trend, says that it is not the case. Centralism is not enough to provide a better quality of life for the inhabitants of the country. The control of the state limits the free market and with it the innate potential in humans of self-improvement and the opportunity that they can have to engage in entrepreneurship.

In this regard, Mohamed Yunus (cited in Hawkins, 2015) said that:

The true essence of an entrepreneur is not to earn money but to solve problems. Problems and the search for solutions drive the human spirit. As entrepreneurs, we see problems, think of solutions, act, learn, make mistakes and try again.

It is an opportunity to generate an economic activity that represents a source of subsistence and that requires the governmental support to be able to maintain itself. Along the same lines, Kantis (2004) stated that: "In Latin American countries a real transformation is taking place in business development policies, which includes the promotion of new entrepreneurship and the promotion of a new mentality that values entrepreneurial activity" (P.4). Entrepreneurship favors the work, the obtaining of an income, it dynamizes the economy, that is why it becomes vital within a country.

With this background one could ask: Has capitalism, with the predominant role of the State in economic decisions, been able to improve the living conditions of the population?

Knowing that public policies are oriented to guarantee the wellbeing of society, the importance of this research lies in seeing the macroeconomic result in countries of the region, with similarities in customs, products, exports, but with different levels of intervention by Part of the State. On the one hand Ecuador, more centralized, identified with the "Socialism of the XXI Century"; and on the other Peru and Colombia, with greater openness and liberalism. Referring to Ecuador, in a study on family businesses, it is said that being an economic model oriented by Socialism of the XXI Century, this model differs from other countries in the region, because it creates different conditions and behaviors in the agents (Santamaría & Moreno, 2016).

Materials and methods

This research is documentary, since the macroeconomic results, provided by state agencies of each country, served as a source of analysis. They show a socioeconomic reality resulting from applying a Public Administration with a greater or lesser degree of interventionism. There is no manipulation of variables, because it is non-experimental (Sampieri, 2014). We have worked with four representative indicators: economic growth, poverty, Gini coefficient, Foreign Direct Investment; important variables which facilitate the understanding of the issue. On the one hand growth shows the percentage of production of goods and services in a country, which varied from year to year. It is not a complete indicator, because the wealth could be misallocated, increasing the group of poor people, being these people with limited income to satisfy their basic needs. A country may have high inequity, so it was necessary to revise the Gini Coefficient.

Primary and secondary sources such as texts, journals and interviews were used to gain insight into the indicators for the years 2012, 2013, 2014 and 2015. In the case of the Gini Coefficient, due to lack of data from 2015, 2011 was placed in place. This information was gathered from the studies of the Economic Commission for Latin America (ECLAC). As a complement, the pronouncement of economic experts was obtained during lecture cycles in 2016 at the University of Guayaquil and the *Colegio de Economistas del Guayas*: Alberto Dahik, Mauricio Pozo and Walter Spurrier, which allowed for greater support to the investigation.

The empirical method of observation plays an important role because it perceives the slowness of the economy, the lack of liquidity and the closure of business.

Analysis and results

The review of the literature says that in Latin America there are two trends in the way of conducting the economy and that go hand in hand with politics: free market, applied in most countries and one of planning as in the case of Cuba. However, this free market has a variant: until recently, countries such as Argentina, Ecuador, Bolivia and Venezuela, recently identified as "Socialism of the XXI century", widened the size of the State, gave a turn to its economic policy, taking distance from capitalism, imperialism and neoliberal policies.

Basically they differ from the classic free market, because it gives a greater intervention of the State as regulator and employer, increasing its

size. In the case of Ecuador, the rules became increasingly restrictive, provoking the reaction of the different Chambers of Production, who alleged that the State was competing with them in some areas, strangling the private sector with the tax burden, labor rigidity, Lack of free trade agreements and other factors that punished entrepreneurship. In fact it was palpable the reduction of private initiative as a generator of employment, falling from 92.4% in 2007 to 90.3% in December 2015 at the national level. Meanwhile, the opposite occurred in the public sector, which increased its share from 7.6% to 9.7% in the same period (INEC, 2016). The situation worsened at the end of 2014, when the country began a phase of economic slowdown, mainly due to the prices of oil in the international market, gradually reducing its price that ranged from \$ 100 dollars per barrel to less than \$ 30, putting at risk the financial stability of Ecuador.

Among the free market oriented countries are Peru and Colombia, which experienced greater economic growth and poverty alleviation and, despite also suffering the consequences of external shocks, have faced them better. They have rapprochement to capitalist, liberal economies, where the signing of trade agreements is part of the flow of goods, services and capital. At the other extreme, countries calling themselves "Socialist of the XXI Century" based their prosperity of several years on high commodity prices, which led them to disproportionately rise public spending. In an analysis of the new economy of the country, prepared by the highest body of the tax administration (Internal Revenue Service (Ecuador), 2015), it is stated:

There is no closer combination between economy and dignity than the constitutional proposal of the National Plan for Good Living. Always social theory, democratic institutional models and consensus have sought to put things in place and define the role of the state, the economy, the role of the citizen and democracy. In this sense, all sorts of combinations have been tried throughout history: the state at the service of freedom and liberalism, the state at the service of individual freedoms and the market, the state and market at the service of the individual and, Partially, of the social; And, now, the State, market and international system at the service of Good Living.

In the opinion of the experts - all economists of recognized trajectory and identified above - Ecuador has lost competitiveness in comparison to countries like Peru and Colombia, since they develop a different economic

policy, with less intervention of the State. The signing of free trade agreements, market opening, clear tax rules and incentives to free enterprise are reflected in indicators such as country risk, which provides indebtedness in better conditions and substantial foreign investment. In this context, emphasis was placed on the high indebtedness of Ecuador, since not everything has been accounted for, and it is imperative to make the figures transparent. There is much liquidity and fiscal hole of not recorded floating debt. In Ecuador in the first half of 2016, 2,600 companies had already closed. The macroeconomic figures presented below allow the comparison of Colombia, Ecuador and Peru.

Chart 1. Rate of GDP Growth 2012-2015 in percentages

Years	Colombia	Ecuador	Perú
2012	4.0	5.2	6.3
2013	4.3	4.6	5.02
2014	4.6	3.8	2.35
2015	3.1	0.3	3.26

Source: Own elaboration based on data from the World Bank

The Growth Rate shows with clear clarity the deterioration of production in Ecuador, which falls between 2012 and 2015 by 4.9%. In the case of Peru and Colombia is similar: there is a decrease in the economy, however, they are around 3% above Ecuador.

Chart 2. Poverty rate in percentages

Years	Colombia	Ecuador	Perú
2012	34.2	35.40	27.8
2013	30.7	33.60	23.9
2014	28.5	22.49	25.3
2015	27.8	29.28	21.5

Source: Own elaboration based on data from ECLAC

In general terms it can be said that in all three countries the percentage of poverty is high, slightly more than a third of the population

in Colombia and Ecuador in 2012 and just over a quarter in Peru. The 2015 closes with figures of 27.8%, 29.28% and 21.5% in the same order. Linked to this indicator is the Gini coefficient, whose value goes from 0 to 1, where it is desirable that the result approaches zero, as synonymous with equity.

Chart 3. Gini coefficient

Years	Colombia	Ecuador	Perú
2011	0.54	0.47	0.45
2012	0.53	0.48	0.44
2013	0.53	0.48	0.44
2014	0.53	0.47	0.43

Source: Own elaboration based on data from ECLAC

Peru is the country with a better distribution of income, greater equity and more distributive justice. On the contrary, it can be said from these figures that Colombia is less equitable.

Chart 4. Direct Foreign Investment in millions of dollars

Years	Colombia	Ecuador	Perú
2012	15529	585	12240
2013	16772	703	10172
2014	16325	773	7885
2015	12108	1060	6861

Source: Own elaboration based on data from ECLAC

Chart 4 shows a strong result: money arrives in Colombia and Peru in more quantity than Ecuador, which according to the experts is linked to the lack of confidence of the investors.

Discussion and conclusions

One of the indicators of most common use is the one that measures the economic growth of the countries. Chart 1 shows that of the three countries Peru is the one with the highest growth in the period and al-

though it has fallen from 6.3% in 2012 to 3.26% in 2015, it is above the 2.5% accepted for a nation. It is followed by Colombia, which declines from 4% to 3.1% in the same study period and in the end Ecuador, which from 5.2% in 2012 reaches 0.3% in 2015.

A country that does not grow lacks the resources to serve its population, reduces the sources of employment and does not fully cover their needs. From Chart 2, it can be deduced that the country that has managed to significantly reduce poverty is Peru, reaching 21.5% in 2015, after having 27.8% in 2012. It is followed by Ecuador, which falls from 35.4% in 2012 to 29.28% in 2015 and finally Colombia, which has a poverty reduction of 34.2% to 27.8%. Although the latter has the highest percentage in 2015, it is the one that has reduced most points in the period 2012-2015: 6.4%, followed by Peru 6.3% and Ecuador 6.1%. Public finances and, in general, the Public Administration should seek to eradicate poverty. The best years with unprecedented oil prices were recorded between the period 2011 to 2013; even so, it was not enough for Ecuador to reduce it substantially. More than a third of the population was in this group in the years 2012 and 2013.

Latin America is one of the most unequal regions on the planet; wealth is concentrated in few hands, this being one of the causes that contribute to generate poverty. To measure how badly distributed the income is, the Gini index is used. It is observed that Peru, a country with a system of traditional capitalism is the one that has the best results, since its percentage is lower, having fallen from 0.45 in 2011 to 0.43 in 2014. Ecuador after a rise in 2012, managed to return to 0.47 in 2014. The case of Colombia also shows a decrease of 0.54 to 0.53; however, this indicator reflects that it is more inequitable than the other two analyzed countries.

Social capitalism looks at the humanization of the system, that the entrepreneur is not predator towards nature, that private activity is developed with respect to the community in general. In this sense, the Constitution of the Republic of Ecuador has made a great advance. In its article 283 mentions that the economic system is social and solidary, recognizing the human being as an end, with a balanced system between State and market; which corresponds to the widening of the state and the decline of private activity. On the other hand, Article 284 of the same legal body mentions "to encourage national production, productivity, systemic competitiveness ..." (Constitution of the Republic of Ecuador, 2008) Which are exactly the topics where Ecuador has lost ground, since it fell to 91st

place of 138 countries, according to the Global Competitiveness Report 2016-2017 (World Economic Forum, 2016).

Among the causes they mention are corruption, low labor flexibility, new taxes, legal insecurity, lack of trade agreements, high production costs. This loss of competitiveness translates into lower revenues, lower tax revenues and fewer jobs. It was found that the Tulcán trade was threatened with its closure, given the departure of Ecuadorians who preferred to buy in Colombia. There is no interest of foreign investors in bringing their capital to the country, as shown in Chart 4. Both nationals and foreigners call for clear rules, control of public spending, control of corruption, shield the dollarization system, improve the country's competitiveness with free trade agreements and more transparency in national accounts, at a time when the form of Calculation of debt versus GDP was changed.

It is important to see that Colombia and Peru, countries that aim for the free market, with greater trade liberalization and foreign capital, have higher economic growth rates than Ecuador, which has advanced legislation regarding Human Rights and nature.

A country that grows provides wellbeing for its population, which can be affected by the loss of the purchasing power of the currency when prices of goods and services increases, a phenomenon known as inflation, where the poor are the most disadvantaged. As Ecuador's economy is dollarized, rates are one-digit, different situation from when it had its own currency, where it was more than 50% in some periods. Countries with their own currency are Colombia and Peru, which despite being prone to monetary inflation due to excess liquidity in the market or inorganic money emission, have had a discipline that leads them to rates in 2015 of 6.77% and 4.4% respectively. Ecuador closed 2015 with 3.38%, compared to 3.67% in 2014 (INEC, 2016). Inflation is linked to economic growth, as a country in recession tends to have low inflation rates because the demand for goods and services decreases.

A review has been made of the evolution of economic systems, until reaching capitalism and its variant, which the authors consider as "social capitalism", where the human being should be prioritized over capital. Countries such as Ecuador are aligned with the vision of XXI Century Socialism, with an increasing state intervention, redistributive policies and distance from neoliberalism, making a difference with the traditional free market that operates in Peru and Colombia.

The results show that countries with high state intervention in economic decisions have not been able to overcome the problem of poverty; On the contrary the lack of foresight and overconfidence, inflated public spending, which in the face of declining prices in oil, are sustained with expensive debt. This intervention limits private activity and thus economic growth. In this way there will be greater interest in entering foreign capital into the country.

The problems in the countries were reviewed to meet the needs of the population; It was found that both countries with a capitalist, neoliberal orientation and those applying restrictive capitalism and a limited free market have failed to combat the inequality and poverty of their peoples. However, it is observed that with greater liberalization of the economy, the possibilities of generating production, employment, wealth, increase. Therefore, the State must participate only in what is necessary, regulating and facilitating the means to give productive activity in the most efficient manner, with clear rules for the investor, with moderate tax rates, with no greater restrictions on trade, with labor flexibility, but without this endangering the rights of workers. In this way there will be greater interest in entering foreign capital into the country.

Socialism limits private initiative, entrepreneurship, and the innate desire in humans to excel. Capitalism, for its part, prioritizes capital; therefore both systems are imperfect: the one limiting freedoms, the other creating inequalities, further widening the gap between rich and poor. Governments should consider a social market economy that does not compete with private enterprise. Countries like Ecuador and Venezuela are inclined towards statism and centralism, harming the economic development and the good life of the population. The growth of Ecuador's debt with prohibitive interest rates stands at 10.75% compromises the future of the population, since it requires sacrificing work and social spending to pay creditors; thus reviving the neoliberal past.

Laws must protect small and medium producers, giving them legal security, financing and guarantees. Stimulating savings at the public and private levels is imperative, being aware that freedom of enterprise prevails over state socialism that is inefficient and poorly managed.

The present paper recommends for future research to extend the study period and include other indicators to have a better knowledge of the solutions that can be given to achieve the wellbeing of the society,

more in countries like Ecuador where long-term planning is implemented in the Framework of the National Plan for Good Living.

References

- Bedini, V. (2013). *Políticas para la reducción de la pobreza*. Concurso Internacional de Ensayos “Jóvenes Líderes” (<https://goo.gl/bHFpyg>)
- Benalcázar, J. C. (2011). *La ejecución de la sentencia en el proceso contencioso administrativo* (Primera ed.). México, D.F: Liber IurisNovum.
- CEPAL (2010). Política pública y política económica. En: A. R. Mojica (Ed.), *Políticas Sociales* (p. 11). Ciudad de Panamá: CEPAL.
- Dieterich, H. (2004). *Socialismo del Siglo XXI*. México: URSS.
- De la Torre, C. (2013). El populismo latinoamericano: Entre la democratización y el autoritarismo. *Nueva Sociedad*, (247), 120-137.
- Foro Económico Mundial (2016). *Reporte de Competitividad Global 2016-2017*. (<https://goo.gl/sKpB1k>).
- García de Entrerría, E. & Fernández, T. R. (2008). *Curso de Derecho Administrativo*. Bogotá: Temis.
- Harnecker, M. (1972). *Capitalismo y socialismo*. Madrid: Akal.
- Hawkins, R. (2015). *Yunus dice a los jóvenes: Creen su propio futuro* (Entrevista). (<https://goo.gl/uZGf0g>).
- INEC (07 de 01 de 2016). *Ecuador cierra el 2015 con una inflación de 3.38%*. (<https://goo.gl/II7UC9>) (2017-03-19).
- _____. (2016). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.
- Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2010). *Macroeconomía con aplicaciones a Latinoamérica* (Décimo novena ed.). México: McGraw Hill.
- Santamaría, E., & Moreno, K. (2016). Aprovechamiento de la política pública en el fomento de la empresa familiar. *Retos*, 6(11), 27-41. <https://doi.org/10.17163/ret.n11.2016.02>
- Servicio de Rentas Internas (2015). *La nueva economía en la nueva constitución del Ecuador* (Primera ed.). Quito: Publingraf Industria Gráfica.



Estructura, estrategias y poder de mercado de Genomma Lab: caso de estudio

Structure, strategies and market power of Genomma Lab: study case

Dr. José G. Vargas-Hernández

Centro Universitario Ciencias Económico Administrativas.
Universidad de Guadalajara México
josevargas@cucea.udg.mx
orcid.org/0000-0003-0938-4197

Gabriela Muratalla- Bautista

Ciencias Económico Administrativas del
Instituto Tecnológico del Valle de Morelia México
gmuratalla@itvallemorelia.edu.mx
orcid.org/0000-0001-5266-531X

Resumen

En el presente trabajo de investigación se abordó el tema de la estructura, estrategias y poder del mercado de Genomma Lab, para lo que se realizó un estudio descriptivo y explicativo donde se describen los conceptos relacionados con los elementos antes mencionados y se exploran los índices de Herfindahl-Hirschman (IHH) y Pascual. La metodología que se utilizó es la aplicación de los índices los cuales son una medida del nivel de concentración existente en una industria. El índice IHH es la suma del cuadrado de las cuotas de mercado de las distintas empresas que operan en una industria y se ha aplicado para delimitar a la industria farmacéutica mexicana en una estructura de mercado. En los resultados principales se identificó que Genomma es una empresa diversificada, que toma lo mejor de cada empresa y lo potencializa. Por esta razón encaja en la mayoría de los modelos, ya que se ve obligada a actuar como monopolio. En un estudio llevado a cabo en el año 2012 esta empresa obtuvo en el índice de IHH 0.01690 y en el índice Pascual 0.00127, ubicándola dentro del liderazgo representativo del sector empresarial, seguida de Bayer con 0.0086 y 0.00033 respectivamente. Por su parte, el índice de inestabilidad se ubicó en 0.0235, lo que significa que la participación de mercado ha cambiado muy poco. Los tres índices aplicados demuestran que el mercado es bastante competitivo, sin importar el número de empresas.

Abstract

In the present research work the subject of the structure, strategies and market power of Genomma Lab was addressed, so a descriptive and explanatory study was carried out describing the concepts related to the aforementioned elements and explaining the indexes of Herfindahl-Hirschman (IHH) and Pascual. The methodology used is the application of the indices which are a measure of the level of concentration existing in an industry. The IHH index is the sum of the square of the market shares of the different companies that operate in an industry. This is to delimit the Mexican pharmaceutical industry in a market structure. In the main results, it was identified that Genomma is a diversified company, that takes the best of each company and potentiates it, for that reason it fits in the majority of the models, since it is forced to act like monopoly, that is why in the Year 2012 was obtained in the index of IHH 0.01690 and in the Paschal index 0.00127, which is why it is the most representative of the companies, followed by Bayer with 0.0086 and 0.00033 respectively. In addition, you get the instability index is 0.0235 small, which means that market share has changed very little, all three indices show that the market is quite competitive, regardless of the number of companies.

Palabras clave | keywords

Concentración de mercado, estrategia, índice Herfindahl-Hirschman, índice Pascual, Industria farmacéutica, inestabilidad.

Market concentration, strategy, Herfindahl-Hirschman index, Pascual index, pharmaceutical industry, instability.

Introducción

La industria farmacéutica, por su importancia y responsabilidad, se manifiesta como un sector en constante innovación pues está dedicada en muchos aspectos a la investigación y desarrollo tecnológico. En este sentido, no es raro escuchar sobre la patente de algún medicamento, pues es precisamente el grado de innovación lo que provoca que este tipo de empresas necesiten gran cantidad de inversión. Se estima que cada medicamento requiere al menos 10 años de investigación y 600 millones de dólares de inversión en promedio (Esquivel, 2013), precisamente por esta barrera económica, se convierte en un sector altamente lucrativo y totalmente dominado por algunas empresas originarias de países altamente desarrollados –las denominadas transnacionales– pero es precisamente la capacidad de inversión I+D de estas empresas las que provocan que aunque sean pocas, compitan fuertemente por el mercado.

Los grandes costos de los laboratorios estimulan que países como México apoyen alternativas como medicamentos genéricos intercambiables que están destinados a las familias de bajos recursos. Esta es una estrategia para provocar que las empresas de patentes bajen sus costos o generen sus propios genéricos, aunque la participación de estos no fue significativa hasta 2007, cuando obtuvieron un 4.9% de participación de las ventas en México (CANIFARMA, 2012).

México, es uno de los países que cuenta con los principales mercados de insumos para la salud, representando el 0.5% de su PIB (Producto Interno Bruto) nacional. La actividad manufacturera representa el 2.7% del PIB de la economía mexicana, así como la cuarta más destacada en el sector manufacturero (INEGI, 2014). Dentro de las actividades manufactureras, la fabricación de equipo de transporte se consolida como la industria que mayor valor agregado genera, seguida de las industrias alimentarias y químicas, al contribuir en su conjunto estas tres industrias con el 53.7% del valor agregado manufacturero (INEGI, 2013).

Los orígenes de la industria químico farmacéutica en México se remontan al siglo XIX, gracias a Don Leopoldo Río de Loza, quien comenzó la producción de diversos productos químicos en el país. A finales del siglo XIX e inicio del siglo XX se generaron grandes descubrimientos, como las vacunas, la aspirina, las sulfas y la penicilina. La gran demanda de estos productos provocó la farmacéutica industrial, apareciendo firmas importantes como Schering, Merck, Bristol, Stering, Roche, empresas que después de algún tiempo iniciaron la producción en México.

La industria farmacéutica es una de las industrias que exigen mayor preparación. Los empleos de ésta están compuestos alrededor del 30% por personal con estudios de cuarto y quinto nivel (maestrías y doctorados). La inversión en México de la industria farmacéutica crece, contando en la actualidad con 130 plantas y generando más de 80 mil empleos directos y 300 mil indirectos, lo que la convierte en el primer polo de desarrollo de la industria en América Latina (CANIFARMA, 2012).

México es el segundo país con mayor porcentaje de gasto en medicamentos del gasto total de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), situación que no deja de ser preocupante. Este país norteamericano funciona como mano de obra barata para los países desarrollados, pero es muy poco lo que realmente produce dentro de sus propias fronteras. El mercado mexicano será un espacio económico de gran auge para la industria a largo plazo debido a la situación inversa de la pirámide de población, donde la mayoría de las personas se encontrará en la tercera edad.

En general, los fármacos se dividen en controlados y libre prescripción (Over the counter, OTC), según la prescripción facultativa. Los primeros son aquellos medicamentos que necesitan ser recetados por un médico y se utilizan para el tratamiento de enfermedades fuertes, mientras que los segundos son fármacos que son destinados al alivio, tratamiento o prevención de afecciones menores y han sido autorizados para su venta sin receta médica (Pérez, 2013). Como se trata más adelante, la presente investigación tratará sobre los medicamentos de libre prescripción.

Las empresas en el mercado aplican distintas estrategias para poder aumentar su participación en este. Anteriormente las empresas seguían el viejo paradigma de la organización industrial denominado estructura-conducta-desempeño, principal aportación de la economía de la organización de este sector (Vargas-Hernández, 2014). Esta modalidad de gestión se basaba en el supuesto económico de que toda oferta crea su propia demanda, en el que la “estructura” se refiere a los atributos estructurales-económicos de la industria, como costos de entrada y de salida; la “conducta” a las acciones de la empresa como diferenciación del producto y el “desempeño” al resultado de la conducta de la firma en respuesta a la estructura de la empresa.

Todos los mercados se mueven entre la competencia perfecta y el monopolio. Saber en qué punto están es una situación muy complicada, ya que todas las empresas son distintas en todos los aspectos. Por estas razones es que surgieron las medidas de concentración, con el fin de poder medir

la cantidad de cuotas de mercado que posee una empresa. Si una empresa posee poder de mercado provoca que la eficiencia (tanto dinámica, como estática) disminuya considerablemente, ya que inducen menguas en el excedente del consumidor, que no se compensa con ninguna disminución de ningún otro excedente, provocando de esta forma pérdida de eficiencia (Cabral, 1997).

Para determinar la competencia de las empresas, sin importar su giro o actividad, se pueden considerar los siguientes puntos (Hall y Tideman, 1967; Hannah y Kay, 1977):

1. Los índices varían de 0 a 1, siendo 0 competencia perfecta y 1 monopolio.
2. Existen índices principales de concentración.

Lerner (1934): describe el control de mercado de una empresa mediante la siguiente formula:

$$L = \frac{P - C}{P}$$

Dónde:

P=precio

C=costo

Entropía: proporciona el grado de concentración de un mercado a través del grado de incertidumbre entre los competidores, se genera a partir de la sumatoria de las cuotas de mercado multiplicadas por sus logaritmos.

$$IE = - \sum_{i=1}^n q_i \log(q_i)$$

Dónde:

q_i = cantidad

n=número de empresas

i=unidad generadora

- 1) El índice Herfindahl conocido como H este índice es muy parecido al ya popular índice de concentración que consiste en:

$$C_k = \sum_{i=1}^k S_i$$

Dónde:

S_i = demanda de mercado de la empresa, las empresas se ordenan de menor a mayor.

La pequeña variación del índice H

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Dónde:

S_i^2 = la cuota de mercado de la empresa i

Debido a su parecido existe una correlación fuerte entre ambos, aunque C es muy utilizado debido a su facilidad para calcularlo.

2) Pascual

El índice de pascual es una modificación del índice H ya que este mide la concentración medida a través de H.

$$p = \sum_{i=1}^n \left(\frac{S_i^2}{H} \right)^2$$

Dónde:

S_i^2 = la cuota de mercado de la empresa i

H = índice de concentración

Lo que convierte a P en un índice de concentración de la concentración. Esta variación se presentó debido a las deficiencias que tiene el índice H para medir la concentración cuando existen fusiones, ya que las castiga cualquiera que éstas sean. Debido a que la fusión de dos empresas pequeñas no altera mucho la composición de mercado, el índice P no castigaría esa fusión, ya que depende del tamaño relativo de las empresas. Dejando espacio para pensar que las fusiones no siempre son malas, no necesariamente reducen el bienestar. Para propósitos de la presente investigación sería ideal trabajar con Pascual, pero lamentablemente la elección de un buen índice de concentración no garantiza un buen cálculo de ésta, ya que los índices de concentración tienen problemas como los siguientes (Antelo, 1995):

- A. La existencia de *Holdings*
- B. Nivel de Agregación
- C. Son medidas estáticas

Por estas razones se crearon las medidas de volatilidad, con estas medidas se puede conocer el grado de competencia de las empresas a lo largo del tiempo. La medida de volatilidad más conocida es el índice de inestabilidad.

$$I = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n |S_{2i} - S_{1i}|$$

Dónde:

S_{2i} , S_{1i} Son las cuotas de mercado de la empresa i en los 2 periodos

N número total de empresas

Si el valor de I es 0 significa que las empresas mantuvieron su cuota de mercado. Por su parte cuando el valor $I=1$ significa que en el segundo periodo de tiempo, las empresas tienen una cuota nula de mercado.

Genomma es una empresa líder en su ramo en México. Se trata de una firma 100% mexicana que se encuentra en 19 países en los cuales se concentra el 65% de sus ventas totales, siendo México el de mayor participación con el 35% de éstas (Genomma Lab, 2011). Genomma Lab fue fundada en 1996 como una empresa de publicidad directa al consumidor. Posteriormente en 2004 cambió su estrategia de negocios con el desarrollo de medicamentos de libre venta (OTC) y otros productos de cuidado personal, así como la creación de su propia línea de medicamentos genéricos. Para el año 2008, Genomma cotizó por primera vez en la Bolsa Mexicana de Valores y en poco tiempo se ha convertido en la empresa líder de fabricación y distribución de medicamentos en México, aumentando su participación de mercado a 19.2% en el 2015 (Genomma Lab, 2015).

Actualmente cuenta con 88 marcas de diferentes productos para el cuidado personal y la salud. Entre sus competidores directos se encuentran Bayer AG, Pisa, Procter & Gamble, Nestlé, Johnson & Johnson, Wyeth y Colgate-Palmolive de México, S.A. de C.V., P, entre otras. Bayer es uno de sus principales competidores, tal como se puede comparar en la tabla 1 que muestra los ingresos por ventas correspondientes a cada una de ellas durante tres años.

Tabla 1. Ingresos por ventas anuales

Año	Genomma (en miles de Pesos mexicanos)	Bayer AG (en millones de Euros)
2015	11,042,452	46,324
2014	11,540,998	41,339
2013	11,360,689	40,157
2012	9,790,690	39,741
2011	8,056,300	36,528

Fuente: Elaboración propia en base informes anuales de Genomma Lab y Bayer AG (2015, 2014 y 2013).

En base a lo anteriormente expuesto se plantea la pregunta de investigación ¿Cómo impactan la estructura de mercado de la industria y las estrategias de Genomma Lab en la concentración y alcance de mercado de la empresa?

Material y métodos

La interdependencia supone que los beneficios de cada una de las empresas dependen no solo de sus decisiones sino también de las acciones que tomen sus rivales. Las empresas compiten en precios o en cantidades, aunque tienen otras posibilidades como la tecnología. Como se puede entrever en la tabla 2 se encuentran los supuestos de las estructuras de mercado.

Tabla 2. Supuesto de las estructuras de mercado

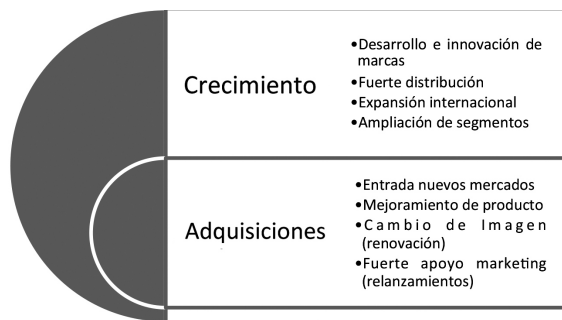
Modelo	Supuestos	
Cournot	• Empresas toman decisiones en forma simultánea. • El producto de las empresas es homogéneo • El precio único de mercado resulta de la oferta agregada de la empresa	• La variable estratégica manipulada por cada empresa es la cantidad producida. • Las cantidades son escogidas simultáneamente • El beneficio de cada empresa es función de la cantidad producida por esa empresa y el precio de mercado • El equilibrio de mercado viene dado.
Bertrand	• Empresas toman decisiones en forma simultánea. • El producto de las empresas es homogéneo • Cada empresa establece un precio maximizador de utilidades	• La variable estratégica manipulada por cada empresa es el precio producido.

Modelo	Supuestos	
Stackel-berg	• Dos empresas que compiten; líder y seguidora. • Producen el mismo bien • La toma de decisiones es secuencial. • La empresa seguidora se comporta como Cournot. • La empresa líder sabe que la otra se comporta a la cournot.	• La empresa líder elige la cantidad a producir, les deja la parte de mercado que desea a su competencia. • Es un modelo de dos periodos.
Colusión	• Las empresas se ponen de acuerdo para actuar de forma coordinada.	• Pueden acordar tanto el precio como la cantidad • Pueden repartirse el mercado • Fijar el precio y permitir la existencia de competencia. • El principal problema de los acuerdos es que son muy inestables
Empresa dominante	• Una gran empresa tiene una gran proporción del mercado. • Fija el precio	• Las pequeñas empresas se comportan como precio aceptantes
Chamberlin	• Productos diferenciados o sustitutos perfectos • Elevada elasticidad cruzada • Sin barreras a la entrada	• Las empresas diferencian sus productos para poder venderlos, con estrategias de publicidad, imagen, etc.

Fuente: Elaboración propia en base a los autores Cournot, Bertrand, Stachelberg y Chamberlin.

La estrategia de crecimiento de la empresa en los próximos años se centrará en generar, así como adquirir nuevos productos para lograr aumentar su participación de mercado. Estas estrategias son fundamentadas por la empresa por dos factores como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Fundamentos de estrategias Genomma Lab (2013)



Fuente: Elaboración propia

Dicha estrategia comenzó alrededor del 2009 y es esta la que ha llevado a la empresa a ser la empresa número 1 en México, tiene mucho cuidado en que las empresas que esté adquiriendo cumplan con una serie de lineamientos y procedimientos como se muestra en la tabla 3 (Genomma Lab, 2013).

Tabla 3. Lineamientos y procedimientos de Genomma Lab

Lineamientos	Procedimientos
El producto está posicionado en la mente del consumidor	Mejoramiento del producto
El producto se adapta al modelo de trabajo de la Empresa	Renovación de la imagen
El producto tiene un precio atractivo	Creación de una nueva campaña
	Relanzamiento del producto

Fuente: Elaboración propia.

Análisis y resultados

Una de las estrategias más importantes que utiliza Genomma Lab está derivada de diversos acuerdos con distintos medios audiovisuales y a su capacidad de adaptación y reacción a los cambios del consumidor. Genomma tiene en portafolio más de 700 productos dispersos en 88 marcas. Es una empresa singular por mantener un crecimiento anual de 30.4%, con una red de distribución con más de 43.000 puntos de venta en México y 104.000 puntos internacionales, aunque comercializa en México más del 58.2% de su producción.

Su éxito fundamental, se basa en sus 5 principios primordiales que son:

1. Desarrollo de productos únicos y gran capacidad de innovación.
2. Modelo de Negocio Diferenciado.
3. Marketing y publicidad propia.
4. Portafolio conformado por marcas líderes.
5. Rápida acción a las tendencias del mercado

La organización tiene una gran variedad de productos en el mercado y la participación de mercado en México de cada uno de ellos es elevada como se puede observar en la tabla 4, que contiene los medicamentos más importantes y con mayor participación de mercado de esta empresa.

Tabla 4. Participación y posicionamiento del mercado

Marca	Posición	Participación de Mercado
Medicasp	1	70%
Asepxia	1	68%
Unesia	1	55%
Nikson	1	53%
X Ray Caps	1	49%
Genoprazol	1	40%
Dalay	1	38%
Goicotabs	1	31%
Bengue	1	25%
Lomecan Crema	1	21%
Next	1	20%

Fuente: Genomma Lab (2011), reporte de sustentabilidad

Como evidencia la tabla anterior, Genomma Lab tiene la mayor participación de mercado en todos y cada uno de ellos, pero para fines expositivos se seleccionan las categorías de los productos de libre comercialización, conocidos como OTC los cuales engloban todos los productos anteriormente mencionados.

Con los datos anteriores se procede a calcular los índices Herfindahl-Hirschman y Pascual para el año 2012, así como el índice de Inestabilidad para los años 2011-2012. Genomma Lab identifica los siguientes laboratorios como su competencia, aunque su grupo estratégico es mucho más reducido ya que la única empresa que realmente compete con Genomma Lab en este sector del mercado es Bayer (ver tabla 5).

Tabla 5. Comparación de Índices (IHH – Pascual)

Empresa	2012	H	P
Genomma	13%	0.01690	0.00127425
Bayer	9%	0.008649	0.00033374
Boehringer	7%	0.004356	8.4656E-05
Sanofi	6%	0.003969	7.0282E-05
Sp-Chc	6%	0.003364	5.0489E-05
Nestle	4%	0.001444	9.3029E-06

Empresa	2012	H	P
Pisa	4%	0.001444	9.3029E-06
Procter-Gamble	4%	0.001369	8.3616E-06
Bms-Sm	4%	0.001296	7.4936E-06
Wyeth-Consumo	3%	0.001089	5.291E-06
Otras	41%	0.167281	0.12484634
		0.211161	0.12669951

Fuente: Elaboración propia

Tal como se puede observar, el índice H es mucho mayor al Pascual, ya que considera que existe una concentración alta en el mercado debido a las múltiples empresas que se manifiestan englobadas en la categoría «otras», razón misma por la cual P no castiga debido a que para el que esas empresas se junten manifiesta una mejor distribución del mercado, pero ambos índices indican que la concentración de mercado del sector farmacéutico es muy baja.

Tabla 6. Comparación del mercado de la empresa en los años (2011, 2012)

Empresa	2011	2012	I
Genomma	13.6%	13.0%	0.0030
Bayer	9.1%	9.3%	0.0010
Boehringer	6.2%	6.6%	0.0020
Sanofi	5.7%	6.3%	0.0030
Sp-Chc	5.6%	5.8%	0.0010
Nestle	3.0%	3.8%	0.0040
Pisa	3.5%	3.8%	0.0015
Procter-Gamble	3.7%	3.7%	0.0000
Bms-Sm	3.8%	3.6%	0.0010
Wyeth-Consumo	4.6%	3.3%	0.0065
Otras	41.0%	40.9%	0.0005
			0.0235

Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la tabla anterior, la industria farmacéutica es muy estable. El índice de inestabilidad para cada una de las empresas es

muy cercano a 0%, lo que indica que los movimientos en ésta son prácticamente nulos, por lo cual el total del índice es 0.023, nada significativo.

Para fines didácticos se procede a hacer simulaciones, para comprobar la capacidad de castigo de los índices (ver tabla 7).

**Tabla 7. Capacidad de castigo de los índices (IHH – Pascual).
Simulación 1**

Empresa	2012	H	P
Genomma			
Bayer			
Boehringer	0.29	0.083521	0.02634578
Sanofi	0.06	0.003969	5.9495E-05
Sp-Chc	0.06	0.003364	4.274E-05
Nestle	0.04	0.001444	7.8751E-06
Pisa	0.04	0.001444	7.8751E-06
Procter-Gamble	0.04	0.001369	7.0783E-06
Bms-Sm	0.04	0.001296	6.3435E-06
Wyeth-Consumo	0.03	0.001089	4.4789E-06
Otras	0.41	0.167281	0.10568491
		0.264777	0.13216658

Fuente: Elaboración propia

En la simulación anterior se fusionan las empresas con mayor participación de mercado. En la simulación, la reacción de los índices es muy baja debido a que cada empresa, de manera individual, tiene una participación de mercado prácticamente igual. Lo que se debe de evidenciar es que el índice H pasa de 0.21 a 0.26, dando un resultado de castigo de la fusión del .05, mientras que P aumenta de 0.12 a 0.13 el 0.01. El índice H reacciona mucho más que el Pascual, debido a que el primero castiga cualquier tipo de fusión por mínima que ésta sea, sin embargo, Pascual castiga menos por que no se está llevando gran parte del mercado.

**Tabla 8. Capacidad de castigo de los índices (IHH – Pascual).
Simulación 2**

Empresa	2012	H	P
Genomma	0.13	0.0169	0.00071829
Bayer	0.46	0.213444	0.11457615
Boehringer	0.066		
Sanofi	0.06		
Sp-Chc	0.06		
Nestle	0.04		
Pisa	0.04		
Procter-Gamble	0.04		
Bms-Sm	0.04		
Wyeth-Consumo	0.03		
Otras	0.41	0.167281	0.07037519
		0.397625	0.18566962

Fuente: Elaboración propia

Tal como se evidencia en los datos emergentes, ambos índices arrojan el mismo castigo en el rubro de la fusión, pero aun así el mercado sigue estando en competencia debido a que ahora existen dos empresas que compiten arduamente por cuotas de mercado, no habiendo ninguna que concentre más del 70% por lo cual no existe el monopolio.

**Tabla 9. Capacidad de castigo de los índices (IHH – Pascual).
Simulación 3**

Empresa	2012	H	P
Genomma	0.13	0.0169	0.00036827
Bayer	0.09		
Boehringer	0.066		
Sanofi	0.06		
Sp-Chc	0.06		
Nestle	0.04		

Empresa	2012	H	P
Pisa	0.04		
Procter-Gamble	0.04		
Bms-Sm	0.04		
Wyeth-Consumo	0.03		
Otras	0.87	0.758641	0.74210927
		0.775541	0.74247754

Fuente: Elaboración propia

Al conceder una empresa con más del 50% del mercado, ambos índices se disparan por lo cual se castiga la fusión, denotando así que el mercado es altamente monopolístico. En este caso, y con una fusión tan evidente, es Pascual el índice que más castiga la fusión con un 62% de aumento, mientras que H solo tiene el 51% debido a estos resultados resaltan que la capacidad de castigo de los índices es totalmente distinta.

Discusión y conclusiones

Como se puede observar en los resultados obtenidos, los índices de inestabilidad permiten conocer cómo cambia la participación de mercado de la industria farmacéutica en cada una de las empresas que la constituyen. En este caso, el índice de inestabilidad es 0.0235 pequeño, como se puede apreciar en la tabla 5, lo que significa que la participación de mercado ha cambiado muy poco. Los tres índices demuestran que el mercado es bastante competitivo, aunque sean pocas empresas las que lo controlan.

Asimismo, la presente investigación demuestra que las industrias referidas ut supra compiten directamente al tener participaciones de mercado muy similares. Por ejemplo, la compañía Nestlé cuenta con un índice de inestabilidad del 0.0040, con un índice del 0.0030 están Sanofi y Genomma, mientras que la que tiene el mayor índice de inestabilidad es la Wyeth-Consumo 0.0065.

Al ser una industria estable, la farmacéutica presenta fuertes barreras a la entrada, por lo cual solo pocas empresas están en el mercado. Sin embargo esas pocas empresas compiten activamente por ganar mercado y compran otras empresas, aunque al pasar el tiempo el cambio en la participación de mercado no sea realmente significativo. Genomma Lab es una empresa que encaja en casi todos los modelos de competencia imperfecta excepto co-

lusión, debido a la competitividad del mercado y a los constantes cambios que presenta el sector. Es una empresa dominante, con un competidor muy cercano (Bayer), que ofrece productos diferenciados, además de competir con el precio para conseguir la preferencia del consumidor.

Genomma Lab es una empresa diversificada, que toma lo mejor de cada empresa y lo potencializa. Por esta razón encaja en la mayoría de los modelos, tal como se puede observar en la tabla 10, ya que se ve obligada a actuar como monopolio, pero en un mercado demasiado competitivo donde su participación de mercado es poca en comparación de otras empresas de otros sectores, siendo las pequeñas diferencias en la participación de mercado lo que provoca que compita arduamente. Además de comportarse como empresa dominante, ya que es la líder del sector, hace que todas las demás empresas la sigan, aunque tiene una empresa que compite muy cerca de ella que es Bayer, provocando situaciones de Stakelberg entre ellas.

Tabla 10. Características de los modelos aplicados a Genomma Lab

Modelo	Características
Cournot	Las empresas toman sus decisiones de manera simultánea (Varian, 2010), Genomma no tiene manera de saber qué hará su competencia, aunque lo intuye, toma la mejor decisión pensando en lo que podría llegar a suceder.
Bertrand	Es un juego de cantidades, Genomma se esfuerza por vender todo su lote producido utilizando estrategias como publicidad intensiva.
Stachelberg	Es el juego de los precios, las empresas compiten para dar el mejor precio, en este modelo Genomma tiene una propia línea llamada primer nivel, donde la competencia principal es el precio, ya que no existe ningún tipo de patente que les permita dar un precio más alto, aunque claro en la vida real no llegan a $CMg=IMg$
Empresa Dominante	En este modelo basándonos en la información presentada anteriormente por el sector se puede ver que Genomma y Bayer se pelean por ser la mejor y dominar el pequeño segmento del mercado que la otra deja libre, si Genomma gana 1 punto en participación de mercado disminuye Bayer, situación que también sucede a la inversa, se comporta como la líder, debido a que tiene la mayor participación, pero la forma en que se comportan ambas empresas es muy similar, comerciales, campañas, precios, etc.

Modelo	Características
Chamberlin/Competencia monopolística	Aunque no está muy señalado, Genomma es la empresa dominante y todas las demás la siguen, aunque con una participación de mercado nada significativa, así que aceptan los precios que pone y compiten por acaparar el mercado que deja sin cubrir, a pesar de estar diversificada en cada sector tiene su propia competencia.
	Este modelo dice que la diferencia entre los productos, son las etiquetas el empaque, etc. Como se puede ver es difícil que una empresa no encaje en él, Genomma es un claro ejemplo ya que como las formulas son las mismas, tiene que esforzarse por conseguir la preferencia del público de otra manera, ya sea con comerciales, empaque rosita, cajitas estafalarias etc.

Fuente: Elaboración propia

La concentración de mercado es un problema importante en todas las industrias, ya que provoca la pérdida de eficiencia. El caso particular de la industria farmacéutica mexicana, que forma parte fundamental de PIB nacional desde la década de los cuarenta y proporciona una importante porción del mercado laboral y de las remuneraciones se convierte en un sector estratégico que exige un alto grado de innovación. Debido a lo anterior, son las empresas transnacionales las que invierten y tienen presencia por los altos costos que representa la producción de un medicamento.

En México existe un gran número de transnacionales, empresas instaladas en el país por los beneficios de la mano de obra y la infraestructura con la que cuenta el país. Al existir una única empresa nacional del sector (Genomma Lab), se analizaron los datos del sector medicamentos libres de comercialización, que es el sector más fuerte donde está presente, resultando ser un sector poco concentrado y altamente competitivo, ya que tanto H como P castigan las fusiones debido a la similitud de las empresas. Por ejemplo, la capacidad de castigo para Genomma es el 0.0169 y 0.0007, respectivamente y para Bayer es el 0.2134 y 0.1146. Pese a estos inconvenientes, fusionando las empresas más pequeñas se obtuvo el resultado esperado, por lo cual se pudo demostrar que P no castiga las fusiones de las empresas pequeñas, si no que estas fusiones hacen que el índice disminuya, mientras que para H cualquier fusión por pequeña que sea aumenta su valor, tal y como se puede evidenciar con mayor detalle en las tablas 6, 7 y 8.

Asimismo, se pudo observar cómo Genomma Lab utiliza estrategias para diversificarse, competir, adquirir empresas y ganar mercado, siendo

una de las principales el informar a los consumidores respecto de las condiciones médicas que son tratadas con sus productos y resaltar las características distintivas y eficacia de los mismos. Otra de ellas es que los productos estén en una mejor posición en el anaquel en los diferentes puntos de venta. El tener presencia en todo el territorio mexicano, como se mencionó anteriormente, utilizando los diferentes canales de distribución como son las cadenas de farmacias nacionales, tiendas de autoservicio, tiendas de conveniencia, tiendas departamentales, clubs de precios y distribuidores abarroteros, le ayuda al logro de los objetivos fijados y el poder competir con compañías como lo es Bayer y mantenerse posicionados en la mente del consumidor como la mejor opción de compra.

Agradecimientos

En el presente trabajo de investigación se agradece la participación de la L.NIN. Guadalupe Noemí Villaseñor Álvarez, del Centro Universitario Ciencias Económico Administrativas (Universidad de Guadalajara) por el apoyo prestado para recabar información que ayudaron para el logro del objetivo planteado, así como el enriquecer los conocimientos de todos los participantes.

Bibliografía

- Antelo, E. (1995). Estructura de mercado en la industria y agroindustria. *Análisis Económico*, 11, 23-85. La Paz: Bolivia.
- Cabral, L. (1997). *Economía industrial*. Aravaca Madrid: Mc Graw Hill.
- CANIFARMA (2012). *Censo de la industria farmacéutica en México*. Cámara Nacional de la industria Farmacéutica. (<https://goo.gl/8OA1x>) (2016-04-02).
- Cournot, A. (1838). *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. Paris.
- Esquivel, E. (2013). La industria farmacéutica en México: un jugoso negocio con la salud. SDPnoticias. (<https://goo.gl/UMcMM>) (2016-04-05)
- Genomma Lab (2013). *Reporte de sustentabilidad*. Genomma Lab Internacional: México DF.
- _____. (2014). *Reporte de Sustentabilidad 2014*. Genomma Lab Internacional: México DF.
- _____. (2015). *Sustainability Report 2015*. Genomma Lab Internacional: México DF.
- Hall, M. y Tideman, N. (1967). Measures of concentration. *Journal of the American Statistical Association*, 62(317). 162-168.
- Hannah, L. y Kay, J. (1977). *Concentration in Modern Industry: Theory, measurement and the UK experience*. London: MacMillan.

- INEGI (2013). Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera: EMIM: SCIAN 2007 pp. 38. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (<https://goo.gl/UWAwFQ>)
- INEGI (2014). Censos Económicos de 2013. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Consultado en Abril de 2016. (<https://goo.gl/RD7G>)
- Lerner, A. (1934). The concept of monopoly and the measurement of monopoly power. *The Review of Economic Studies*, 1(3), 157-175.
- Pérez, G. (2013). Inversión y comercio: Industria Farmacéutica, Secretaría de Economía; PROMEXICO. (<https://goo.gl/Y3R4Ha>)
- Vargas-Hernández, J. (2014). *Gestión estratégica de organizaciones*. Buenos Aires: Insusmos latinoamericanos.



Structure, strategies and market power of Genomma Lab: study case

Estructura, estrategias y poder de mercado de Genomma Lab: caso de estudio

Dr. José G. Vargas-Hernández

Centro Universitario Ciencias Económico Administrativas.
Universidad de Guadalajara México
josevargas@cucea.udg.mx
orcid.org/0000-0003-0938-4197

Gabriela Muratalla-Bautista

Ciencias Económico Administrativas del
Instituto Tecnológico del Valle de Morelia México
gmuratalla@itvallemorelia.edu.mx
orcid.org/0000-0001-5266-531X

Abstract

In the present research work the subject of the structure, strategies and market power of Genomma Lab was addressed, so a descriptive and explanatory study was carried out describing the concepts related to the aforementioned elements and explaining the indexes of Herfindahl-Hirschman (IHH) and Pascual. The methodology used is the application of the indices which are a measure of the level of concentration existing in an industry. The IHH index is the sum of the square of the market shares of the different companies that operate in an industry. This is to delimit the Mexican pharmaceutical industry in a market structure. In the main results, it was identified that Genomma is a diversified company, that takes the best of each company and potentiates it, for that reason it fits in the majority of the models, since it is forced to act like monopoly, that is why in the Year 2012 was obtained in the index of IHH 0.01690 and in the Pascual index 0.00127, which is why it is the most representative of the companies, followed by Bayer with 0.0086 and 0.00033 respectively. In addition, you get the instability index is 0.0235 small, which means that market share has changed very little, all three indices show that the market is quite competitive, regardless of the number of companies.

Resumen

En el presente trabajo de investigación se abordó el tema de la estructura, estrategias y poder del mercado de Genomma Lab, para lo que se realizó un estudio descriptivo y explicativo donde se describen los conceptos relacionados con los elementos antes mencionados y se exploran los índices de Herfindahl-Hirschman (IHH) y Pascual. La metodología que se utilizó es la aplicación de los índices los cuales son una medida del nivel de concentración existente en una industria. El índice IHH es la suma del cuadrado de las cuotas de mercado de las distintas empresas que operan en una industria y se ha aplicado para delimitar a la industria farmacéutica mexicana en una estructura de mercado. En los resultados principales se identificó que Genomma es una empresa diversificada, que toma lo mejor de cada empresa y lo potencializa. Por esta razón encaja en la mayoría de los modelos, ya que se ve obligada a actuar como monopolio. En un estudio llevado a cabo en el año 2012 esta empresa obtuvo en el índice de IHH 0.01690 y en el índice Pascual 0.00127, ubicándola dentro del liderazgo representativo del sector empresarial, seguida de Bayer con 0.0086 y 0.00033 respectivamente. Por su parte, el índice de inestabilidad se ubicó en 0.0235, lo que significa que la participación de mercado ha cambiado muy poco. Los tres índices aplicados demuestran que el mercado es bastante competitivo, sin importar el número de empresas.

Keywords | Palabras clave

Market concentration, strategy, Herfindahl-Hirschman index, Pascual index, pharmaceutical industry, instability. Concentración de mercado, estrategia, índice Herfindahl-Hirschman, índice Pascual, Industria farmacéutica, inestabilidad.

Introduction

The pharmaceutical industry for its importance as well as responsibility manifests itself as an industry of constant innovation, Is dedicated in many respects to research and technological development, it is not uncommon to hear about the patent for a medicine, it is precisely the degree of innovation that causes these companies to need a lot of investment, it is estimated that each medicine requires 10 years of research and 600 million dollars of investment in average (Esquivel, 2013). Precisely because of this economic barrier, it becomes a highly lucrative sector and totally dominated by some companies originating in highly developed countries, the so-called transnational corporations, but it is precisely the investment capacity of these companies which provoke that, although few, these compete strongly for the market.

The large costs of laboratories cause countries like Mexico to support alternatives such as interchangeable generic drugs that are intended for low-income families and thus are able to acquire them. This is a strategy to cause patent companies to lower their costs or generate Its own generics, although the share of these was not significant until 2007, when it obtained a 4.9% share of sales in Mexico (CANIFARMA, 2012).

Mexico, is one of the countries with the main markets for health goods, represents 0.5% of the national GDP, in manufacturing activity represents 2.7% of the Gross Domestic Product of the Mexican economy, as well as Fourth in the manufacturing sector (INEGI, 2014).

The origins of the chemical pharmaceutical industry in Mexico were in the 19th century, thanks to Don Leopoldo Rio de Loza, he began the production of various chemical products in the country, at the end of the century and beginning of the twentieth century great discoveries were generated, such as Vaccines, aspirin, sulfa drugs and penicillin. The great demand of these products provoked the pharmaceuticals at a industrial level, appearing important companies like Schering, Merck, Bristol, Stering, Roche, companies that after some time began their production in Mexico.

The pharmaceutical industry is one of the industries that require more preparation; the jobs of this industry are composed of about 30% by personnel with masters and doctorates. The investment in Mexico of the industry grows, currently has 130 plants, generates 80 thousand direct jobs and 300 thousand indirect jobs, which makes it the first pole of development of the industry in Latin America (CANIFARMA, 2012).

Mexico is the second Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) country with the highest percentage of total expenditure on medicines. A worrying situation, Mexico is a cheap labor market for developed countries, but very little is actually produced. This market will be a booming market in the long term due to the reverse situation of the population pyramid, where most people will be elderly and will need many medicines to survive.

In general, the drugs are divided into controlled and over-the-counter (OTC). This according to the prescription. The first are those drugs that need to be prescribed by a doctor and used for the treatment of strong diseases, while the second drugs are intended for the relief, treatment or prevention of minor conditions and have been authorized for sale without a prescription (Pérez, 2013). As discussed below, we will focus on prescription free drugs.

Companies in the market apply different strategies to increase their participation in it, previously companies followed a paradigm, which is now known as the old paradigm of the industrial organization called structure-behavior-performance, main contribution of the organization's economy (Vargas-Hernández, 2014), which was based on the economic assumption that all supply creates its own demand, the structure refers to the structural attributes of the industry, such as entry and exit costs. Behavior, the actions of the company as product differentiation and performance that is the result of the behavior of the firm in response to the structure of the company.

All markets move between perfect competition and monopoly, knowing where they are is a very complicated situation, since all companies are different in all respects, that is why merger measures arose, to be able to measure the quantity of the market that a company owns. . Because if a company has market power, it provokes that efficiency (both dynamic and static) decreases considerably, as it induces decreases in consumer surplus, which is not offset by any decrease in any other surplus, thus causing loss of efficiency (Cabral, 1997).

The following points can be considered in order to determine the competence of the companies, regardless of their turn or activity (Hall and Tideman, 1967; Hannah and Kay, 1977):

1. The rates vary from 0 to 1, being 0 perfect competition and 1 monopoly.
2. There are main concentration rates.

Lerner (1934) describes the market control of a company by the following formula:

$$L = \frac{P - C}{L}$$

Where:

P=price

C=cost

Entropy: provides the degree of concentration of a market through the degree of uncertainty among competitors, is generated from the sum of market shares multiplied by their logarithms.

$$IE = \sum_{i=1}^n q_i \log(q_i)$$

Where:

qi = quantity

n = number of companies

i = generating unit

1. The Herfindahl index known as H this index is very similar to the already popular index of concentration that consists of:

$$C_k = \sum_{i=1}^k S_i$$

Where:

S_i = Market demand of the company, companies from small to large.

The small variation of the H index

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Where:

S_i² = Market share of the Company i

Due to their similarity there is a strong correlation between both, although C is widely used due to its ease in calculating it.

2. Pascual

The paschal index is a modification of the H index as it measures the concentration measured through H.

$$p = \sum_{i=1}^n \left(\frac{S_i^2}{H} \right)^2$$

Where:

S_i^2 = Market share of the Company i

H= concentration index

This makes P an index of concentration of the concentration. This variation was due to the deficiencies that the H index has to measure the concentration when there are mergers, since it punish them regardless of how they are. Because the merger of two small companies does not alter the market composition very much, the P index would not punish that merger, as it depends on the relative size of the companies. Leaving space to think that mergers are not always bad, they do not necessarily reduce well-being. . For purposes of this document it would be ideal to work with Pascual, but unfortunately the choice of a good concentration index does not guarantee a good calculation of this, since concentration rates present problems such as the following (Antelo, 1995):

- A. The existence of Holdings
- B. Level of Aggregation
- C. They are static measures

For these reasons volatility measures were created, with these measures the degree of competition of companies over time can be known. The most known volatility measure is the instability index.

$$I = \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n |S_{2i} - S_{1i}|$$

Where:

S_{2i} , S_{1i} Are the market shares of company i in the 2 periods

N Total number of companies

If the value of I is 0 it means that the companies maintained their market share. I = 1 means that in the second period of time companies have a zero market share.

Genomma is a leading company in its field in Mexico. It is a 100% Mexican company located in 19 countries outside Mexico, where 65% of its total sales are concentrated, with Mexico being the largest share with 35% (Genoma Lab, 2011). Was founded in 1996 as a direct consumer advertising company, later in 2004 changed its business strategy, with the development of OTC medicines and other personal care products, as well as the creation of its own line of generic medicines. In 2008, Genomma was listed on the Mexican Stock Exchange for the first time. In a short time, Genomma has become Mexico's number one manufacturing and distribution company, increasing its market share to 19.2% in 2015 (Genomma Lab, 2015).

At present it has 88 brands of different products for personal care and health, within the companies of the same activity are Bayer AG, Pisa, Procter & Gamble, Nestlé, Johnson & Johnson, Wyeth, Colgate-Palmolive of Mexico, S.A. Of C.V., P, among others. Bayer is one of its main competitors, as can be seen in chart 1, which shows the sales revenues corresponding to each of them for three years.

Chart1. Annual sales revenue

Year	Genomma (In thousands of Mexican Pesos)	Bayer AG (In millions of Euros)
2015	11,042,452	46,324
2014	11,540,998	41,339
2013	11,360,689	40,157
2012	9,790,690	39,741
2011	8,056,300	36,528

Source: Own elaboration based on annual reports of Genomma Lab and Bayer AG (2015, 2014 and 2013)

Based on the above, the research question is asked: How do the market structure of the industry and Genomma's strategies affect the market concentration and reach of the company?

Material and methods

Interdependence assumes that the profits of each of the companies depend not only on their decisions but also on the actions taken by their rivals, companies compete in prices or quantities, although they have other possibilities such as technology etc. As can be seen in Chart 2 there are the assumptions of market structures.

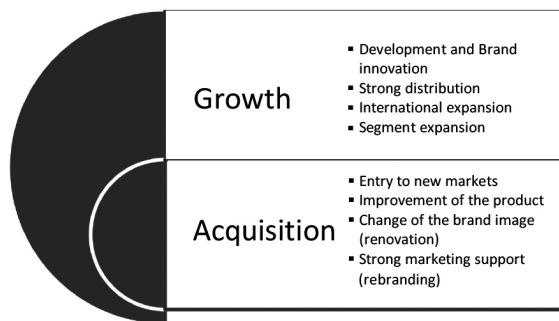
Chart 2. Assumption of market structures

Model	Assumptions	
Cournot	- Companies make decisions simultaneously. - The product of the companies is homogeneous - The single market price results from the aggregate supply of the company	- The strategic variable manipulated by each company is the quantity produced. - The quantities are chosen simultaneously - The profit of each company is a function of the quantity produced by that company and the market price - Market equilibrium is given.
Bertrand	- Companies make decisions simultaneously. - The product of the companies is homogeneous - Each company establishes a profit maximizing price	The strategic variable manipulated by each company is the produced price.
Stackelberg	- Two competing companies; Leader and follower. - Produce the same good - Decision making is sequential. - The follower company behaves like Cournot. - The leading company knows that the other behaves like Cournot.	- The leading company chooses the amount to produce, leaves the market share it wants to their competition. - It's a two-period model.
Collusion	The companies agree to act in a coordinated way.	- They both can agree the price and the quantity - They can share the market - Fix the price and allow the existence of competition. - The main problem of the agreements is that they are very unstable
Dominant company	- A large company has a large proportion of the market. - Fixes the price	Small companies behave as price accepting
Chamberlin	- Differentiated products or perfect substitutes - High cross elasticity - No entry barrier	The companies differentiate their products to be able to sell them, with strategies of publicity, image, etc.

Source: Own elaboration based on authors Cournot, Bertrand, Stachelberg and Chamberlin.

The strategy of growth of the company in the coming years will focus on generating as well as acquiring new products to increase its market share. These strategies are based by the company on two factors as can be seen in figure 1.

Figure 1. Basis of Genomma Lab strategies (2013)



Source: own elaboration

This strategy began around 2009 and is the one that has led the company to be the number 1 company in Mexico, it is very careful that the companies that it is acquiring comply with a series of guidelines and procedures as shown in chart 3 (Genomma Lab, 2013).

Chart 3. Genomma Lab Guidelines and Procedures

Guidelines	Procedures
The product is positioned in the consumer's mind	Product Improvement
The product adapts to the working model of the Company	Image Renewal
The product has an attractive price	Creating a new campaign
	Product relaunch

Source: own elaboration

Analysis and results

One of the most important strategies used by Genomma is derived from various agreements with different television networks, its great negotiation capacity, as well as its adaptability and reaction to changes in the

consumer, since it has more than 700 products scattered in 88 Brands. It is a unique company to maintain an annual growth of 30.4%, is a privileged company since it has a distribution network with more than 43,000 points of sale in Mexico and 104,000 international points, although it markets in Mexico more than 58.2% of its production.

Its fundamental success is based on its 5 primary principles that are:

1. Development of unique products and great capacity for innovation.
2. Differentiated Business Model
3. Marketing and own advertising.
4. Portfolio conformed by leading brands.
5. Quick action on market trends

The organization has a great variety of products in the market, and the market share in Mexico of each of them is high as can be seen in chart 4, which contains the most important medicines with greater market share of this company.

Chart 4. Participation and market positioning

Brand	Position	Market share
Medicasp	1	70%
Asepxia	1	68%
Unesia	1	55%
Nikson	1	53%
X Ray Caps	1	49%
Genoprazol	1	40%
Dalay	1	38%
Goicotabs	1	31%
Bengue	1	25%
Lomecan Crema	1	21%
Next	1	20%

Source: Genomma Lab (2011), sustainability report

As evidenced by the chart above, Genomma Lab has the largest market share in each and every one of them, but for teaching purposes, the

categories of Over the counter products, known as OTC, which encompass all the aforementioned products, were selected.

With the above data, we calculate the Herfindahl-Hirschman and Pascual indexes for 2012, as well as the Instability index for the years 2011-2012. Genomma identifies the following laboratories as its competitors, although its strategic group is much smaller since the only company that really competes with Genomma in this sector of the market is Bayer (see Chart 5).

Chart 5. Comparison of Indexes (IHH - Pascual)

Company	2012	H	P
Genomma	13%	0.01690	0.00127425
Bayer	9%	0.008649	0.00033374
Boehringer	7%	0.004356	8.4656E-05
Sanofi	6%	0.003969	7.0282E-05
Sp-Chc	6%	0.003364	5.0489E-05
Nestle	4%	0.001444	9.3029E-06
Pisa	4%	0.001444	9.3029E-06
Procter-Gamble	4%	0.001369	8.3616E-06
Bms-Sm	4%	0.001296	7.4936E-06
Wyeth-Consumo	3%	0.001089	5.291E-06
Other	41%	0.167281	0.12484634
		0.211161	0.12669951

Source: own elaboration

As can be seen in chart 6, the pharmaceutical industry is very stable, the instability index for each of the companies is very close to 0%, indicating that the movements in this industry are practically zero, so the total index is 0.023, nothing significant.

For teaching purposes, simulations are carried out to check the punishment capacity of the indexes (see chart 7).

**Chart 7. Punishment capacity of the indexes (IHH - Pascual).
Simulation 1**

Company	2012	H	P
Genomma			
Bayer			
Boehringer	0.29	0.083521	0.02634578
Sanofi	0.06	0.003969	5.9495E-05
Sp-Chc	0.06	0.003364	4.274E-05
Nestle	0.04	0.001444	7.8751E-06
Pisa	0.04	0.001444	7.8751E-06
Procter-Gamble	0.04	0.001369	7.0783E-06
Bms-Sm	0.04	0.001296	6.3435E-06
Wyeth-Consumo	0.03	0.001089	4.4789E-06
Other	0.41	0.167281	0.10568491
		0.264777	0.13216658

Source: own elaboration

In the previous simulation the companies with the largest market share merged, as one can see the reaction of the indexes is very low because each company individually has practically the same a market share, which should be noted is the index H goes from 0.21 to 0.26, giving a punishment result from the merger of .05, while P increases from 0.12 to 0.13 to 0.01. . The H index reacts much more than Pascual, because the former punishes any type of merger however minimal, however, Pascual punishes less because it is not taking much of the market share.

**Chart 8. Punishment capacity of the indexes (IHH - Pascual).
Simulation 2**

Comapny	2012	H	P
Genomma	0.13	0.0169	0.00071829
Bayer	0.46	0.213444	0.11457615
Boehringer	0.066		
Sanofi	0.06		
Sp-Chc	0.06		
Nestle	0.04		

Comapny	2012	H	P
Pisa	0.04		
Procter-Gamble	0.04		
Bms-Sm	0.04		
Wyeth-Consumo	0.03		
Other	0.41	0.167281	0.07037519
		0.397625	0.18566962

Source: own elaboration

As can be seen in Chart 8, both indexes show the same punishment in the merger item, but the market is still in competition, because there are now two companies that are fighting hard for the market. And there are none that concentrate more than 70% so there is no monopoly.

**Chart 9. Punishment capacity of the Indexes (IHH - Pascual).
Simulation 3**

Company	2012	H	P
Genomma	0.13	0.0169	0.00036827
Bayer	0.09		
Boehringer	0.066		
Sanofi	0.06		
Sp-Chc	0.06		
Nestle	0.04		
Pisa	0.04		
Procter-Gamble	0.04		
Bms-Sm	0.04		
Wyeth-Consumo	0.03		
Other	0.87	0.758641	0.74210927
		0.775541	0.74247754

Source: own elaboration

When granting a company with more than 50% of the market both indexes soar, which is why the merger is punished, denoting that the mar-

ket is highly monopolistic. In this case and with such an obvious merger is Pascual, the index that most punishes the merger with a 62% increase, while H only has 51%, because of these results it is shown that the punishment capacity of the indexes is completely different.

Discussion and conclusions

As can be observed in the obtained results, the instability indexes allow us to know how the market share of the pharmaceutical industry changes in each of the companies that constitute it, in this case the instability index is 0.0235 small as can be seen in Chart 5, which means that market share has changed very little. The three indexes show that the market is quite competitive, although few companies control it, it can be shown that they compete heavily, having very similar market shares; for example the Nestlé company has an index of instability of 0.0040, with an index of 0.0030 are Sanofi and Genomma, the one with the highest instability index is the Wyeth-Consumo 0.0065.

Being a stable industry the pharmaceutical industry presents strong barriers to entry, that is, only a few companies are in the market, but these few companies compete strongly for gaining market, buy other companies, although over time the change in market participation is not really significant. Genomma is a company that fits in almost all models of imperfect competition except collusion, due to the competitiveness of the market and the constant changes that the sector presents. It is a dominant company, with a very close competitor (Bayer), it offers differentiated products, besides competing with the price in its fight to get the preference of the consumer.

Genomma is a diversified company that takes the best of each company and potentiates it, which is why it fits in with most models as shown in chart 10, as it is forced to act as a monopoly. But in an overly competitive market where its market share is small compared to other companies in other sectors, but it is the small differences in market share that causes it to arduously compete. In addition to behaving as a dominant company as it is the leader of the sector and makes all other companies follow it, although it has a company that competes very close to it is Bayer, provoking Stakelberg situations between them.

Chart 10. Characteristics of the models applied to Genomma Lab

Model	Characteristics
Cournot	Companies make their decisions simultaneously (Variant, 2010), Genomma has no way of knowing what his competition will do, although it senses it, making the best decision thinking about what could happen. It is a game of quantities, Genomma strives to sell its entire produced batch using strategies such as intensive advertising.
Bertrand	It is the game of prices, companies compete to give the best price, in this model Genomma has a line called first level, where the main competition is the price, since there is no type of patent that allows them to give a price Higher, although in real life do not reach $CMg = IMg$
Stachelberg	In this model based on the information presented previously by the sector you can see that Genomma and Bayer fight for being the best and dominate the small segment of the market that the other leaves free, if Genomma gains 1 point in market share Bayer declines, this situation also happens inversely, it behaves like the leader, because it has the greater participation, but the way in which both companies behave is very similar, commercials, campaigns, prices, etc.
Empresa Dominante	Although not very marked, Genomma is the dominant company and all others follow, even with a not significant market share, so they accept the prices Genoma sets and compete to hoard the market that it leaves uncovered, despite being diversified, In each sector it has its own competition.
Chamberlin/ Monopolistic competition	This model says that the difference between the products, the labels the packaging, etc. As one can see it is difficult for a company not to fit in, Genomma is a clear example since as the formulas are the same, one have to strive to get the preference of the public otherwise, whether with commercials, packaging , Quirky boxes, etc.

Source: own elaboration

Market concentration is a major problem in all industries, since it causes the loss of efficiency, which is why methods were discovered to measure market concentration. The particular case of the pharmaceutical industry that has a long history in Mexico, forming a fundamental part of the national GDP since the 40s, besides providing a significant proportion of the level of employment, as well as the remunerations. It is a sector that requires a high degree of innovation, because of this the transnational companies are the ones that invest and have presence, due to the high costs that the production of medicine represents.

In Mexico there are a large number of transnationals, companies located in the country for the benefits that the cheap workforce provides, and the infrastructure that the country has. With the existence of a single national company called Genomma, the data of the OTC sector was analyzed, which is the strongest sector where it is present, being a very concentrated and highly competitive sector, since both H and P punish the mergers due to the similarity of the companies, for example, for the punishment capacity for Genomma is 0.0169 and 0.0007, respectively and for Bayer is 0.2134 and 0.1146. But despite these drawbacks merging the smaller companies the expected result was obtained, so that it was possible to prove that P does not punish the mergers of small companies, but that these mergers cause the index to decrease, while for H any merger, however small, may increase its value as can be seen in more detail in charts 6 through 8.

It was observed how Genomma uses strategies to diversify, to compete, to acquire companies and to increase its market share, being one of the main ones to inform to the consumers with respect to the medical conditions that are treated with its products and to emphasize the distinguishing characteristics and effectiveness of the same ones. Another one is that the products are in a better position on the shelf in the different points of sale. The presence in all the Mexican territory as mentioned above using different distribution channels such as national pharmacy chains, self-service stores, convenience stores, department stores, price clubs and grocery distributors. . All this helps to achieve the set objectives and to be able to compete with companies like Bayer and keep be in the mind of the consumer as the best option to buy.

Acknowledgments

In the present work of investigation the participation of L.NIN is appreciated. Guadalupe Noemí Villaseñor Álvarez, from the Centro Universitario Ciencias Económico Administrativas, University of Guadalajara, for the support provided to gather information that helped to achieve the stated objective, as well as enriching the knowledge of all participants.

References

- Antelo, E. (1995). Estructura de mercado en la industria y agroindustria. *Análisis Económico*, 11, 23-85. La Paz: Bolivia.
- Cabral, L. (1997). *Economía industrial*. Aravaca Madrid: Mc Graw Hill.
- CANIFARMA (2012). *Censo de la industria farmacéutica en México*. Cámara Nacional de la industria Farmacéutica. (<https://goo.gl/8OA1x>) (2016-04-02).

- Cournot, A. (1838). *Recherches sur les principes mathématiques de la théorie des richesses*. Paris.
- Esquivel, E. (2013). La industria farmacéutica en México: un jugoso negocio con la salud. SDPnoticias. (<https://goo.gl/UMcMM>) (2016-04-05)
- Genomma Lab (2013). *Reporte de sustentabilidad*. Genomma Lab Internacional: México DF.
- _____. (2014). *Reporte de Sustentabilidad 2014*. Genomma Lab Internacional: México DF.
- _____. (2015). *Sustainability Report 2015*. Genomma Lab Internacional: México DF.
- Hall, M. y Tideman, N. (1967). Measures of concentration. *Journal of the American Statistical Association*, 62(317). 162-168.
- Hannah, L. y Kay, J. (1977). *Concentration in Modern Industry: Theory, measurement and the UK experience*. London: MacMillan.
- INEGI (2013). Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera: EMIM: SCIAN 2007 pp. 38. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (<https://goo.gl/UWAwFQ>)
- INEGI (2014). Censos Económicos de 2013. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Consultado en Abril de 2016. (<https://goo.gl/RD7G>)
- Lerner, A. (1934). The concept of monopoly and the measurement of monopoly power. *The Review of Economic Studies*, 1(3), 157-175.
- Pérez, G. (2013). Inversión y comercio: Industria Farmacéutica, Secretaría de Economía; PROMEXICO. (<https://goo.gl/Y3R4Ha>)
- Vargas-Hernández, J. (2014). *Gestión estratégica de organizaciones*. Buenos Aires: Insu-
mos latinoamericanos.



El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas

The Inventory as a determinant in the profitability of pharmaceutical distributors

Luis Asencio Cristóbal

Universidad de Guayaquil-Ecuador
luis.asencioc@ug.edu.ec
orcid.org/0000-0003-3059-6389

Edwin González Ascencio

Universidad de Guayaquil-Ecuador
edwin.gonzaleza@ug.edu.ec
orcid.org/0000-0002-0652-9541

Mariana Lozano Robles

Universidad de Guayaquil-Ecuador
mariana.lozanoro@ug.edu.ec
orcid.org/0000-0003-0876-2184

Resumen

En el mundo competitivo en que se desenvuelven los negocios, es necesario desarrollar mecanismos de control interno que permitan a las empresas reducir sus costos para obtener mayor utilidad. El presente trabajo tiene por objetivo analizar el control de inventarios, contextualizado en el sector de distribución farmacéutica de la provincia de Guayas-Ecuador, a fin de determinar su incidencia en los costos y en la rentabilidad de las empresas. La metodología a seguir para realizar un diagnóstico contable a profundidad, se sustenta en métodos y técnicas científicas (observación, entrevistas y encuestas) aplicadas en una empresa distribuidora farmacéutica, en la esfera del manejo de inventarios, siendo esta investigación exploratoria y descriptiva. Los resultados obtenidos, presentan los principales inconvenientes del control de inventarios en la distribución farmacéutica, que se centran en la carencia de mecanismos de control, asociado con el tiempo de rotación. Estos resultados servirán de referentes para futuras investigaciones, considerando otros factores de la conducción de inventarios en las empresas comercializadoras, que permitan diseñar sistemas de control contable para contribuir a optimizar los costos de comercialización de este sector, resaltando la necesidad del uso crítico y reflexivo de la teoría contable a lo largo del proceso investigativo, para presentar el siguiente trabajo.

Abstract

In the competitive world in which business operates, it is necessary to develop internal control mechanisms that allow companies to reduce their costs to obtain greater utility. The present work has the objective of analyzing the control of inventories, contextualized in the sector of pharmaceutical distribution of the province of Guayas-Ecuador, in order to determine their incidence in the costs and the profitability of the companies.

The methodology to follow in order to carry out an in-depth accounting diagnosis is based on scientific methods and techniques (observation, interviews and surveys) applied in a pharmaceutical distribution company, in the field of inventory management, being this exploratory and descriptive research. The results obtained, present the main drawbacks of inventory control in pharmaceutical distribution, which focus on the lack of control mechanisms, associated with the time of rotation. These results will serve as reference points for future research, considering other factors of the conduction of inventories in marketing companies, which allow the design of accounting control systems to contribute to optimize the marketing costs of this sector, highlighting the need for critical and reflexive use of Accounting theory throughout the investigative process.

Palabras clave | keywords

Control, costos, distribución, farmacéutica, inventarios, rentabilidad.
Control, cost, inventories, distribution, pharmaceutical, profitability

Introducción

Es indiscutible la importancia que tiene el control de inventarios como cuenta primordial de cualquier tipo de empresa comercial, puesto que la rotación de estos se convierte en dinero en efectivo de una manera inmediata, una vez que se ha concretado la venta del mismo. Las distribuidoras farmacéuticas manejan gran cantidad de inventarios, entre los cuales se encuentran medicamentos que deben estar almacenados de manera organizada en ambientes adecuados para su conservación, colocados o embalados de manera específica, lo que hace necesario establecer controles adecuados mediante políticas, procesos y funciones, que conlleven a una adecuada organización y control de inventarios en sus bodegas. Sin embargo, la desorganización y la carencia de mecanismos de control sobre los inventarios dentro de la empresa, generan errores de control en el corto y mediano plazo, ineficiencia en el uso de recursos y reducción de la rentabilidad empresarial. Bajo este contexto, resulta interesante analizar los aspectos asociados al control de inventario que inciden en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas.

Por ello, el presente trabajo busca encontrar explicaciones a situaciones internas que afectan a la empresa, mediante la revisión de teorías y conceptos, que permitan contrastar estos conceptos contables en una realidad concreta. Para lograr el objetivo de investigación se utilizan técnicas de investigación como la entrevista y la encuesta para medir el control existente en los inventarios. Con los resultados obtenidos, se puede plantear alguna solución concreta a la problemática planteada, como el diseño de un Manual de Organización y Control de inventarios que permita organizar las gestiones de control del auditor interno en cuanto a la organización departamental en el manejo de inventarios, con sus procesos adecuados que minimicen pérdidas y garanticen los resultados fiables de los inventarios y por tanto en los estados financieros de la organización.

Un sistema de inventario es una estructura que sirve para controlar el nivel de existencia y para determinar cuánto hay que pedir de cada elemento y cuándo hay que hacerlo (Guerrero, 2009). El inventario asimismo representa la existencia de bienes almacenados destinados a realizar una operación, sea de compra, alquiler, venta, uso o transformación (Ruiz, 2011). Los inventarios representan uno de los principales recursos de que dispone una entidad comercial o industrial (Romero, 2012).

Los inventarios constituyen, en la mayoría de los casos, uno de los principales componentes del capital de trabajo de las organizaciones

y las decisiones de inversión en este rubro. Por tanto, deberían tomarse teniendo en cuenta además del factor costo, que es el principal objetivo de los enfoques de gestión, algunos elementos asociados al riesgo y rendimiento de las mismas (Ramírez & Manotas, 2014).

Dentro de toda organización es de vital importancia la compra y venta de bienes o servicios; de aquí la importancia del manejo del inventario (Sánchez, Vargas, Reyes & Vidal, 2011). Bienes que están disponibles para la producción o venta o consumo interno (Zapata, 2011). Un inventario es definible como aquel conjunto de bienes, tanto muebles como inmuebles, con los que cuenta una empresa para comerciar (Barzallo, & Solórzano, 2013).

Por lo general, los inventarios son el mayor activo dentro de los balances de las empresas. Estos contienen a todos los artículos o mercancías que dispone la empresa para su comercialización, permitiendo la compra-venta en un periodo económico determinado. Durán (2012) y Aguilar-Santamaría (2012) reconocen al inventario como un amortiguador entre dos sistemas: uno de oferta (producción o abastecimiento) y otro de demanda (clientes o distribuidores). Con estas características, se puede entender que el tamaño del inventario va a depender del comportamiento de estos sistemas. Por lo tanto, mientras más demore la cadena de abastecimiento, mayor sería el tamaño del inventario, debido al efecto látigo de la demanda. Se debe mantener un nivel adecuado de inventario para evitar posibles costos por mantenimientos o pérdidas por deterioro por excedentes, lo cual afecta directamente la rentabilidad de la empresa. Mantener elevados niveles de inventarios implica mayor utilización de recursos financieros inmovilizados afectando el flujo de operaciones. Al contrario, mantener un nivel bajo de inventarios, provocaría que se realicen mayor cantidad de pedidos a los proveedores, además de no cubrir satisfactoriamente la demanda, ocasionando pérdida de clientes, disminución de ventas y afectación en las utilidades (Durán, 2012).

Actualmente los sistemas de inventarios probabilísticos están dentro de dos grandes clasificaciones: sistemas con revisión continua y con revisión periódica (Gutiérrez, Panteleeva, Hurtado & González, 2013).

La aplicación de un Sistema de Gestión de Inventarios es una de las alternativas más influyentes en el esfuerzo por reducir los costos y mejorar la eficiencia económica (Pérez, Cifuentes, Vásquez & Ocampo 2012). Así, la gestión de los inventarios debe tener en cuenta los aspectos organizacionales y los actores que la afectan (López & Gómez, 2013).

Los almacenes, Bodegas y los Centros de Distribución constituyen un factor clave de éxito para la gestión efectiva de la cadena de abastecimientos y distribución de las organizaciones (Mora, 2011). En este sentido, la gestión de inventarios es fundamental, debido a características que generan problemas con dos clases de complejidad: (i) En primer lugar, se tiene la gran magnitud de artículos que comprenden las líneas comercializadas y (ii) la segunda clase, se debe a la naturaleza del sistema y a las variables externas que influyen en su comportamiento (Toro & Bastidas, 2011). En este orden de ideas, la gestión de los inventarios se ha venido convirtiendo en uno de los grandes retos que enfrentan los directivos con respecto a la planificación y el control (Aguilar-Santamaría, 2012).

La administración de los inventarios dentro de las corporaciones es importante debido a que cumplen con vitales funciones como mantener la independencia entre operaciones, cubrir la incertidumbre de la demanda, dar flexibilidad a la programación de la producción, protección contra demoras en el tiempo de entrega del proveedor y aprovechar descuentos por parte de los proveedores (Izar y Méndez, 2013).

La teoría de inventarios tiene sus raíces en el modelo de Cantidad Económica de Pedido (conocida en inglés como *Economic Order Quantity* o por el acrónimo EOQ), propuesto por Harris en 1913. Actualmente dicho modelo permite obtener una buena aproximación de la política óptima de inventarios en varias situaciones de la vida real. Sin embargo, en sistemas de inventarios donde el deterioro tiene un impacto económico significativo, asumir que los productos tienen vida útil ilimitada conduce a la adopción de políticas de inventarios muy alejadas a las óptimas. La disminución de la calidad de los productos agrega una penalización adicional en el mantenimiento del inventario, y, por tanto, un desafío importante en la gestión de inventarios con productos perecederos es determinar una manera eficiente de mantener la disponibilidad de los artículos mientras que se evitan excesivas pérdidas por productos vencidos (Pérez y Torres, 2014).

Se conocen otros modelos de administración de inventarios como puntos de reorden con lotes dependientes del nivel de inventario, el cual indica que bajo revisión continua, se realiza un pedido con una variable suficiente para tener los inventarios cerca del nivel deseado. Sin embargo, es bastante probable que se tenga faltante durante el plazo de entrega del pedido. Otro modelo, como el de revisión periódica con lotes dependientes del nivel de inventario, indica que ordena una cantidad de

abastecimiento que puede ser variable, lo cual va a depender del nivel de inventario que se tenga en almacenamiento. Este sistema tiene desventajas potenciales, como por ejemplo el exceso de inventario que se puede requerir para mantener esta política. Asimismo, al presentarse demanda estacional se aumenta la posibilidad de incurrir en faltantes cuando esta estacionalidad no es considerada dentro del periodo de revisión. La revisión periódica con puntos de reorden y lotes dependientes del nivel de inventario tiene como ventaja la posesión del costo global más económico de los sistemas anteriores. Sin embargo, se requiere mayor recurso y esfuerzo a nivel computacional (Osorio, 2013).

La clasificación de mercancías se puede establecer atendiendo a varios criterios, como lo son: el estado físico; las propiedades de durabilidad o caducidad, que influyen en su conservación y mantenimiento; el grado de peligrosidad; el grado de rotación y la función que desempeñen dentro del flujo logístico; la forma, el tamaño o la densidad (Escudero, 2014).

La gestión de los inventarios es cada vez más importante dentro de las administraciones de las empresas, pues determina el cumplimiento o fracaso de los objetivos establecidos (Toro y Bastidas, 2011). La gestión se desarrolla mediante el control de las operaciones, el conocimiento del proceso, y considerando las externalidades que pueden favorecer o perjudicar las operaciones del negocio. Por ello, el control interno se ha convertido en un elemento clave en la consecución de objetivos específicos en las empresas. Dentro de las estrategias de optimización de recursos siempre se debe contar con una debida planificación y estructuración de los procesos para el control interno, debido a que estos otorgan una seguridad razonable sobre el cumplimiento de metas y objetivos durante un periodo determinado. En la actualidad, las decisiones administrativas se basan en la información revelada por estos controles. Otro de los propósitos del control interno es minimizar las desviaciones y riesgos, permitiendo adelantarse a los hechos mediante la detección de posibles alteraciones a los procesos (Márquez, 2011). Así, un buen sistema de control permite que las organizaciones tengan mayores oportunidades de conseguir sus objetivos, jugando un papel fundamental en las finanzas de las administraciones empresariales (Chumpitaz, 2015).

La eficacia de los sistemas de control de inventarios depende de factores como la medición adecuada de los tiempos de reabastecimiento, el diseño de indicadores de eficiencia globales capaces de considerar

todas la variables implícitas para el control de inventarios, y en especial de la implementación de métodos de pronóstico de demanda que permitan una estimación precisa de la tendencia y variabilidad de la demanda de cada uno de los productos que se mantengan en inventario –minimizando el error propio en la naturaleza de estos métodos– al tener en cuenta datos realistas sobre la demanda, la exclusión de datos atípicos y la selección adecuada del período base para el cálculo de pronósticos (Aguirre, Ardila, Figueroa y Romero, 2015).

El problema más común en las empresas es la existencia de excedentes y de faltantes. Muchos administradores consideran que es conveniente tener demasiado de lo que no se vende y muchos agotados de lo que sí tiene volumen de ventas. Lo interesante de este problema es que ocurre prácticamente en cualquier empresa del sector industrial o comercial (Vidal, Londoño y Contreras, 2011).

Las principales causas para la necesidad del mantenimiento de inventarios en cualquier empresa son el desfase existente entre la demanda de los consumidores y la producción o suministro de dichos productos y las fluctuaciones aleatorias de la demanda y de los tiempos de reposición en la cadena de suministro. Las estrategias más comunes para manejar estas fluctuaciones son el mejoramiento de la calidad de la información, el mantenimiento de inventarios de seguridad y la colaboración en la cadena de abastecimiento (Vidal, Londoño y Contreras, 2011).

Según Osorio (2013), los inventarios necesitan la presencia e implementación de una política confiable de control. Una óptima política de inventarios debe dar respuesta a las preguntas de cada cuánto debe revisarse el inventario, cuándo ordenar y cuánto ordenar, bien sea ítems de demanda independiente o dependiente. La metodología de estimación de políticas para darle respuesta a estas preguntas puede variar significativamente debido al tipo de producto y al ambiente de producción (Gutiérrez y Vidal, 2008). La elección del sistema de control depende de la complejidad del escenario de operación, el número de ítems que se necesitan controlar, el número de instalaciones donde se puede almacenar el inventario y la disponibilidad de la información en tiempo real (Osorio, 2013).

El debate acerca de la importancia del resultado global frente a la del resultado neto afecta a la decisión o no de revelar el primero en un estado contable independiente, ya que su información queda recogida dentro de las variaciones del neto presentado en el balance, y no sería

necesario presentar información desagregada de forma separada si no fuera relevante (Arimany, Moya & Rodríguez, 2011).

La metodología resultante del análisis cuenta con tres fases excluyentes en el análisis integral de la rentabilidad (Santiesteban, Fuentes y Leyva, 2011):

Fase I - Caracterización

Fase II - Diagnóstico

Fase III - Proyección de la solución

Modelo de cálculo sugerido de compras

Este modelo está diseñado en función de las fluctuaciones existentes en las variables de la demanda y de los tiempos de entrega, así como los niveles de servicio ofrecidos por la empresa a sus clientes (Mora & Martiliano, 2012).

Inventario relativo la contaminación atmosférica

Para clasificar los contaminantes atmosféricos se atiende a: (i) Las características físicas y químicas del contaminante; (ii) Los efectos del contaminante; (iii) Las fuentes de producción o de emisión y; (iv) La transformación que experimentan los contaminantes.

Material y métodos

Diseño de la investigación

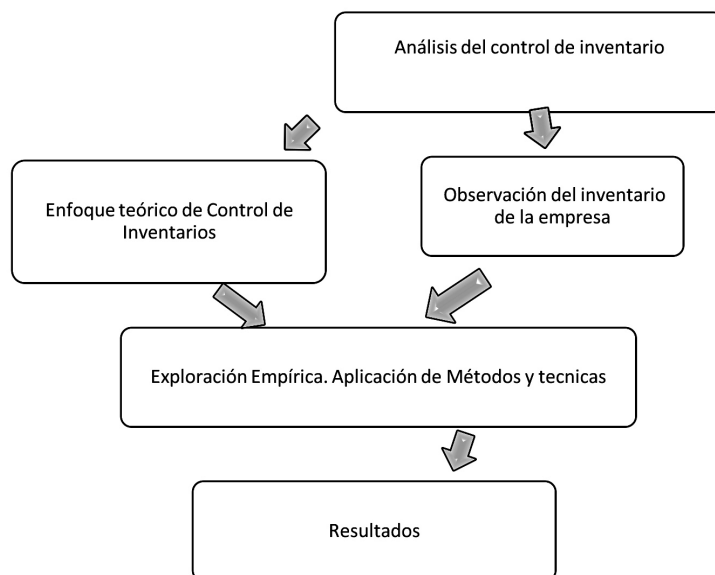
En la realización del análisis contable dentro de una empresa distribuidora farmacéutica de la provincia del Guayas (Ecuador), se decidió emplear un enfoque mixto (cuali-cuantitativo). Según Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p. 7) “el enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. A través de esta aproximación, se logrará concebir las particularidades en los aspectos relevantes del control de inventarios, utilizando la técnica de la observación por medio del acercamiento directo con los empleados de la distribuidora y la entrevista estructurada con técnicas e instrumento de campo.

En tanto que el enfoque cuantitativo tiene como finalidad realizar análisis estadísticos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Para el

efecto, se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas inherentes al tema investigado con la finalidad de evaluar su proceso, las mismas que fueron dirigidas a los empleados de la empresa y que permitieron comprender sobre la gestión que realiza el Departamento de Inventarios de esta distribuidora farmacéutica. Con esta metodología, se realiza la revisión y análisis teórico de las tendencias actuales del objeto de estudio (control de inventarios) y su rentabilidad empresarial, así como su comportamiento en el tiempo.

A partir de estas concepciones se realiza la exploración empírica cuali-cuantitativa de carácter no probabilístico y se obtienen los resultados del análisis con la siguiente metodología:

Figura 1. Metodología para realizar el análisis de control de inventario



Fuente: Elaboración propia

Población y muestra

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomó a la distribuidora farmacéutica JRC PHARMA S.A como caso de estudio. La misma cuenta con 25 empleados que laboran en diferentes áreas de la empresa. A partir

de esta población, se determina la muestra de quince empleados relacionados al área contable y administrativa.

Castro (2003), expresa que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra. En una muestra no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener la muestra es de este tipo intencional.

Tabla 1. Determinación de la Muestra

Ítem	Estrato	Cantidad
1	Gerencia	2
1	Finanzas	3
3	Comercialización y ventas	3
4	Compras-Importaciones	2
5	Bodega	5
	Total: Tamaño de la muestra	15

Se efectuaron entrevistas al personal que participa en el proceso de control de inventarios, para propósitos de establecer los niveles de controles y evaluaciones. Los departamentos del proceso son: finanzas, compras-importaciones, bodega y ventas (anexo 1).

Tabla 2. Preguntas para Entrevistas por departamento

Preguntas por departamento	Total
Dpto. de Finanzas	5
Dpto. de Compras	5
Dpto. de Bodega	16
Dpto. de Ventas	6
Total	32

La evaluación de los controles está en función a cumplimientos a la organización y a los controles de inventarios. Se establecieron cinco tipos de controles que, a criterios del investigador, se consideran necesarios para su cumplimiento, los cuales son:

Tabla 3. Evaluación departamental en control de inventarios

Tipos controles	Significados
1- Controles informales	Controles improvisados
2- Establecidos pero no escrito	Controles verbales y no escritos
3- Estandarizados	Controles básicos
4- Monitoreado	Controles escritos y monitoreados
5- Maximizado	Controles estrictos y monitoreados

Con el objetivo de poder determinar el cumplimiento en los controles, se establecieron puntajes máximos que cada área debería de cumplir para establecer su efectividad en los controles. Los puntajes máximos que las áreas deberían de cumplir una vez tabuladas las preguntas según los niveles de control que se evaluaron, se detallan en la tabla 4.

Tabla 4. Evaluación departamental en control de inventarios

Evaluación Departamentos	Puntaje Máximo
Dpto. de Finanzas	25
Dpto. de Compras	25
Dpto. de Bodega	80
Dpto. de Ventas	30
Total	160

Para poder determinar los puntajes máximos, se han establecido los pesos que se va a determinar como base para cada tipo de control, y se calculó un promedio de los pesos existentes (promedio 15), que servirá para determinar los puntajes que la compañía tiene con el nivel de control y organización actual.

Tabla 5. Evaluación en pesos del nivel de control y organización

Controles	Pesos	%
Controles informales	5	7%
Establecidos pero no escrito	10	13%
Estandarizados	15	20%
Monitoreado	20	27%
Maximizado	25	33%
Total	75	100%

Las preguntas, una vez tabuladas con sus puntajes, serán ponderadas para establecer si los controles de la compañía son: aceptables, controles intermedios o controles deficientes. Para esto hemos considerado los niveles de cumplimientos de acuerdo al rango porcentual siguiente:

Tabla 6: Evaluación de cumplimientos

Descripción de cumplimientos	Cumplimientos
Aceptable	76% a 100%
Intermedio	51% a 75%
Deficiente	10% a 50%

Para propósitos de determinar los pesos y evaluar los niveles de cumplimientos se procede a tabular. En el conteo de las preguntas por área se procede a multiplicar por el promedio general (15) de los pesos máximos de los controles y multiplicados por el porcentaje de cada control. Esto proporcionará el peso promedio que servirá para evaluar los controles de la compañía.

Tabla 7: Total de controles por departamento

Controles	Departamentos				Total evaluación
	Dpto. de Finanzas	Dpto. de Compras	Dpto. de Bodega	Dpto. de Ventas	
Controles informales	2	1	2	1	6
Establecidos pero no escrito	3	4	5	5	17
Estandarizados	0	0	9	0	9
Monitoreado	0	0	0	0	0
Maximizado	0	0	0	0	0
Total	5	5	16	6	32

El siguiente cuadro presenta el resultado de esta operación, con los pesos por departamento para la determinación del cumplimiento en las evaluaciones de los controles y organización. Estas cifras se contrastarán con los valores máximos establecidos para el control de inventarios por cada área de la empresa.

Tabla 8. Peso total por control

Peso por Control	Departamentos				Total peso por control
	Dpto. de Finanzas	Dpto. de Compras	Dpto. de Bodega	Dpto. de Ventas	
Controles informales	2	1	2	1	6
Establecidos pero no escrito	6	8	10	10	34
Estandarizados	0	0	27	0	27
Monitoreado	0	0	0	0	0
Maximizado	0	0	0	0	0
Total	8	9	39	11	67

Análisis y resultados

Del total de las 32 preguntas realizadas a los entrevistados de diferentes departamentos referentes al cumplimiento del control de inventarios y que tienen como objetivo principal conocer si los controles establecidos son efectivos o deficientes, se encontraron los siguientes hallazgos:

Tabla 9: Descripción del cumplimiento por departamento

Departamentos	Puntajes máximos	Puntajes obtenidos	Cumplimiento de la compañía	Descripción del cumplimiento
Dpto. de Finanzas	25	8	32%	Deficiente
Dpto. de Compras	25	9	36%	Deficiente
Dpto. de Bodega	80	39	49%	Deficiente
Dpto. de Ventas	30	11	37%	Deficiente
Total	160	67	42%	Deficiente

Como se puede observar, los niveles de cumplimiento de los controles por departamento de la compañía, son deficientes y están concentrados en los controles informales y controles establecidos, pero

no escritos, seguidos por los controles estandarizados. También se puede evidenciar, desde el punto de evaluación aplicado, que la empresa carece de los niveles de control monitoreados y maximizados.

Organización, control y manejo de inventarios

Para conocer la percepción de los empleados de la empresa referente a la organización y control de inventarios así como posibles alternativas de solución, se aplicó una encuesta a 15 empleados del área contable y financiera, cuyos resultados son los siguientes:

Tabla 10. Encuesta aplicada a los empleados del área contable-financiera

Nº	Preguntas	Respuestas							
		Si	%	No	%	No Sabe	%	Total	%
1	¿Considera usted que la Empresa cuenta con procedimientos adecuados en la organización y control de inventarios?	4	27%	8	53%	3	20%	15	100%
2	¿La institución cuenta con diseño de procesos de control de inventarios?	2	13%	8	53%	5	33%	15	100%
3	¿Se realizan evaluaciones de la organización y control de inventarios para tomar decisiones de gestión financiera?	2	13%	10	67%	3	20%	15	100%
4	¿La gestión de requisición de inventarios se genera con agilidad y eficiencia?	4	27%	9	60%	2	13%	15	100%
5	¿Considera usted que con el diseño e implementación de un manual de procedimientos en bodega le ayudaría a mejorar la organización y control de inventarios?	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%

Los resultados obtenidos en la encuesta, resaltan la carencia de organización y control de inventarios que tiene esta empresa de distribución farmacéutica, expresado en un 67% que manifiestan tal situación. De igual manera, se evidencia la poca agilidad y eficiencia en la gestión de requisición de inventarios con un 60%; así como un ineficiente manual de procesos y procedimientos para el manejo del inventario con un 53%.

Resulta interesante observar que el 100% de la muestra indica la necesidad de contar con un manual de procedimientos para la organización y control de inventarios.

Incidencia de los inventarios en las utilidades

Para conocer la incidencia del control de inventarios en las utilidades de la empresa, se procedió a revisar la información documental contable en donde se pudo detectar que en el monto de facturación realizada en el año 2011 fue de US\$ 63 000 000, vendiéndose un total de 15 033 421 ítems en mercaderías, y no se encontraron reportes de cierre de inventarios de mercaderías que cuadren las entradas y salidas de mercaderías, en concordancia con lo facturado en ese periodo; por lo tanto, en ese año no se puede cuantificar pérdidas o faltantes.

En el año 2012, igualmente existe un monto en facturación de US\$ 21 114 000, lo que equivale a un total de 91 023 423 ítems, y en la suma de los totales de salida de inventarios, no se realizó una respectiva rotación de inventarios valorada en US\$ 9 235,46, la cual se dejó entrar en fecha de caducidad a ciertos productos; generando una pérdida económica para la empresa, esto sin contar con diferencias entre la cantidad de ítems facturados y de faltantes en bodegas que se descubrieron por un total de US\$1 030,56, los cuales pudieron ser generados por malos conteos durante la entrega de los pedidos a los clientes.

Discusión y conclusiones

Los resultados presentados reflejan las principales dificultades para el control de sus inventarios que tiene esta empresa distribuidora farmacéutica, los cuales están asociados a la poca organización departamental, carencia de flujo de procesos y control de los ítems adquiridos para la venta, así como el incumplimiento por parte del personal encargado para dicho control que permitan conducir a obtener una mejor rentabilidad empresarial. El control de inventarios debe estar enfocado a la reorganización de bodegas, mediante implantación de un sistema de control que inicie desde el momento de la requisición de un material hasta la salida del producto al mercado, pasando por los diferentes procesos logísticos de la comercialización y ordenamiento en bodega.

En concordancia con los objetivos planteados en la investigación, el presente reporte refleja los principales hallazgos obtenidos en la observación y análisis del control de inventario que incide en la rentabilidad

empresarial contextualizado en una distribuidora farmacéutica, los cuales se centran en:

- La carencia de control presupuestario anual y mensual en los departamentos de contabilidad, finanzas, ventas y compras, no permite disponer de previsiones en la planificación de flujo de caja, rotación de los inventarios y de espacio físico para las bodegas.
- La facturación se realiza en un espacio no apropiado (bodega de los inventarios), lo que permite al personal de bodega observar los precios de los productos vendidos, que puede ocasionar conflicto de intereses, hurtos, o cualquier otra situación que afecte económicamente a la compañía.
- El escaso control interno, ya que las firmas de responsabilidad de los documentos en bodega solo cuentan con la firma del bodeguero. Estos deben contar con mínimo 3 firmas: elaborado, revisado y aprobado.
- La descoordinación entre la toma física de los inventarios mensuales y la participación del departamento contable, no permite tener certeza sobre el inventario físico y tampoco existe un informe técnico de los productos farmacéuticos que estén en cuarentena.
- La manipulación de los productos farmacéuticos requiere de un conocimiento general sobre los procesos de control de inventario por parte de las personas del personal de bodega y de los otros departamentos.

De igual manera, los resultados del presente trabajo pueden servir de referente para futuras investigaciones que permitan presentar estrategias de solución a la problemática planteada, como el diseño de un Manual de Control de Inventarios que sirva como instrumento de optimización de recursos, minimizar costos y conservación de medicamentos, insumos y productos para la venta, lo cual permitirá a la organización establecer su propio sistema de administración de inventarios para resolver de manera adecuada los aspectos relacionados con las preguntas: ¿cuánto comprar, cuándo comprar y cuánto tener?. Esta alternativa de solución y sus esquemas propuestos se visualizan en los anexos 2 y 3.

Referencias

- Aguilar-Santamaría, P. A. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Pensamiento & Gestión*, (32), 142-164.
- Aguirre-Lasprilla, S., Ardila-Rueda, W., Figueroa, L., & Romero-Rodríguez, Daniel H. (2015). Parametrization and evaluation of Inventory Policy (S,Q) in Hospi-

- tals: A case of study in Barranquilla. *Prospect*, 13(1), 99-105.
- Arimany-Serrat, N., Moya Gutiérrez, S., & Rodríguez Pérez, G. (2011). Relevancia valorativa del resultado global y sus componentes frente al resultado neto. *Revista de Contabilidad*, 171.
- Barzallo Gálvez, M. J., & Solórzano Tucunango, A. S. (2013). *Análisis en el manejo del inventario y su impacto en la rentabilidad mediante la implementación de la NIC 2 en la empresa ZECANORBER S.A ubicada en el cantón Milagro en el año 2013*. Universidad Estatal del Milagro, Guayas, Ecuador (Trabajo de Grado). (<https://goo.gl/tpXU76>).
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Chumpitaz, D. O. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. In *Crescendo*, 6(1), 64-73.
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario. Elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas *Visión Gerencial*, 11(1), 55-78.
- Escudero, M. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Guerrero, H. (2009). *Inventarios: manejo y control*. Ecoe Ediciones.
- Gutiérrez-González, E., Panteleeva, O. V., Hurtado-Ortiz, M. F., & González -Navarrete, C. (2013). Aplicación de un modelo de inventario con revisión periódica para la fabricación de transformadores de distribución. *Ingeniería, Investigación y Tecnología*, 14(4), 537-551.
- Gutiérrez, V., & Vidal, C. J. (2008). Modelos de gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento: Revisión de la literatura. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, (43), 134-149.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Izar, J. M., & Méndez, H. (2013). Estudio comparativo de la aplicación de 6 modelos de inventarios para decidir la cantidad y el punto de reorden de un artículo. *Revista Ciencia y Tecnología*, (13), 217-232. DOI: <http://dx.doi.org/10.18682/cyt.v1i13.105>
- Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136.
- Mora, L. (2011). *Gestión de Logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Mora, L., Martiliano, M. (2012). Modelos de optimización de la gestión logística. Ecoe Ediciones
- Osorio, C. A. (2013). Modelos para el control de inventarios en las pymes. *Panorama*, 2(6), 4-10.
- Pérez-Mantilla, F.A., & Torres, F. (2014). Modelos de inventarios con productos perecederos: Revisión de literatura. *Revista Ingeniería*, 19(2), 9-41.
- Pérez-Vergara, I., Cifuentes-Laguna, A. M., Vázquez-García, C., & Ocampo, D.M. (2012). Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 227-236.
- Ramírez-Reyes, G. S., & Manotas-Duque, D. F. (2014). Modelo de medición del im-

- pacto financiero del mantenimiento de inventario de suministros. *Scientia Et Technica*, 19(3), 251-260. DOI: <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.8659>
- Romero, A. (2012). *Contabilidad intermedia*. México D.F: McGraw Hill.
- Sánchez, M., Vargas-López, M., Reyes-Luna, B. A., & Vidal-Vásquez, O. L. (2011). Sistema de Información para el Control de Inventarios del Almacén del ITS. Reporte de Proyecto. *Conciencia Tecnológica*, (41), 41-46.
- Santisteban, E., Fuentes, V., & Leyva, E. (2011). *Análisis de la rentabilidad económica: tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial Universitaria.
- Toro-Benítez, L. A., & Bastidas-Guzmán, V. E. (2011). Metodología para el control y la gestión de inventarios en una empresa minorista de electrodoméstico. *Scientia Et Technica*, 16(49), 85-91.
- Vidal-Holguín, C. J., Londoño-Ortega, J. C., & Contreras-Rengifo, F. (2011). Aplicación de modelos de inventarios en una cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo con una bodega y N puntos de venta. *Ingeniería y Competitividad*, 6(1), 10-19.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad General*. Bogotá: Colombia. Gráficas de la sabana Ltda.

Anexos

Anexo 1

Preguntas de entrevistas:

Área de finanzas

1. ¿El Departamento de Finanzas posee un manual de políticas y procedimientos?
2. ¿Se efectúan presupuestos para la compra de inventarios?
3. ¿Con que periodicidad se efectúan los presupuestos para la compra de inventarios?
4. ¿La compañía dispone de créditos con los proveedores de medicamento?
5. ¿Tienen establecido un monto límite de crédito con los proveedores para las compras de inventarios?

Área de compras – importaciones

1. ¿El departamento de Compras posee un manual de políticas y procedimientos?
2. ¿Cuántas cotizaciones se solicitan a proveedores antes de decidir la adquisición de inventarios?

3. ¿Cuál es el proceso cuando se realizan importaciones?
4. ¿Cuáles son los factores principales a la hora de decidir la compra de inventarios?
5. ¿Cuándo solicitan la compra de medicamentos se adquiere para cubrir cantidades máximas y mínimas de stock en bodega?

Área de bodega

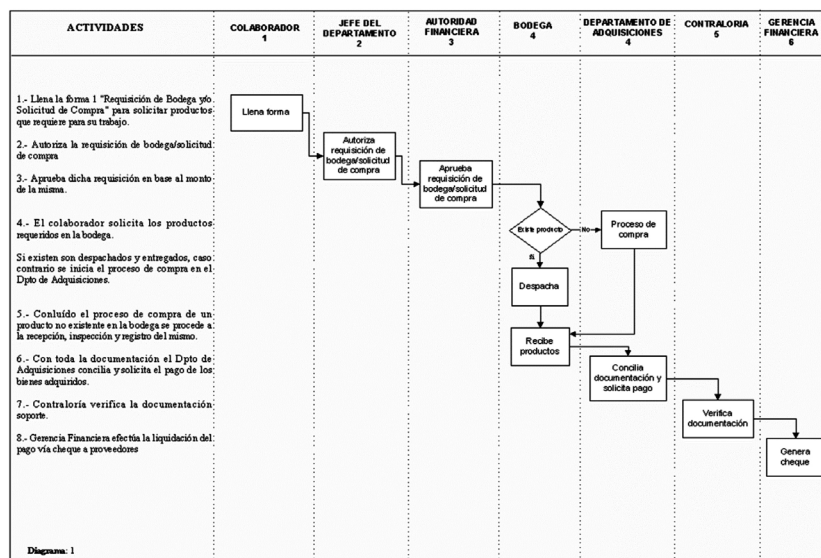
1. ¿El departamento de Bodega posee un manual de políticas y procedimientos?
2. ¿Cuáles son los procesos ya documentados?
3. ¿Cuáles son los procesos que se encuentran en proceso de elaboración para ser documentados?
4. ¿Quién es la persona encargada de recibir los medicamentos?
5. ¿Cómo están estructuradas las bodegas?
6. ¿Cuál es la documentación que maneja el área de bodega para registrar los movimientos y/o transacciones?
7. ¿Esta documentación contiene una secuencia numérica, fecha, descripción del producto, cantidades, referencia de orden de venta, factura o cliente, que permita disponer de un control del movimiento de bodega?
8. ¿Si hubiere la documentación, existe algún grado de responsabilidad, con las debidas firmas que autorice los movimientos de los inventarios en la bodega?
9. ¿Qué tipos de documentación soporta los ingresos y egresos de bodega, en relación a las compras, importaciones, ventas, bajas, etc.?
10. ¿Bodega posee un sistema de inventarios automatizado?
11. ¿Que personal tiene acceso a este sistema de inventarios, si lo hubiere?
12. ¿En el área de bodega los usuarios del sistema tienen acceso a los costos del inventario?
13. ¿Qué sistema de costeo de inventario utilizan lo compañía?
14. ¿Con periodicidad se realizan los inventarios físicos?
15. ¿Cómo están almacenados los medicamentos en la Bodega?
16. ¿Existe un mecanismo para la salida de las muestras médicas? N/A
17. ¿En los casos de medicamentos caducados, cual es el proceso?

Área de ventas

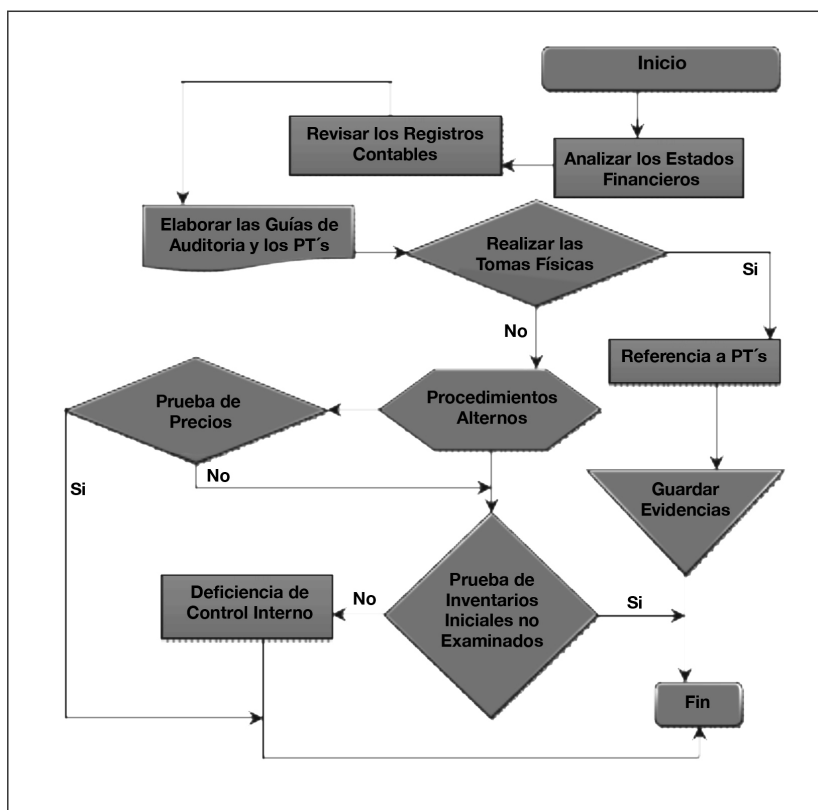
1. ¿El departamento de Ventas posee un manual de políticas y procedimientos?

2. ¿Cuál es el proceso de comercialización de los medicamentos?
3. ¿Quién aprueba las ventas a créditos de clientes nuevos, en relación a plazos y montos?
4. ¿Existe un documento previo a la emisión de factura, con las respectivas autorizaciones de precios y cantidades por parte de la gerencia?
5. ¿Cuál es el proceso para solicitar los medicamentos a bodega?
6. ¿Cuál es la actividad de comercialización, publicidad y/o marketing, para poder difundir los medicamentos a sus clientes?
7. ¿Cuál es el proceso para solicitar muestras médicas al área de Bodega? N/A
8. ¿Quién autoriza el despacho de muestras médicas y cuál es la cantidad límite? N/A

Anexo 2. Ciclo de compras



Anexo 3. Flujograma del procedimiento en inventarios propuesto para la empresa



El flujograma muestra los procedimientos a seguir, de una manera muy sencilla para que la persona encargada de la revisión, no tenga inconvenientes para ejecutarlo, ya que contiene los procedimientos de auditoría necesarios, para la veracidad y la razonabilidad de los estados financieros.



The Inventory as a determinant in the profitability of pharmaceutical distributors

El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas

Luis Asencio Cristóbal

Universidad de Guayaquil-Ecuador
luis.asencioc@ug.edu.ec
orcid.org/0000-0003-3059-6389

Edwin González Ascencio

Universidad de Guayaquil-Ecuador
edwin.gonzaleza@ug.edu.ec
orcid.org/0000-0002-0652-9541

Mariana Lozano Robles

Universidad de Guayaquil-Ecuador
mariana.lozanoro@ug.edu.ec
orcid.org/0000-0003-0876-2184

Abstract

In the competitive world in which business operates, it is necessary to develop internal control mechanisms that allow companies to reduce their costs to obtain greater utility. The present work has the objective of analyzing the control of inventories, contextualized in the sector of pharmaceutical distribution of the province of Guayas-Ecuador, in order to determine their incidence in the costs and the profitability of the companies.

The methodology to follow in order to carry out an in-depth accounting diagnosis is based on scientific methods and techniques (observation, interviews and surveys) applied in a pharmaceutical distribution company, in the field of inventory management, being this exploratory and descriptive research. The results obtained, present the main drawbacks of inventory control in pharmaceutical distribution, which focus on the lack of control mechanisms, associated with the time of rotation. These results will serve as reference points for future research, considering other factors of the conduction of inventories in marketing companies, which allow the design of accounting control systems to contribute to optimize the marketing costs of this sector, highlighting the need for critical and reflexive use of Accounting theory throughout the investigative process.

Resumen

En el mundo competitivo en que se desenvuelven los negocios, es necesario desarrollar mecanismos de control interno que permitan a las empresas reducir sus costos para obtener mayor utilidad. El presente trabajo tiene por objetivo analizar el control de inventarios, contextualizado en el sector de distribución farmacéutica de la provincia de Guayas-Ecuador, a fin de determinar su incidencia en los costos y en la rentabilidad de las empresas. La metodología a seguir para realizar un diagnóstico contable a profundidad, se sustenta en métodos y técnicas científicas (observación, entrevistas y encuestas) aplicadas en una empresa distribuidora farmacéutica, en la esfera del manejo de inventarios, siendo esta investigación exploratoria y descriptiva. Los resultados obtenidos, presentan los principales inconvenientes del control de inventarios en la distribución farmacéutica, que se centran en la carencia de mecanismos de control, asociado con el tiempo de rotación. Estos resultados servirán de referentes para futuras investigaciones, considerando otros factores de la conducción de inventarios en las empresas comercializadoras, que permitan diseñar sistemas de control contable para contribuir a optimizar los costos de comercialización de este sector, resaltando la necesidad del uso crítico y reflexivo de la teoría contable a lo largo del proceso investigativo, para presentar el siguiente trabajo.

Palabras clave | keywords

Control, cost, inventories, distribution, pharmaceutical, profitability
Control, costos, distribución, farmacéutica, inventarios, rentabilidad.

Introduction

It is indisputable the importance of inventory control as the primary account of any type of commercial enterprise, since the rotation of these becomes cash immediately after the sale of the same. Pharmaceutical distributors manage a large number of inventories, including medicines that must be stored in an organized manner in environments that are suitable for storage, placed or packaged in a specific way, which makes it necessary to establish adequate controls through policies, processes and functions, which lead to an adequate organization and control of inventories in their warehouses. However, the disorganization and the lack of control mechanisms on the inventories within the company, generate errors of control in the short and medium term, inefficiency in the use of resources and reduction of business profitability. In this context, it is interesting to analyze the aspects associated with inventory control that affect the profitability of pharmaceutical distributors.

Therefore, the present work seeks to find explanations to internal situations that affect the company, through the revision of theories and concepts, that allow contrasting these accounting concepts in a concrete reality. To achieve the research objective research techniques such as the interview and surveys to measure the control in the inventories were used. . With the obtained results, it is possible to propose a concrete solution to the posed problems, such as the design of a Manual of Organization and Control of inventories that allows to organize the management of control of the internal auditor in the departmental organization in the management of inventories, with its adequate processes that minimize losses and guarantee the reliable results of the inventories and therefore in the financial statements of the organization.

An inventory system is a structure that serves to control the level of existence and to determine how much to ask for each item and when to do it (Guerrero, 2009). The inventory also represents the existence of stored goods destined to carry out an operation of purchase, rent, sale, use or transformation (Ruiz, 2011). Inventories represent one of the main resources available to a commercial or industrial entity (Romero, 2012).

Inventories are, in most cases, one of the main components of the working capital of the organizations and the investment decisions in this area. Therefore, it should be taken into account, in addition to the cost factor, which is the main objective of the management approaches, some elements associated with risk and performance of it (Ramírez & Manotas, 2014).

Within every organization, the purchase and sale of goods or services is of vital importance; hence the importance of inventory management (Sánchez, Vargas, Reyes & Vidal, 2011). Goods that are available for production or sale or internal consumption (Zapata, 2011). An inventory is definable as that set of goods, both movable and immovable, with which a company can trade (Barzallo, & Solórzano, 2013).

In general, inventories are the largest asset within companies' balance sheets. These contain all the items or merchandise that the company disposes for its commercialization, allowing the buying and selling in a determined economic period. Durán (2012) and Aguilar-Santamaría (2012) recognize the inventory as a buffer between two systems: one of supply (production or supply) and another of demand (customers or distributors). With these characteristics, it can be understood that the size of the inventory will depend on the behavior of these systems. Therefore, the longer the supply chain delays, the larger the inventory size, due to the whip effect of demand. An adequate level of inventory must be maintained to avoid possible maintenance costs or losses due to surplus deterioration, which directly affects the profitability of the company. Maintaining high levels of inventories implies greater utilization of immobilized financial resources, affecting the flow of operations. On the contrary, maintaining a low level of inventories would lead to a larger amount of orders being made to suppliers, as well as not satisfactorily covering demand, causing customer loss, decrease sales and profitability (Durán, 2012).

Currently, probabilistic inventory systems fall within two broad classifications: systems with continuous review and periodic review (Gutiérrez, Panteleeva, Hurtado & González, 2013).

The application of a Inventory Management System is one of the most influential alternatives in the effort to reduce costs and improve economic efficiency (Pérez, Cifuentes, Vásquez & Ocampo 2012). Thus, the management of inventories must take into account the organizational aspects and the actors that affect it (López & Gómez, 2013).

Warehouses, Storehouses and Distribution Centers are a key success factor for the effective management of the supply chain and distribution of organizations (Mora, 2011). In this sense, inventory management is fundamental, due to characteristics that generate problems with two kinds of complexity: (i) First, there is the great amount of items that comprise the commercialized lines and (ii) the second class, Is due to the nature of the system and the external variables that influence its behavior (Toro &

Bastidas, 2011). In this context, inventory management has become one of the major challenges faced by managers with regard to planning and control (Aguilar-Santamaría, 2012).

The management of inventories within corporations is important because they fulfill vital functions such as maintaining independence between operations, covering uncertainty of demand, giving flexibility to production scheduling, protection against delays in delivery time of the supplier and take advantage of discounts from suppliers (Izar and Méndez, 2013).

The inventory theory has its roots in the Economic Order Quantity (EOQ) model, proposed by Harris in 1913. Currently, this model allows a good approximation of the optimal inventory policy in several real-life situations. However, in inventory systems where deterioration has a significant economic impact, assuming that products have unlimited lifetime leads to the adoption of inventory policies that are very far from optimum. Decreasing product quality adds an additional penalty to inventory maintenance, and therefore a major challenge in inventory management with perishable products is to determine an efficient way to maintain the availability of items while avoiding excessive losses due to overdue products (Pérez and Torres, 2014).

Other models of inventory management are known as reorder points with lots depending on the inventory level, which indicates that under continuous review, an order is made with a variable sufficient to have the inventories near the desired level. However, it is quite probable that it will be missing during the delivery period of the order. Another model, such as the periodic review with lots depending on the inventory level, indicates that it orders a quantity of supply that can be variable, which will depend on the level of inventory held in storage. This system has potential disadvantages, such as the excess inventory that may be required to maintain this policy. Likewise, when seasonal demand is presented, the possibility of incurring in shortages increases when this seasonality is not considered within the review period. Periodic revision with reorder points and inventory-dependent lots has the advantage of having the cheapest overall cost of previous systems. However, greater resource and effort is required at the computational level (Osorio, 2013).

The classification of goods can be established according to several criteria, such as: the physical state; the properties of durability or expiration, that influence its conservation and maintenance; the degree of danger; the degree of rotation and the role they play within the logistics flow; shape, size or density (Escudero, 2014).

The management of inventories is increasingly important within the administrations of companies, as it determines the fulfillment or failure of the established objectives (Toro and Bastidas, 2011). Management is developed through the control of operations, knowledge of the process, and considering the externalities that can favor or impair business operations. For this reason, internal control has become a key element in the achievement of specific objectives in companies. Within the strategies of optimization of resources there always have a due planning and structuring of the processes for the internal control, since these give a reasonable security on the fulfillment of goals and objectives during a determined period. At present, administrative decisions are based on the information revealed by these controls. Another of the purposes of internal control is to minimize deviations and risks, allowing the anticipation of events by detecting possible alterations to the processes (Márquez, 2011). Thus, a good control system allows organizations to have greater opportunities to achieve their objectives, playing a fundamental role in the finances of business administrations (Chumpitaz, 2015).

The effectiveness of inventory control systems depends on factors such as adequate measurement of replenishment times, the design of global efficiency indicators capable of considering all the implicit variables for inventory control, and especially the implementation of methods of demand forecasts that allow an accurate estimation of the trend and variability of the demand of each of the products that are kept in inventory - minimizing the error itself in the nature of these methods - when taking into account realistic data on the demand, the exclusion of atypical data and the adequate selection of the base period for the calculation of forecasts (Aguirre, Ardila, Figueroa and Romero, 2015).

The most common problem in companies is the existence of surpluses and shortages. Many managers consider that it is convenient to have too much of what is not sold and many exhausted from what does have volume of sales. The interesting thing about this problem is that it happens practically in any company of the industrial or commercial sector (Vidal, Londoño and Contreras, 2011).

The main causes for the need to maintain inventories in any company are the gap between the demand of consumers and the production or supply of these products and the random fluctuations of demand and replenishment times in the supply chain. The most common strategies to manage these fluctuations are the improvement of the quality of the infor-

mation, the maintenance of security inventories and the collaboration in the supply chain (Vidal, Londoño and Contreras, 2011).

According to Osorio (2013), inventories need the presence and implementation of a reliable control policy. An optimal inventory policy should answer the questions of how much inventory should be reviewed, when to order, and how much to order, whether it be independent or dependent demand items. The methodology for estimating policies to answer these questions can vary significantly due to the type of product and the production environment (Gutiérrez and Vidal, 2008). The choice of the control system depends on the complexity of the operation scenario, the number of items that need to be controlled, the number of facilities where the inventory can be stored and the availability of the information in real time (Osorio, 2013).

The debate about the importance of the overall result versus that of the net result affects the decision whether or not to disclose the former in an independent accounting statement, since its information is included within the variations of the net present in the balance sheet, and not It would be necessary to present separately disaggregated information if it were not relevant (Arimany, Moya & Rodríguez, 2011). The methodology resulting from the analysis has three exclusionary phases in the integral analysis of profitability (Santiesteban, Fuentes and Leyva, 2011):

Phase I – Characterization

Phase II – Diagnosis

Phase III - Projection of the solution

Suggested Calculation Model for purchasing

This model is designed based on fluctuations in demand variables and delivery times, as well as the levels of service offered by the company to its customers (Mora & Martiliano, 2012).

Inventory relative to atmospheric contamination

To classify the atmospheric pollutants it is attended to: (i) The physical and chemical characteristics of the pollutant; (Ii) The effects of the pollutant; (Iii) The sources of production or emission and; (Iv) The transformation of pollutants.

Materials and method

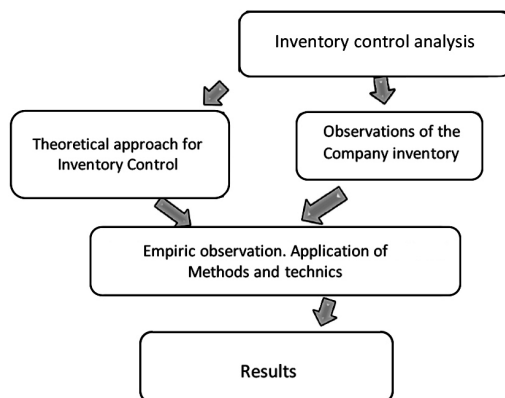
Research design

In carrying out the accounting analysis within a pharmaceutical distribution company in the province of Guayas (Ecuador), it was decided to employ a mixed approach (qualitative-quantitative). According to Hernández, Fernández, & Baptista (2010, p.7) “the qualitative approach uses data collection without numerical measurement to discover or refine research questions in the interpretation process.” Through this approach, it will be possible to conceive the particularities in the relevant aspects of inventory control, using the technique of observation by means of the direct approach with the employees of the distributor and the structured interview with techniques and field instrument.

While the quantitative approach aims to perform statistical analysis (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). For this purpose, a questionnaire of closed questions inherent to the investigated subject was applied with the purpose of evaluating its process, the questions were directed to the employees of the company and that allowed to gain understanding about the management that realizes the Department of Inventories of this Pharmaceutical distributor. With this methodology, the theoretical review and analysis of the current trends of the object of study (inventory control) and its business profitability, as well as its behavior over time, is carried out.

From these conceptions the qualitative-quantitative empirical exploration of non-probabilistic character is realized and the results of the analysis are obtained with the following methodology:

Figure 1. Methodology for conducting inventory control analysis



Source: own elaboration

Population and sample

For the development of the present study, pharmaceutical distributor JRC PHARMA S.A was taken as a case study. It has 25 employees who work in different areas of the company. From this population, the sample of fifteen employees related to the accounting and administrative area is determined.

Castro (2003) states that if the population is less than fifty (50) individuals, the population is equal to the sample. In a non-probabilistic sample, the choice of members for the study will depend on a specific criterion of the researcher, which means that not all members of the population have equal opportunity to conform it. The manner of obtaining the sample is of this intentional type.

Chart 1. Sample Determination

Ítem	Department	Quantity
1	Management	2
1	Finances	3
3	Commercialization and sales	3
4	Purchases-Imports	2
5	Warehouse	5
	Total: Sample size	15

Interviews were conducted with personnel involved in the inventory control process, for purposes of establishing levels of controls and assessments. The departments of the process are: finance, purchases-imports, warehouse and sales (Annex 1).

Chart 2. Questions for Interviews by department

Questions by department	Total
Finances Dept.	5
Purchases Dept.	5
Warehouse Dept.	16
Sales Dept.	6
Total	32

The evaluation of the controls is based on compliance with the organization and the inventory controls. Five types of controls were established which, according to the researcher's criteria, are considered necessary for compliance, which are:

Chart 3. Departmental evaluation in inventory control

Type of controls	Meaning
1- Informal controls	Improvised controls
2- Stablished but not written	Verbal and non-written controls
3- Standardized	Basic controls
4- Monitored	Written and monitored controls
5- Maximized	Strict and monitored controls

In order to determine compliance in the controls, maximum scores were established which each area should meet to establish its effectiveness in the controls. The maximum scores that the areas should meet once the questions were tabulated according to the levels of control that were evaluated, are detailed in chart 4.

Chart 4. Departmental evaluation in inventory control

Department Evaluation	Maximun Score
Finances Dept.	25
Purchases Dept.	25
Warehouse Dept.	1680
Sales Dept.	30
Total	160

In order to determine the maximum scores, weights have been established to be determined as the basis for each type of control, and an average of the existing weights (average 15) was calculated, which will serve to determine the company's scores with the current level of control and organization.

Chart 5. Evaluation in weights of the level of control and organization

Controls	Weights	%
Informal controls	5	7%
Stablished but not written	10	13%
Standardized	15	20%
Monitored	20	27%
Maximized	25	33%
Total	75	100%

The questions, once tabulated with their scores, will be weighted to establish whether the company controls are: acceptable, intermediate controls or deficient controls. For this we have considered compliance levels according to the following percentage range:

Chart 6: Evaluation of compliance

Description of compliance	Compliance
Acceptable	76% a 100%
Intermediate	51% a 75%
Deficient	10% a 50%

For purposes of determining the weights and evaluating compliance levels, we proceed to tabulate. In the counting of the questions by area, we multiply by the general average (15) of the maximum weights of the controls and multiplied by the percentage of each control. This will provide the average weight that will serve to evaluate the company's controls.

Chart 7: Total controls by department

Controls	Departments				Total evaluation
	Finances Dept.	Purchases Dept.	Warehouse Dept.	Sales Dept.	
Informal controls	2	1	2	1	6
Stablished but not written	3	4	5	5	17
Standardized	0	0	9	0	9
Monitored	0	0	0	0	0
Maximized	0	0	0	0	0
Total	5	5	16	6	32

The following chart presents the result of this operation, with the weights by department for the determination of compliance in the evaluations of the controls and organization. These figures will be contrasted with the maximum values established for the control of inventories by each area of the company.

Chart 8. Total weight per control

Weight per control	Departments				Total peso por control
	Finances Dept.	Purchases Dept.	Warehouse Dept.	Sales Dept.	
Informal controls	2	1	2	1	6
Stablished but not written	6	8	10	10	34
Standardized	0	0	27	0	27
Monitored	0	0	0	0	0
Maximized	0	0	0	0	0
Total	8	9	39	11	67

Analysis and results

From the total of 32 questions asked to the interviewees of different departments regarding compliance with inventory control and whose main objective is to know if the controls are effective or deficient, the following findings were found:

Chart 9: Description of compliance by department

Departamentos	Maximun socres	Obtained score	Compliance Of teh company	Description Of compliance
Finances Dept.	25	8	32%	Deficient
Purchases Dept.	25	9	36%	Deficient
Warehouse Dept.	80	39	49%	Deficient
Dpto. de Ventas	30	11	37%	Deficient
Total	160	67	42%	Deficient

As can be seen, the levels of compliance of the company's departmental controls are deficient and are concentrated on informal controls and established, but not written, controls followed by standardized controls.

It can also be evidenced, from the point of applied evaluation, that the company lacks the monitored and maximized control levels.

Organization, control and inventory management

In order to know the perception of the employees of the company regarding the organization and control of inventories as well as possible alternatives of solution, a survey was applied to 15 employees of the accounting and financial area, whose results are the following:

Chart 10. Survey applied to the employees of the accounting-financial area

N°	Questions	Answers							
		Yes	%	No	%	Doesn't	%	Total	%
1	Do you consider that the Company has adequate procedures in the organization and control of inventories?	4	27%	8	53%	3	20%	15	100%
2	Does the institution have design of inventory control processes?	2	13%	8	53%	5	33%	15	100%
3	Are evaluations of the organization and control of inventories made to make financial management decisions?	2	13%	10	67%	3	20%	15	100%
4	Is the inventory requisition management generated with agility and efficiency?	4	27%	9	60%	2	13%	15	100%
5	Do you consider that with the design and implementation of a manual of procedures in warehouse would help to improve the organization and control of inventories?	15	100%	0	0%	0	0%	15	100%

The obtained results in the survey highlight the lack of organization and control of inventories that this pharmaceutical distribution company has, expressed in 67% who manifest such situation. Likewise, there is evidence of poor agility and efficiency in the management of inventory requisition with 60%; as well as an inefficient manual of processes and procedures for the management of the inventory with a 53%. It is interesting to note that 100% of the sample indicates the need to have a manual of procedures for the organization and control of inventories.

Incidence of inventories in profits

To know the incidence of inventory control in the company's profits, we proceeded to review the accounting documentary information where it was possible to detect that in the amount of invoicing made in 2011 was US \$ 63,000,000, selling a total of 15 033 421 items in merchandise, and there were no reports of closure of inventories of merchandise that fit the inflows and outflows of merchandise, in accordance with what was invoiced in that period; therefore, in that year no losses or missing can be quantified.

In 2012, there is also an invoicing amount of US \$ 21,114,000, equivalent to a total of 91,023,423 items, and in the sum of total departure inventories, there was not a respective rotation of inventories valued at US \$ 9 235.46, which was allowed for certain products to enter into expiration date; generating an economic loss for the company, not counting differences between the number of items invoiced and missing in warehouses that were discovered for a total of US \$ 1,030.56, which could be generated by bad counts during the delivery of the orders to customers.

Discussion and conclusions

The results presented reflect the main difficulties for the control of inventories for that this pharmaceutical distributor has, which are associated to the little departmental organization, lack of process flow and control of the items purchased for sale, as well as the non-fulfillment by part of the personnel in charge of said control which would allow to obtain better business profitability. The control of inventories should be focused on the reorganization of warehouses, through the implementation of a control system that starts from the moment of requisition of a material to the exit of the product to the market, passing through the different logistic processes of the commercialization and ordering in warehouse.

In accordance with the objectives set out in the research, this report reflects the main findings obtained in the observation and analysis of inventory control that affects business profitability contextualized in a pharmaceutical distributor, which focus on:

- The lack of annual and monthly budget control in the departments of accounting, finance, sales and purchases, does not allow having forecasts in the cash flow planning, inventory rotation and physical space for the warehouses.

- Invoicing is carried out in an unsuitable space (warehouse of inventories), which allows warehouse personnel to observe the prices of sold products, which may lead to conflicts of interest, theft, or any other situation that affects the company economically.
- The little internal control, since the signatures of responsibility of the documents in warehouse only has the signature of the warehouse manager. These must have at least 3 signatures: elaborated, reviewed and approved.
- The lack of coordination between the physical taking of the monthly inventories and the participation of the accounting department does not allow having certainty about the physical inventory and there is no technical report of the pharmaceutical products that are in quarantine.
- The handling of pharmaceutical products requires a general understanding of the processes of inventory control by the people of the warehouse staff and other departments.

Likewise, the results of the present study can serve as a reference for future research that allows presenting strategies for solving the problem, such as the design of a Manual of Inventory Control that serves as an instrument for optimizing resources, minimizing costs and conservation of medicines, supplies and products for sale, which will allow the organization to establish its own inventory management system to adequately solve the aspects related to the questions: how much to buy, when to buy and how much to have ?. This solution alternative and its proposed schemes are shown in annexes 2 and 3.

References

- Aguilar-Santamaría, P. A. (2012). Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Pensamiento & Gestión*, (32), 142-164.
- Aguirre-Lasprilla, S., Ardila-Rueda, W., Figueroa, L., & Romero-Rodríguez, Daniel H. (2015). Parametrization and evaluation of Inventory Policy (S,Q) in Hospitals: A case of study in Barranquilla. *Prospect*, 13(1), 99-105.
- Arimany-Serrat, N., Moya Gutiérrez, S., & Rodríguez Pérez, G. (2011). Relevancia valorativa del resultado global y sus componentes frente al resultado neto. *Revista de Contabilidad*, 171.
- Barzallo Gálvez, M. J., & Solórzano Tucunango, A. S. (2013). *Análisis en el manejo del inventario y su impacto en la rentabilidad mediante la implementación de la NIC 2 en la empresa ZECANORBER S.A ubicada en el cantón Milagro en el año*

2013. Universidad Estatal del Milagro, Guayas, Ecuador (Trabajo de Grado). (<https://goo.gl/tpXU76>).
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª.ed.). Caracas: Uypal.
- Chumpitaz, D. O. (2015). Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. In *Crescendo*, 6(1), 64-73.
- Durán, Y. (2012). Administración del inventario. Elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas *Visión Gerencial*, 11(1), 55-78.
- Escudero, M. (2014). *Logística de almacenamiento*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Guerrero, H. (2009). *Inventarios: manejo y control*. Ecoe Ediciones.
- Gutiérrez-González, E., Panteleeva, O. V., Hurtado-Ortiz, M. F., & González -Navarrete, C. (2013). Aplicación de un modelo de inventario con revisión periódica para la fabricación de transformadores de distribución. *Ingeniería, Ingeniería Investigación y Tecnología*, 14(4), 537-551.
- Gutiérrez, V., & Vidal, C. J. (2008). Modelos de gestión de inventarios en cadenas de abastecimiento: Revisión de la literatura. *Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia*, (43), 134-149.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Izar, J. M., & Méndez, H. (2013). Estudio comparativo de la aplicación de 6 modelos de inventarios para decidir la cantidad y el punto de reorden de un artículo. *Revista Ciencia y Tecnología*, (13), 217-232. DOI: <http://dx.doi.org/10.18682/cyt.v1i13.105>
- Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136.
- Mora, L. (2011). *Gestión de Logística en centros de distribución, bodegas y almacenes*. Bogotá: Ediciones Ecoe.
- Mora, L., Martiliano, M. (2012). Modelos de optimización de la gestión logística. Ecoe Ediciones
- Osorio, C. A. (2013). Modelos para el control de inventarios en las pymes. *Panorama*, 2(6), 4-10.
- Pérez-Mantilla, F.A, & Torres, F. (2014). Modelos de inventarios con productos perecederos: Revisión de literatura. *Revista Ingeniería*, 19(2), 9-41.
- Pérez-Vergara, I., Cifuentes-Laguna, A. M., Vásquez-García, C., & Ocampo, D.M. (2012). Un modelo de gestión de inventarios para una empresa de productos alimenticios. *Ingeniería Industrial*, 34(2), 227-236.
- Ramírez-Reyes, G. S., & Manotas-Duque, D. F. (2014). Modelo de medición del impacto financiero del mantenimiento de inventario de suministros. *Scientia Et Technica*, 19(3), 251-260. DOI: <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.8659>
- Romero, A. (2012). *Contabilidad intermedia*. México D.F: McGraw Hill.
- Sánchez, M., Vargas-López, M., Reyes-Luna, B. A., & Vidal-Vásquez, O. L. (2011). Sistema de Información para el Control de Inventarios del Almacén del ITS. Reporte de Proyecto. *Conciencia Tecnológica*, (41), 41-46.

- Santiesteban, E., Fuentes, V., & Leyva, E. (2011). *Análisis de la rentabilidad económica: tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial*. Editorial Universitaria.
- Toro-Benítez, L. A., & Bastidas-Guzmán, V. E. (2011). Metodología para el control y la gestión de inventarios en una empresa minorista de electrodoméstico. *Scientia Et Technica*, 16(49), 85-91.
- Vidal-Holguín, C. J., Londoño-Ortega, J. C., & Contreras-Rengifo, F. (2011). Aplicación de modelos de inventarios en una cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo con una bodega y N puntos de venta. *Ingeniería y Competitividad*, 6(1), 10-19.
- Zapata, P. (2011). Contabilidad General. Bogotá: Colombia. Gráficas de la sabana Ltda.

Annex

Annex 1

Questions for interviews

Finance department

1. Does the Department of Finance have a policy and procedures manual?
2. Are budgets made for the purchase of inventories?
3. How often are budgets for the purchase of inventories made?
4. Does the company have credits with medicine providers?
5. Do you have an established credit limit with suppliers for inventory purchases?

Purchases- imports department

1. Does the purchasing department have a policy and procedures manual?
2. How many quotes are requested from suppliers before deciding on the acquisition of inventories? What is the process when imports are made?
3. What are the main factors when deciding the purchase of inventories?
4. When they request the purchase of medicines are they acquired to cover maximum and minimum quantities of stock in warehouse?

Warehouse department

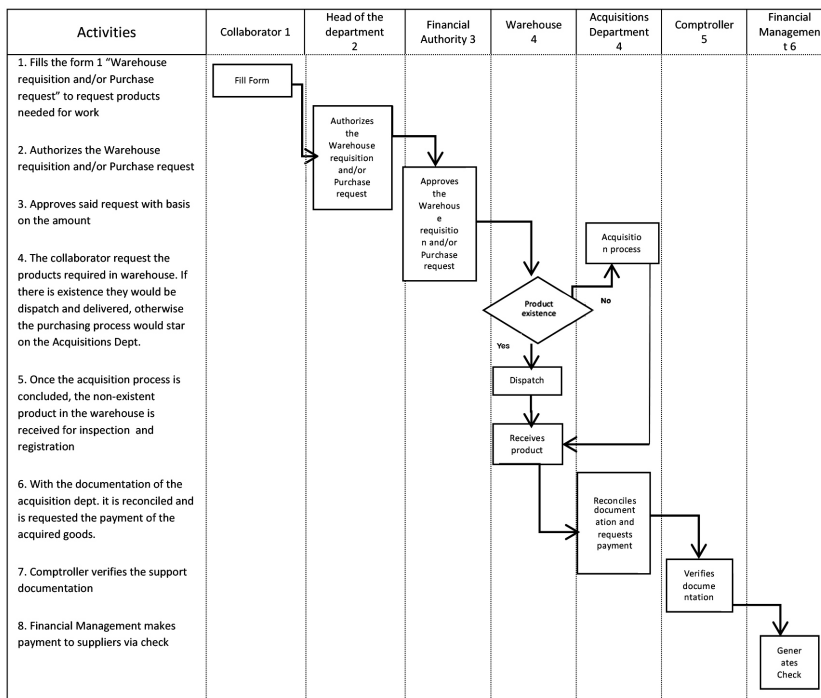
1. Does the Warehouse department have a policy and procedures manual?

2. What are the processes already documented? Which are the processes that are in the process of elaboration to be documented?
3. Who is the person in charge of receiving the medicines?
4. How are the warehouses structured?
5. Does this documentation contain a numerical sequence, date, product description, quantities, sales order reference, invoice or customer, which allows the control of warehouse movement?
6. If there is documentation, is there any degree of responsibility, with the proper signatures that authorize the movements of the inventories in the warehouse?
7. In what types of documentation do the warehouse revenues and expenses are supported, in relation to purchases, imports, sales, casualties, Etc. Does Warehouse have an automated inventory system?
8. Which personnel have access to this inventory system, if any?
9. In the warehouse area do users of the system have access to the inventory costs?
10. What is the inventory costing system used by the company? Are physical inventories done regularly?
11. How are medicines stored in the warehouse? Is there a mechanism for the exit of medical samples? N/A
12. In cases of expired drugs, what is the process?

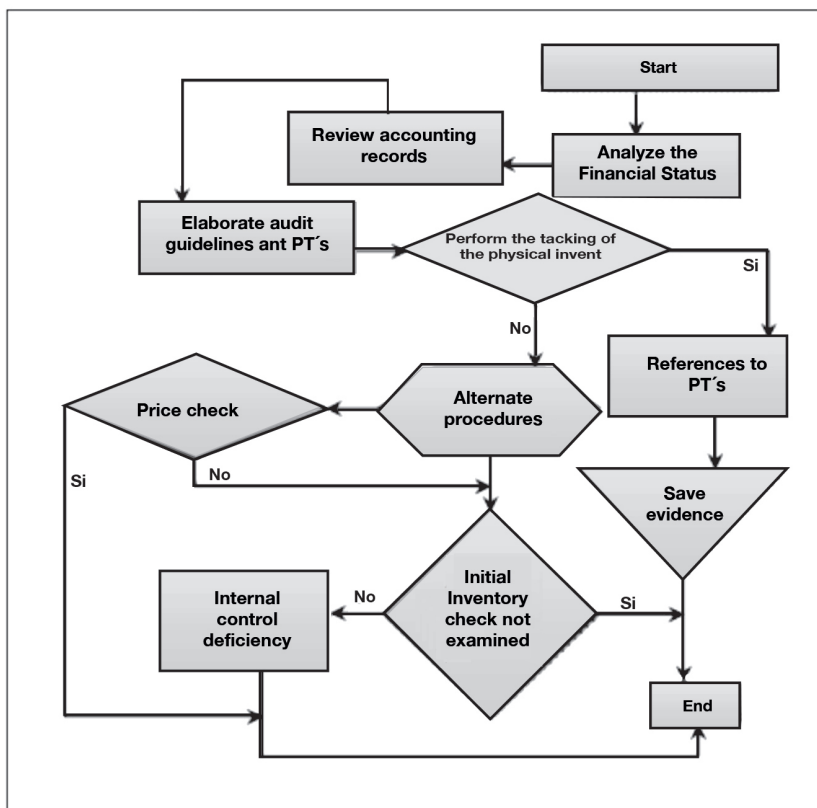
Sales department

1. Does the sales department have a manual on policies and procedures?
2. What is the process of commercialization of the medicines?
3. Who approves sales to new clients' credits, in relation to deadlines and amounts?
4. Is there a pre-issue document to the invoice, with the respective authorizations of prices and quantities by the management?
5. What is the process of requesting medical samples to the warehouse?
6. What are the commercialization activity, advertising and/or marketing, in order to be able to disseminate the medicines to your customers? N/A
7. Who authorizes the dispatch of medical samples and what is the limit amount? N/A

Annex 2. Purchasing Cycle



Annex 3. Flow chart of the proposed inventory procedure for the company



The flow chart shows the procedures to follow, in a very simple way so that the person in charge of the review, does not have problems to execute it, since it contains the necessary audit procedures, for the truthfulness and the reasonability of the financial statements.



Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial

Organizational capacities to generate value: analysis of industrial sector

Glenda Ponce-Espinosa

Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador
geponce@utpl.edu.ec
orcid.org/0000-0002-5781-9848

Diana L. Espinoza

Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador
dlespinoza@utpl.edu.ec
orcid.org/0000-0002-8035-1278

Julio Ríos-Zaruma

Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador
jarios@utpl.edu.ec
orcid.org/0000-0002-8271-9398

Karla Gabriela Tapia C.

Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador
kgtapia@utpl.edu.ec
orcid.org/0000-0002-9116-2181

Resumen

El propósito de esta investigación es determinar las capacidades organizacionales que han sido desarrolladas por las empresas del sector industrial de la ciudad de Loja, a partir del modelo de las 7s de McKinsey propuesto por Tom Peters y Robert Waterman. Se aplicó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos a la población objeto del estudio que son las empresas que pertenecen a la Cámara de Industrias de Loja; los resultados obtenidos fueron comparados con la variación de la rentabilidad y el impuesto a la renta causado en el periodo 2013-2014. El estudio permitió determinar que las empresas presentaron variabilidad positiva durante el periodo mencionado, aplicaron un estilo de liderazgo autocrático, flujo de información descendente, estructura organizacional definida así como misión y visión. El tipo de innovación más común fue en productos y no aplicaron instrumentos que permitan determinar el clima laboral. Por otro lado, las empresas que no presentaron variabilidad positiva se caracterizaron por un estilo de liderazgo liberal y democrático, flujo de información multidireccional e innovación reactiva.

Abstract

The purpose of this research is to determine the organizational capacities that have been developed by the companies of the industrial sector of the city of Loja, based on the McKinsey 7s model proposed by Tom Peters and Robert Waterman. The questionnaire was applied as an instrument for the collection of data to the population of the study that are the companies that belong to the Cámara de Industrias de Loja; the results obtained were compared with the variability in profitability and the income tax caused in the period 2013-2014. The study allowed to determine that companies presented positive variability during the mentioned period applied a style of autocratic leadership, downward flow of information, defined organizational structure as well as mission and vision, the most common type of innovation was in products and did not apply instruments that allow determine the working environment. On the other hand, companies that did not present positive variability were characterized by a style of liberal and democratic leadership, multidirectional information flow, reactive innovation and to determine the work climate used surveys.

Palabras clave | keywords

Capacidades organizacionales, 7s McKinsey, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, flujo de información. Organizational capacities, 7s McKinsey, leadership style, strategy, structure. information flow

Introducción

Las organizaciones se ven expuestas a un intercambio de energía e información con el entorno, puesto que se encuentran en constante interacción con el mismo. Sin embargo, cuanto mayor sea el cambio en el entorno de una empresa, más debe procurar basar su estrategia en los recursos y capacidades internas en lugar de hacerlo en el mercado. Es por esta razón que uno de los grandes retos que enfrentan los gerentes corresponde a la habilidad para alinear a la estrategia empresarial los esfuerzos que se realizan en las organizaciones con la finalidad de lograr mayor efectividad en las operaciones de las mismas.

O'Reilly y Thusman (2013) han realizado una recopilación de definiciones para esta habilidad, determinándola como “la capacidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para abordar los cambios rápidos del ambiente” o como “la capacidad de una organización para crear, ampliar, modificar su base de recursos” (O'Reilly & Tushman, 2013).

Los recursos y las capacidades se han convertido en la base para la estrategia a largo plazo de la empresa. Estos elementos proveen la dirección básica y son la fuente principal de la rentabilidad para la empresa. A partir de este principio, el modelo de las 7s de McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. Esta investigación considera que además de los factores internos es importante conocer cuáles son las capacidades de la organización que inciden en la creación de valor del negocio así como cuál es la combinación de los elementos del modelo de McKinsey que permite a las organizaciones generar valor.

Este modelo muestra que la organización va más allá de sus objetivos. Se refiere a una organización cuya eficiencia la centra en la interacción de estos elementos, considerando que la empresa eficaz no está representada precisamente por un modelo único, cerrado y estable en el tiempo, sino más bien constituye un sistema abierto, permeable y condicionado a la influencia permanente de una serie de factores de contingencia y a la visión de sus directivos o administradores acerca de la forma cómo debe ser dirigida y organizada. Por esta razón, adquiere especial importancia el enfoque estratégico que responde a la necesidad de formular una visión corporativa que permita a la organización

dar una adecuada respuesta (la estrategia) relativa a las decisiones más convenientes sobre las actividades a desarrollar o sobre los negocios que desempeña o puede desempeñar (Suárez-Hernández & Mirón, 2013).

En este sentido, el presente artículo está organizado en dos secciones: la primera sección desarrolla el concepto de capacidad organizacional y explica detalladamente el modelo de las 7s, así como la descripción de los elementos que la conforman, especificando la administración efectiva de los factores que permiten comprender la naturaleza y características de la parte conceptual. Una segunda sección establece el modelo de Mckinsey dentro de las empresas sujetas al estudio. Este proceso está soportado por los siete elementos delimitados: estrategia, estructura, sistema, estilo, personal, habilidades y valores compartidos.

El modelo de las 7s de Mckinsey se plantea bajo la premisa de que “una organización no es solamente estructura”, sino que basa su propuesta en siete elementos –incluyendo lógicamente estructura–, a saber: “structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values”; aspectos internos que la organización necesita alinear a fin de lograr éxito (Peters & Waterman, 1980). Los creadores de este modelo diferencian y proponen una clasificación de los elementos duros (estrategia, estructura y sistema) y suaves (estilo, personal, habilidades y valores compartidos).

Con el fin de comprender el planteamiento teórico, los siete elementos se componen por:

- Estrategia: Se refiere a los planes anticipados o en respuesta a los cambios del entorno. Se refiere a la ruta que ha elegido la organización para seguir. La estrategia de la organización se ve reflejada en la misión y la visión que se refiere al camino al cual se dirige la empresa a largo plazo. La estrategia, la misión, visión y valores de las organizaciones son consideradas parte de la identidad de la organización y son además el elemento distintivo y la expresión de la personalidad de la organización (Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2014).
- Una vez que se han definido metas y estrategias que permitan lograr los objetivos de la organización, el gerente debe asegurar que la estructura se ajusta a la estrategia (Ivanko, 2013), es así que el diseño y la asignación de tareas a los miembros de la organización corresponde al siguiente elemento de este modelo.
- Estructura: Trata sobre la especialización y coordinación de actividades, influenciada principalmente por la estrategia y el tamaño de la organización y su diversidad.

- La estructura organizacional es definida como el grado en que las actividades de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados (Robbins & Coulter, 2005). Las organizaciones, además de la estructura organizacional declarada, requieren de un nivel de formalización que implique el establecimiento de reglas, procedimientos, y documentación escrita como manuales de políticas y descripción de puestos que establecen los deberes y derechos de los empleados (Daft, 2012).
- Sistema: Compuesto por los procedimientos formales e informales que se lleva a cabo en las organizaciones. Los sistemas para su funcionamiento requieren de estos aspectos: adaptación (debe abarcar las situaciones externas, adaptarse a su entorno y adaptar el entorno a sus necesidades), capacidad de alcanzar las metas (debe definir y alcanzar sus metas fundamentales), integración (regular la interrelación entre sus componentes), mantenimiento de patrones (proporcionar, mantener y renovar la motivación de los individuos y las pautas culturales que lo integran) (Parsons, 1937).
- La cultura organizacional: Que forma parte también de los sistemas y se refieren a los valores, creencias y normas dominantes desarrolladas a lo largo de la vida de la organización. Estos elementos influyen en el comportamiento de los empleados (Reis & Azebedo, 2015).
- Estilo de administración: Existe una relación cercana entre la forma de pensar y la forma de actuar en las organizaciones. Muchos de los problemas que surgen en la organización tienen su raíz en esta forma de pensamiento, sin embargo, éstas pueden dar lugar a nuevas y mejoradas formas de organización (Ivanko, 2013).
- El liderazgo: Definido como “El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales” (Koontz & Weihrich, 2004); se refiere al estilo de administración, el cual se ve influido por el estilo de liderazgo que se aplica dentro de la organización.
- Así, el liderazgo presenta diferentes estilos que pueden ser adoptados y aplicados en las organizaciones. Estos estilos se los considera como las teorías que estudian el liderazgo en términos de formas de comportamiento del líder en relación con sus subordinados; es decir las maneras en que el líder orienta su conducta (Koontz & Weihrich, 2004) clasifican los estilos de liderazgo en: autocrático (quien impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capa-

cidad denegar u otorgar premios o castigos) democrático (consulta con sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables, y alienta su participación) y liberal (hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus acciones).

- Personal: Que se refiere al capital humano de la organización y a cómo éste es desarrollado, entregado, socializado, integrado y motivado y a la manera en que sus carreras son administradas. (Ivanko, 2013). Respecto a este aspecto, su importancia radica en la manera en que el personal de la organización es comunicado, entendiéndose por comunicación organizacional a la comunicación formalmente definida en la organización para procesos específicos internos y en relación con el entorno. El personal requiere ser informado de los aspectos que suceden en la organización, con los clientes, los proveedores, distribuidores, socios estratégicos.
- Habilidades: Representan las competencias distintivas, es decir, lo que la organización realiza mejor y que contribuye al logro de la misión y la visión propuestas por la organización.
- Valores compartidos: Compuestos por los elementos que influyen en el grupo de trabajo a fin de lograr alcanzar los objetivos comunes. Se los considera como los conceptos y principios rectores de la organización, son aspectos que van más allá de las declaraciones de los objetivos organizacionales

Material y métodos

El presente estudio es de tipo descriptivo con un enfoque cualitativo. La población objeto del estudio son las empresas que pertenecen a la Cámara de Industrias de Loja (Ecuador), siendo el cuestionario el instrumento que se utilizó para la recolección de datos, el cual se aplicó a 18 empresas que componen la población, durante el periodo comprendido entre el año 2014 y 2015.

Entre las variables a utilizar, se considera como variable independiente a la variación en la utilidad obtenida a partir del impuesto a la renta causado de la empresa (valor generado) y como variable dependiente a los siete elementos del modelo 7S propuesto por McKinsey (capacidades de las organizaciones).

a. Recolección de datos

Se utilizó un cuestionario que incluye 14 indicadores que son los que permiten la identificación de los elementos del modelo como herramienta para recolección de datos, el cual fue aplicado a los gerentes de las empresas de la Cámara de Industrias de Loja. Este cuestionario está basado en el modelo 7S propuesto por McKinsey, el cual establece los siete elementos explicados *ut supra*: estrategia, estructura, sistema, estilo de administración, personal, habilidades, valores compartidos y utiliza catorce indicadores que de acuerdo a la literatura revisada, permite identificar los factores cualitativos respecto del modelo.

Para determinar la variación de la utilidad de la empresa, se utilizó como fuente de información a las base de datos del Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías y se utilizaron los datos de la rentabilidad y el impuesto a la renta causado que se registra en el periodo 2013-2014 por cada una de las empresas como mecanismo para determinar su variación.

Se utilizó esta variable debido a que de forma práctica demuestra la variación de utilidades como indicador financiero de rendimiento. En el periodo de estudio se han seleccionado aquellas que han reportado aumento o disminución en su impuesto a la renta, lo cual indica una tendencia hacia un mejor o menor rendimiento. Aquellas que no muestran variación no se consideraron en el análisis de la Tabla 4: características de los elementos del modelo de Mckinsey de las empresas de acuerdo a su rendimiento.

b. Análisis de datos

Se identificó el factor cualitativo existente para cada empresa, respecto de las 14 variables planteadas en el cuestionario y se agrupa de acuerdo a cada uno de los siete elementos.

Se identifican las capacidades organizacionales que permiten determinar una variación positiva o negativa respecto de la utilidad generada por la empresa en un año. Se calculó la variación existente entre los dos periodos inmediatamente anteriores en base al impuesto declarado.

De esta manera, se plantea la existencia de dos tipos de empresas:

- Empresas que poseen capacidades organizacionales que representan una variación positiva en la utilidad generada en el año de estudio. Para éstas el procedimiento a utilizar es la selección de 4 empresas que han generado un mayor incremento en su variación de utilidad económica en relación al año anterior.

- Empresas que poseen capacidades organizacionales que representan una variación negativa en la utilidad generada en el año de estudio, en cuyo caso el procedimiento a utilizar es la selección de 4 empresas que han generado un decrecimiento en su variación de utilidad económica en relación al año anterior.

En base a esta categorización se determina el perfil de los dos tipos empresas planteados de acuerdo a la información registrada en las catorce variables y los 7 elementos del modelo de Mckinsey. Se han identificado también las características en base a la prevalencia de este factor dentro de las empresas del segmento analizado.

Análisis y resultados

La observación de las capacidades internas de las organizaciones industriales de la ciudad de Loja, a través del modelo de las 7S de McKinsey, permitió identificar las características distintivas de las empresas que generaron utilidad durante los periodos de estudio.

De acuerdo a la clasificación definida por la Comunidad Andina de Naciones, Decisión 702, Artículo 3; se define el tamaño de las empresas de acuerdo al valor bruto de sus ventas anuales. De acuerdo a este antecedente las empresas se clasifican como muestra la Tabla 1, las actividades que desarrollan según lo indicado por el Clasificación Internacional Industrial Unificado –CIIU- de las empresas sujetas de estudio, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 1. Clasificación por tipo de empresa

Tipo de empresa	Número de empresas	Porcentaje
Microempresa Ventas menores a 100 000	2	11%
Pequeña Ventas entre 100 000 y 1 000.000	7	39%
Mediana Ventas entre 1 000 000 y 5 000 000	7	39%
Grande Ventas mayores a 5 000 000	2	11%
	18	

Fuente: Comunidad Andina de Naciones, Decisión 702, artículo 3

Tabla 2. Clasificación actividad y sector al que pertenecen

Actividad	CIIU	Número de industrias	Sector al que pertenecen
Alimentos	C101/C107/C105	7	39%
Cerámica	C239	3	17%
Comercializadora de productos agrícolas	G471	1	6%
Generación de electricidad	D351	1	6%
Industria de vidrio	C231	1	6%
Licores y bebidas	C110	2	11%
Elaboración de combustibles	C192	1	6%
Editoriales	C181	2	11%
TOTAL		18	100%

Fuente: Investigación propia

Las características que describen estos elementos del modelo de McKinsey se señalan en la Tabla 3.

Tabla 3. Características de los elementos del Modelo de Mckinsey

Tipo de elementos	Elementos	Elementos descriptores
Elementos duros	Estrategia	Comunicación externa: medios
		Misión
		Visión
	Estructura	Tipo de estructura organizacional
	Sistema	Innovación
		Logística
		Calidad
Elementos suaves	Estilo de administración	Estilo de liderazgo
	Personal	Comunicación interna: formal e informal
		Capacitación del personal: ámbito
		Medición de clima organizacional
	Habilidades	Motivación
	Valores compartidos	Establecimiento de elementos de la cultura organizacional
		Trabajo en equipo

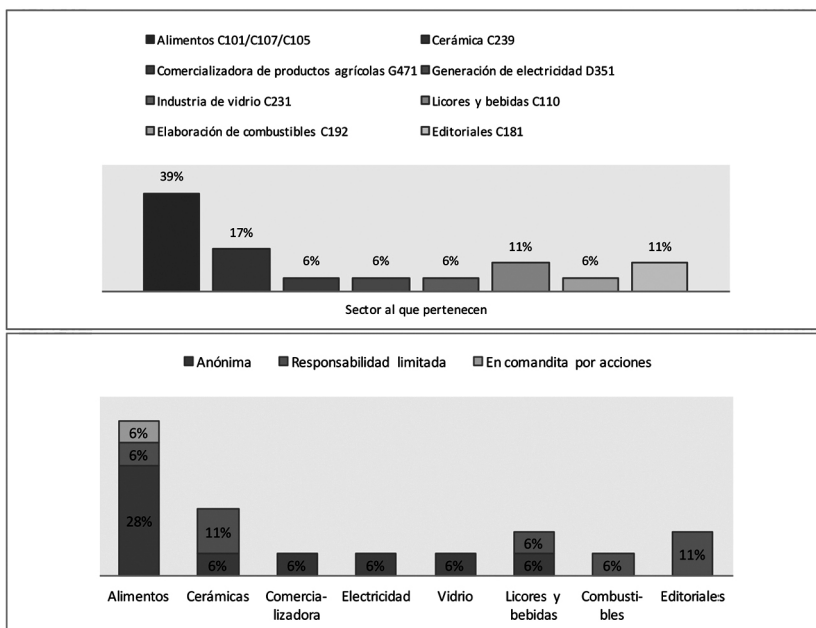
Fuente: Investigación propia

Loja (Ecuador), capital de la provincia del mismo nombre, cuenta según datos de la Superintendencia de Compañías (2015) con un aproximado de 681 empresas activas, de las cuales el 7% corresponden al sector industrial, destacándose la producción de alimentos y bebidas como productos principales.

Al clasificarlas por su tamaño, el sector industrial tiene una participación del 76% entre micro y pequeñas empresas (entre 3 y 24 trabajadores por empresa) y cuyos productos son consumidos a escala local y regional. Las medianas empresas corresponden el 21% (entre 2 y 86 trabajadores por empresa), sus productos son consumidos a nivel local, regional y nacional. Loja cuenta además, con una única empresa catalogada como grande (aproximadamente 236 trabajadores) cubriendo los mercados nacional e internacional para la venta de sus productos

Las empresas estudiadas de acuerdo a las actividades que realizan según la Clasificación Internacional Industrial Unificada – CIIU y a su constitución se clasifican según lo indica el Gráfico 1.

Gráfico 1. Constitución y actividad

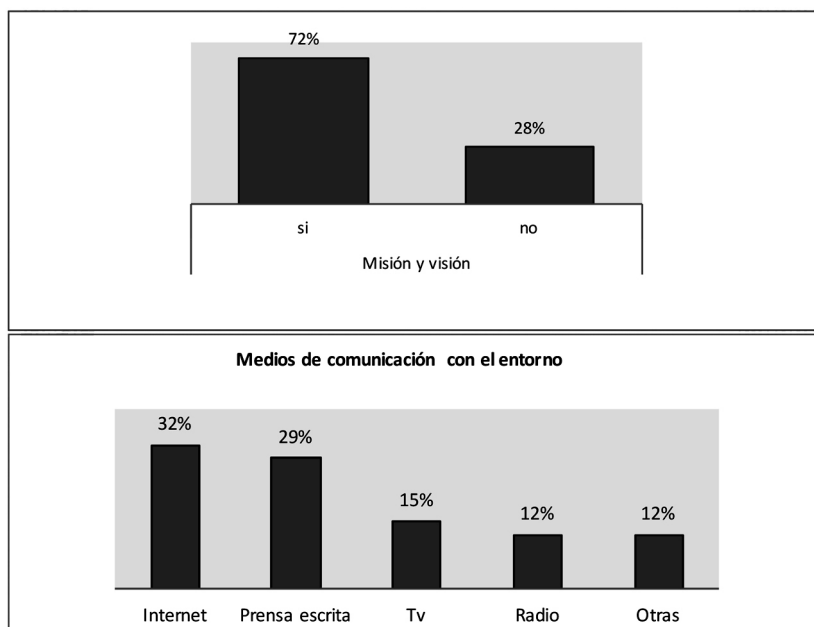


Fuente: Elaboración propia

Las características de los elementos del modelo de las 7S de Mckinsey, encontradas en las empresas industriales se presentan a continuación:

Resultados de la variable “Estrategia”

Gráfico 2. Características del elemento estrategia

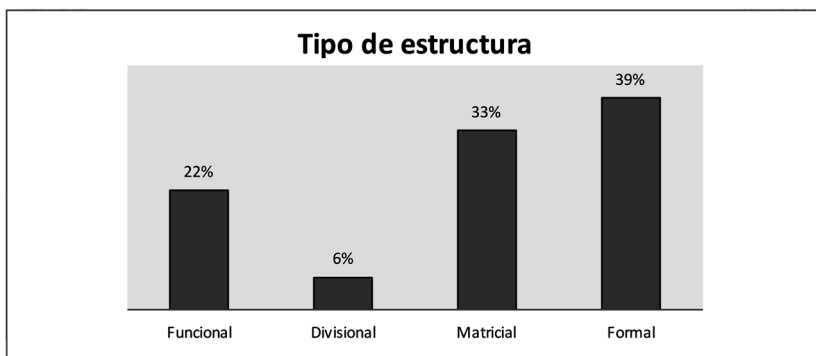


Fuente: Elaboración propia

En lo correspondiente a este elemento, se las puede resumir en que el 72% de las empresas poseen misión y visión definida, mientras que el restante 28% de las empresas no lo han definido. En lo correspondiente a comunicación con el entorno, todas las empresas indican realizarla a través de diferentes medios, siendo los más utilizados Internet y la prensa escrita.

Resultados de la variable “Estructura”

Gráfico 3. Características del elemento estructura

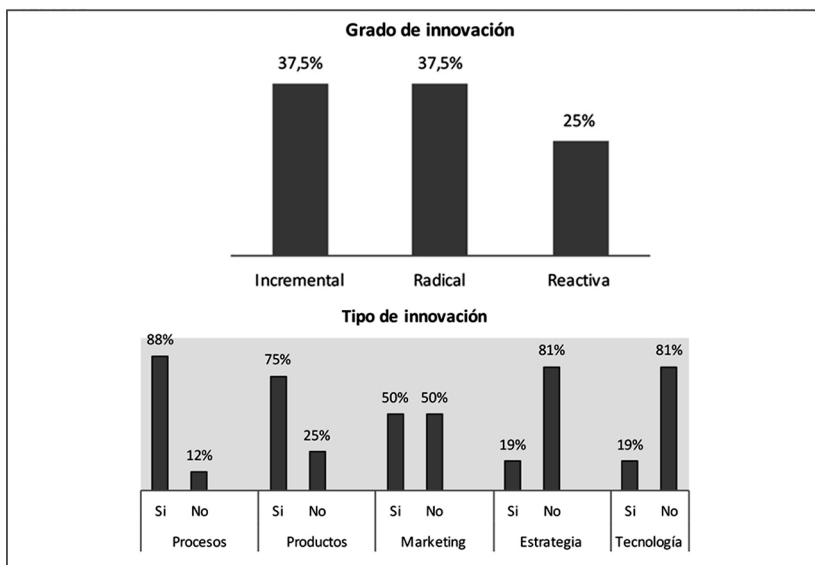


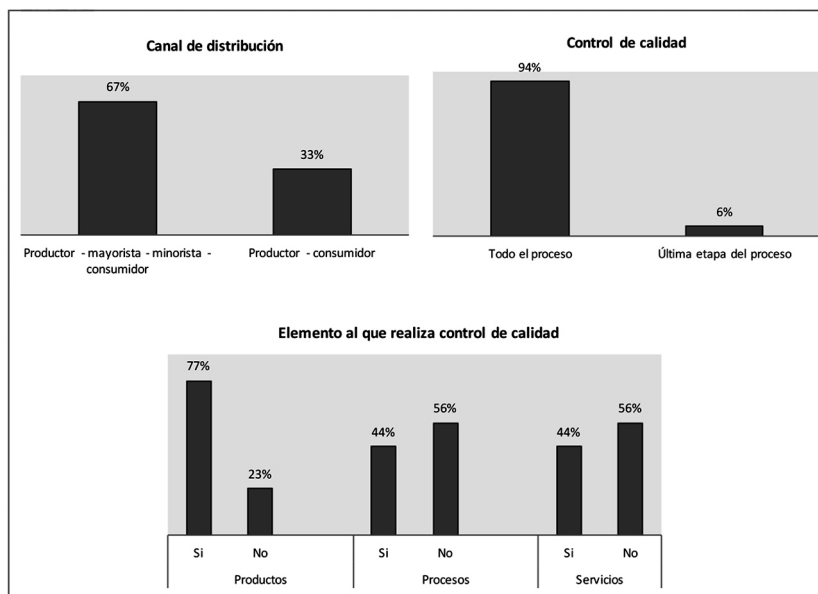
Fuente: Elaboración propia

En lo referente al tipo de estructura organizacional, todas las organizaciones reconocen una estructura formal definida, sin embargo solamente el 61% de las empresas han logrado identificar el tipo de estructura existente, clasificándose el 33% como matricial, el 22% como funcional y el 6% divisional.

Resultados de la variable “Sistema”

Gráfico 4. Características del elemento sistema





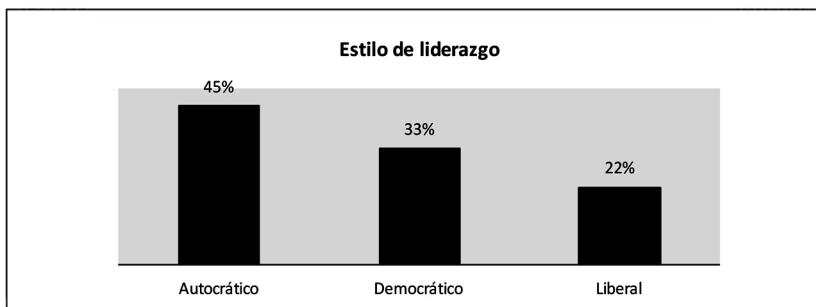
Fuente: Elaboración propia

Las características investigadas dentro de este elemento, corresponden a:

- **Innovación:** El 89% de las empresas realizan procesos de innovación. Para estas empresas el grado de innovación más común es el incremental y el radical con 37,8% cada uno y la innovación reactiva el 25%. El 88% de las empresas realizan innovación aplicada a procesos, el 75% a productos, el 50% a elementos de marketing. Mientras que se aplica innovación a estrategia y a tecnología en solo 19% de la muestra.
- **Con respecto a la distribución de productos,** el 67% de las empresas utiliza el canal productor – mayorista - minorista y consumidor; mientras que el canal directo (productor - consumidor) solamente es aplicado por el 33%.
- **Calidad:** Todas las organizaciones realizan control de calidad. El 94% lo realizan a lo largo de todo el proceso y el 6% en la última etapa del proceso de producción. También se consultó respecto del elemento al que se realiza el control de calidad, emergiendo que el 77% lo realiza al producto terminado.

Resultados de la variable “Estilo de administración”

Gráfico 5. Características del elemento estilo de administración

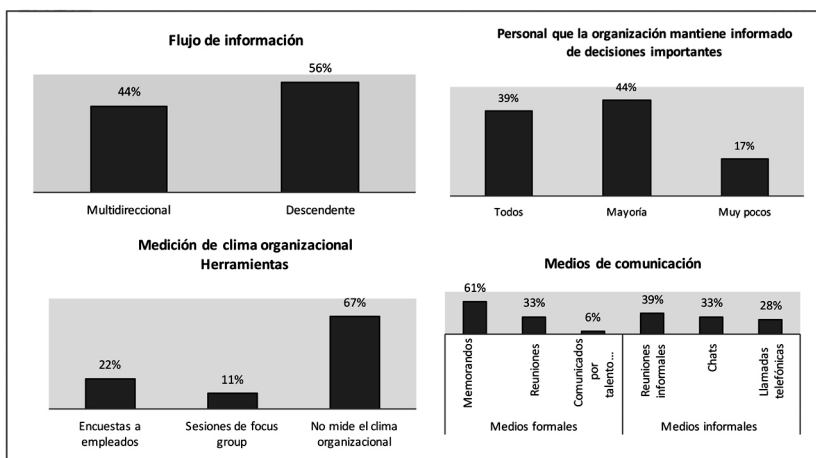


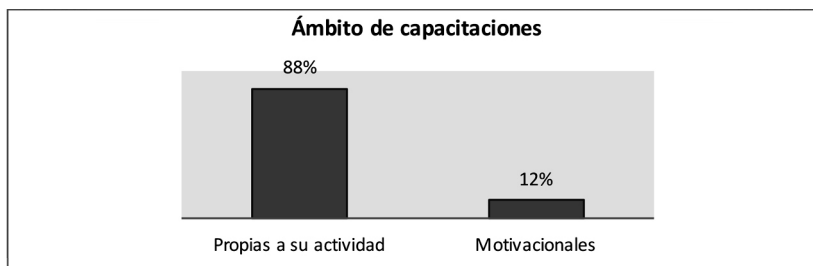
Fuente: Elaboración propia

Los tres estilos de liderazgo son practicados por las empresas del sector en estudio. El 45% mantienen un estilo autocrático, caracterizado por imposición de órdenes y la capacidad de otorgar o denegar premios o castigos; el 33% es de estilo democrático, que se caracteriza por consultar a subordinados y el 22% liberal que se refiere a quienes hacen uso reducido de su poder, otorgando a sus subordinados alto grado de independencia, de acuerdo a las características señaladas por Kootz & Weihrich (2004).

Resultados de la variable “Personal”

Gráfico 6. Características del elemento personal



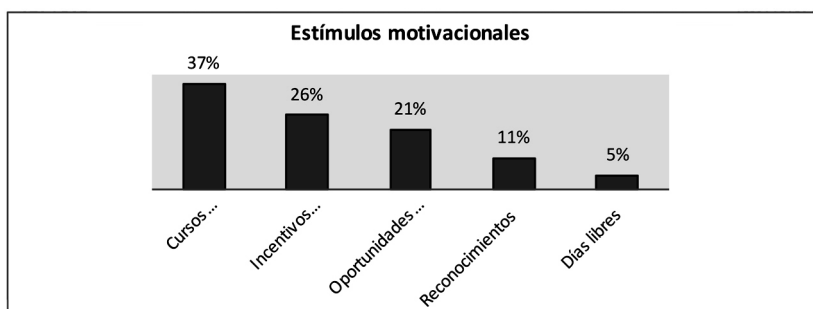


Fuente: Elaboración propia

- Flujo de información: el 56% se caracteriza por realizarla de manera descendente y 44% de manera multidireccional. Sobre cuestiones trascendentales, las empresas en un 44% informan a la mayoría de sus colaboradores, el 39% a todos y el 17% a muy pocos.
- Las empresas no realizan medición del clima organizacional en el 67% de los casos. El 22% se apoyan en encuestas para medirlo y el 11% lo realizan a través de focus group.
- Los medios de comunicación interna formales más utilizados son los memorandos (61%) y las reuniones formales (33%). Por otro lado, los medios de comunicación informales utilizados son las reuniones informales (39%), chats (33%) y llamadas telefónicas internas (28%).
- Capacitaciones: Todas las empresas de la muestra efectiva capacitan a sus empleados. El 88% lo realiza en aspectos propios de su actividad y el 12% en temas motivacionales, que se refieren principalmente a aspectos que fortalezcan el aspecto humano y de logro de objetivos de los colaboradores.

Resultados de la variable “Habilidades”

Gráfico 7. Características del elemento habilidades

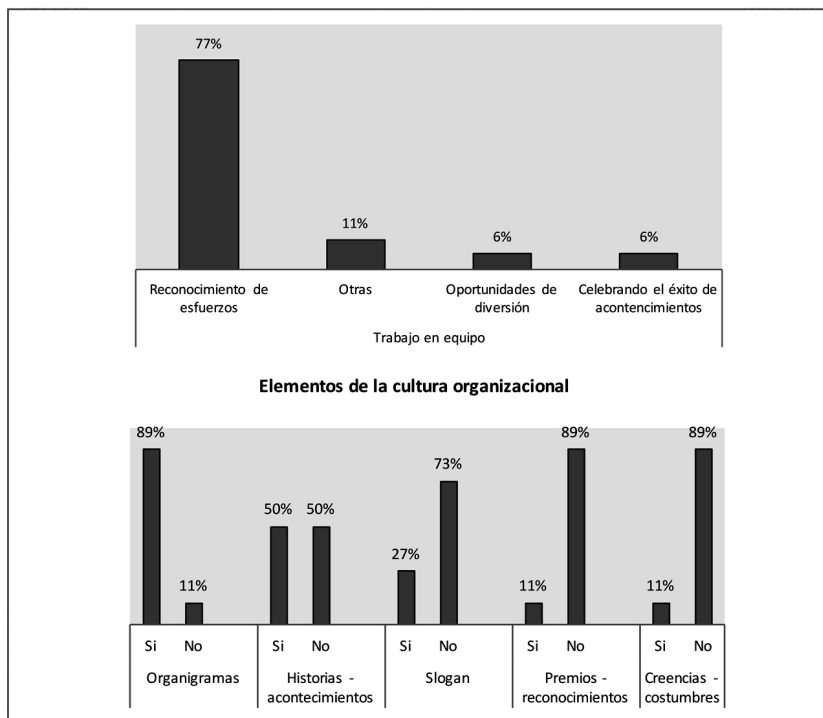


Fuente: Elaboración propia

Caracterizado por los estímulos motivacionales como práctica de las organizaciones, las empresas recurren a los cursos y capacitaciones 37% como parte de motivación a sus empleados, el 26% a incentivos económicos, el 21% a aspectos relacionados a oportunidad de desarrollo, el 11% a reconocimientos y el 5% otorgan días libres.

Elemento: Valores compartidos

Gráfico 8. Características del elemento valores compartidos



Fuente: Investigación propia

En lo referente a este elemento, se ha consultado respecto a los diferentes elementos de la cultura organizacional. Es así que el 89% de las empresas poseen organigramas como forma de estructurar y formalizar las tareas que se desarrollan, el 50% se apoya en historias y acontecimientos de las empresas, el 27% en el eslogan que los identifica

y el 11% en aspectos referentes a premios y reconocimientos y creencias y costumbres.

El trabajo en equipo fue el valor que todas las empresas practican, de los cuales el 77% lo realizan como una forma de reconocimiento de esfuerzos y el 6% como una forma de oportunidad de diversión y de celebrar el éxito.

Discusión y conclusiones

En la siguiente tabla se muestra la combinación de capacidades y características de las empresas sujetas al estudio que generaron variabilidad positiva en utilidad y en impuesto a durante el periodo 2013- 2014, así como la combinación de capacidades de aquellas que presentan variabilidad negativa.

Tabla 4. Características de los elementos del modelo de Mckinsey de las empresas de acuerdo a su rendimiento

Elementos según el modelo de McKinsey		Características investigadas	Características empresas con mayor rendimiento	Prevalencia del factor	Características empresas con menor rendimiento	Prevalencia del factor
Elementos duros	Estrategia	Comunicación externa: medios	Internet	100%	Internet	75%
		Misión	Definida	100%	Definida	100%
		Visión	Definida	100%	Definida	100%
	Estructura	Tipo de estructura organizacional	Matricial	50%	Formal	75%
	Sistema	Innovación	Productos	100%	Productos	100%
			Procesos	50%	Procesos	75%
			Tipo de innovación: incremental	50%	Tipo de innovación: Reactiva	50%
		Logística	Productor - mayorista - minorista - consumidor	100%	Productor - mayorista - minorista - consumidor	100%
		Calidad	Productos	100%	Productos	75%
			Procesos	50%	Procesos	75%

Elementos según el modelo de McKensey		Características investigadas	Características empresas con mayor rendimiento	Prevalencia del factor	Características empresas con menor rendimiento	Prevalencia del factor
Elementos suaves	Estilo de administración	Estilo de liderazgo	Autocrático	75%	Democrático	50%
					Liberal	50%
	Personal	Comunicación interna: formal e informal	Memorandos - reuniones informales	75%	Memorandos - reuniones informales	50%
			Flujo de información: descendente	100%	Flujo de información: multidireccional	100%
		Capacitación del personal: ámbito	Propios de su actividad	75%	Propios de su actividad	75%
		Medición de clima organizacional	No mide	75%	Encuestas a empleados	50%
	Habilidades	Motivación	Incentivos económicos, días libres	no existe	Incentivos económicos	50%
	Valores compartidos	Establecimiento de elementos de la cultura organizacional	Orogrigramas definidos	75%	Organigrama, misión visión, historias y acontecimientos	100%
		Trabajo en equipo	Reconocimiento de esfuerzos	75%	Reconocimiento de esfuerzos	50%

Fuente: Elaboración propia

Diversos estudios han señalado que existe una relación positiva entre “La implementación de estrategias prospectoras y analizadoras, el desarrollo de recursos y capacidades orientados a mercado y el vínculo de estos últimos con el crecimiento organizacional” (Ynzunza & Izar, p. 2013), lo cual se alinea al hallazgo del presente estudio en lo referente a la innovación incremental en empresas de mayor rendimiento, en contraste con la innovación reactiva que existe en las empresas de menor rendimiento.

Por otro lado, se revela que “El nivel de productividad del trabajo es explicado por la calificación de los trabajadores, la dinámica del

empleo está positivamente asociada a la existencia y formalidad del equipo de I+D” (Barletta, Pereira, Robert, & Yoguel, 2013). Estos resultados se relacionan con el éxito de la alta capacitación del personal y la existencia de innovación tanto en procesos y productos.

En lo referente al estilo de administración se indica que “El liderazgo y sus buenas prácticas asociadas son un pilar fundamental en la construcción de la capacidad de innovación y esto puede cambiar dependiendo del sector en que se realice la investigación” (Bravo & Herrera, 2009). El estilo de liderazgo autocrático para el caso del sector industrial investigado resulta ser parte de las buenas prácticas que sustentan el desarrollo de capacidades, sin embargo, el estilo que genera estas buenas prácticas podrá variar en el caso de otros sectores.

La organización, al ser un sistema abierto, está influenciada en forma permanente por una serie de factores de contingencia que se interrelacionan entre sí, y a la visión de sus directivos o administradores acerca de la forma cómo debe ser dirigida y organizada. Dichos aspectos como estrategia, estructura, sistema, estilo de administración, personal, habilidades y valores compartidos deben ser considerados al momento de aplicar estrategias que permitan el logro de objetivos y el rendimiento.

El modelo de las 7S de McKinsey integra elementos que la organización necesita gestionar a fin de configurar la estrategia corporativa y ser exitosa, los cuales son: estrategia, sistemas y procedimientos, estructura, estrategia, estilo de gestión, habilidades y valores compartidos.

Las empresas, en su mayoría, poseen misión y visión como parte de su filosofía empresarial, así como mantienen una estructura formal que se refleja en la estructuración del trabajo a través de organigramas, además de realizar control de calidad en todo el proceso productivo.

El estilo del liderazgo que se aplica generalmente es de tipo autocrático y como consecuencia el flujo de información es descendente. Los diversos elementos estudiados revelan actuaciones distintas a las esperadas que difiere por la influencia sistémica del entorno. Así, las empresas estudiadas que presentan mayor rendimiento económico, muestran los siguientes elementos característicos:

- Generan estrategias y planes anticipados, mantienen una estructura organizacional matricial es decir un sistema de mandos múltiples que exige flexibilidad, en relación a los sistemas y procedimientos las organizaciones innovan en productos.

- La logística se da a través del canal: producto, mayorista, minorista, consumidor, gestionan permanentemente la calidad en productos.
- El estilo de liderazgo que direcciona las organizaciones es autocrático por lo que el flujo de comunicación interna es descendente.
- El personal es capacitado en ámbitos propios a la actividad que desarrollan, no miden el clima laboral.

Las investigaciones futuras pueden enfocarse en estudiar cuáles otras capacidades presentan las organizaciones que están generando valor, así como identificar si la generación de valor es una consecuencia directa de las capacidades que las organizaciones han desarrollado. Estudios en estos ámbitos contribuirían a enriquecer la teoría administrativa y brindaría a los administradores mayores elementos al momento de tomar decisiones.

Referencias

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yogel, G. (2013). Argentina: Dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista Cepal* (110), 137-155. (goo.gl/pwrzoK) (2017-02-17).
- Bravo, E., & Herrera, L. (2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorios. En: *Actas del XIII Congreso de Ingeniería de Organización*, 2-4 de septiembre 2009. Barcelona-Terrassa. (goo.gl/fKKTm) (2017-02-17)
- Daft, R. (2012). *Management*. Mason: Cengage Learning.
- Ivanko, S. (2013) *Modern Theory of Organization*. Ljubljana: University of Ljubljana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Exploring the role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47-66. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1857-1>
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Parsons, T. (1937). *La estructura de la acción social*. Madrid: Guadarrama.
- Peters, T., & Waterman, R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. doi: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Reis, G., & Azebedo, M. C. (2015). Relations between organizational culture and authenticity: the authentic living in the organizational environment. *RAM Revista de Administracao Mackenzie*, 16(6) 48-70. doi: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p48-70>

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Education.
- Suárez-Hernández, J., & Mirón, S.I. (2013). Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89.
- Superintendencia de Compañías (2015). Directorio de compañías registradas en la Superintendencia, al 27 de enero del 2015. *Superintendencia de Compañías del Ecuador, Loja*. (goo.gl/wALZzd) (2017-02-17).
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169-197.



Organizational capacities to value generation: Analysis of industrial sector

Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial

Glenda Ponce-Espinosa

Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador
geponce@utpl.edu.ec
orcid.org/0000-0002-5781-9848

Diana L. Espinoza

Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador
dlespinoza@utpl.edu.ec
orcid.org/0000-0002-8035-1278

Julio Ríos-Zaruma

Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador
jarios@utpl.edu.ec
orcid.org/0000-0002-8271-9398

Karla Gabriela Tapia C.

Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador
kgtapia@utpl.edu.ec
orcid.org/0000-0002-9116-2181

Abstract

The purpose of this research is to determine the organizational capacities that have been developed by the companies of the industrial sector of the city of Loja, based on the McKinsey 7s model proposed by Tom Peters and Robert Waterman. The questionnaire was applied as an instrument for the collection of data to the population of the study that are the companies that belong to the Cámara de Industrias de Loja; the results obtained were compared with the variability in profitability and the income tax caused in the period 2013-2014. The study allowed to determine that companies presented positive variability during the mentioned period applied a style of autocratic leadership, downward flow of information, defined organizational structure as well as mission and vision, the most common type of innovation was in products and did not apply instruments that allow to determine the working environment. On the other hand, companies that did not present positive variability were characterized by a style of liberal and democratic leadership, multidirectional information flow, reactive innovation and to determine the work climate used surveys.

Resumen

El propósito de esta investigación es determinar las capacidades organizacionales que han sido desarrolladas por las empresas del sector industrial de la ciudad de Loja, a partir del modelo de las 7s de McKinsey propuesto por Tom Peters y Robert Waterman. Se aplicó el cuestionario como instrumento para la recolección de datos a la población objeto del estudio que son las empresas que pertenecen a la Cámara de Industrias de Loja, los resultados obtenidos fueron comparados con la variación de la rentabilidad y el impuesto a la renta causado en el periodo 2013-2014. El estudio permitió determinar que las empresas presentaron variabilidad positiva durante el periodo mencionado, aplicaron un estilo de liderazgo autocrático, flujo de información descendente, estructura organizacional definida así como misión y visión. El tipo de innovación más común fue en productos y no aplicaron instrumentos que permitan determinar el clima laboral. Por otro lado, las empresas que no presentaron variabilidad positiva se caracterizaron por un estilo de liderazgo liberal y democrático, flujo de información multidireccional e innovación reactiva.

Keywords | Palabras clave

Organizational capacities, 7s McKinsey, leadership style, strategy, structure, information flow

Capacidades organizacionales, 7s McKinsey, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, flujo de información.

Introduction

Organizations are exposed to an exchange of energy and information with their environment since they are in constant interaction with it, however the greater the change in the environment of a company, the more it must seek to base its strategy on the Internal resources and capacities, rather than on the market. It is for this reason that one of the great challenges facing managers corresponds to the ability to align to the business strategy, the efforts that are made in the organizations, in order to achieve greater effectiveness in their operations.

O'Reilly and Thusman (2013) have made a compilation of definitions for this ability, determining it as "the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competencies to address rapidly changing environments or "the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base" (O'Reilly & Tushman, 2013).

Resources and capabilities have become the basis for the company's long-term strategy, these elements provide the basic direction and are the main source of profitability for the company. Based on this principle, the McKinsey 7s model argues that changes in a company's effectiveness are a direct consequence of the interaction of multiple factors, many of which are not obvious or have not been considered in traditional models. This research considers that in addition to internal factors, it is important to know what are the capabilities of the organization that impact on the creation of business value? As well as what is the combination of elements of the Mackinsey model that allows organizations to generate value?

This model shows that the organization goes beyond its objectives, refers to an organization whose efficiency focuses on the interaction of these elements, considering that the effective company is not represented precisely by a unique model, closed and stable over time, but rather it is an open, permeable system conditioned to the permanent influence of a series of contingency factors and the vision of its managers or administrators about how it should be directed and organized. For this reason, the strategic approach that responds to the need to formulate a corporate vision that allows the organization to give an adequate response (the strategy) relative to the most convenient decisions about the activities to be carried out or about the businesses that it performs or could perform (Hernández & Miron, 2013).

In this sense, the article is organized in two sections, the first section develops the concept of organizational capacity and the model of the 7s, as

well as the description of the elements that comprise it, specifying the effective management of the factors, which allow understanding The nature and characteristics of the conceptual part, a second section establishes the Mckinsey model within the firms subject to study, this process is supported by the seven elements: strategy, structure, system, style, personal skills and shared values.

This model of Mckinsey's 7s under the premise "an organization is not just structure", bases its proposal on seven elements: "structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values"; (Peters & Waterman, 1980), the creators of this model propose a classification of the elements: hard (strategy, structure and system) and soft (style, staff, skills and shared values).

The seven elements:

- Strategy: this refers to plans anticipated or in response to changes in the environment. It refers to the route that the organization has chosen to follow. The strategy of the organization is reflected in the mission and vision that refers to the path to which the company is headed in the long term. The organization's strategy, mission, vision and values are considered part of the organization's identity. They are also the distinctive element and expression of the personality of the organization (Martínez, Pérez, & Rodríguez del Bosque, 2014).
- Once the goals and strategies that allow achieving the objectives of the organization have been defined the manager must ensure that the structure fits the strategy (Ivanko, 2013), it is thus that the design and assignment of tasks to the members of the organization corresponds to the next element of this model.
- Structure: refers to the specialization and coordination of activities, influenced mainly by the strategy and size of the organization and its diversity. Organizational structure is defined as the extent to which an organization's activities are standardized and where standards and procedures guide employee behavior (Robbins & Coulter, 2005), organizations in addition to the stated organizational structure require a Level of formalization that implies the establishment of rules, procedures, and written documentation such as policy manuals and job descriptions that establish the duties and rights of employees (Daft, 2012).
- System: which refers to the formal and informal procedures that are carried out in organizations, the systems for their operation require these aspects: adaptation (must cover external situations, adapt to

their environment and adapt the environment to their needs), Ability to achieve goals (must define and achieve its fundamental goals), integration (regulate the interrelation between its components), maintenance of patterns (provide, maintain and renew the motivation of individuals and the cultural patterns that comprise it) (Parsons, 1937).

- Organizational culture, also part of the systems and refer to the values, beliefs and norms developed throughout the life of the organization, these elements influence the behavior of employees (Reis & Azebedo, 2015).
- Management style: there is a close relationship between the way of thinking and how to act in organizations, many of the problems that arise in the organization have their roots in this way of thinking, however, these can lead to new and improved forms of organization (Ivanko, 2013).
- Leadership is “the art or process of influencing people to strive willingly and enthusiastically in meeting group goals” (Koontz & Weihrich, 2004); In this sense the style of administration, is influenced by the style of leadership that is applied in the organization. Leadership presents different styles that can be adopted and applied in organizations, these styles are considered as theories that study leadership in terms of behavior styles of the leader in relation to their subordinates, that is, the ways in which the leader directs his behavior (Koontz & Weihrich, 2004) leadership styles are classified in: Autocratic (who imposes and expects compliance, is dogmatic and secure and leads by means of the ability to deny or award prizes or punishments) democratic (Consults with subordinates about likely actions and decisions, and encourages their participation) And liberal (it makes very little use of its power, if it is used, since it grants its subordinates a high degree of independence in their actions).
- Staff: which refers to the human resource of the organization and how it is developed, delivered, socialized, integrated and motivated and the way in which its careers are administered. (Ivanko, 2013). Regarding this issue, its importance lies in the way in which the personnel of the organization is communicated, being understood by organizational communication to the communication formally defined in the organization for specific internal processes and in relation to the environment. The staff requires to be informed of the aspects that happen

in the organization, with customers, suppliers, distributors, strategic partners.

- Skills: Refers to distinctive competencies, which the organization performs best and contributes to the achievement of the mission and vision proposed by the organization.
- Shared values: this refer to the elements that influence the working group in order to achieve the common objectives, are considered as the concepts and guiding principles of the organization, are aspects that go beyond the declarations of the organizational objectives

Methodology

The present study is descriptive with a qualitative approach. The study population is the companies that belong to the Chamber of Industries of Loja, the questionnaire being the instrument used to collect data, which was applied to the 18 companies that compose the population, during the period between the year 2014 and 2015.

Among the variables to be used, it is considered as an independent variable the variation in the income obtained from the income tax caused by the company (generated value) and as a dependent variable to the seven elements of the 7S model proposed by McKinsey (capabilities of the organizations).

a) Data recollection

A questionnaire that includes 14 variables that are the ones that allow the identification of the elements of the model as a tool for data collection was used, which was applied to the managers of the companies of the Chamber of Industries of Loja. This questionnaire is based on the 7S model proposed by McKinsey, which establishes seven elements: strategy, structure, system, management style, staff, skills, shared values and uses 14 variables that, according to the reviewed literature, allow identifying the qualitative factors with respect to the model.

In order to determine the variation of the utility of the company, the data base of the Internal Revenue Service and the Superintendence of Companies was used as a source of information and data on the profitability and the income tax recorded in the period 2013-2014 by each of the companies, as a mechanism to determine their variation.

This variable was used because in practice it demonstrates the variation of profits as a financial performance indicator. In the study period, those that have reported an increase or decrease in their income tax have been selected, which indicates a tendency toward a better or lower yield, those that do not show variance were not considered in the analysis of Chart 4 : Characteristics of the elements of the Mckinsey model of firms according to their performance.

b. Data analysis

The qualitative factor for each company was identified, with respect to the 14 variables presented in the questionnaire and grouped according to each of the seven elements.

It identifies the organizational capacities that allow determining a positive or negative variation with respect to the utility generated by the company in a year. The variation between the two immediately preceding periods was calculated based on the declared tax.

The existence of two types of companies is considered:

- Companies that possess organizational capacities that represent a positive variation in the profit generated in the year of study, the procedure to be used is the selection of four companies that have generated a greater increase in their variation of economic utility in relation to the previous year.
- Companies that possess organizational capacities that represent a negative variation in the profit generated in the year of study, the procedure to be used is the selection of four companies that have generated a decrease in their variation of economic utility in relation to the previous year.

Based on this categorization the profile of the two types of companies is determined according to the information registered in the 14 variables and 7 elements of the Mckinsey model. Characteristics have been identified based on the prevalence of this factor within the companies in the analyzed segment.

Results

The observation of the internal capacities of the industrial organizations of the city of Loja, through the model of the 7s of McKinsey, allowed

to identify the distinctive characteristics of the companies that generated utility during the periods of study.

According to the classification defined by the Andean Community of Nations, Decision 702, Article 3; The size of the companies is defined according to the gross value of their annual sales. According to this background, companies are classified as shown in Chart1, the activities they carry out as indicated by the International Unified Industrial Classification -CIIU- of the companies subject to study, are shown in Chart 2.

Chart 1. Classification by type of company

	Number of companies	Percentage
Micro-enterprise	2	11%
Sales less than 100 000	2	11%
Small	7	39%
Sales between 100 000 and 1 000.000	7	39%
Medium	18	
Sales between 1 000 000 and 5 000 000	7	39%
Large		
Sales higher than 5 000 000	2	11%
	18	

Source: Andean Community of Nations, Decision 702, Article 3

Chart 2. Classification activity and sector to which they belong

Activity	CIIU	Number of industries	Sector to which they belong
Food	C101/C107/C105	7	39%
Ceramics	C239	3	17%
Distributor of agricultural products	G471	1	6%
Generation of electricity	D351	1	6%
Glass industries	C231	1	6%
Liquors and beverages	C110	2	11%
Fuel manufacturer	C192	1	6%
Editorials	C181	2	11%
TOTAL	18	100%	100%

Source: Own research

The characteristics that describe these elements of the McKinsey model are shown in Chart 3.

Table 3. Characteristics of the elements of the McKinsey Model

Type of element	Elements	Descriptive elements
Hard elements	Strategy	External communication: media
		Mission
		Vision
	Structure	Type of organizational structure
	System	Innovation
		Logistics
		Quality
Soft elements	Management Style	Leadership style
	Staff	Internal communication: formal and informal
		Training of the staff: ambit
		Measurement of organizational environment
	Skills	Motivation
	Shared values	Establishment of elements of organizational culture
		Team work

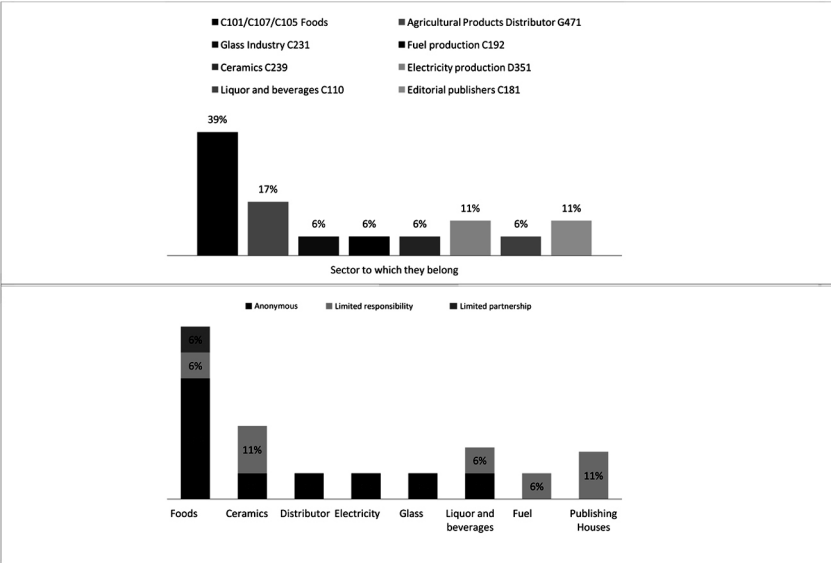
Source: Own research

Loja, capital of the province of the same name, counts according to data of the Superintendence of Companies (2015) with an approximated 681 active companies, of which 7% correspond to the industrial sector, being highlighted the production of food and beverages as main products.

When classified by size, the industrial sector has a 76% participation between micro and small companies (between 3 and 24 workers per company) and whose products are consumed locally and regionally; The medium-sized enterprises account for 21% (between 2 and 86 workers per company) their products are consumed locally, regionally and nationally. Loja also has a single company classified as large (approximately 236 workers) covering the national and international markets for the sale of its products.

The companies studied according to the activities they perform according to the International Unified Industrial Classification - ISIC and to their constitution are classified as indicated in Figure 1.

Figure 1. Constitution and activity

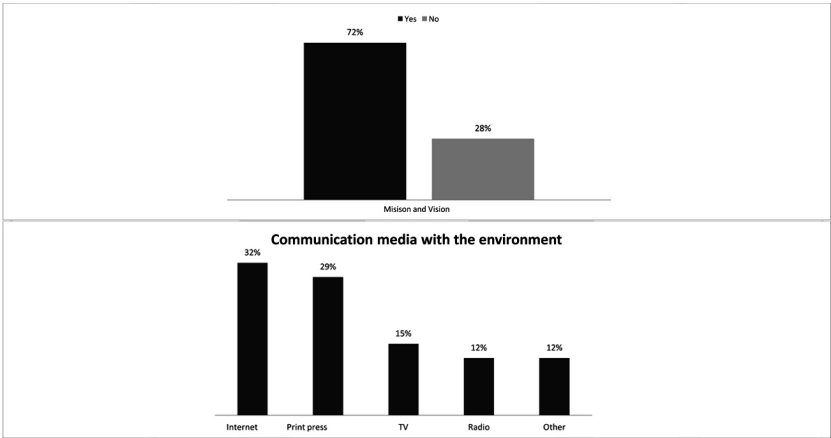


Source: Own research

The characteristics of the elements of the Mckinsey 7s model found in industrial firms are presented below:

Element: strategy

Graph 2. Characteristics of the strategy element

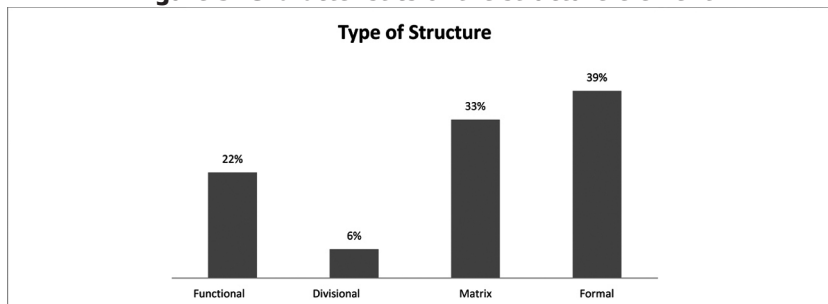


Source: Own research

As far as this element is concerned, it can be summarized as follows: 72% of companies have defined mission and vision, 28% of companies have not defined it. As far as communication with the environment is concerned, all companies indicate that it is carried out through different means; the most used are the internet and the written press.

Element: structure

Figure 3. Characteristics of the structure element

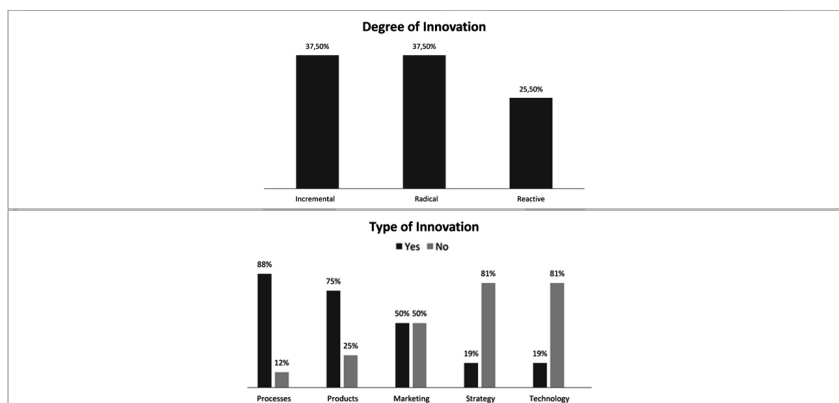


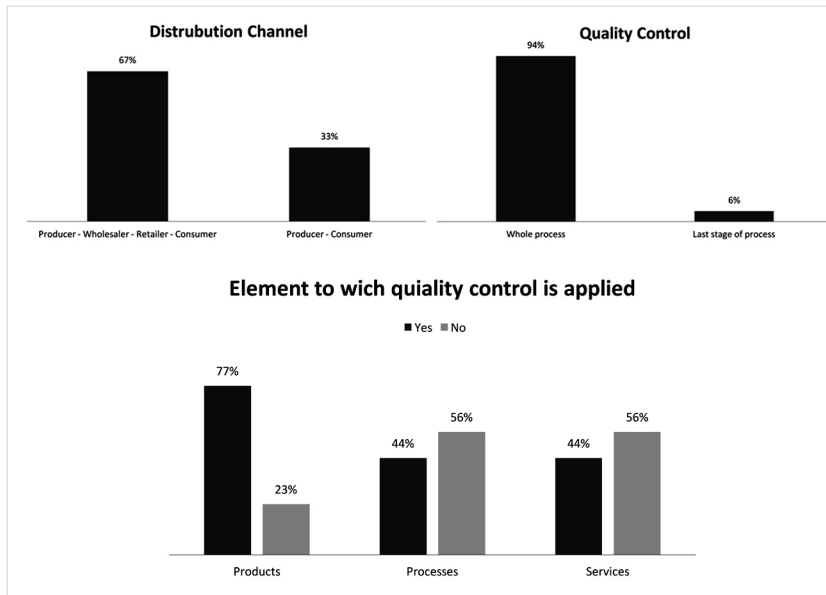
Source: Own research

Regarding the type of organizational structure, all the organizations recognize a defined formal structure, however only 61% of the companies have managed to identify the type of existing structure, 33% as a matrix, 22% as functional and 6 % Divisional.

Element: system

Figure 4. Characteristics of the system element



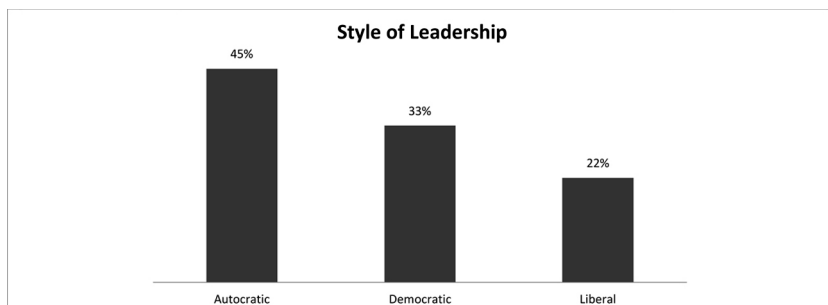


Source: Own research

The characteristics investigated within this element correspond to:

- Innovation: 89% of companies realize innovation; for these companies, the most common innovation degree is the incremental and the radical 37.8% each and the reactive innovation 25%. 88% of the companies that do innovation apply it to processes, 75% to products, 50% to marketing elements, in much better percentages innovation is applied to strategy 19% and technology 19%.
- Regarding the distribution of products, 67% of companies use the channel: producer, wholesaler, retailer and consumer; The direct channel (producer - consumer) is only applied by 33%.
- Quality: all organizations perform quality control, 94% do it throughout the entire process and 6% in the last stage of the production process.
- Also it was consulted the element in which the quality control is carried out, 77% do it to the finished product.
- Element: Management style

Figure 5. Characteristics of the management style element

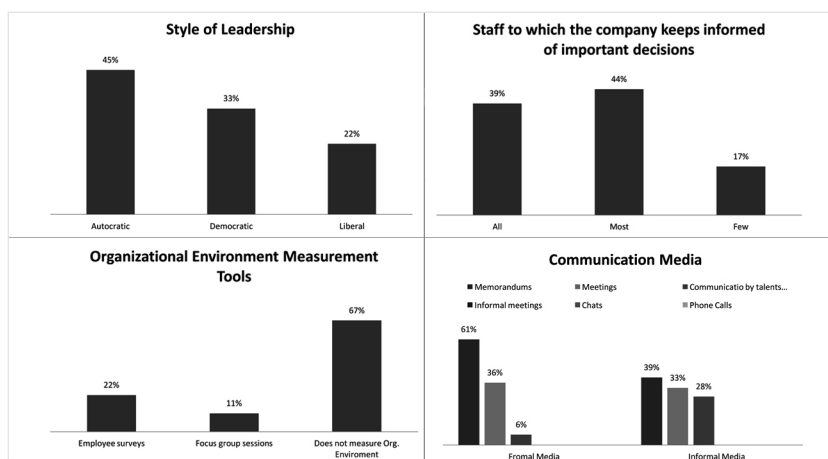


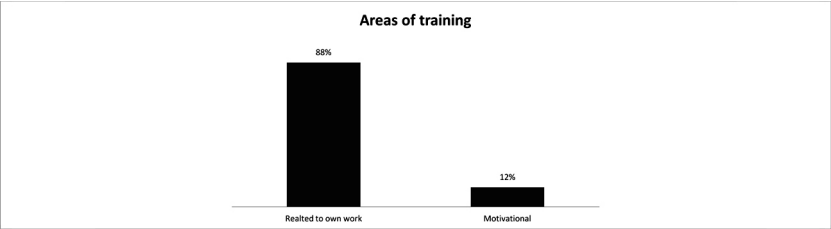
Source: Own research

The three styles of leadership are practiced by companies in this sector, 45% have an autocratic style, characterized by imposition of commands and the ability to grant or deny prizes or punishments; 33% is of a democratic style, which is characterized by consulting subordinates and 22% liberal refers to those who make reduced use of their power, granting their subordinates a high degree of independence, according to the characteristics pointed out by Kootz & Weihrich (2004).

Element: Staff

Figure 6. Characteristics of the staff element





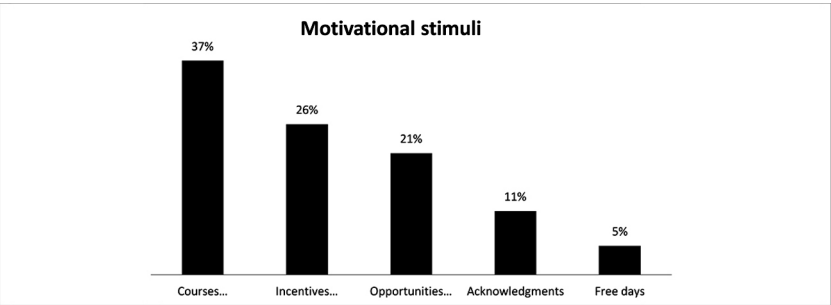
Source: Own research

Regarding this element, the companies were consulted regarding:

- Information flow: 56% is characterized by being performed in a descending manner and 44% in a multidirectional manner. On transcendental issues, the companies in a 44% report to the majority of its collaborators, 39% to all and 17% to very few.
- Companies do not measure organizational environment in 67% of cases, 22% rely on surveys to measure it and 11% do it through a focus group. The most used formal internal communication media are formal memos (61%) and formal meetings (33%), on the other hand informal communication is done through meetings (39%), chats (33%) and telephone calls (28%).
- Training: all companies train their employees, 88% do it in areas specific to their activity and 12% in motivational topics that relate mainly to topics that strengthen the human aspect and achievement of objectives of employees.

Element: Skills

Figure 7. Characteristics of the skills element

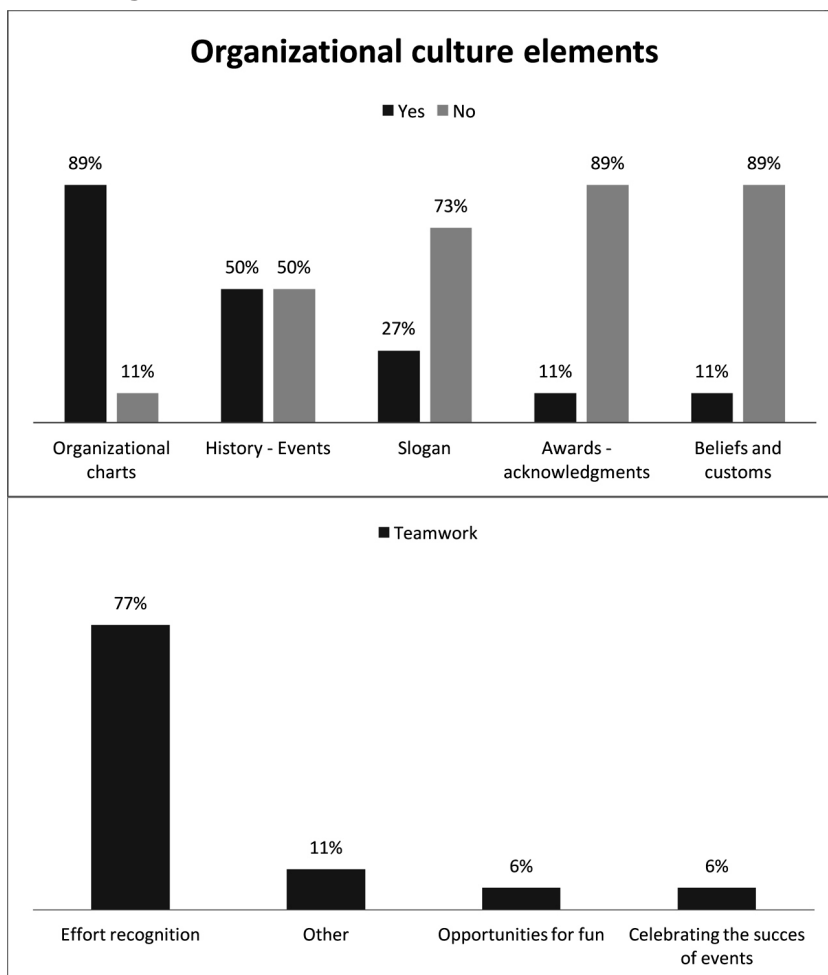


Source: Own research

Characterized by motivational stimuli as a practice of organizations, companies turn to courses and trainings 37% as motivation to their employees, 26% to economic incentives, 21% to aspects related to development opportunity, 11% To recognitions and 5% give days off.

Element: Shared values

Figure 8. Characteristics of the shared values element



Source: Own research

Regarding this element, we have consulted about the different elements of organizational culture, so 89% of companies have organizational charts as a way of structuring and formalizing the tasks that are performed, 50% is based on stories and corporate events, 27% in the slogan that identifies it, 11% in aspects related to awards and recognitions and beliefs and customs.

Teamwork was the value which all companies practice, 77% as a form of recognition of effort, 6% as a form of opportunity for fun and celebrate success.

Discussion and conclusions

The chart below shows the combination of capabilities and characteristics of the studied companies that generated positive variability in profit and tax during the period 2013- 2014, as well as the combination of capabilities of those with negative variability.

Chart 4. Characteristics of the elements of the Mckinsey model of companies according to their

Elements according to the McKinsey model		Investigated Characteristics	Characteristics of companies with higher performance	Prevalence of factor	Characteristics of companies with lower performance	Prevalence of factor
Hard elements	Strategy	External communication: media	Internet	100%	Internet	75%
		Mission	Defined	100%	Defined	100%
		Vision	Defined	100%	Defined	100%
	Structure	Type of organizational structure	Matrix	50%	Formal	75%
	System	Innovation	Products	100%	Products	100%
			Processes	50%	Processes	75%
			Type of innovation: incremental	50%	Type of innovation: reactive	50%
		Logistics	Producer - wholesaler - Retailer - Costumer	100%	- Producer - wholesaler - retailer - Costumer	100%
		Quality	Products	100%	Products	75%
				50%	Procesos	75%

Elements according to the McKinsey model		Investigated Characteristics	Characteristics of companies with higher performance	Prevalence of factor	Characteristics of companies with lower performance	Prevalence of factor
Soft elements	Management style	Leaderships style	Autocratic	75%	Democratic	50%
					Liberal	50%
	Personal	Internal communication: formal and informal	Memoranda - informal meetings	75%	Memoranda - informal meetings	50%
			Information flow: descending	100%	Information flow: multidirectional	100%
		Training of personnel: area	Related to own activities	75%	Related to own activities	75%
		Organizational Environment Measurement	Do not measure	75%	Employee Surveys	50%
	Skills	Motivation	Economic incentives, free days	no existe	Economic incentives	50%
	Shared values	Establishment of elements of organizational culture	Defined flow-charts	75%	Organization chart, mission vision, history and events	100%
		Teamwork	Recognition of efforts	75%	Recognition of efforts	50%

Source: Own research

Studies have pointed out that there is a positive relationship between “the implementation of prospective and analyzing strategies, the development of market-oriented resources and capabilities and the linkage of these with organizational growth” (Ynzunza & Izar, 2013), which aligns to the findings of the present study in relation to incremental innovation in higher performance companies in contrast to the reactive innovation that exists in lower performing companies.

On the other hand, studies reveal that “the level of labor productivity is explained by the qualification of the workers, the dynamics of employment is positively associated with the existence and formality of the R & D team” (Barletta, Pereira, Robert, Yoguel, 2013), these results are related to the success of high staff training and the existence of innovation in both processes and products.

Regarding management style, it is indicated that “leadership and its associated good practices are a fundamental pillar in the construction of the innovation capacity and this can change depending on the sector in which the research is carried out” (Bravo & Herrera, 2009). The autocratic leadership style for the case of the industrial sector investigated, turns out to be part of the good practices that support the development of capacities, however, the style that generates these good practices will be able to vary in the case of other sectors.

Some conclusions could be summarized in:

- The organization by being an open system is permanently influenced by a series of interrelated contingency factors and the view of its managers or administrators on how it should be directed and organized. Such aspects as strategy, structure, system, management style, staff, skills and shared values should be considered when implementing strategies that allow the achievement of objectives and performance.
- The 7s McKinsey model integrates elements that the organization needs to manage in order to configure a corporate strategy and be successful, which are: strategy, systems and procedures, structure, strategy, management style, skills and shared values.
- The majority of companies have a mission and vision as part of their business philosophy, they have a formal structure that is reflected in the structuring of the work through organizational charts, and also perform quality control throughout the production process.
- The style of leadership that is generally applied is autocratic and, as a consequence, the flow of information is descendant, the different elements studied reveal different actions than expected that differ due to the systemic influence of the environment.
- The companies with the highest economic performance show the following characteristic features:
 - * Generate strategies and anticipated plans, maintain a matrix organizational structure, that is, a system of multiple controls that requires flexibility, in relation to systems and procedures, the organizations innovate in products.
 - * Logistics occur through the channel: product, wholesaler, retailer, and consumer, permanently manage the quality in products.
 - * The leadership style that directs organizations is autocratic so the internal communication flow is descendant.

- * The staff is trained in areas specific to the activity they develop; they do not measure the work environment.

Future research could focus on studying what other capabilities are presented by organizations that are generating value. As well as identifying if the generation of value is a direct consequence of the capacities that the organizations have developed. Studies in these areas would contribute to enrich the administrative theory and would give to the managers greater elements in the moment of making decisions.

Referencias

- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., & Yogel, G. (2013). Argentina: Dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista Cepal* (110), 137-155. (goo.gl/pwrzoK) (2017-02-17).
- Bravo, E., & Herrera, L. (2009). Generación de capacidades dinámicas mediante la innovación organizacional: Un múltiple estudio de casos exploratorios. En: *Actas del XIII Congreso de Ingeniería de Organización, 2-4 de septiembre 2009*. Barcelona-Terrassa. (goo.gl/ffKKTm) (2017-02-17)
- Daft, R. (2012). *Management*. Mason: Cengage Learning.
- Ivanko, S. (2013) *Modern Theory of Organization*. Ljubljana: University of Ljubljana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2014). Exploring the role of CSR in the Organizational Identity of Hospitality Companies: A Case from the Spanish Tourism Industry. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 47-66. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1857-1>
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational Ambidexterity: Past Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi: <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Parsons, T. (1937). *La estructura de la acción social*. Madrid: Guadarrama.
- Peters, T., & Waterman, R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. doi: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Reis, G., & Azebedo, M. C. (2015). Relations between organizational culture and authenticity: the authentic living in the organizational environment. *RAM Revista de Administracao Mackenzie*, 16(6) 48-70. doi: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p48-70>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Ciudad de México: Pearson Education.

- Suárez-Hernández, J., & Mirón, S.I. (2013). Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89.
- Superintendencia de Compañías (2015). Directorio de compañías registradas en la Superintendencia, al 27 de enero del 2015. *Superintendencia de Compañías del Ecuador, Loja*. (goo.gl/wALZzd) (2017-02-17).
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1), 169-197.



La influencia de la pobreza en el crecimiento económico de Brasil, período 2000-2014

The influence of poverty on Brazil's economic growth, period 2000-2014

Lady León Serrano

Universidad Técnica de Machala. Ecuador

llady@utmachala.edu.ec

orcid.org/0000-0001-5472-140X

Washington Cevallos Gamboa

Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Ecuador

acevallos@uees.edu.ec

orcid.org/0000-0002-1174-5476

Álvaro Quito Vera

Universidad Técnica de Machala. Ecuador

aoquito_est@utmachala.edu.ec

orcid.org/0000-0002-3714-4572

Resumen

Brasil es la séptima mayor economía del mundo y encabezó la lista de los países que redujeron la pobreza en un 87% en los periodos 2006-2010. Sin embargo los niveles de Producto Interno Bruto no fueron alentadores. Ante estas afectaciones, el presente trabajo tiene como objetivo principal determinar la influencia de la pobreza en el crecimiento económico y deuda externa de Brasil (período 2000-2014). El método aplicado se basa en la aplicación de modelos econométricos de Regresión Lineal Simple y Multivariado, utilizando datos de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe y del Ministerio de Finanzas de Brasil. Los resultados del modelo lineal simple afirman una fuerte correlación inversa de pobreza con desempleo y deuda externa medidos por el coeficiente de determinación en 0.4533 y 0.7808 respectivamente, que representa ser aceptable para el modelo y una débil relación con Producto Interno Bruto e inflación. La aplicación del modelo multivariado evidencia un excelente ajuste de explicación de las variables independientes y pobreza con un nivel estadístico F igual a 17.64. Los resultados determinan que los porcentajes de Producto Interno Bruto e inflación no inciden en los niveles de pobreza, el crecimiento económico no es afectado mayormente, mientras que los cambios en el endeudamiento externo y tasa de desempleo afectan a la pobreza.

Abstract

Brazil is the seventh major economy of the world and it headed the list of the countries that reduced the poverty in 87 % in the periods 2006-2010, nevertheless the levels of internal brute product were not encouraging. Before these affectations, the present work has as principal aim determine the influence of the poverty in the economic growth and foreign debt of Brazil (period 2000-2014). The applied method is based on models Econometrics of Linear Regression Simple and Multichanged, using information of the Economic Commission for Latin America and The Carib and Department of Finance of Brazil. The results of the Linear Simple Model affirm a strong inverse correlation of poverty with unemployment and foreign debt measured by the coefficient of determination in 0.4533 and 0.7808 respectively that it represents to be acceptable for the model and a weak relation with internal brute product and inflation. The application of the Multivariate Model demonstrates an excellent adjustment of explanation of the independent variables and poverty with a statistical level F equally to 17.64. The results determine that the percentages of internal brute product and inflation do not affect in the levels of poverty, the economic growth is not affected mainly, whereas the changes in the external debt and rate of unemployment concern the poverty.

Palabras clave | keywords

TE Pobreza, TE Inflación, TE Crecimiento económico, TG Deuda Externa, TG Desempleo, TR Producto nacional bruto.

TE Poverty, TE Inflation, TE Economic growth, TG External Debt, TG Unemployment, TR Gross national product.

Introducción

Las experiencias de las economías regionales contrastan la deuda externa en el desarrollo social. Los sometimientos de las condiciones de los acreedores para el favorecimiento de créditos externos han influido en la coyuntura interna con matices políticos. Considerando que la finalidad de los recursos sirve para suplir la falta de capital interno, estos hechos se convirtieron en profundas crisis económicas, fiscales, comerciales e imposibilidad de mantener el servicio de la deuda (Rapoport, 2014); créditos internacionales otorgados con secuelas para la sociedad, en desocupación, escasez y pobreza.

La pobreza es considerada un mal social y esto conlleva a la necesidad de cambiar las desigualdades a igualdades sociales frente a los esfuerzos de mejorar los indicadores macroeconómicos con datos inciertos generales (Norberg, 2005 citado en Anderson, 2015). Si bien es cierto que las bases de las políticas públicas orientadas a las problemáticas mundiales –entre ellos la pobreza– contienen argumentos económicos serios derivados del crecimiento de naciones desarrolladas, tratando en cada instancia de mejorar las habilidades públicas con proyección de disminuir la disparidad social, ésta se observa como una cuestión grave y de una lógica disfuncional de la población (Anderson, 2015). Los análisis mediante estudios de regresiones cuantílicas demuestran al capital humano influyente en la desigualdad salarial (Araújo, 2015).

Las dinámicas de los sistemas económicos han generado estancamientos en los crecimientos económicos con altas tensiones sociales, afectando en los términos de inflación, oferta laboral y una globalización financiera cambiante (Navarrete, 2016). Los cambios han llamado la atención con la intervención de lineamientos por organismos internacionales en la construcción de políticas sociales. Sin embargo en el camino, algunos programas han fracasado junto a la preocupación central de los efectos directos sobre el desarrollo económico e inclusión (D'Amico, 2015).

La identificación de las determinantes de la problemática de la pobreza y su efecto en el crecimiento económico, según Navarrete (2016) se intensifica cuando aumentan los porcentajes de pobreza y disminuye el crecimiento económico de manera triplicada, generando un obstáculo al dinamismo global de recuperación nacional y como alternativa el apoyo de créditos externos. D'Amico (2015) concuerda que la categoría pobreza debe tener proyectos de sostenibilidad que articulen el creci-

miento económico y refloten a la ciudadanía hacia un bienestar con adelanto social, trabajo, empleo y seguridad.

El país de estudio –Brasil– es una economía con trayectoria histórica, con instantes de problemas económicos positivos y negativos similares a los países de la región. Un efecto analizado en los años setenta fue el fracaso de la industrialización por importaciones con trascendencia en la economía nacional (Tavares, 1972). Hirschman ha considerado que la aceleración del crecimiento industrial se dio en gran parte por medio del incremento de la desigualdad en la distribución del ingreso (Rivera, 2014); sin embargo los declives económicos tuvieron sus momentos de mejoramiento tras el tipo de cambio sobrevaluado a uno cercano del equilibrio, que sirvieron para fomentar las exportaciones como incentivo nacional y suplir las crisis económicas internas (Maddison, 2008 citado en Rivera, 2014).

Según estudios de la CEPAL (2014), entre 1999 y 2008, los indicadores de Brasil refutaron a iniciativas de reducir la pobreza en torno a mecanismos macroeconómicos como la apertura comercial, avances tecnológicos y financieros, disminución del desempleo, control de inflación e implementación de políticas sociales a los sectores de mayor vulnerabilidad. De acuerdo a Navarrete (2016), estos resultados fueron optimistas para el periodo 2006-2010, con una reducción de la pobreza en un 87%. Las transferencias por endeudamientos externos y atención al mercado laboral fueron parte de los instrumentos aplicados para mejorar las propuestas de reducir los efectos inflacionarios no mesurables del desempleo como avance a la estabilidad macroeconómica.

El estudio de la economía brasileña resulta de interés colectivo al ser la mayor economía del continente. Por esta razón se ha planteado un amplio periodo de análisis correspondiente a 14 años (2000-2014). En este sentido, los indicadores evidencian una disminución de la pobreza con ajustes buenos, sin embargo estos datos aún son altos. La adopción de medidas gubernamentales productivas ha sido el eje consolidado para los resultados del decrecimiento de la brecha de desigualdad. Con estos antecedentes se plantea conocer ¿Cuál es la influencia de los niveles de pobreza en el crecimiento económico y financiamientos externos de la economía brasileña? El estudio se desagrega en variables como tasa de desempleo, deuda externa, Producto Interno Bruto e inflación, considerando utilizar dos modelos econométricos con el fin de obtener la relación de las variables medidas en porcentajes.

Los resultados determinaron a la variable pobreza influyente en su comportamiento por la tasa de desocupación y los créditos externos. Sin embargo demostró no ser afectada altamente por el Producto Interno Bruto y la variación de los niveles de precios. Los cambios en las actividades económicas evidencian a su vez cambios estructurales en su política económica.

Fundamentos teóricos

La expansión de las economías antes de la década de los ochenta tendió a crecer en conjunto con los salarios mínimos. El paso de las décadas ocasionaron fases de aumento del empleo informal y la migración tenía mayor participación, es decir provocaron un empeoramiento de las condiciones de trabajo. Está claro que deprimidos los salarios se crea mayor pobreza laboral, migración, informalidad, escasa distribución del ingreso y desigualdad. Estas son parte de las dinámicas observadas en los países de América Latina, con espera de cambios en las políticas internas como contingente de aliento a la producción y productividad (Escobar, 2014). Históricamente los costos de la inflación reducen el nivel de utilidad de los agentes económicos así como el bienestar social, definida por la teoría monetaria ortodoxa (De Melo & De Araújo, 2013).

Las afirmaciones de Venengo (2007, 2008) y la obra editada por Epstein y Yeldan (2009) citada en De Melo & De Araújo (2013), establecen que los bancos centrales modernos deben generar espacios políticos para el equilibrio de los objetivos e instrumentos propuestos, como la creación de empleo, reducción de la pobreza y un crecimiento económico progresivo en conjunto con una esperada estabilidad de la inflación como parte de las políticas estatales.

Según Herzer & Nunnenkamp (2014) el efecto de la pobreza recae también en la esperanza de vida, con la aplicación de estimaciones separadas para países desarrollados y en desarrollo, determinando que el efecto es significativamente negativo para los países en desarrollo. Bajo este contexto, Andrade & Cabral (2015) emplean otra aplicación de modelo de la U invertida propuesto por Kuznets (1955), en el que se explica la relación entre la desigualdad de la renta con el desarrollo económico para Brasil para los periodos entre 1995 y 2012, concluyendo que la desigualdad de la renta aumenta en los primeros años del desarrollo económico nacional y cuando existe un aumento del crecimiento económico, la desigualdad decrece.

La pobreza entre países y el bienestar de los mismos, pondera en función de los efectos distributivos de los sistemas de transferencias y tamaño de las economías domésticas sensibles a las fluctuaciones de las normas de ingreso y de vida en una sociedad (Schröder & Bönke, 2012). Las crisis de los endeudamientos externos han resultado con débiles crecimientos económicos, desestabilización de la economía, incapacidad del Estado para impulsar el desarrollo económico y el traslado del costo del ajuste estructural a las familias, intensificando las desigualdades sociales expresadas en mayor pobreza y marginación (Torres & Rojas, 2015).

América Latina presenta una situación de empleo desmejorado frente a fuertes niveles de desigualdad con pobreza, manteniendo ciclos estacionarios y escasos de aumento. Cuando disminuye la desigualdad se podrá seguir disminuyendo la pobreza y por ende mejorar la posibilidad de crecer económicamente a ritmos aceptables acompañado de una democracia con participación ciudadana. Brasil, una economía representativa a nivel mundial, presenta un 50% de personas de raza negra o mestiza, conforme al censo 2010, con un alto índice de analfabetismo. Cerca del 8% de la población vive en condiciones de extrema pobreza y su ingreso salarial es 2 veces menor que los de origen blanco o del lejano oriente (Global Voices, 2011). A pesar de la dificultades de la pobreza como un problema global, Brasil ha creado el primer centro mundial de reducción de pobreza llamado “Mundo Sem Pobreza”, con programas a favor de los que menos tienen y con prioridad en la familia (Banco Mundial, 2014).

Estas tendencias de crecimiento económico en el caso de Brasil han representado cambios positivos en el indicador pobreza y en las variables macroeconómicas. Dicho así, plantear políticas económicas internas con ajustes estructurales es parte de las decisiones de Estado. En función de lo anterior, la escasa investigación del tema propuesto plantea imprescindible realizar el estudio para verificar y medir el efecto de la variable pronosticada (pobreza) sobre las variables explicativas: Producto Interno Bruto, tasa de desempleo, inflación y deuda externa.

Contexto de la actividad económica en Brasil, periodo 2000-2014

De acuerdo a lo ocurrido en la economía brasileña durante 1999, los objetivos de la deuda externa cumplieron con holgura relativa la evaluación del último trimestre estimando un alcance decreciente. Para el año 2000, la deuda externa alcanzó los US \$ 236,2 millones a diciembre, el *stock* de líneas de crédito para las importaciones de petróleo cayeron frente a la

extinción de la financiación de las finanzas rurales. Los indicadores como el Índice de Precios al Consumidor - Brasil (IPC- Br) cerró el año con 7%, frente al 9,12% del año anterior (1999), generando una disminución en los precios de los bienes y servicios, complementado con el 4% del PIB y una tasa de desempleo del 8% (Banco Central de Brasil, 2000).

Para el siguiente año (2001) la deuda externa se redujo a US \$ 216,5 millones, en relación a diciembre de 2000, el PIB decreció a 1.3%, demostrando ser crucial para la participación de la deuda externa como porcentaje del PIB. La inflación se mantuvo estable para el segundo trimestre en 6%. Este comportamiento se asoció por efectos de la variación del tipo de cambio y en los precios de los productos de alimentos procesados, productos de limpieza y utensilios del hogar. Sin embargo, el indicador de desempleo se mantuvo al igual que el año anterior (Banco Central de Brasil, 2001a).

La economía brasileña para el año 2002 experimentó una disminución en el *stock* de deuda externa en US \$ 212,9 millones. Sin embargo el endeudamiento con organismos internacionales se incrementó en US\$2 millones. La evolución de los precios fue influenciada por las presiones de la depreciación y precios de mercado. La restricción de la oferta de productos agrícolas generó presión en la canasta de consumo de alimentos con 8% inflación. Mientras que el PIB llegó a 3%, el desempleo subió a 12% por el escaso porcentaje de contratos formales, afectando al comercio y la industria nacional (Banco Central de Brasil, 2003c). En diciembre de 2003, los indicadores económicos tuvieron comportamientos iguales de 1.2% PIB, la tasa de desempleo se mantuvo en términos contantes de 11,6%, por lo que la generación de empleo fue insuficiente con respecto a la población económicamente activa. Asimismo la inflación cerró en 14,7%, frente a una deuda externa que se mantuvo en US \$ 215 millones y el volumen de los bonos tuvieron una tendencia de aumento y poca mejora del riesgo país (BCB, 2002b).

Los períodos de 2004 hasta el 2014 fueron presentados con inestabilidades en el PIB con variaciones desde 5% hasta el término del período de estudio en 0,1%. El desempleo ha tenido una gran diferencia por su tendencia a la baja de 12% a 5%, los precios de los productos de consumo de hogar se han mantenido con un efecto inflacionario de 6% y la deuda externa ha decreció de 30% hasta un cierre de 14% para el 2014 (CEPALSTAT, 2014).

La actividad económica para el año 2014, registró un decrecimiento por el impacto ejercido a consecuencia de la modesta recuperación de la actividad global y la desaceleración de la actividad interna de los indicadores de confianza para los empresarios y consumidores. Los resultados de los indicadores macroeconómicos no fueron del todo desfavorables, pues en gran medida fueron compensados por la actividad industrial, la desaceleración del consumo de los hogares era consistente por la pérdida de dinamismo en el mercado de trabajo ante una baja demanda de bienes de capital e insumos para la construcción (Banco Central de Brasil, 2014d). Estas situaciones generaron impactos en los niveles de pobreza, mientras que las estadísticas de los periodos analizados reflejan las divergencias entre los decrecimientos y crecimientos de ciertos indicadores por la volatilidad de los precios de los productos básicos, la oferta laboral y la recurrencia de créditos externos para solventar gastos públicos en sectores urbanos y rurales.

El comportamiento de la pobreza en Brasil, refleja una pendiente decreciente para el periodo 2000-2014. Varias han sido las estrategias que han llevado a la disminución del indicador como los programas de desarrollo social, aplicación de tecnología, controles inflacionarios, ayudas financieras a emprendedores, aumento de ofertas laborales y direccionamiento del capital externo a los sectores sociales con mayor necesidad y disminuir la inestabilidad económica. El estudio del comportamiento de las variables planteadas durante el período 2000-2014, se representa en la Tabla 1.

Tabla 1. Indicadores macroeconómicos de Brasil (2000-2014)

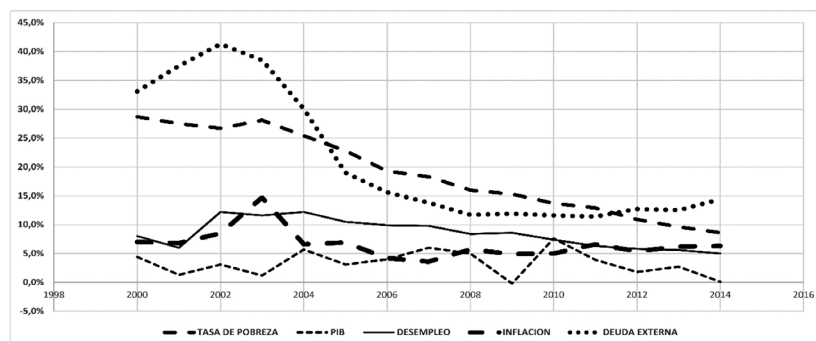
Año	% Tasa de Pobreza	% PIB	% Desempleo	% Inflación	% Deuda Externa
2000	28,7	4,4	8	7	33,1
2001	27,5	1,3	6	6,8	37,5
2002	26,7	3,1	12,2	8,5	41,3
2003	28,1	1,2	11,6	14,7	38,5
2004	25,4	5,7	12,2	6,6	30,1
2005	22,8	3,1	10,5	6,9	19
2006	19,3	4	9,9	4,2	15,6
2007	18,3	6	9,8	3,6	13,8
2008	16,0	5	8,4	5,7	11,7
2009	15,3	-0,2	8,6	4,9	11,9

Año	% Tasa de Pobreza	% PIB	% Desempleo	% Inflación	% Deuda Externa
2010	13,7	7,6	7,4	5	11,6
2011	12,9	3,9	6,3	6,6	11,4
2012	10,9	1,8	5,8	5,4	12,7
2013	9,6	2,7	5,6	6,2	12,5
2014	8,6	0,1	5	6,3	14,4

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Banco Central de Brasil y CepalStat (2014)

El Gráfico 1 refleja la ilustración de los datos de la Tabla 1, referente a la deuda externa con un decrecimiento al igual que el nivel de pobreza. La tasa de desempleo ha registrado un movimiento constante, a diferencia de la inflación en términos constantes. El crecimiento económico, medido por uno de los indicadores relevantes como es el PIB, resalta los auges y declives del mismo, destacando que los grados de pobreza han sido mayores que el producto interno bruto.

Gráfico 1. Indicadores macroeconómicos de Brasil (2000 – 2014)



Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Banco Central de Brasil y CepalStat (2014)

Material y métodos

Para materializar los objetivos de la presente investigación, se utilizó el modelo lógico histórico para el estudio de la economía brasileña. Los datos estadísticos correspondientes a catorce años (2000-2014) obtenidos de la CEPAL fueron: Deuda Externa, Producto Interno Bruto, Desempleo e Inflación, mientras que se utilizaron los informes económi-

cos del Ministerio de Finanzas de Brasil para los indicadores de pobreza. El planteamiento del modelo se apoya en la importancia de relacionar las variables mediante modelos econométricos aplicados en el *software* estadístico R-Project versión 3.2.3 para la realización del modelo de regresión simple con Mínimo de Cuadrados Ordinarios (MCO) y obtener la relación individual de cada variable regresora con la tasa de pobreza (variable regresada), como primera etapa.

La segunda fase se llevó a cabo con el análisis de la regresión multivariante empleado por el “modelo de MCO univariado que puede ser fácilmente expandido para convertirse en el modelo de MCO multivariado” (Rengifo & Court, 2011, p. 306), concretando el objetivo de la relación en conjunto de las variables planteadas. La aplicación de la regresión multivariante desde las bases teóricas se torna con la siguiente ecuación genérica:

Ecuación (1):

$$y_i = \alpha + \beta_1 X_{1,i} + \beta_2 X_{2,i} + \dots + \beta_k X_{k-1,i} + \varepsilon_i$$

Finalmente los resultados plantean la aceptación del modelo mediante la corroboración con pruebas de normalidad y supuestos del modelo (Rengifo & Court, 2011).

Análisis y resultados

Un estado sin pobreza es la prioridad de los objetivos de políticas económicas globales y en especial de países latinoamericanos. Los indicadores de Brasil demuestran un caso de análisis particular por los resultados obtenidos al constatar que la pobreza se ve influenciada en las variaciones de la desocupación laboral, al igual que la deuda externa desde el año 2000 hasta el 2014. Con la aplicación de los modelos econométricos se constata una correlación fuerte ante hallazgos débiles en la afectación del modelo por el Producto Interno Bruto e inflación.

Los resultados se contrastaron en la Tabla 2, obtenidos a través del Modelo Lineal Simple, en base a las variables independientes deuda externa y desempleo, con un mejor ajuste con la tasa de pobreza. Los valores del coeficiente de determinación son aceptables, por tanto las variables analizadas son idóneas para el modelo. Otro factor aplicado fueron las probabilidades resultando ser aceptables.

Las variables Producto Interno Bruto e inflación resultaron ser desfavorables para el modelo aplicado, con un coeficiente de determinación muy bajo y las probabilidades por encima del error admitido.

Tabla 2. Matriz General de Modelo de Regresión Lineal Simple: Brasil 2000-2014

Variable dependiente	Análisis ANOVA	Variables Independientes			
		Deuda Externa	PIB	Desempleo	Inflación
Tasa de pobreza	Coeficiente de Determinación	0.78084307	0.00678135	0.45338312	0.25839719
	Probabilidad	0.0000125	0.77046821	0.0059309	0.05301479
	Coeficiente	0.55072682	0.26293809	1.95031941	1.41505054

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la tabla 3 presenta los resultados obtenidos del «Modelo Multivariante», empezando con la ecuación de datos de la estimación de los coeficientes del modelo:

Ecuación (2):

Tasa de pobreza = 2.47317049 + 0.52854311 Deuda Externa + 0.29032488 PIB + 0.79667099 Desempleo + (- 0.3626713) Inflación.

Tabla 3. Matriz General de Modelo de Regresión Multivariado: Brasil 2000-2014

Modelo Multivariado						
Tasa de Pobreza	R	R^2	R^2 ajustado	Estadístico F	Probabilidad	Prueba de Normalidad
						Shapiro-Wilk
	0.9358	0.8759	0.8262	17.64	0.000158	W = 0.96192 p= 0.7258

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la Tabla 3 comprueba que las variables independientes en su conjunto tienen un excelente ajuste de explicación con respecto a la tasa de pobreza. El R^2 ajustado es igual a 0.82619096, el estadístico

de significatividad es igual 17.6370424 y una probabilidad por debajo del nivel de error permitido en estos tipos de modelos.

La prueba de normalidad estadística se calculó para afianzar la relación de las variables, siendo aún más consistentes los resultados. La prueba corresponde al test Shapiro-Wilk de 0.96192 y una probabilidad = 0.7258, valor superior al estándar 5.00 % que indica que los datos residuales siguen una distribución normal y que es aceptable para los resultados del modelo.

La confirmación del modelo se realizó con la aplicación de dos supuestos adicionales: Durbin y Watson y heterocedasticidad, cuyos valores se exponen en la tabla 4. La prueba de autocorrelación Durbin y Watson emerge con resultado de 1.8168, valor que está en el rango del Li (Límite inferior)= 0.685 y Ls (Límite superior)= 1.977, estipulados para esta prueba. Por lo tanto hay autocorrelacion negativa, es decir las variables escogidas no presentan presencia de relación perfecta entre ellas, lo que es bueno para la validez del modelo planteado.

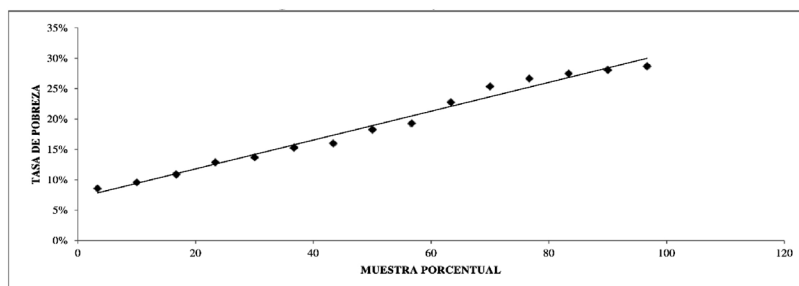
Tabla 4. Matriz de Supuestos del Modelo de Regresión Multivariado: Brasil 2000-2014

Supuestos del Modelo	
Autocorrelacion	Heterocedasticidad
Durbin y Watson (DW) = 1.8168	R =0.4954

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el segundo supuesto (heterocedasticidad), el producto se calculó del dato 0.4954×15 (número de observaciones 2000-2014), obteniendo 7.431, valor que está por debajo del valor crítico de la tabla de χ^2 , ratificando una vez más que los datos residuales tienen una distribución normal al igual que el test Shapiro-Wilk. En el Gráfico 2 se representa la probabilidad normal de las variables.

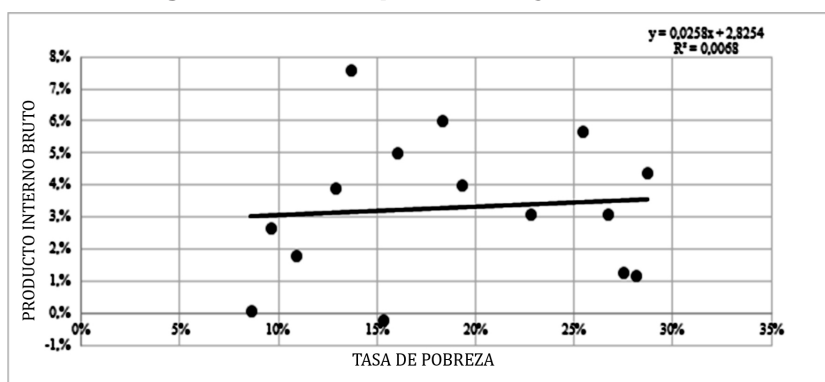
Gráfico 2. Probabilidad Normal. Regresión Lineal Múltiple



Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 3, con la aplicación de la Regresión Lineal Simple entre la variable pobreza y Producto Interno Bruto, demuestra la pésima relación por la dispersión encontrada, resultando que PIB no genera interrelación significativa en los niveles de pobreza.

Gráfico 3. Regresión Lineal Simple: Pobreza y Producto Interno Bruto



Fuente: Elaboración propia.

Los análisis estadísticos de regresión múltiple atribuyen que las variables son aptas para el modelo. Sin embargo, al realizar las relaciones bivariadas con regresión lineal simple entre pobreza y Producto Interno Bruto, se define un comportamiento atípico entre las mismas, con el objetivo de identificar el comportamiento de las variaciones por los factores suscitadas en Brasil en base a los niveles de pobreza.

Discusión y conclusiones

Diversos autores exponen a la pobreza como prioridad en las decisiones de las políticas de Estado por la influencia en los indicadores económicos y en los bajos estándares de calidad de vida. Los agravantes expuestos constituyen hallazgos de debate intelectual si destinar recursos a acciones sociales o a servicios de deuda. Los fundamentos teóricos demuestran que las economías enfrentan periodos de crecimiento acompañados de auge cíclicos, generando un efecto en la población como es la pobreza.

Los estudios de Kuznets explican que durante los primeros años de desarrollo económico la desigualdad crece y decrece en tiempos de auge o crecimiento económico. Sin embargo la CEPAL detalla que el crecimiento económico es importante pero no determinante en los indicadores de pobreza. Otros estudios establecen la relación de pobreza con endeudamientos extranjeros. La mayoría de los países latinoamericanos han contraído deudas históricas que han afectado a los niveles de inversión del gasto público interno, por lo que entre más recursos se hayan destinado al pago de deuda externa y menos recursos se hayan dado a las áreas básicas de las familias, la tendencia de la pobreza será creciente con precios de bienes y servicios por encima del precio de mercado, disminución de la oferta laboral ante una demanda importante de trabajadores que recaen en considerables porcentajes de desigualdad. Los argumentos del Banco Central obedecen a una disminución del pago de la deuda externa y un mejoramiento del Producto Interno Bruto.

Los cambios estructurales a nivel de América Latina desde hace treinta años han propiciado consolidar la igualdad como factor importante para el equilibrio social y fortalecer las alianzas estratégicas comerciales. Los fundamentos teóricos relevantes enfatizan a la desigualdad como un puente para generar aumento en los indicadores de pobreza y a romper la armonía con el empleo, costo de vida, apertura de nuevos mecanismos de sobreendeudamiento externo como inyección a la inversión pública.

La aplicación del modelo multivariado con información de los niveles de pobreza (variable dependiente) fueron relacionados con los porcentajes de desempleo, inflación, Producto Interno Bruto y deuda externa (variables independientes). Se comprueba la existencia de compatibilidad entre las mismas, lo que permite ratificar que las variantes tienen relación global aceptable. Para corroborar la factibilidad del modelo se añadió la prueba de normalidad Shapiro-Wilk y los supuestos

de Durbin y Watson y Heterocedasticidad, contrastando la aceptación del patrón por los porcentajes permitidos.

En la segunda práctica, a partir de los estudios generados en los modelos de regresión lineal simple, la variable pobreza y deuda externa definen tener una alta relación de incidencia, al igual que el desempleo. Caso contrario sucede en la interrelación pobreza con Producto Interno Bruto e inflación, produciendo una correlación muy baja.

La interpretación de los rendimientos anteriores en el modelo simple permite explicar que los niveles de pobreza existentes no son influenciados por las variaciones del Producto Interno Bruto. Así como la tasa de inflación en Brasil, los endeudamientos internacionales (servicio de deuda) y los niveles de desempleo influyen directamente en las variaciones acontecidas en la desigualdad, generando preocupación por las escasas plazas de trabajo, bajos niveles de productividad como respuesta a la poca calidad y esperanza de vida.

Los resultados del modelo descartan el argumento teórico al indicar que los niveles de crecimiento económico son afectados significativamente por la tasa de pobreza, criterio coincidente con Novales (2011, p.9) quien menciona que “unos países experimentan rachas de crecimiento elevado sin apenas reducción de pobreza...”, es decir que el crecimiento económico fortalece las disparidades sociales pero no reduce totalmente los indicadores de población pobre. Sin embargo el modelo contribuye claramente a esclarecer las variables relacionadas con la pobreza brasileña.

Se recomienda en próximas investigaciones utilizar información de la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) total anual por actividad económica a precios constantes y la relación con el desempleo, por ser la principal variable de afectación en la tasa de pobreza, con el objetivo de obtener resultados que permitan identificar la baja relación entre PIB y los indicadores de pobreza y así obtener un mejor análisis de correlación de las variables propuestas.

Referencias

- Anderson, T. (2015). Why Does Inequality Matter: From Economism to Social Integrity. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 191-207. (<http://goo.gl/JbU1vO>) (2016-09-19).
- Andrade, J., & Cabral, J. (2015). Relación entre la desigualdad de la renta y el crecimiento económico en Brasil: 1995-2012. *Revista Problemas del Desarrollo*, 180(46), 129-150. (<http://goo.gl/RLxebu>) (2016-09-19).

- Araújo, A. (2015). Gender Wage Inequality Measured Using Quantile Regression: The impact of Human, Cultural and Social Capital. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, (223), 287-315. (<http://goo.gl/cY3LI5>) (2016-09-20).
- Banco Central de Brasil (BCB). (2000). Boletín del Banco Central de Brasil- Informe anual 2000. (2016-09-20).
- _____. (2001a). Boletín del Banco Central de Brasil- Informe anual 2001. (2016-09-20).
- _____. (2002b). Boletín del Banco Central de Brasil- Informe anual 2002. (2016-09-20).
- _____. (2003c). Boletín del Banco Central de Brasil- Informe anual 2003. (2016-09-20).
- _____. (2014d). Banco Central de Brasil- Informe anual 2014. (2016-09-20).
- Banco Mundial (BM). (2014). *Cómo reducir la pobreza: ¿nueva lección de Brasil para el mundo?*. (<http://goo.gl/vI2xHH>) (2017-02-15).
- CEPALSTAT (2014). *Estadísticas e indicadores. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. (<http://goo.gl/AXm78P>) (2016-09-20).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2014). *Desigualdad de los ingresos en el Brasil. ¿Qué ha cambiado en los últimos años?*. (<http://goo.gl/eiwdIL>) (2016-09-20).
- D'Amico, V. (2015). From Poverty to Inequality. International Speeches, National Effects. *Literatura y Pensamiento Social*, (2), 237-263 (<http://goo.gl/6VskTy>) (2016-09-20).
- De Melo, A., & De Araújo, E. (2013). Estabilidad de precios bajo metas de inflación en Brasil: análisis empírico del mecanismo de transmisión de la política monetaria con base en un modelo VAR, 2000-2008. *Investigación económica*, LXXII(283), 99-133. (<http://goo.gl/Oqmp2N>) (2016-09-20).
- Escobar, S. (2014). Salarios mínimos: desigualdad y desarrollo. *EconomíaUNAM*, 11(33), 94-109 (<http://goo.gl/zQi79C>) (2016-09-20).
- Global Voices (2011). *Brasil: Censo "revela" que la mayoría de la población es de raza negra*. (<http://goo.gl/WQRrUI>) (2017-02-15).
- Herzer, D., & Nunnenkamp, P. (2014). Income Inequality and Health: Evidence from Developed and Developing Countries. *Economics The Open-Access, Open-Assessment E-Journal* (45), 1-51. (<http://goo.gl/ORGBca>) (2016-09-20).
- Navarrete, J. (2016). Inequality and economic growth. *EconomíaUNAM*, 13(37), 1-29 (<http://goo.gl/c9aV4D>) (2016-09-20).
- Novalés, A. (2011). *Crecimiento económico, desigualdad y pobreza*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid. (<http://goo.gl/MSahml>) (2017-02-15).
- Rapoport, M. (2014). La deuda externa argentina y la soberanía jurídica: sus razones históricas. *Ciclos en la historia, la economía y la sociedad*, 22(43), 1-29.
- Rengifo, E., & Court, E. (2011). *Estadísticas y Econometría Financiera*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Rivera, M. (2014). Desarrollo económico y trayectorias históricas. Una aproximación al caso de Brasil y México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 179(45), 9-33.

- Schröder, C., & Bönke, T. (2012). Country Inequality Rankings and Conversion Schemes. *Economics The Open-Access, Open-Assessment E-Journal* (7), 1-33.
- Tavares, M. (1972). *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Río de Janeiro: Zahar.
- Torres, F., & Rojas, A. (2015). Política económica y política social en México: desequilibrio y saldos. *Problemas del desarrollo*, 46(182), 41-65.



The influence of poverty on Brazil's economic growth, period 2000-2014

La influencia de la pobreza en el crecimiento económico de Brasil, período 2000-2014

Lady León Serrano

Universidad Técnica de Machala. Ecuador
llady@utmachala.edu.ec
orcid.org/0000-0001-5472-140X

Washington Cevallos Gamboa

Universidad de Especialidades Espíritu Santo. Ecuador
acevallos@uees.edu.ec
orcid.org/0000-0002-1174-5476

Álvaro Quito Vera

Universidad Técnica de Machala. Ecuador
aoquito_est@utmachala.edu.ec
orcid.org/0000-0002-3714-4572

Abstract

Brazil is the seventh major economy of the world and it headed the list of the countries that reduced the poverty in 87 % in the periods 2006-2010, nevertheless the levels of internal brute product were not encouraging. Before these affectations, the present work has as principal aim determine the influence of the poverty in the economic growth and foreign debt of Brazil (period 2000-2014). The applied method is based on models Econometrics of Linear Regression Simple and Multichanged, using information of the Economic Commission for Latin America and The Carib and Department of Finance of Brazil. The results of the Linear Simple Model affirm a strong inverse correlation of poverty with unemployment and foreign debt measured by the coefficient of determination in 0.4533 and 0.7808 respectively that it represents to be acceptable for the model and a weak relation with internal brute product and inflation. The application of the Multivariate Model demonstrates an excellent adjustment of explanation of the independent variables and poverty with a statistical level F equally to 17.64. The results determine that the percentages of internal brute product and inflation do not affect in the levels of poverty, the economic growth is not affected mainly, whereas the changes in the external debt and rate of unemployment concern the poverty.

Resumen

Brasil es la séptima mayor economía del mundo y encabezó la lista de los países que redujeron la pobreza en un 87% en los periodos 2006-2010. Sin embargo los niveles de Producto Interno Bruto no fueron alentadores. Ante estas afectaciones, el presente trabajo tiene como objetivo principal determinar la influencia de la pobreza en el crecimiento económico y deuda externa de Brasil (período 2000-2014). El método aplicado se basa en la aplicación de modelos econométricos de Regresión Lineal Simple y Multivariado, utilizando datos de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe y del Ministerio de Finanzas de Brasil. Los resultados del modelo lineal simple afirman una fuerte correlación inversa de pobreza con desempleo y deuda externa medidos por el coeficiente de determinación en 0.4533 y 0.7808 respectivamente, que representa ser aceptable para el modelo y una débil relación con Producto Interno Bruto e inflación. La aplicación del modelo multivariado evidencia un excelente ajuste de explicación de las variables independientes y pobreza con un nivel estadístico F igual a 17.64. Los resultados determinan que los porcentajes de Producto Interno Bruto e inflación no inciden en los niveles de pobreza, el crecimiento económico no es afectado mayormente, mientras que los cambios en el endeudamiento externo y tasa de desempleo afectan a la pobreza.

Keywords | Palabras clave

TE Poverty, TE Inflation, TE Economic growth, TG External Debt, TG Unemployment, TR Gross national product.
TE Pobreza, TE Inflación, TE Crecimiento económico, TG Deuda Externa, TG Desempleo, TR Producto nacional bruto.

Introduction

The experiences of the regional economies contrast the external debt in social development, the submission of the conditions of the creditors for the favoring of external credits have influenced in the internal conjuncture with political nuances, considering that the purpose of the resources serves to supply the lack of internal capital. These events became deep economic, fiscal, commercial crises and inability to maintain debt service (Rapoport, 2014); International credits granted with consequences for society, in unemployment, scarcity and poverty.

Poverty is considered a social evil and this leads to the need to change inequalities to social equality in the face of efforts to improve macroeconomic indicators with uncertain general data (Norberg, 2005 quoted in Anderson, 2015). While it is true that the foundations of public policies oriented to global problems, including poverty, contain serious economic arguments derived from the growth of developed nations; attempting to improve public skills with the objective of reducing social disparity, observed as a serious issue and dysfunctional population logic (Anderson, 2015), analyzes by quantile regressions show the human capital to be influential in wage inequality (Araújo, 2015).

The dynamics of economic systems have generated stagnation in economic growth with increasing social tensions, affecting in terms of inflation, labor supply and a changing financial globalization (Navarrete, 2016). The changes have drawn attention with the intervention of guidelines by international organizations in the construction of social policies, however along the way some programs have failed along with the central concern of the direct effects on economic development and inclusion (D'Amico, 2015).

The identification of the determinants of the problem of poverty and its effect on economic growth, according to (Navarrete, 2016), is intensified when poverty rates increase and economic growth decreases in triplicate, creating an obstacle to the global dynamism of national recovery and, as an alternative, the support of external credits. (D'Amico, 2015) agrees that the poverty category must have sustainability projects that articulate economic growth and restore citizens' well-being with social advancement, work, employment and security.

The country of study - Brazil - is an economy with historical trajectory, with moments of positive and negative economic problems similar to the countries of the region, an effect of the seventies was the failure of

industrialization by imports with transcendence in the national economy by (Tavares, 1972). . Hirschman has considered that the acceleration of industrial growth was largely due to the increase in income distribution inequality (Rivera, 2014), but economic declines had their moments of improvement after the exchange rate overvalued to one close to equilibrium, which served to foster exports as a national incentive and to remedy internal economic crises (Maddison, 2008 quoted in Rivera, 2014).

According to ECLAC studies (2014), between 1999 and 2008, Brazil's indicators refuted poverty reduction initiatives around macroeconomic mechanisms such as trade liberalization, technological and financial advances, declining unemployment, inflation control, and the implementation of Social policies to the most vulnerable sectors. According to (Navarrete, 2016) these results were optimistic for the period 2006-2010, with a reduction of poverty by 87%. Transfers from external borrowing and attention to the labor market were part of the instruments applied to improve the proposals to reduce the non-measurable inflationary effects of unemployment as an advance to macroeconomic stability.

The study of the Brazilian economy is of collective interest, a broad analysis period corresponding to fourteen years 2000-2014 has been proposed, indicators indicate a reduction of poverty with good adjustments, although these numbers are still high, the adoption of productive governmental measures have been the consolidated axis for the results of the decrease of the inequality gap, with these antecedents it is proposed to know: What is the influence of poverty levels on the economic growth and external financing of the Brazilian economy? The study is disaggregated into variables: unemployment rate, external debt, gross domestic product and inflation, considering the use of two econometric models in order to obtain the relation of the variables measured in percentages, the results determined to the variable poverty as influent in its behavior by the unemployment rate and external credits, however, proved not to be highly affected by gross domestic product and price level variation; ; The changes in the economic activities evidence structural changes in its economic policy, for this it was necessary to use theoretical bases that support the research work.

Theoretical basis

The expansion of economies before the 1980s tended to grow together with minimum wages, the passage of decades led to phases of increased informal employment and migration had a greater participation, that

is, worsened working conditions. It is clear that depressed wages create greater labor poverty, migration, informality, low income distribution and inequality, which are part of the dynamics observed in Latin American countries. With the expectation of changes in internal policies as a contingent of encouragement to production and productivity (Escobar, 2014). Historically, the costs of inflation reduce the level of utility of economic agents as well as social welfare, defined by orthodox monetary theory (De Melo & De Araújo, 2013).

The assertions of Venengo (2007, 2008) and the book published by Epstein and Yeldan (2009) cited in (De Melo & De Araújo, 2013), establish that modern central banks must generate political spaces for the balance of objectives and proposed instruments, such as job creation, poverty reduction and growing economic growth coupled with expected stability of inflation as part of state policies.

According to Herzer & Nunnenkamp (2014), the effect of poverty also falls on life expectancy, with the application of separate estimates for developed and developing countries, determining that the effect is significantly negative for developing countries, in this context (Andrade & Cabral, 2015) employ another inverted U model application proposed by Kuznets in his 1955 studies, Explains the relationship between income inequality and economic development for Brazil for the periods between 1995 and 2012, concluding that income inequality increases in the early years of national economic development and when there is an increase in economic growth, Inequality decreases.

Poverty among countries and their welfare depends on the distributional effects of transfer systems and the size of domestic economies that are sensitive to fluctuations in income and living standards in a society (Schröder & Bönke, 2012). External debt crises have resulted in weak economic growth, destabilization of the economy, inability of the state to boost economic development and transfer of the cost of structural adjustment to families, intensifying social inequalities expressed in greater poverty and marginalization (Torres & Rojas, 2015). Latin America has a poor employment situation in the face of strong levels of inequality with poverty, maintaining stationary cycles and scarce growth. When inequality decreases, poverty can continue to be reduced and thus improve the possibility of economic growth at acceptable rates accompanied by a democracy with citizen participation. Brazil, a worldwide representative economy, has 50% of blacks or mestizos, according to the 2010 census, with a high il-

literacy rate, about 8% in conditions of extreme poverty and their wage income is 2 times Less than those of white origin or the Far East (Global Voices, 2011); Despite the difficulties of poverty as a global problem, Brazil has created the world's first poverty reduction center called World Without Poverty, with programs in favor of those who have the least and as a priority the family (World Bank - MB- , 2014).

These trends of economic growth in the case of Brazil have represented positive changes in the poverty indicator and in the macroeconomic variables, thus putting forward domestic economic policies with structural adjustments is part of the state decisions, based on the above, due to the scarce research of the proposed topic, it is essential to carry out the study to verify and measure the effect of the predicted variable (poverty) on the explanatory variables: gross domestic product, unemployment rate, inflation and external debt.

Context of economic activity in Brazil, period 2000-2014

According to what happened in the Brazilian economy during 1999, the objectives of the external debt were relatively comfortable with the evaluation of the last quarter, estimating a decreasing scope. By the year 2000, foreign debt reached US \$ 236.2 million in December; the stock of credit lines for oil imports fell against the extinction of rural finance financing. Indicators such as the Consumer Price Index - Brazil (CPI-Br) ended the year with 7%, compared to 9.12% in the previous year (1999), generating a decrease in the prices of goods and services supplemented by the 4% of GDP and an unemployment rate of 8% (Central Bank of Brazil (BCB), 2000).

For the following year 2001, external debt was reduced to US \$ 216.5 million, compared to December 2000, GDP decreased to 1.3%, proving to be crucial for the share of foreign debt as a percentage of GDP. Inflation remained stable for the second quarter by 6%. This behavior was associated with changes in the exchange rate and in the prices of processed food products, cleaning products and household utensils for the indicator unemployment. Maintained the same as the previous year (BCB, 2001a).

The Brazilian economy for 2002 experienced a decrease in the stock of external debt by US \$ 212.9 million, however, indebtedness with international organizations increased by US \$ 2 million. Price evolution was influenced by the pressures of depreciation and market prices, the restriction of the supply of agricultural products generated pressure on the basket

of food consumption with 8% inflation, GDP reached 3%, unemployment rose to 12% due to the low percentage of formal contracts, affecting trade and national industry (BCB, 2003c). In December 2003, the economic indicators had equal behaviors of 1.2% GDP, the unemployment rate remained in constant terms of 11.6% the generation of employment was insufficient with respect to the economically active population, inflation closed in 14.7 %, compared to an external debt of US \$ 215 million, the volume of the bonds had a tendency to increase and the little BCB country risk improvement (2002b).

The periods from 2004 to 2014 were presented by instabilities in the GDP variations from 5% until the end of the study period by 0.1%; Unemployment has made a significant difference because of its downward trend from 12% to 5%, home consumer products prices have maintained an inflationary effect of 6% and external debt has decreased from 30% to a Closing of 14% for 2014 (CEPALSTAT, 2014).

Economic activity for the year 2014 registered a decrease, the impact exerted by the modest recovery of the global activity and the slowdown of the internal activity of the confidence indicators for the entrepreneurs and consumers. The results of the macroeconomic indicators were not totally unfavorable, as they were largely offset by industrial activity; the deceleration of household consumption was consistent with the loss of dynamism in the labor market in the face of a low demand for capital goods and materials for construction (BCB, 2014d). These situations generated impacts on poverty levels, the statistics of the periods analyzed reflect the divergences between the decreases and growth of certain indicators due to the volatility of commodity prices, the labor supply and the recurrence of external credits to solve expenses in the urban and rural sectors.

The behavior of poverty in Brazil, reflects a decreasing slope for the period 2000-2014, several have been the strategies that have led to the reduction of the indicator such as social development programs, technology application, inflationary controls, financial aid to entrepreneurs, Increased labor supply and targeting external capital to the social sectors with the greatest need and reducing economic instability.

The study of the behavior of the variables raised during the period 2000-2014, is represented in Chart 1.

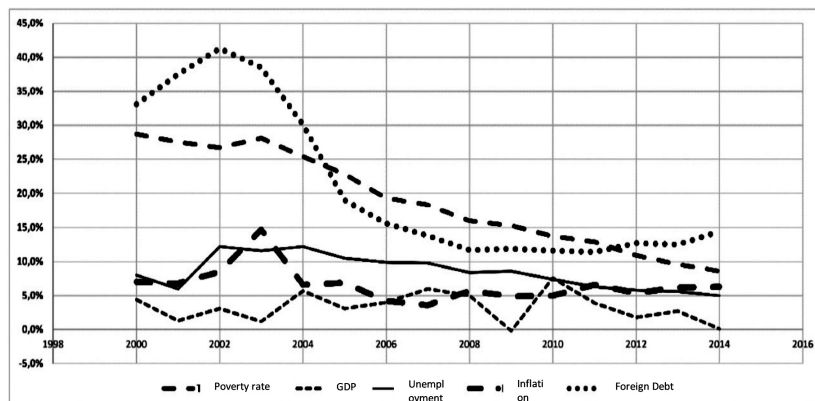
Chart 1. Brazil's macroeconomic indicators, period 2000-2014

Year	% Poverty rate	% GDP	% Unemployment	% Inflation	% External Debt
2000	28,7	4,4	8	7	33,1
2001	27,5	1,3	6	6,8	37,5
2002	26,7	3,1	12,2	8,5	41,3
2003	28,1	1,2	11,6	14,7	38,5
2004	25,4	5,7	12,2	6,6	30,1
2005	22,8	3,1	10,5	6,9	19
2006	19,3	4	9,9	4,2	15,6
2007	18,3	6	9,8	3,6	13,8
2008	16,0	5	8,4	5,7	11,7
2009	15,3	-0,2	8,6	4,9	11,9
2010	13,7	7,6	7,4	5	11,6
2011	12,9	3,9	6,3	6,6	11,4
2012	10,9	1,8	5,8	5,4	12,7
2013	9,6	2,7	5,6	6,2	12,5
2014	8,6	0,1	5	6,3	14,4

Source: Own elaboration, based on data from the Central Bank of Brazil and CepalStat (2014)

Figure 1 reflects the illustration of the data in Chart 1, referring to the external debt decrease as well as in the poverty level. The unemployment rate has registered a constant movement, unlike the inflation in constant terms. Economic growth, measured by one of the relevant indicators such as GDP, highlights the booms and declines of the same, noting that the degrees of poverty have been greater than the gross domestic product.

Figure 1. Macroeconomic indicators for Brazil (2000 - 2014)



Source: Own elaboration, based on data from the Central Bank of Brazil and CepalStat (2014)

Materials and Method

In order to materialize the objectives of the present investigation, the historical logical model for the study of the Brazilian economy was used. Statistical data for fourteen years (2000-2014) obtained from ECLAC were: External Debt, Gross Domestic Product, Unemployment and Inflation, while the economic reports of the Ministry of Finance of Brazil were used for poverty indicators. The approach of the model is based on the importance of relating variables using econometric models applied in the statistical software R-Project version 3.2.3 for the realization of the simple regression model with of Ordinary Least Squares (OLS) and obtain the individual relationship of each regressing variable with the poverty rate (variable regressed), as the first step.

The second phase was carried out with the multivariate regression analysis employed by the “univariate OLS model that can be easily expanded to become the multivariate OLS model” (Rengifo & Court, 2011, p. 306), defining the objective of the overall relationship of the proposed variables. The application of the multivariate regression from the theoretical bases becomes with the following generic equation:

Equation (1):

$$y_i = \alpha + \beta_1 X_{1,i} + \beta_2 X_{2,i} + \dots + \beta_k X_{k-1,i} + \varepsilon_i$$

Finally, the results suggest acceptance of the model through corroboration with normality tests and model assumptions (Rengifo & Court, 2011).

Analysis and results

A state without poverty is the priority of the objectives of global economic policies and especially of Latin American countries. Brazil's indicators demonstrate a case of particular analysis for the obtained results when it is confirmed that poverty is influenced in the variations of unemployment, as well as the external debt from the year 2000 to 2014. The application of the econometric models shows a strong correlation with weak findings in the model affected by the Gross Domestic Product and inflation.

The results were contrasted in Chart 2, obtained through the Simple Linear Model, based on the independent external debt and unemployment variables, with a better adjustment with the poverty rate. The values of the coefficient of determination are acceptable, so the variables analyzed are suitable for the model. Another factor applied was the probability of being acceptable.

The variables Gross Domestic Product and inflation proved to be unfavorable for the applied model, with a very low coefficient of determination and the probabilities above the admitted error.

Chart 2. General Matrix of Simple Linear Regression Model: Brazil 2000-2014

Dependent Variable	ANOVA Analysis	Independent variables			
		External Debt	GDP	Unemployment	Inflation
Poverty rate	Determination Coefficient	0.78084307	0.00678135	0.45338312	0.25839719
	Probability	0.0000125	0.77046821	0.0059309	0.05301479
	Coefficient	0.55072682	0.26293809	1.95031941	1.41505054

Source: Own elaboration.

For its part, Chart 3 presents the results obtained from the «Multivariate Model», starting with the data equation of the estimation of the coefficients of the model:

Equation (2):

Poverty rate = 2.47317049 + 0.52854311 External Debt + 0.29032488 GDP + 0.79667099 Unemployment + (- 0.3626713) Inflation.

**Chart 3. General Matrix of Multivariate Regression Model:
Brazil 2000-2014**

Multi-variant Model						
Poverty rate	R	R ²	R ² adjusted	Statistic F	Probability	Normality test
						Shapiro-Wilk
	0.9358	0.8759	0.8262	17.64	0.000158	W = 0.96192 p= 0.7258

Source: Own elaboration.

The analysis in Chart 3 shows that the independent variables as a whole have an excellent explanatory adjustment with respect to the poverty rate. The adjusted R^2 is equal to 0.82619096, the statistic of significance is equal to 17.6370424 and a probability below the level of error allowed in these types of models.

The statistical normality test was calculated to strengthen the relation of the variables, being even more consistent the results. The test corresponds to the Shapiro-Wilk test of 0.96192 and a probability = 0.7258, which is higher than the standard 5.00%, indicating that the residual data follows a normal distribution and is acceptable for the model results.

The confirmation of the model was made with the application of two additional assumptions: Durbin and Watson and heteroscedasticity, whose values are presented in Chart 4. The Durbin and Watson autocorrelation test emerges with a result of 1.8168, a value that is in the range of Li (Lower Limit) = 0.685 and Ls (Upper Limit) = 1,977, stipulated for this test. Therefore there is negative autocorrelation, ie the chosen variables do not present a perfect relationship between them, which is good for the validity of the proposed model.

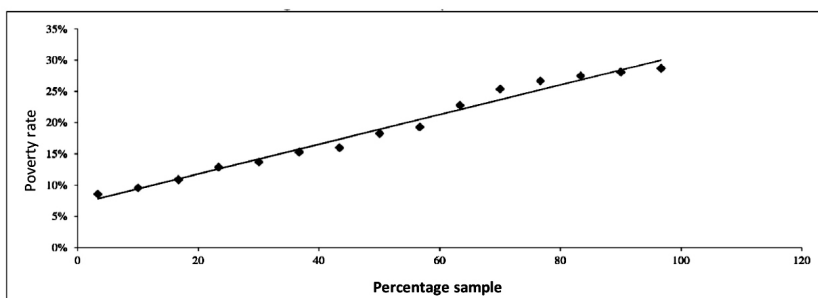
**Chart 4. Assumptions Matrix of the Multivariate Regression Model:
Brazil 2000-2014**

Model assumptions	
Autocorrelation	Heteroscedasticity
Durbin y Watson (DW) = 1.8168	R =0.4954

Source: Own elaboration.

Finally, in the second assumption (heteroskedasticity), the product was calculated from data $0.4954 * 15$ (number of observations 2000-2014), obtaining 7.431, a value that is below the critical value of the χ^2 table, confirming once again that the residual data have a normal distribution like the Shapiro-Wilk test. Figure 2 shows the normal probability of the variables.

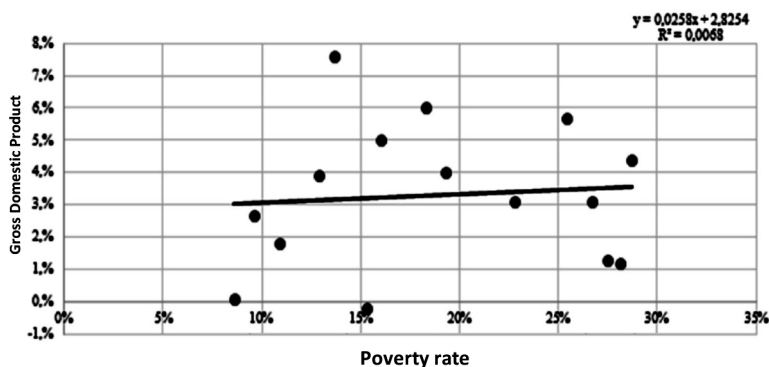
Figure 2. Normal Probability. Multiple Linear Regression



Source: Own elaboration.

Figure 3, with the application of the Simple Linear Regression between the variable Poverty and Gross Domestic Product, shows the poor relation for the found dispersion, resulting that GDP does not generate significant interrelation in the levels of poverty.

Figure 3. Simple Linear Regression: Poverty and Gross Domestic Product



Source: Own elaboration.

Statistical analysis of multiple regression show that the variables are fit for the model. However, when performing the bivariate relationships with simple linear regression between poverty and Gross Domestic Product, an atypical behavior is defined between them, with the objective of identifying the behavior of the variations by the factors raised in Brazil based on the levels of poverty.

Discussion and conclusions

Several authors expose to poverty as a priority in the decisions of State policy by the influence in the economic indicators and in the low standards of quality of life. The exposed aggravating factors are findings of the intellectual debate: whether to allocate resources to social actions or debt services. The theoretical foundations show that the economies face periods of growth accompanied by cyclical booms, generating an effect on the population as it is poverty.

The Kuznets studies explain that during the first years of economic development inequality grows and decreases in boom times or economic growth. However, ECLAC notes that economic growth is important but not determinant in poverty indicators. Other studies establish the relationship of poverty with foreign indebtedness. Most of the Latin American countries have contracted historical debts that have affected the levels of investment of the internal public expenditure, reason why among the more resources have been destined to the payment of external debt and less resources have been given to the basic areas of the families, the trend of poverty will increase with prices of goods and services above the market price, a decrease in labor supply in the face of a significant demand of workers that fall in considerable proportions of inequality. The arguments of the Central Bank are due to a decrease in the payment of the external debt and an improvement of the Gross Domestic Product.

The structural changes in Latin America for thirty years have led to the consolidation of equality as an important factor for social balance and to strengthen strategic commercial alliances. The relevant theoretical foundations emphasize inequality as a bridge to generate an increase in poverty indicators and to break the harmony with employment, cost of living, opening of new mechanisms of external overindebtedness as an injection to public investment.

The application of the multivariate model with information on poverty levels (dependent variable) was related to unemployment, inflation,

Gross Domestic Product and external debt (independent variables). The existence of compatibility between them is verified, which makes it possible to confirm that the variants are globally acceptable. In order to corroborate the model's feasibility, the Shapiro-Wilk normality test and the Durbin and Watson and Heteroscedasticity assumptions were added, contrasting the acceptance of the pattern by the allowed percentages.

In the second practice, from the studies generated in simple linear regression models, the poverty and external debt variables define a high incidence ratio, as well as unemployment. The opposite happens in the interrelation of poverty with Gross Domestic Product and inflation, producing a very low correlation.

The interpretation of the previous yields in the simple model allows explaining that the existing levels of poverty are not influenced by the variations of the Gross Domestic Product. As well as the inflation rate in Brazil, international indebtedness (debt service) and unemployment levels directly influence the variations in inequality, generating concern about the scarce workplaces, low levels of productivity in response to the poor quality of life and life expectancy.

The results of the model discard the theoretical argument by indicating that the levels of economic growth are significantly affected by the poverty rate, a criterion coincident with Novales (2011, p.9) who mentions that "countries experience high growth spells with hardly any reduction of poverty ...", that is to say that economic growth strengthens social disparities but does not totally reduce poor population indicators. However, the model clearly contributes to clarifying the variables related to Brazilian poverty.

It is recommended in future research to use information on the growth rate of the total annual Gross Domestic Product (GDP) by economic activity at constant prices and the relationship with unemployment, since it is the main variable affecting the poverty rate, with the objective of obtaining results that allow to identify the low relation between GDP and the indicators of poverty and thus to obtain a better analysis of correlation of the proposed variables.

References

- Anderson, T. (2015). Why Does Inequality Matter: From Economism to Social Integrity. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 191-207. (<http://goo.gl/JbU1vO>) (2016-09-19).

- Andrade, J., & Cabral, J. (2015). Relación entre la desigualdad de la renta y el crecimiento económico en Brasil: 1995-2012. *Revista Problemas del Desarrollo*, 180(46), 129-150. (<http://goo.gl/RLxebu>) (2016-09-19).
- Araújo, A. (2015). Gender Wage Inequality Measured Using Quantile Regression: The impact of Human, Cultural and Social Capital. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, (223), 287-315. (<http://goo.gl/cY3LI5>) (2016-09-20).
- Banco Central de Brasil (BCB). (2000). Boletín del Banco Central de Brasil- Informe anual 2000. (2016-09-20).
- _____. (2001a). Boletín del Banco Central de Brasil- Informe anual 2001. (2016-09-20).
- _____. (2002b). Boletín del Banco Central de Brasil- Informe anual 2002. (2016-09-20).
- _____. (2003c). Boletín del Banco Central de Brasil- Informe anual 2003. (2016-09-20).
- _____. (2014d). Banco Central de Brasil- Informe anual 2014. (2016-09-20).
- Banco Mundial (BM). (2014). *Cómo reducir la pobreza: ¿nueva lección de Brasil para el mundo?*. (<http://goo.gl/vI2xHH>) (2017-02-15).
- CEPALSTAT (2014). *Estadísticas e indicadores. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. (<http://goo.gl/AXm78P>) (2016-09-20).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2014). *Desigualdad de los ingresos en el Brasil. ¿Qué ha cambiado en los últimos años?*. (<http://goo.gl/eiwdIL>) (2016-09-20).
- D'Amico, V. (2015). From Poverty to Inequality. International Speeches, National Effects. *Literatura y Pensamiento Social*, (2), 237-263 (<http://goo.gl/6VskTy>) (2016-09-20).
- De Melo, A., & De Araújo, E. (2013). Estabilidad de precios bajo metas de inflación en Brasil: análisis empírico del mecanismo de transmisión de la política monetaria con base en un modelo VAR, 2000-2008. *Investigación económica*, LXXII(283), 99-133. (<http://goo.gl/Oqmp2N>) (2016-09-20).
- Escobar, S. (2014). Salarios mínimos: desigualdad y desarrollo. *EconomíaUNAM*, 11(33), 94-109 (<http://goo.gl/zQi79C>) (2016-09-20).
- Global Voices (2011). *Brasil: Censo "revela" que la mayoría de la población es de raza negra*. (<http://goo.gl/WQRrUI>) (2017-02-15).
- Herzer, D., & Nunnenkamp, P. (2014). Income Inequality and Health: Evidence from Developed and Developing Countries. *Economics The Open-Access, Open-Assessment E-Journal* (45), 1-51. (<http://goo.gl/ORGBca>) (2016-09-20).
- Navarrete, J. (2016). Inequality and economic growth. *EconomíaUNAM*, 13(37), 1-29 (<http://goo.gl/c9aV4D>)(2016-09-20).
- Novalés, A. (2011). *Crecimiento económico, desigualdad y pobreza*. Obtenido de Universidad Complutense de Madrid. ([http:// goo.gl/MSahml](http://goo.gl/MSahml)) (2017-02-15).
- Rapoport, M. (2014). La deuda externa argentina y la soberanía jurídica: sus razones históricas. *Ciclos en la historia, la economía y la sociedad*, 22(43), 1-29.
- Rengifo, E., & Court, E. (2011). *Estadísticas y Econometría Financiera*. Buenos Aires: Cengage Learning.

- Rivera, M. (2014). Desarrollo económico y trayectorias históricas. Una aproximación al caso de Brasil y México. *Revista Problemas del Desarrollo*, 179(45), 9-33.
- Schröder, C., & Bönke, T. (2012). Country Inequality Rankings and Conversion Schemes. *Economics The Open-Access, Open-Assessment E-Journal* (7), 1-33.
- Tavares, M. (1972). *Da substituição de importações ao capitalismo financeiro*. Río de Janeiro: Zahar.
- Torres, F., & Rojas, A. (2015). Política económica y política social en México: desequilibrio y saldos. *Problemas del desarrollo*, 46(182), 41-65.

Normas editoriales básicas

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador

1. Información general

«Retos» es una publicación científica bilingüe de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, editada desde enero de 2011 de forma ininterrumpida, con periodicidad fija semestral, especializada en Desarrollo y sus líneas transdisciplinarias como Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo, Emprendimiento, Gerencia, Ciencias Administrativas y Económicas, entre otras.

Es una Revista Científica arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (*peer-review*), bajo metodología de pares ciegos (*double-blind review*), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA). El cumplimiento de este sistema permite garantizar a los autores un proceso de revisión objetivo, imparcial y transparente, lo que facilita a la publicación su inclusión en bases de datos, repositorios e indexaciones internacionales de referencia.

«Retos» se encuentra indexada en el directorio y catálogo selectivo del Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex), en el Sistema de Información Científica REDALYC, en el Directorio de Revistas de Acceso Abierto DOAJ y en repositorios, bibliotecas y catálogos especializados de Iberoamérica.

La Revista se edita en doble versión: impresa (ISSN: 1390-62911) y electrónica (e-ISSN: 1390-8618), en español e inglés, siendo identificado además cada trabajo con un DOI (Digital Object Identifier System).

2. Alcance y política

2.1. Temática

Contribuciones originales en materia de Desarrollo, así como áreas afines: Administración Pública, Economía Social, Marketing, Turismo,

Emprendimiento, Gerencia... y todas aquellas disciplinas conexas interdisciplinariamente con la línea temática central.

2.2. Aportaciones

«Retos» edita preferentemente resultados de investigación empírica sobre Desarrollo, redactados en español y/o inglés, siendo también admisibles informes, estudios y propuestas, así como selectas revisiones de la literatura (*state-of-the-art*).

Todos los trabajos deben ser originales, no haber sido publicados en ningún medio ni estar en proceso de arbitraje o publicación. De esta manera, las aportaciones en la revista pueden ser:

- **Investigaciones:** 5.000 a 6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes, descriptores, tablas y referencias.
- **Informes, estudios y propuestas:** 5.000 a 6.500 palabras de texto, incluyendo título, resúmenes, tablas y referencias.
- **Revisiones:** 6.000 a 7.000 palabras de texto, incluidas tablas y referencias. Se valorará especialmente las referencias justificadas, actuales y selectivas de alrededor de unas 70 obras.

«Retos» tiene periodicidad semestral (20 artículos por año), publicada en los meses de abril y octubre y cuenta por número con dos secciones de cinco artículos cada una, la primera referida a un tema **Monográfico** preparado con antelación y con editores temáticos y la segunda, una sección de **Misceláneas**, compuesta por aportaciones variadas dentro de la temática de la publicación.

3. Presentación, estructura y envío de los manuscritos

Los trabajos se presentarán en tipo de letra Arial 10, interlineado simple, justificado completo y sin tabuladores ni espacios en blanco entre párrafos. Solo se separarán con un espacio en blanco los grandes bloques (título, autores, resúmenes, descriptores, créditos y epígrafes). La página debe tener 2 centímetros en todos sus márgenes.

Los trabajos deben presentarse en documento de Microsoft Word (.doc o .docx), siendo necesario que el archivo esté anonimizado en Propiedades de Archivo, de forma que no aparezca la identificación de autor/es.

Los manuscritos deben ser enviados única y exclusivamente a través del OJS (Open Journal System), en el cual todos los autores deben darse

de alta previamente. No se aceptan originales enviados a través de correo electrónico u otra interfaz.

3.1. Estructura del manuscrito

Para aquellos trabajos que se traten de investigaciones de carácter empírico, los manuscritos seguirán la estructura IMRDC, siendo opcionales los epígrafes de Notas y Apoyos. Aquellos trabajos que por el contrario se traten de informes, estudios, propuestas y revisiones podrán ser más flexibles en sus epígrafes, especialmente en Material y métodos, Análisis y resultados y Discusión y conclusiones. En todas las tipologías de trabajos son obligatorias las Referencias.

- 1) **Título (español) / Title (inglés):** Conciso pero informativo, en castellano en primera línea y en inglés en segunda. Se aceptan como máximo 80 caracteres con espacio. El título no solo es responsabilidad de los autores, pudiéndose proponer cambios por parte del Consejo Editorial.
- 2) **Nombre y apellidos completos:** De cada uno de los autores, organizados por orden de prelación. Se aceptarán como máximo 3 autores por original, aunque pudieren existir excepciones justificadas por el tema, su complejidad y extensión. Junto a los nombres ha de seguir la categoría profesional, centro de trabajo, correo electrónico de cada autor y número de ORCID. Es obligatorio indicar si se posee el grado académico de doctor (incluir Dr./Dra. antes del nombre).
- 3) **Resumen (español) / Abstract (inglés):** Tendrá como extensión máxima 230 palabras, primero en español y después en inglés. En el resumen se describirá de forma concisa y en este orden: 1) Justificación del tema; 2) Objetivos; 3) Metodología y muestra; 4) Principales resultados; 5) Principales conclusiones. Ha de estar escrito de manera impersonal “El presente trabajo analiza...”. En el caso del abstract no se admitirá el empleo de traductores automáticos por su pésima calidad.
- 4) **Descriptorios (español) / Keywords (inglés):** Se deben exponer 6 descriptorios por cada versión idiomática relacionados directamente con el tema del trabajo. Será valorado positivamente el uso de las palabras claves expuestas en el Thesaurus de la UNESCO.

- 5) **Introducción y estado de la cuestión:** Debe incluir el planteamiento del problema, el contexto de la problemática, la justificación, fundamentos y propósito del estudio, utilizando citas bibliográficas, así como la literatura más significativa y actual del tema a escala nacional e internacional.
- 6) **Material y métodos:** Debe ser redactado de forma que el lector pueda comprender con facilidad el desarrollo de la investigación. En su caso, describirá la metodología, la muestra y la forma de muestreo, así como se hará referencia al tipo de análisis estadístico empleado. Si se trata de una metodología original, es necesario exponer las razones que han conducido a su empleo y describir sus posibles limitaciones.
- 7) **Análisis y resultados:** Se procurará resaltar las observaciones más importantes, describiéndose, sin hacer juicios de valor, el material y métodos empleados. Aparecerán en una secuencia lógica en el texto y las tablas y figuras imprescindibles evitando la duplicidad de datos.
- 8) **Discusión y conclusiones:** Resumirá los hallazgos más importantes, relacionando las propias observaciones con estudios de interés, señalando aportaciones y limitaciones, sin redundar datos ya comentados en otros apartados. Asimismo, el apartado de discusión y conclusiones debe incluir las deducciones y líneas para futuras investigaciones.
- 9) **Apoyos y agradecimientos (opcionales):** El Council Science Editors recomienda a los autor/es especificar la fuente de financiación de la investigación. Se considerarán prioritarios los trabajos con aval de proyectos competitivos nacionales e internacionales. En todo caso, para la valoración científica del manuscrito, este debe ir anonimizado con XXXX solo para su evaluación inicial, a fin de no identificar autores y equipos de investigación, que deben ser explicitados en la Carta de Presentación y posteriormente en el manuscrito final.
- 10) **Las notas** (opcionales) irán, solo en caso necesario, al final del artículo (antes de las referencias). Deben anotarse manualmente, ya que el sistema de notas al pie o al final de Word no es reconocido por los sistemas de maquetación. Los números de notas se colocan en superíndice, tanto en el texto como en la nota final. No se permiten notas que recojan citas bibliográficas simples (sin comentarios), pues éstas deben ir en las referencias.

- 11) **Referencias:** Las citas bibliográficas deben reseñarse en forma de referencias al texto. Bajo ningún caso deben incluirse referencias no citadas en el texto. Su número debe ser suficiente para contextualizar el marco teórico con criterios de actualidad e importancia. Se presentarán alfabéticamente por el primer apellido del autor.

3.2. Normas para las referencias

Publicaciones periódicas

Artículo de revista (un autor): Valdés-Pérez, D. (2016). Incidencia de las técnicas de gestión en la mejora de decisiones administrativas [Impact of Management Techniques on the Improvement of Administrative Decisions]. *Retos*, 12(6), 199-2013. <https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.05>

Artículo de revista (hasta seis autores): Ospina, M.C., Alvarado, S.V., Fefferman, M., & Llanos, D. (2016). Introducción del dossier temático “Infancias y juventudes: violencias, conflictos, memorias y procesos de construcción de paz” [Introduction of the thematic dossier “Infancy and Youth: Violence, Conflicts, Memories and Peace Construction Processes”]. *Universitas*, 25(14), 91-95. <https://doi.org/10.17163/uni.n25.%25x>

Artículo de revista (más de seis autores): Smith, S.W., Smith, S.L. Pieper, K.M., Yoo, J.H., Ferrys, A.L., Downs, E.,... Bowden, B. (2006). Altruism on American Television: Examining the Amount of, and Context Surrounding. Acts of Helping and Sharing. *Journal of Communication*, 56(4), 707-727. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00316.x>

Artículo de revista (sin DOI): Rodríguez, A. (2007). Desde la promoción de salud mental hacia la promoción de salud: La concepción de lo comunitario en la implementación de proyectos sociales. *Alteridad*, 2(1), 28-40. (<https://goo.gl/zDb3Me>) (2017-01-29).

Libros y capítulos de libro

Libros completos: Cuéllar, J.C., & Moncada-Paredes, M.C. (2014). *El peso de la deuda externa ecuatoriana*. Quito: Abya-Yala.

Capítulos de libro: Zambrano-Quiñones, D. (2015). *El ecoturismo comunitario en Manglaralto y Colonche*. En V.H. Torres (Ed.), *Alternativas de Vida: Trece experiencias de desarrollo endógeno en Ecuador* (pp. 175-198). Quito: Abya-Yala.

Medios electrónicos

Pérez-Rodríguez, M.A., Ramírez, A., & García-Ruiz, R. (2015). La competencia mediática en educación infantil. Análisis del nivel de desarrollo en España. *Universitas Psychologica*, 14(2), 619-630. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-2.cmei>

Es prescriptivo que todas las citas que cuenten con DOI (Digital Object Identifier System) estén reflejadas en las Referencias (pueden obtenerse en <http://goo.gl/gfruh1>). Todas las revistas y libros que no tengan DOI deben aparecer con su link (en su versión on-line, en caso de que la tengan, acortada, mediante Google Shortener: <http://goo.gl>) y fecha de consulta en el formato indicado.

Los artículos de revistas deben ser expuestos en idioma inglés, a excepción de aquellos que se encuentren en español e inglés, caso en el que se expondrá en ambos idiomas utilizando corchetes. Todas las direcciones web que se presenten tienen que ser acortadas en el manuscrito, a excepción de los DOI que deben ir en el formato indicado (<https://doi.org/XXX>).

3.3. Epígrafes, tablas y gráficos

Los epígrafes del cuerpo del artículo se numerarán en arábigo. Irán sin caja completa de mayúsculas, ni subrayados, ni negritas. La numeración ha de ser como máximo de tres niveles: 1. / 1.1. / 1.1.1. Al final de cada epígrafe numerado se establecerá un retorno de carro.

Las tablas deben presentarse incluidas en el texto en formato Word según orden de aparición, numeradas en arábigo y subtituladas con la descripción del contenido.

Los gráficos o figuras se ajustarán al número mínimo necesario y se presentarán incorporadas al texto, según su orden de aparición, numeradas en arábigo y subtituladas con la descripción abreviada. Su calidad no debe ser inferior a 300 ppp, pudiendo ser necesario contar con el gráfico en formato TIFF, PNG o JPEG.

4. Proceso de envío

Deben remitirse a través del sistema OJS de la revista dos archivos:

- 1) **Presentación y portada**, en la que aparecerá el título en español e inglés, nombres y apellidos de los autores de forma estandarizada con número de ORCID, resumen, abstract, descriptores y keywords y una declaración de que el manuscrito se trata de una

aportación original, no enviada ni en proceso de evaluación en otra revista, confirmación de las autorías firmantes, aceptación (si procede) de cambios formales en el manuscrito conforme a las normas y cesión parcial de derechos a la editorial (usar modelo oficial de portada).

- 2) **Manuscrito** totalmente anonimizado, conforme a las normas referidas en precedencia.

Todos los autores han de darse de alta, con sus créditos, en la plataforma OJS, si bien uno solo de ellos será el responsable de correspondencia. Ningún autor podrá enviar o tener en revisión dos manuscritos de forma simultánea, estimándose una carencia de cuatro números consecutivos (2 años).

Basic writing rules

Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador

1. General information

“Retos” is a bilingual scientific publication by the Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, which has been edited on a bi-annual basis since January 2011. The journal focuses on Development and transdisciplinary issues including Public Administration, Social Economics, Marketing, Tourism, Entrepreneurship, Management, Administrative and Economic Science, etc.

It is an arbitrated Scientific Journal that uses an external evaluation system known as *peer-review*, employing *double-blind review*, in accordance with the American Psychological Association (APA) style rules. By using this system, the authors have access to an objective, impartial and transparent review process, which facilitates their publication being included in databases, repositories, and international indexed references.

“Retos” is indexed in the selective directory and catalog of the Online Regional Information System for Scientific Journals in Latin America, the Caribbean, Spain, and Portugal (Latindex), in the REDALYC Scientific Information System, the Directory of Open Access Journals in repositories, libraries, and specialized catalogs in Ibero-America.

The Journal is published with two different editions: printed (ISSN: 1390-62911) and electronic (e-ISSN: 1390-8618), in Spanish and English, and each article is identified with a DOI (Digital Object Identifier System).

2. Scope and policies

2.1. Themes

Original contributions in Development issues, as well as related fields: Public Administration, Social Economics, Marketing, Tourism, Entrepreneurship, Management...and all other disciplines related to the central thematic issue.

2.2. Contributions

“Retos” preferably publishes the results of empirical research about Development, written in Spanish and/or English, while reports, studies, and proposals are also accepted, as well as reviews of state-of-the-art literature.

All of the publications must be original, never have been published in any other journal, and not be undergoing any arbitration or publication processes. Contributions to the journal can include any of the following:

- **Research:** 5,000 to 6,500 words of text, including the title, abstracts, keywords, tables, and references.
- **Reports, Studies, and Proposals:** 5,000 to 6,500 words of text, including the title, abstracts, tables, and references.
- **Reviews:** 6,000 to 7,000 words of text, including tables and references. Justified, current, and selective references shall be evaluated, and should include around 70 publications.

“Retos” is published bi-annually (20 articles per year), in April and October, and each edition has two sections with five articles each, the first containing a **Monograph** theme edited by subject matter experts, and a second **Miscellaneous** section, made up of diverse contributions related to the publication’s theme.

3. Presentation, structure, and submission of manuscripts

Papers are to be presented with Arial 10 typeface, single line spacing, all justified, without indentation or blank spaces between paragraphs. A space is only to be included between the major sections (title, authors, abstracts, keywords, credits, and epigraphs). All margins on each page must be 2 cm.

The papers are to be presented in Microsoft Word format (.doc or .docx), and the file is to be anonymous in the File Properties such that the author(s) is(are) not identified.

Manuscripts are to be submitted only through the OJS (Open Journal System), in which all authors must first register. Original papers sent via email or another interface are not accepted.

3.1. Manuscript Structure

For papers that are empirical research, the manuscripts are to follow IMRDC structure, while Notes and Contributions epigraphs are optional. Papers that constitute reports, studies, proposals, and reviews are afforded greater flexibility in terms of epigraphs, especially in relation to Materials and Methods, Analysis and Results, and Discussion and Conclusions. All types of papers are required to include References.

- 1) **Title (Spanish) / Title (English):** Concise but informative, the first line in Spanish and the second, in English. Maximum 80 characters are accepted, including spaces. The Editorial Board is allowed to propose changes to the author's title.
- 2) **First and last names:** of each of the authors, organized in order of priority. Maximum three authors are accepted per original paper, although justified exceptions may be allowed, based on the theme, complexity, and length. The names are to be followed by the professional category, workplace, each author's email address and ORCID number. It is mandatory to include whether the author has a doctorate degree (Dr. before the name).
- 3) **Abstract (Resumen, Spanish) / Abstract (English):** This section can contain a maximum of 230 words, first in Spanish and then in English. The abstract shall concisely contain the following, and in this order: 1) Justification of the theme; 2) Objectives; 3) Methods and sample; 4) Main results; 5) Main conclusions. It should be written impersonally "This paper analyzes..." In the abstract, automatic translation is not accepted due to its poor quality.
- 4) **Keywords (descriptores, Spanish) / Keywords (English):** Six keywords are to be included for each language, and must be directly related to the paper's theme. This requirement shall be scored based on whether the keywords can be found in the UNESCO Thesaurus.
- 5) **Introduction and State of the Question:** The section proposes the question, the context of the issue surrounding it, justification, basis, and proposal for the study, using bibliographic references, including the most important up-to-date literature on the theme, both nationally and internationally.

- 6) **Material and Methods:** This is to be composed in such a way that the reader can easily understand how the research was performed. As appropriate, describe the method, sample, sampling, and refer to the type of statistical analysis used. If it is an original method, present the reasons for applying it, and describe any possible limitations.
- 7) **Analysis and Results:** This section should seek to highlight the most important observations, and without including any value judgments, describe the methods used. Throughout the text, essential tables and figures shall be included in a logical sequence, without repeating any data.
- 8) **Discussion and Conclusions:** This section summarizes the most important findings related to any observations from relevant studies, pointing out contributions and limitations, without repeating data from other sections. The discussion and conclusions paragraph is to include inferences and new lines of research for the future.
- 9) **Contributions and acknowledgment (optional):** The Science Editors Board recommends that the author(s) specify the financing source for their research. Priority shall be given to work endorsed by competitive national or international projects. Regardless, for the manuscript to be scientifically evaluated, it is to be anonymized with an XXXX only for the initial evaluation, in order to avoid identification of any of the authors or research teams, which are to be named in the Cover Letter and later, in the final manuscript.
- 10) **Notes (optional)** are included, only if necessary, at the end of the article (before the references). They are to be included manually, since the Word footnotes are not recognized by the layout systems. Note numbers are to be included using superscript, both in the text and in the final note. Notes including simple bibliographic references (without comments) are not allowed, since these are supposed to be included in the references.
- 11) **References:** Bibliographic references are to follow the text references. Under no circumstances should references be included that have not been cited in the text. There should be enough references in order to contextualize the theoretical framework, and be based on criteria of contemporary relevance and importance.

They are presented alphabetically, according to the author's last name (if the last name has more than one word, based on the first word of the last name).

3.2. Rules for references

Periodical publications

Journal article (one author) Valdés-Pérez, D. (2016). Incidencia de las técnicas de gestión en la mejora de decisiones administrativas [Impact of Management Techniques on the Improvement of Administrative Decisions]. *Retos*, 12(6), 199-2013. <https://doi.org/10.17163/ret.n12.2016.05>

Journal article (up to six authors): Ospina, M.C., Alvarado, S.V., Fefferman, M., & Llanos, D. (2016). Introducción del dossier temático “Infancias y juventudes: violencias, conflictos, memorias y procesos de construcción de paz” [Introduction of the thematic dossier “Infancy and Youth: Violence, Conflicts, Memories and Peace Construction Processes”]. *Universitas*, 25(14), 91-95. <https://doi.org/10.17163/uni.n25.%25x>

Journal article (more than six authors): Smith, S.W., Smith, S.L. Pieper, K.M., Yoo, J.H., Ferrys, A.L., Downs, E.,... Bowden, B. (2006). Altruism on American Television: Examining the Amount of, and Context Surrounding. Acts of Helping and Sharing. *Journal of Communication*, 56(4), 707-727. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00316.x>

Journal article (with no DOI). Rodríguez, A. (2007). Desde la promoción de salud mental hacia la promoción de salud: La concepción de lo comunitario en la implementación de proyectos sociales. *Alteridad*, 2(1), 28-40. (<https://goo.gl/zDb3Me>) (2017-01-29).

Books and chapters of books

Complete books: Cuéllar, J.C., & Moncada-Paredes, M.C. (2014). *El peso de la deuda externa ecuatoriana*. Quito: Abya-Yala.

Chapters of a book: Zambrano-Quiñones, D. (2015). *El ecoturismo comunitario en Manglaralto y Colonche*. En V.H. Torres (Ed.), *Alternativas de Vida: Trece experiencias de desarrollo endógeno en Ecuador* (pp. 175-198). Quito: Abya-Yala.

Electronic media

Pérez-Rodríguez, M.A., Ramírez, A., & García-Ruiz, R. (2015). La competencia mediática en educación infantil. Análisis del nivel de desarrollo en España. *Universitas Psychologica*, 14(2), 619-630. <https://doi.org.10.11144/Javeriana.upsy14-2.cmei>

All reference that have a DOI (Digital Object Identifier System) must be included in the References (which can be obtained at <http://goo.gl/gfruh1>). All of the journals and books that do not have a DOI are to appear with a link (to the online version, if available, shortened using Google Shortener: <http://goo.gl>) and the date of query in said format.

Journal articles are to be listed in English, except for those that are available in Spanish and English, in which case, both languages are to be included in brackets. All internet addresses presented are to be shortened in the manuscript, except for the DOI, which are to be included in the established format (<https://doi.org/XXX>).

3.3. Epigraphs, Tables, and Graphs

The epigraphs in the article's body are in Arabic numbers. These are to avoid all capital letters, underlining, or bold text. Numbering should use maximum three levels: 1. / 1.1. / 1.1.1. A carriage return is to be used at the end of each epigraph.

Tables are to be included in the text in Word format, according to their order of appearance, with Arabic numbering and captioned with a description of their content.

Graphics or figures should be kept to a minimum and incorporated into the text, in accordance with their order of appearance, with Arabic numbers and captions with a short description. Quality should be no less than 300 ppp, if necessary, using TIFF, PNG, or JPEG formats.

4. Submission process

The papers are to be submitted in two files through the journal's OJS system:

- 1) **Cover letter and title page**, which includes the title in Spanish and English, first and last names of the authors (standardized format) with ORCID number, abstract in Spanish and English, keywords in Spanish and English, and a declaration that the manuscript constitutes an original contribution that has not been sent

for evaluation in another journal, confirmation of the authorship, acceptance (as the case may be) of formal changes to the manuscript according to the rules, and partial transfer of copyright to the publishing house (use the official format).

- 2) **Completely** anonymized manuscript in accordance with the preceding rules.

All authors are to register on the OJS platform, even if only one of them will be in charge of correspondence. No author can submit two manuscripts simultaneously, with a penalty of not being able to participate in four consecutive editions (2 years).