

GLOBAL CONFERENCE ON
BUSINESS AND FINANCE
PROCEEDINGS

VOLUME 15, NUMBER 1
2020

ISSN 2168-0612 FLASH
DRIVE

ISSN 1941-9589 ONLINE

The Institute for Business and Finance Research

*Honolulu, Hawaii
January 6-8, 2020*

Global
IBFR

TheIBFR.COM

TABLE OF CONTENTS

ENGLISH PROCEEDINGS	1
ESG REPORTING USING UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	2
Kathleen Wilburn, St. Edward's University	2
Ralph Wilburn, St. Edward's University	2
UTILIZING TENETS OF SERVANT LEADERSHIP TO ENHANCE STUDENT ENROLLMENT, RETENTION AND COMPLETION IN HIGHER EDUCATION	12
Michelle Browning, National University	12
THE ALTERNATIVE TREATMENT OF CONTRIBUTION IN AID OF CONSTRUCTION: THE IMPACT ON INVESTOR-OWNED UTILITY PLANT ASSET REPLACEMENT	15
Daniel Acheampong, University of South Florida, USA	15
Tanya S. Benford, Florida Gulf Coast University, USA	15
MOBILE BRANDING EXPERIENCES FOR ONLINE TRAVEL WEBSITES	20
Mary Beth McCabe, National University	20
Richard Weaver, National University	20
A LEASE CASE STUDY: THE NEW LEASE STANDARD AND THE IMPACT ON FINANCIAL RATIOS	32
Peter Harris, New York Institute of Technology	32
Terence Jalbert, University of Hawaii-Hilo	32
RESEARCH-IN-PROGRESS: THE POTENTIAL IMPACT OF THE "NO FEAR ACT" ON EQUITY AND DIVERSITY AMONG FEDERAL CFO ACT AGENCIES: THE TREND OF OCCUPATIONAL SEGREGATION	37
Daniel Acheampong, University of South Florida, USA	37
MODELING INTERNATIONAL TOURISM DEMAND FOR SELECTED AFRICAN COUNTRIES: APPLICATIONS OF LINEAR AND NONLINEAR MODELING APPROACHES	41
Ismail Onur Baycan, Anadolu University	41
Sanday Amos, Anadolu University	41
SUPPLY CHAIN SIMULATION OF AN ENGINE OIL COMPANY TO KNOW ITS DELIVERY TIMES UNDER IDEAL AND NON IDEAL CONDITIONS	58
Daniel Iran Luis Velasco, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	58
Rodolfo Eleazar Pérez Loaiza, Instituto Tecnológico de Apizaco	58
José Luis Martínez Flores, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla	58
GRAND STRATEGY, HYBRID WARFARE AND PUBLIC DIPLOMACY: COLD WAR PROPAGANDA BLOWBACK LEGACIES FOR BULGARIA	67
Benedict E. DeDominicis, Catholic University of Korea	67
JOB SATISFACTION AMONG FACULTY OF ACCOUNTANCY IN SELECTED TERTIARY EDUCATION IN HANOI	77
Jun Alejo Bathan, British University Vietnam, Ecopark Campus	77

IMPROVING ORGANIZATION DYNAMIC CAPABILITIES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE	85
Magda Hercheui, University College London	85
Rishikesh Ranjith, University College London	85
A CROSS-CULTURAL STUDY ON FACTORS INFLUENCING THE USEFULNESS OF ONLINE REVIEWS IN HOTEL INDUSTRY	90
JungWon Lee, Korea University	90
Cheol Park, Korea University	90
DEMOCRACY IN THE EUROPEAN UNION: THE SOCIAL IDENTITY DYNAMICS OF EUROPEANIZATION	91
Benedict E. DeDominicis, the Catholic University of Korea	91
SPANISH PROCEEDINGS	101
DESARROLLO ECONÓMICO DE MERCADOS ECUATORIANOS A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ALTERNATIVA Y NEUROECONOMÍA	102
María Elena Espín Oleas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	102
Patricio Moyano Vallejo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	102
Genoveva Tapia, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo	102
No Existen	106
SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL	111
Ana Karen Espinoza Saldivar, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez	111
CLASIFICACIÓN, CONGLOMERACIÓN Y PROBABILIDAD CONDICIONAL PARA DEFINIR EL PERFIL DEL CONSUMIDOR DE TARJETA DE CRÉDITO COLOMBIANO: UNA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS SUBYACENTE EN LA MINERÍA DE DATOS	119
Santiago García Carvajal, Universidad Militar Nueva Granada	119
CARACTERÍSTICAS FINANCIERAS DEL EMPRENDIMIENTO DE LAS MADRES SOLTERAS DEL NORESTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL	123
Erick Paul Murillo Delgado, Universidad de Guayaquil	123
Yanina Shegia Bajaña Villagómez, Universidad Católica Santiago de Guayaquil	123
CAUSAS DE LA DESAPARICIÓN DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN HOTELES DEL ESTADO DE MORELOS, MÉXICO	130
Yadira Toledo Navarro, Universidad Politécnica del Estado de Morelos	130
Aáron Martínez García, Universidad Politécnica del Estado de Morelos	130
Mayany Larrañaga Moreno, Universidad Politécnica del Estado de Morelos	130
María Teresa Ortega Flores, Universidad Politécnica del Estado de Morelos	130
ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD CONTRIBUTIVA EN MÉXICO 2020	139
Gabriel Montiel-Morales, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	139
Rufina Georgina Hernández-Contreras, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	139

José Francisco Tenorio-Martínez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	139
Diana Laura Machuca-Rodríguez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	139
ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA CERVEZA ARTESANAL EN MÉXICO	145
Santiago González Velásquez, Universidad Autónoma de Baja California	145
Isis Arlene Díaz Carrión, Universidad Autónoma de Baja California	145
Ma. Cruz Lozano Ramírez, Universidad Autónoma de Baja California	145
GESTIÓN EMOCIONAL DEL DESEMPEÑO EN LOS JUGADORES DE LA LIGA DE FÚTBOL DE SAN SEBASTIÁN - ECUADOR	156
Juan Francisco Soria Maldonado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	156
María José Bolaños Gordón, G&G Asociados	156
Betzabé del Rosario Maldonado Mera, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	156
APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO Y SU INCIDENCIA EN LA FORMACIÓN PARA UNA CIUDADANÍA RESPONSABLE	161
Betzabé del Rosario Maldonado Mera, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	161
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN CYBER MONDAY Y BLACK FRIDAY	166
Diego Yáñez Martínez, Universidad Técnica Federico Santa María	166
Cristóbal Fernández Robin, Universidad Técnica Federico Santa María	166
María Antonieta Naoum Nahum, Universidad Técnica Federico Santa María	166
COMPETITIVIDAD EN MICROEMPRESAS DE GUAYAQUIL	176
Marlene M. Mendoza Macías, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	176
Erwin J. Guillén Franco, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil	176
ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE CIUDADES DE PLAYA EN LA REPÚBLICA MEXICANA	187
Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	187
Hilda Rodales Trujillo, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	187
Mario Chávez Zamora, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	187
LA ESTADÍA EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TIJUANA	198
Santiago González Velásquez, Universidad Tecnológica de Tijuana	198
Dora Rocío Guerrero Muñoz, Universidad Tecnológica de Tijuana	198
Francelia Polanco Mayorquín, Universidad Tecnológica de Tijuana	198
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MICROEMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO	206
Elsa Delgado Cazares, TecNM / Instituto Tecnológico de Matamoros	206
Ileana Guzmán Prince, TecNM / Instituto Tecnológico de Matamoros	206
Edna Laura Tienda Delgado, TecNM / Instituto Tecnológico de Nuevo León	206
Corina G. Ocegueda Mercado, TecNM / Instituto Tecnológico de Matamoros	206
Daniel Gonzalo Galván Rodríguez, TecNM / Instituto Tecnológico de Matamoros	206

COMOVIMIENTOS EN LOS ÍNDICES ACCIONARIOS DE AMÉRICA: UNA APLICACIÓN DE LA TOPOLOGÍA DE REDES BASADAS EN LA CORRELACIÓN PARCIAL	213
Javier Humberto Ospina-Holguín, Universidad del Valle	213
Ana Milena Padilla-Ospina, Universidad del Valle	213
JOB SATISFACTION ON INDUSTRY MACHINERY	215
Ileana Guzmán Prince, TecNM /Instituto Tecnológico de Matamoros	215
Elsa Delgado Cazares, TecNM/ Instituto Tecnológico de Matamoros	215
Daniel Gonzalo Galván Rodríguez, TecNM/Instituto Tecnológico de Matamoros	215
Corina G. Ocegueda Mercado, TecNM /Instituto Tecnológico de Matamoros	215
Miguel Ángel Medina Álvarez, TecNM /Instituto Tecnológico de Matamoros	215
PERTINENCIA DE EMPRENDIMIENTOS DE STARUP COMO MEDIO PARA GENERAR PROYECTOS QUE CONTRIBUYAN A UNA VIDA SUSTENTABLE EN EL ESTADO DE PUEBLA	221
María de Jesús Ramírez Domínguez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	221
Blanca H. Morales Vázquez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	221
Rebeca Muñoz Velázquez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	221
Andrea García Camas, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	221
ANÁLISIS EMPÍRICO PARA VALIDACIÓN DE PRERREQUISITOS Y PROGRESO CURRICULAR EN INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL	230
Cristóbal Fernández Robin, Universidad Técnica Federico Santa María	230
Rodolfo Salazar Albornoz, Universidad Técnica Federico Santa María	230
ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN DE LAS TIC Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR	239
Janela Alexandra Litardo Murillo, Universidad Católica Santiago de Guayaquil	239
Larrisa Azucena Santana Vincent, Universidad Católica Santiago de Guayaquil	239
Erick Paul Murillo Delgado, Universidad Católica Santiago de Guayaquil	239
ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA	246
Danilo Alejandro Soria Maldonado, Universidad Central del Ecuador	246
Betzabé del Rosario Maldonado Mera, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE	246
Wagner Vladimir Lucero Navarrete, Universidad Central del Ecuador	246
IMPACTO DE LOS EGRESADOS UNIVERSITARIOS EN EL MERCADO LABORAL	252
Ma. Hilda Rodales Trujillo, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México	252
Mario Chávez Zamora, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México	252

ENGLISH PROCEEDINGS

ESG REPORTING USING UN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Kathleen Wilburn, St. Edward's University
Ralph Wilburn, St. Edward's University

ABSTRACT

There is a growing government interest in disclosure of Environmental, Social, Governance (ESG) goals by companies. The EU already requires it, and the United States is considering it. The Global Reporting Initiative (GRI) reporting framework is being used for the ESG disclosures. It has topic specific standards that include the United Nations 2030 Sustainable Development Goals (SDGs). These SDGs are being used increasingly to connect strategic goals. The purpose of this paper is to analyze the information on websites of eleven multi-national corporations that are using the SDGs in their reporting, and assess how the SDGs are being used as key strategic goals that drive the corporations' materiality objectives. The companies have statements saying they support all the SDGs, and then identify those SDGs that they have used in developing their strategic goals and measurements. Many have developed programs for their suppliers, such as farmers to provide specific initiatives to help them improve their means of production. The paper provides examples of the integrated use of SDGs by companies.

JEL: M14

KEYWORDS: Sustainable Development Goals (SDG), Global Reporting Initiative (GRI), Materiality Objectives

INTRODUCTION

Nonfinancial disclosure of Environmental, Social, Governance (ESG) goals by global companies is increasing at a significant rate. One reason for the increase may be because of growing government interest in disclosure. "The EU Directive on disclosure of nonfinancial and diversity information requires large companies to publish reports on the social and environmental impacts of their activities" (The Conference Board, 2019, para. 2). A U.S. Congressional committee is considering proposals in fall 2019 that would require public companies to report data on their ESG initiatives. The proposals include that "the Securities and Exchange Commission (SEC) would need to establish standards on ESG disclosure that will apply to all public companies in the U.S." (Lecourt-Alma, 2019, para. 1). Singer, Saush, and Schrader (2018) found that Japan, U.S., UK, Taiwan, and France have the highest level of nonfinancial transparency disclosure of the 250 publicly listed companies studied in twenty-three countries.

Many multi-national corporations (MNCs) are using the Global Reporting Initiative (GRI) reporting framework for their ESG disclosures. The GRI reports are complex, and companies usually put them at the beginning or end of their Corporate Social Responsibility (CSR) or Sustainability reports. The GRI framework has topic specific standards that include the United Nations 2030 Sustainable Development Goals (SDGs). SDG 1 No Poverty, SDG 2 Zero Hunger, SDG 3 Good Health and Well-Being, SDG 4 Quality Education, SDG 5 Gender Equality, SDG 6 Clean Water and Sanitation, SDG 7 Affordable and Clean Energy, SDG 8 Decent Work and Economic Growth, SDG 9 Industry, Innovation and Infrastructure, SDG 10 Reduced Inequalities, SDG 11 Sustainable Cities and Communities, SDG 12 Responsible Consumption and Production, SDG 13 Climate Action, SDG 14 Life Below Water, SDG 15 Life on Land, SDG 16 Peace, Justice and Strong Institutions, and SDG 17 Partnerships for the Goals, which provides a forum for companies to share best practices and develop partnerships (United Nations Sustainable

Development Goals, 2019). Pedersen (2018) reported that 193 UN Member States are developing SDG plans at national level; some have already reported their plans, and all are expected to have them by 2020.

The UN Global Compact is a set of principles for businesses to follow. Under Human Rights are two principles: Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses. Under Labour are four principles: Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining; Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour; Principle 5: the effective abolition of child labour; and Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation. Under Environment are three principles: Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges; Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies. Under Anti-Corruptions is one principle: Principle 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery. Each of the principles is connected to the specific SDGs that they include (United Nations, 2016, p. 12). Companies from 154 countries have joined the United Nations Global Compact, which supports the Sustainable Development Goals (SDGs).

The purpose of this paper is to analyze the information on websites of eleven MNCs that are using the SDGs in their reporting and assess how the SDGs are being used as key strategic goals that drive the corporations' materiality objectives. The MNCs were chosen at random from 'Best in' lists like Ethisphere's World's Most Ethical Companies, CR's Best Corporate Citizens, Reputation Institute CSR Rankings, and Corporate Knights Most Sustainable Corporations.

LITERATURE REVIEW

There is concern about the lack of agreement on ESG measurement and disclosure moving forward. Schaltegger and Burrit (2010) say that sustainability accounting is used today in publications without a clear definition, and sometimes is used interchangeable with environmental accounting. In the literature on Corporate Social Performance (CSP), researchers recognized that there was no global agreement on a definition of CSP. However, Ioannou and Serafeim (2012) and Khan, Serafeim and Yoon (2016) agree that many differences are attributable to differences in government requirements. Mori, Best, and Cotter's (2014) research found that global organizations are using CSR/sustainability reports to provide accountability about their environmental and social performance, although they found a difference in the quality of information provided. Rosati and Faria (2019) conducted an analysis of 2,413 sustainability reports that used SDGs of companies located in 90 different countries and concluded that use of SDGs were found in reports of companies that were located in countries with climate change issues and a national focus on CSR, among other elements. The Business and Sustainable Development Commission (2019) estimates that implementing solutions to the SDGs could be worth "at least \$12 trillion each year in market opportunities and generate up to 380 million new jobs by 2030" (p. 26).

DATA AND METHODOLOGY

The methodology used for the analysis was CSR/Sustainability reports of the companies chosen at random: Kellogg, Procter and Gamble (P&G), Unilever, Accenture, 3M, PepsiCo, Eli Lilly, Nike, Nestlé, J&J, Kimberly-Clark. The reports, and any documents referred to in the reports, were analyzed for how the SDGs were used by the companies in their reports, specifically whether the SDGs were strategically connected to the companies' goals and strategy, and whether the companies included them as part of their materiality value, a term usually found in the financial reports of companies. Companies' documents were also analyzed for how the SDGs are specifically defined in terms of the companies' goals.

RESULTS AND DISCUSSION

The documents for all eleven companies show an understanding of the SDGs and use of the SDGs to help define the global and local nature of their strategic goals. Many of the companies report that they support all seventeen SDGs, and then identify specific ones that they are using for specific goals. Many identify specific targets of SDGs as a more granular action and list indicators for measurement. Some have materiality maps that show what SDGs they use for specific company strategic goals. These companies are examples of the growing importance of adopting the UN Sustainability Development Goals as a way to address social and environmental issues that have been identified as important to the global society. The degree to which the companies connect to the SDGs and report specific goals, performance measures and results, is a measure of commitment. Some companies only mention the SDGs and say they support them; others, like Procter & Gamble even use the targets for the SDGs in addition to the goals. The next section describes individual company's strategic connection to the SDGs and the results.

Kellogg Company

Kellogg Company sells food products it sources from farmers across the globe. It published its 2018-2019 Social Responsibility Report, which reports results against SDGs, the Global Reporting Initiative (GRI), Food Processing Sector Standards, and the Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Processed Foods Standards. The CEO Message identifies the six SDGs that Kellogg has chosen as priority SDGs: 2, 5, 12, 13, 15, and 17. These are matched to its core purposes that are identified on its Materiality Across Our Value Chain grid on page 4 of the report: Nourishing With Our Foods (Food Quality & Safety, Responsible Marketing, Wellbeing), Feeding People in Need (Food Security), Nurturing Our Planet (Climate Change, Food Loss and Waste, Natural Resource Conservation, Sustainable Agriculture), and Living Our Founder's Values (Business Ethics & Compliance, Diversity & Inclusion, and Human Rights). Each material topic is then matched to Kellogg's value chain: Research & Development, Agriculture, Suppliers, Manufacturing & Packaging, Marketing & Sales, Distribution, Customers, Consumers, and End of Life. For each of these, there are goals and progress for 2018. One is Feeding People in Need: By the end of 2025, create 3 billion Better Days by donating food, feeding people, supporting farmers and volunteering and engaging people with 562,461,466 Better Days met. Another is Water: By 2020, implement water reuse projects in at least 25% of our plants with 2018 Progress at 14% (Kellogg, 2019, p. 10).

Procter and Gamble

Procter & Gamble's (P&G) products include beauty, home care, and family care. It has Corporate Citizenship Reports going back to 1999 and has a GRI Content Index as a separate site. It says it is committed to using UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Its 2018 Corporate Citizen's Report is organized around Citizenship, Ethics & Corporate Responsibility, Community Impact, Diversity & Inclusion, Gender Equality, and Environmental Sustainability, which the report says are connected to the Sustainable Development Goals. Only SDG 6—Universal access to clean water and proper sanitation for all is mentioned on the page that begins the section on Environmental Sustainability (Procter & Gamble, 2018). Although the SDGs are not present in the Corporate Citizenship Report, P&G has a page on the website of Business for 2030: Forging a Path for Business in the UN 2030 Development Agenda, which lists companies with their UN SDGs. On the page for P&G, it lists not only the SDGs but also the targets of specific SDGs, SDG 3.2, SDG 3.4, SDG 5.6, SDG 12.5, and SDG 15.2, and then explains its goals and initiatives. For example, SDG 3.2 says that Pampers Mobile Clinic Program provides free basic health checks, health talks and products to mothers and their babies, and in ten years, the program has reached more than 1.8 million mothers and children in Nigeria, Kenya, Uganda, and Pakistan. For the P&G Safeguard Clean Hands Healthy Kids Campaign has been teaching hygiene in schools across China, the Philippines, Pakistan, and Mexico to prevent childhood illness, absenteeism, and even death for 15 years

and has reached 4.5 million students. For P&G Always brand reached an additional 300,000 girls aged 12-14 with education on good personal hygiene, puberty, menstruation, and personal care through its Protecting Futures Program in 2017 to ensure they stay in school. For SDG 15.2, P&G has used its sourcing practices to help achieve zero net deforestation by 2020. In 2014, 54% of the virgin wood fiber used in its tissue/towel products, and 99% of virgin wood fiber were third party certified. In 2015, it introduced a palm oil and palm kernel oil traceability plan and works with small farmers at their sites to improve sustainable practices and ensure forest protection (Business for 2030, 2019). It has an innovative program to reuse scrap absorbent materials from P&G's Feminine Care plant in Belleville, Canada, by giving them to one of its external partners that blends them with other raw materials that make up emergency spill containment and control products. The material was used to help with oil cleanup after the Lac-Mégantic train disaster (Procter & Gamble, 2018).

PepsiCo

PepsiCo produces and distributes food and beverages. It has a 2017 Performance with a Purpose (POP) Report, which commits to increasing the portfolio of more nutritious products. The POP Report has a page with the GRI Materiality topics that has a link to PepsiCo's GRI report. The POP Report has a Sustainable Development Goals page with a list of the seven SDGs it has adopted: 2, 3, 5, 6, 8, 12, and 13 with examples of action it has taken and results (PepsiCo, 2018b). The SDG icons are on the introductory page to which they apply. For example for SDG 2, access to 475 million servings of affordable nutritious foods and beverages to underserved consumers and communities, and 24% of direct crops were sustainably sourced. For SDG 3, a 2025 goal is for 75% of global foods portfolio to not exceed 1.3 milligrams of sodium per calorie and 1.1 grams of saturated fat per 100 calories. For SDG 5, listed under People: Diversity, the goal is to achieve gender parity in management roles, which grew from 37% to 50%, and 100% of women now have pay equity (PepsiCo, 2018b). PepsiCo also has a 2017 POP Performance Metrics report that shows goals, 2025 targets, progress, and comments for 2015, 2016, and 2017, for Product, Planet, and People. Under Planet, the 2025 goal is to replenish 100% of the water in manufacturing operations located in high-water-risk areas, and ensure that such replenishment takes place in the same watershed where the extraction has occurred (PepsiCo, 2018a).

Eli Lilly

Eli Lilly is a global biopharmaceutical company and has CSR reports going back to 2012, available on its website. For 2016, 2017, 2018, it has both Integrated Summary Reports and reports on United Nations Global Compact Communication on Progress, since it is a member of the UN Global Compact. In the latter, it lists the SDGs with its commitment to them. The Global Compact report has 2020 goals in each category and data on improvement. Gender diversity in 2018 indicates 42% of leadership positions are women, the workforce has 48% women, and five of 14 board members are women. Worker safety is tracked from 2007 to 2018 against the 2020 goal (Lilly, 2018, p. 41). The Integrated Report has a chart showing 2020 Environmental and Safety Improvement goals and progress through 2017: Greenhouse Gas Emissions Intensity, goal of 20% improvement and progress at 8.4%; Energy Efficiency, goal of 20% improvement and progress at 0.7%; Waste Efficiency, goal of 20% improvement and progress at 16%; and Phosphorous Emissions at 16% reduction and progress at 24% increase. The poor progress is explained by increased production (Lilly, 2018, p. 23).

Nike

Nike produces apparel and footwear. In the 2016-2017 Sustainable Business Report, Nike lists its commitment to the SDGs, the UN Global Compact (UNGC) and uses the GRI. There is performance data comparing 2015, 2016, and 2017 performance with the 2020 goals: Minimize Environmental Footprint, Transform Manufacturing, and Unleash Human Potential as well as an Issue Prioritization chart for each.

At the beginning of each section, the SDG icons plus highlights are identified. For Minimize Environmental Impact SDGs 8, 9, 12 and 13 are used under Product with one outcome being 2.5% decrease in carbon footprint; SDGs 7, 8, and 13 under Energy and Emissions has a note that outdated boiler systems have been eliminated. SDGs 3 and 6 for Water show 40% of suppliers recycling treated wastewater back into the manufacturing processes; SDGs 8 and 12 for Materials show 75% of Nike-branded footwear and apparel using recycled materials; SDGs 3 and 12 under Waste show 97% of footwear manufacturing waste recycled or converted to energy; and SDGs 3 and 6 for Chemistry show Nike adopting best practices for chemical limits (Nike, Inc., 2017). For Transform Manufacturing, SDGs 8 and 16 icons are used for Sustainable Sourcing with compliance numbers for health and safety in factories; and SDG 17 icon is under Partnerships to Accelerate Industry Change, specifically for the use of mobile platforms to support worker well-being (Nike, Inc., 2017, p. 40). For Unleash Human Potential, SDGs 4 and 5 are shown for Employees with data on training in unconscious bias and Family Care Benefit use, and SDG 17 is shown for Community Impact with four philanthropic programs Nike supports, such as more than 300,000 running in Marathon Kids (Nike, Inc., 2017, p. 54).

Nestlé

Nestlé produces food and drink products. It has a GRI Index that is an appendix to its “Creating Shared Value and Meeting our Commitments 2018” that includes the SDG icons (Nestlé, 2018b). The SDG numbers are added to disclosure items as appropriate. For example for 2011, Direct economic value generated and distributed, SDGs 2, 5, 7, 8, and 9 are identified. Nestlé also has a Materiality and the Sustainable Development Goals Matrix that matches its material issues: Individuals and Families (Food & Nutrition Security, Over- & Under-Nutrition, Responsible Marketing and Influence and Food and Product Safety); Communities (Animal Welfare, Rural Development & Poverty Alleviation, Responsible Sourcing and Traceability, Women’s Empowerment, Business Ethics, Human Rights, Fair Employment and Youth Employability, and Employee Safety, Health & Wellness); Planet (Water Stewardship, Water, Sanitation & Hygiene, Natural Resource Stewardship, Climate Change, Resource Efficiency, Food Waste & the Circular Economy) with the individual SDGs for each. For example, Fair Employment and Youth Employability is matched to SDGs 1, 4, 5, 8, 10, 16, and 17 (Nestlé, 2019).

Nestlé has 2020 Commitments for each of its material issues, and they each show the connected SDG icons. Under For Individuals and Families, it has an objective to increase vegetables, fiber-rich grains, pulses, nuts, and seeds in its foods and beverages. In the results for that objective, it has a goal to have all Nestlé branded cereals have more whole grain than any other ingredient and shows that the amount grew from 85% in 2015 to 95% for 2017. Another goal was to add to products at least 750 million portions of vegetables, 300 million portions of nutrient-rich grains, pulses and bran, and more nuts and seeds. By 2016, the goal had been exceeded with 7.4 billion portions of vegetables, 5.7 billion portions of grains, 11,000 tons of pulses and 17,000 tons of nuts and seeds added to its foods and beverages. This supports SDGs 2, 3 and 17 (Nestlé, 2018a).

Unilever

Unilever produces food and beauty products, and uses GRI. Unilever Sustainable Living Plan: Progress in 2018 is a one-page detailed progress report that covers its three 2020 objectives. The first goal is Improving Health and Well-being for More than 1 billion, which is divided into Health and Hygiene, and Nutrition and shows SDG icons 2, 3, 6, and 17. The objective of Health and Hygiene is to reduce incidence of life-threatening diseases through handwashing, providing safe drinking water, improving access to sanitation, improving oral health (completed), improving self-esteem, and helping improve skin healing. The objective of Nutrition is to double the proportion of Unilever’s portfolio that meets the highest nutritional standards by reducing salt, saturated fat, trans fat (completed), and sugar, and to reduce calories in ice cream (completed) and also to provide healthy eating information. The second goal is Reducing Environmental

Impact by half, which will be accomplished by halving the environmental footprint for making and using its products. The goal is divided into objectives for Greenhouse Gases, Water, Waste, and Sustainable Sourcing and shows SDG logos 7, 12, 13, 14, 16, and 17. The third goal is Enhancing Livelihoods for Millions by 2020. This is divided into Fairness in the Workplace, Opportunities for Women and Inclusive Business, and also includes Sustainable Sourcing, and shows SDG logos 1, 3, 4, 5, 8, 10, and 17 (Unilever, 2018b, p. 1). The 2017 Unilever Sustainable Living Report lists the objectives for the goals with specific actions and the SDG icons, many of which have links to sites describing the actions and programs. For example, to provide affordable safe drinking water, Unilever created Pureit, which uses Unilever's GermKill Kit™ to remove viruses, bacteria, parasites and impurities from water. Its carbon footprint is more than 70% smaller than boiled or bottled water. Unilever has worked with partners to build clean toilets in 644 schools (Unilever, 2018a).

3M

3M operates in the fields of industry, worker safety, health care, and consumer goods. It began setting global environmental goals in 1990 and has global sustainability reports on its website back to 2011. It committed to the UN Global Compact in 2014 and continues to show alignment of its operations and strategies with the principles. 3M adopted the GRI guidelines as a framework for sustainability reporting in 1993. The 2019 Global Sustainability Report begins with the GRI chart with all SDGs noted in at least one item, with the exception of SDGs 1 No Poverty, 6 Clean Water and Sanitation, 12 Responsible Consumption and Production, and 14 Life Below Water. However, the pages on which the SDGs are linked in the report do not mention them. In 2015, 3M set new goals for 2025 that continued to focus on five categories: raw materials, water, climate and energy, health and safety, education and development. The 2019 Global Sustainability Report reported progress on the goals. Reduction in raw materials manufacturing waste was 11.7%. Water use increased by 0.7%, but 100% (25 facilities) located in water stress/scarcie areas were engaged, which maintained the goal of engaging 100%. In support of climate and energy, energy efficiency improved by 2.8%, toward the goal of 30%, and its renewable energy footprint increased by 26.8%, which exceeded the goal of 25%. For the health and safety goal of 5 million training opportunities, 3M provided over 98,000 through its eLearning platform. For education and development, there was a 50% participation increase in employee development programs, with a goal of 100%. There was also an increase of diversity talent in management by 5.7%, with a goal of doubling the pipeline of diverse talent (3M, 2019).

Accenture

Accenture provides consulting services in strategy, digital, and technology areas. It adopted the UN 2030 Agenda for Sustainable Development and the Sustainable Development Goals (SDGs) in 2016 and continues to show progress for all goals. Its Corporate Citizenship Reports also reference the GRI. In support of SDG 4, Accenture has a goal of equipping more than 3 million people with the skills to get a job or build a business by 2020; over 2.3 million people have currently been trained. For SDG 5 Inclusion and Diversity, Accenture will achieve a gender-balanced workforce of 50% women and 50% men by 2020. In 2018, it reported a workforce of 42% women. For SDG 13, it had 5% progress in reaching its goal to reduce greenhouse gas emissions by 11% by 2025 (Accenture, 2019a; 2019b).

Accenture also involves its suppliers in support of its SDGs. For SDG 13, a goal for supplier sustainability is to have 75% of suppliers taking positive actions toward reducing emissions; in 2019, 80 % showed action towards this goal. In support of supplier support and diversity, it reported having 144 small/medium, and diverse suppliers with a target of 170 by 2020. Since 2012, Accenture has worked with Amref to provide health care training through social media for thousands of health workers in Kenya (Accenture, 2019a; 2019b).

Johnson & Johnson

Johnson & Johnson (J&J) is involved in the research and development, manufacture and sale of products in the health care field. J&J's priority areas map to the Global Reporting Initiative Standards as shown in each Health for Humanity report. Its 2019, Health for Humanity focuses on Sustainability and Citizenship, specifically People, Places, and Practices. J&J measures its yearly progress against the targets outlined in its commitment to three SDGs 3, 5, and 17; the progress is depicted on its progress dashboard (Johnson & Johnson, 2019b). For example, progress of providing better healthcare for 650,000 is 50% and for 60 million women and children is 56%. Seventy-five percent of the target of providing fifty million people with needed surgical care and 22% of the target of improving environmental health of 60 million people has already been achieved. J&J has surpassed by 175% a 5-year target of providing 175 million people with care that can prevent, control, and eliminate global diseases. J&J has worked with UNICEF to assist healthcare providers in many developing nations. For many years, it has engaged in specific local implementation of goals, such as helping Operation Smile to provide surgery to children around the world who were born with cleft lips and palates (Johnson & Johnson, 2019a; 2019b).

Kimberly-Clark

Kimberly-Clark provides personal care, consumer tissue, and K-C professional and health care products. It adopted the GRI guidelines as a framework for sustainability reporting and results are a part of each sustainability report. Each of Kimberly-Clark's goals aligns with at least one of the following SDGs 1, 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, and 14. Its 2018 Sustainability Report provides a status report of the progress toward the company's 2022 goals, which focus on social impact (SDGs 1, 3, 5, 6, 11, 17), forests and fiber (SDGs 15 and 17), water and waste (SDGs 11, 12, 14, 15 and 17), energy and climate (SDGs 7, 13, and 17), and supply chain (SDGs 9, 10, 12 and 17). Satisfactory progress toward 2022 goals was reported in all areas. For Social Impact, the goal is to improve the lives of 25M people in need; the 2018 target was 4.8M and results were 5.2M. For Forests and Fiber, the goal is a 50% reduction in natural forest fiber use by 2025; the 2018 target was 25% reduction and the results were 30%. For Water and Waste, the goal was to avoid and/or divert 150,000 metric tons of materials to higher value alternatives. The target for 2018 was 20,000 metric tons avoided or diverted and the result was a 21,245 metric ton reduction. For Energy and Climate, progress toward the 2022 goal of a 20% reduction of greenhouse gas emissions was minus 27% with a 2018 target of minus 18%. For Supply Chain, the goal to set sustainable water use targets for five paper mills in water stressed areas; progress was achieved at six mills (Kimberly-Clark, 2019).

CONCLUDING COMMENTS

According to a CEO study (United Nations Global Compact and Accenture, 2018) that interviewed business leaders, "87% believe the SDGs provide an opportunity to rethink approaches to sustainable value creation, 89% say commitment to sustainability is translating to real impact in their industry, and 100% believe that greater collaboration across sectors will be critical in progressing Agenda 2030" (p. 1). UN leaders believe they must do more to engage with the private sector. Dowd (2016) found in the business community interviewed that more than 40% of companies were engaged in SDG 3 Good Health and Well-being, SDG 4 Quality Education, SDG 5 Gender Equality, SDG 6 Clean Water and Sanitation, SDG 7 Affordable and Clean Energy, SDG 8 Decent Work and Economic Growth, SDG 9 Industry, Innovation and Infrastructure, SDG 11 Sustainable Cities and Communities, SDG 12 Responsible Consumption and Production, SDG 13 Climate Action, and SDG 17 Partnerships for the Goals. The others had less than 28%.

Peter van de Wijs, Chief External Affairs Officer for Global Reporting Initiative (GRI), is encouraging businesses to use and measure progress toward achieving the SDGs.

What is clear is that without the involvement of an engaged private sector, the SDGs will fall short. There is, therefore, both an urgent opportunity and necessity to increase the momentum and stimulate greater business engagement in the SDGs. That is why we need as many organizations as possible to get involved in the project. (van de Wijs, 2019, para 13)

The Business and Sustainable Development Commission was launched in 2016 in Davos to bring together

leaders from business, finance, civil society, labour, and international organisations, with the twin aims of mapping the economic prize that could be available to business if the UN Sustainable Development Goals are achieved, and describing how business can contribute to delivering these goals. (Business and Sustainable Development Commission, 2017, p. 1)

The Commission is working on tables that will rank corporate performance sector by sector against relevant Global Goals to establish sector sustainability benchmarks. The companies, whose strategic goal focus includes developing goals that will solve the problems identified by the UN Sustainability Development Goals (SDGs), are excellent benchmark companies for incorporating the SDGs into their company's strategic goals and for measuring and reporting them. Adopting the SDGs allows companies to increase transparency of their work at solving global social and environment problems at the local. It also allows companies to be prepared for government policies requiring reports that address social and environmental issues.

New social media and information technology have given the world an unprecedented opportunity for inclusive, global-scale problem solving around the main sustainable development challenges. . . . The pathways to sustainable development will not be identified through a top-down approach, but through a highly energized era of networked problem solving that engages the world's universities, businesses, non-governmental organisations, governments, and especially young people, who should become the experts and leaders of a new and profoundly challenging era. (Sachs, 2012)

Further research is necessary to study if there is widespread government adoption of the Environmental, Social, and Government initiatives, particularly through the use of SDGs for their own use and their requirements for companies to report the same. If this happens, the use of SDGs may mean a greater focus on the stakeholders of companies as they strive to meet global goals locally.

REFERENCES

3M. (2019). *2019 Sustainability Report*. Retrieved from <https://multimedia.3m.com/mws/media/1691941O/2019-sustainability-report.pdf>

Accenture. (2019a). *Corporate citizenship report 2018*. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/Accenture/Redesign-Assets/DotCom/Documents/Global/1/Accenture-Corporate-Citizenship-Report-2018.pdf#zoom=50

Accenture. (2019b). *The path to 2030: United Nations global compact*. Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insight-un-global-compact-ceo-study>

Business for 2030: Forging a path for business in the UN 2030 Development Agenda. (2019). *Proctor & Gamble*. Retrieved from <http://www.businessfor2030.org/procter-gamble>

Dowd, L. (2016). *SDGs: The 3 most popular goals for business*. Retrieved from <http://www.ethicalcorp.com/sdgs-3-most-popular-goals-business>

- Johnson & Johnson. (2019a). *2018 health for humanity report*. Retrieved from <http://healthforhumanityreport.jnj.com/>
- Johnson & Johnson. (2019b). *Our SDG commitment*. Retrieved from <https://www.jnj.com/sustainable-development-goals>
- Kellogg. (2019). *Creating better days: 2018/2019 corporate social responsibility report*. Retrieved from <http://crreport.kelloggcompany.com/cr-report>
- Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate sustainability: First evidence on materiality. *The Accounting Review*, 9(6), p. 1697-1724. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2575912>
- Kimberly-Clark. (2019). *2018 sustainability report*. Retrieved from <https://www.kimberly-clark.com/en/responsibility/annualreports>
- Lecourt-Alma, M. (2019). *The US just had its first hearing in Congress on ESG issues. What's next on the agenda?* Retrieved from <http://www.brinknews.com/the-us-just-had-its-first-hearing-in-congress-on-esg-issues-whats-next-on-the-agenda/>
- Lilly. (2018). *Lilly unites caring with discovery to create medicines that make life better for people around the world*. Retrieved from https://assets.ctfassets.net/hadumfdtzsru/d6mQkK4sswwM4j4ZoHGrA/af9e78215e6c2c5c4dac1e3c6596fcff/2018_ISR_03062019_Final-WithCover.pdf
- Mori, R., Best, P., & Cotter, J. (2014). Sustainability reporting and assurance: A historical analysis on a world-wide phenomenon *Journal of Business Ethics*, 120(1), p.1-11.
- Nestlé. (2018a). *Appendix: Global Reporting Initiative Index*. Retrieved from <https://www.nestle.com/asset-library/documents/creating-shared-value/nestle-gri-content-index-2018.pdf>
- Nestlé. (2018b). *Creating shared value and meeting our commitments 2018 progress report*. Retrieved from https://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/creating-shared-value-report-2018-en.pdf
- Nestlé. (2019). *Materiality and the sustainable development goals*. Retrieved from <https://www.nestle.com/asset-library/documents/creating-shared-value/materiality-and-sdgs.pdf>
- Nike, Inc. (2017). *FY 16/17 Sustainable business report: Maximum performance for minimum impact*. Retrieved from https://purpose-cms-production01.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/18175102/NIKE-FY1617-Sustainable-Business-Report_FINAL.pdf
- Pedersen, C. (2018). The UN Sustainable Development Goals (SDGs) are a great gift to business! *25th CIRP Life Cycle Engineering (LCE) Conference*, 30 April – 2 May 2018.
- PepsiCo. (2018a). *2017 PwP [Performance with Purpose] performance metrics*. Retrieved from https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2017-csr/pepsico_2017_pwp_performance_metrics_sheet.pdf?sfvrsn=4ca5c158_2

PepsiCo. (2018b). *Performance with purpose: Sustainability report 2017*. Retrieved from https://www.pepsico.com/docs/album/sustainability-report/2017-csr/pepsico_2017_csr.pdf?sfvrsn=4bee0b1d_24

Procter & Gamble. (2018). *2017 citizen report*. Retrieved from https://www.pg.com/en_PK/products/2017CitizenshipReport.pdf

Sachs, J. (2012). Millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379, p. 2206–11. Retrieved from <http://peoplebuildingbettercities.org/wp-content/uploads/2013/04/MDGs-to-SDGs-Lancet.pdf>

Schaltegger, S., & Burrit, R. (2010). Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders? *Journal of World Business*, 45(4), p. 375–384.

Singer, T., Saush, A., & Schrader, A. (2018). Sustainability practices: 2018 Edition—Trends in corporate sustainability reporting in North America, Europe, and Asia-Pacific. *The Conference Board*. Retrieved from <https://www.conference-board.org/publications/publicationdetail.cfm?publicationid=8240>

The Conference Board. (2019). *ESG reporting practices in Europe—Now and in the future*. Retrieved from <https://www.conference-board.org/blog/postdetail.cfm?post=6964>

Unilever. (2018a). *2017 sustainable living report*. Retrieved from https://www.unilever.com/Images/sustainable-living-report-2017_tcm244-537865_en.pdf

Unilever. (2018b). *Unilever sustainable living plan: Progress in 2018*. Retrieved from https://www.unilever.com/Images/uslp-performance-summary-2018_tcm244-536032_en.pdf

United Nations. (2016). *The UN Global Compact ten principles and the sustainable development goals: Connecting, crucially*. Retrieved from https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/White_Paper_Principles_SDGs.pdf

United Nations Global Compact and Accenture. (2018). *The UN Global Compact–Accenture strategy CEO study special edition: Transforming partnerships for the SDGs*. Retrieved from https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-74/accenture-transforming-partnerships-for-the-sdgs-ungc-accenture-strategy.pdf#zoom=50

United Nations Sustainable Development Goals. (2019). *About the sustainable development goals*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

van de Wijs, P. (2019). Business critical to the success of SDGs. *Inter Press Service News*. Retrieved from <http://www.ipsnews.net/2019/07/businesses-crucial-success-sdgs/>

UTILIZING TENETS OF SERVANT LEADERSHIP TO ENHANCE STUDENT ENROLLMENT, RETENTION AND COMPLETION IN HIGHER EDUCATION

Michelle Browning, National University

ABSTRACT

The purpose the present research is to discuss the tenets of servant leadership; explore the challenges related to enhancing student enrollment, retention, and completion within higher education; and provide possible solutions to challenges utilizing tenants of servant leadership. The phrase “servant leadership” was coined by Robert K. Greenleaf in The Servant as Leader, an essay published in 1970. The servant leader theoretical framework holds that the servant leader is a servant first, ensuring that other people’s highest priority needs are being served. Greenleaf asserts that caring is the rock upon which a good society is built. The servant leadership philosophy is ripe for enrollment managers within the higher educational arena facing many challenges related to student enrollment, retention and completion. Challenges include the competitive landscape, scarce resources, cultural shifts, and new learning technologies. Utilizing the tenets of servant leadership including listening, empathy, stewardship, and commitment to the growth of people, solutions may be developed to overcome these challenges and achieve higher levels of student and institutional success.

JEL: M00

KEYWORDS: Servant Leadership; Enrollment Management; Student Retention; Student Completion

INTRODUCTION

The servant leader is a servant first (Greenleaf, 2005.) In 1970, Robert Greenleaf gave birth to the term servant leadership. In the years since then, many of today’s most creative thinkers are writing and speaking about servant leadership as an emerging leadership paradigm for the 21st century. Servant leadership is identified by ten characteristics. These ten characteristics include listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, and building community. Each of these characteristics are summarized as follows:

Listening: Effective communication is a two-way mechanism of relaying information that can address the participating party’s point of view. Effective servant leaders are able to listen intently and respectfully and act on the information they receive.

Empathy: Servant leaders are able to deeply understand and empathize with others. The servant leader recognizes and accepts people for their uniqueness and seeks to understand their point of view and acknowledge their feelings.

Healing: This does not mean physically healing but rather healing on a more holistic level. The servant leader achieves this, in part, through discussion, coaching, mentoring and relationship-orientated leadership styles.

Awareness: Having a wider awareness of yourself and others is a common trait of effective servant leaders. Understanding strengths, weaknesses and areas for development and support is crucial for maximizing performance.

Persuasion: A key difference between servant leadership and other styles of leadership is that servant leaders rely largely on persuasion and cooperation rather than authority and delegation. Servant leaders have an ability to convince others as opposed to coercing them into compliance.

Conceptualization: Servant leaders have the ability to look at a concern or problem from a conceptualizing perspective, meaning they are able to think beyond the day-to-day realities of their work. The servant leader has the ability to see past the present state and project a vision to those they lead.

Foresight: Foresight is a characteristic which enables servant leaders to understand lessons learned from the past, the realities of the present, and the likely outcomes of any future decisions.

Stewardship: Greenleaf's view of all institutions was that all leaders (CEOs, staff, directors, trustees, etc.) should play a significance role in establishing their institution in trust for the greater good of society. Of all the changes being driven by society, this has been key to corporate investment into the communities in need.

Commitment to the Growth of People: Servant leaders believe that people have an intrinsic value beyond that of the work they do. They lead with a deep commitment to both the personal and professional growth of each and every individual within their organization. Ensuring staff welfare and well-being is of major considerations for servant leaders. Given the need for organic growth, organizations must look within for its next leaders and a better trained staff to be more competitive.

Building Community: Developing and maintaining an effective community is fundamental to servant leadership. Servant leaders seek to identify ways in which social and task orientated communities can be built amongst those who work within their organization. Giving back to build and strengthen communities has elevated people and families.

How, then, might the servant leader address the challenges of student enrollment, retention and completion? According to the National Center for Education Statistics, nontraditional students have significantly lower retention and graduation rates when compared to their traditional counterparts. Academic success is correlated to a wide range of biological, psychological, and social factors such as work, parenting, caring for elderly parents, or lack of institutional support. As Gayles (2014) asserts, social experiences in college have been shown to impede persistence. The American Enterprise Institute (Buhl, et al 2018) asserts that college completion is perhaps the most commonly used metric to gauge student success. Many factors affect college completion rates, including student's academic preparation, demographic characteristics, and college-level support programs. Using servant leadership as a framework, the present research explores solutions to these challenges through a review of the literature focusing on best practices and related cases. References (partial list)

Browning, M. (2015). Graduate student enrollment management: Toward a model that predicts student enrollment. A case study at Phillips Graduate Institute [Data set]. <https://doi.org/10.25549/USCTHESES-C16-170957>

Buhl, G., Quintero, A., Francois, M., Hasendonckx, M., & Klompier, K. (2018). One Degree: Collaborating with Community College Partners for Student Success. Peer Review, 20(3). Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/2162709336/>

Dean, D. (2014). [Review of Servant Leadership for Higher Education: Principles and Practices]. Review of Higher Education, 37(2), 274–277. <https://doi.org/10.1353/rhe.2014.0010>

Gayles, J. (2014). The Impact of College Experiences on Degree Completion in STEM Fields at Four-Year Institutions: Does Gender Matter? *The Journal of Higher Education*, 85(4), 439–468. Retrieved from http://muse.jhu.edu/journals/journal_of_higher_education/v085/85.4.gayles.html

Greenleaf, R. (2005). WHO IS THE SERVANT-LEADER? *The International Journal of Servant-Leadership*, 1(1), 19–27. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/2221115067/>

Lafferty, B., Lewis, R., & Spears, L. (2012). SERVANT-LEADERSHIP CHARACTERISTICS, PERSONALITY TYPE, AND THE HIERARCHY OF FUNCTIONS. *The International Journal of Servant-Leadership*, 8/9(1), 37–60. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/2221693148/>

Reinke, S. (2004). SERVICE BEFORE SELF: TOWARDS A THEORY OF SERVANT-LEADERSHIP. *Global Virtue Ethics Review*, 30–57. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/235111370/>

THE ALTERNATIVE TREATMENT OF CONTRIBUTION IN AID OF CONSTRUCTION: THE IMPACT ON INVESTOR-OWNED UTILITY PLANT ASSET REPLACEMENT

Daniel Acheampong, University of South Florida, USA

Tanya S. Benford, Florida Gulf Coast University, USA

ABSTRACT

This paper proposes an alternative treatment of Contribution in Aid of Construction within the Investor-Owned water and wastewater utility industry. This study analyzes the impact of CIAC on funding utility aged assets by comparing the current amortization (credit) treatment to an alternative depreciation (debit) treatment of CIAC. This paper demonstrates the establishment of a reserve account with a recovery of plant asset usage through depreciation can fund Investor-Owned utility plant asset replacement. Recommended viability financial ratios and related CIAC ratios are used to predict the funding of the reserve account. The results suggest an inverse correlation between the current credit treatment and aged plant assets and a positive correlation between the proposed debit treatment and financing of donated plant assets.

JEL: M4

KEYWORDS: Contribution in Aid of Construction, Investor-Owned Utilities, Credit Treatment, Debit Treatment, Aged Plant Assets,

INTRODUCTION

The services of Investor-owned utilities (IOU) are essential for reaching parts of cities, rural areas, mobile homes, etc. where municipal utilities are not available. However, most of these IOU infrastructures were placed in service and paid for during World I and the U.S. economic boom of the 1890's (Kline 2017). Currently, most small water and wastewater utilities are challenged to replace and repair their aged plant assets due to lack of funding (Stanford, 2008). The Congressional Budget Office (2015) reports that the cost of infrastructure replacement rose rapidly in 2003 within the water industry, and it is a catalyst contributing to the existing aged water and wastewater infrastructure. Since the 107th congressional session, there have been a series of bills to extend and increase appropriations to the State Water Pollution Control Revolving Fund; these bills were designed to comply with the Clean Water Act, and Safe Drinking Water Act (CWA) and improve existing aged assets within the water and wastewater industry (Copeland and Tiemann 2010). For utilities to comply with the CWA, they need to upgrade, replace, and install new transmission and distribution infrastructures; these improvements are projected to require a \$271 Billion (Environmental Protection Agency, 2017) investment. This study analyzes the amortization (credit) treatment of Contribution in Aid of Construction (CIAC) on IOUs, its impacts on the current state of utility infrastructure, and the effect of a proposed depreciation (debit) treatment of CIAC on future improvements and funding of utility asset infrastructures among IOUs.

LITERATURE REVIEW

The United States Environmental Protection Agency (1995) explains that a utility should be able to consistently deliver quality services at a reasonable cost and exhibit financial, technical, and managerial capabilities that will enable it to comply with current as well as proposed regulations. For a water or

wastewater system to be sustainable and viable, the utility should be able to generate enough revenue to improve regularly, construct, operate, maintain, and manage the utility to comply with local, state, and federal regulations (Washington State Department of Health, 2010). Developers and existing dilapidated infrastructures do not currently meet the needs of water and wastewater infrastructure management. Utilities require practical steps to assess both the viability and the need for upgrading existing aged assets and infrastructure development (Acheampong, Benford, & Volkan, 2018).

These authors suggest it vital for the water industry to establish practices that will enable utilities to sustain their assets and meet the needs of the populations they serve. Infrastructure replacement within the IOUs depends heavily on performance dimensions, such as raising capital to finance these utilities. Unlike municipal utilities, IOUs rely on bank loans and owners' investments (loans to the utilities); the credit treatment of CIAC does not afford owners the recovery of plant usage through depreciation for asset replacement. It is assumed that ratepayers have paid for the initial infrastructure and need not pay again for its replacement. CIAC is classified as donated capital by many states, and the AICPA (2017) classified CIAC as a representation of capital or property raised by a regulated utility for required services to ensure economical and fair rates to utility users. "CIAC is contributed by a customer that requests an uneconomic connection based on projected consumption and regulator-established utility rates" (AICPA, 2017). The AICPA definition suggests that CIAC is paid by customers using the donated capital. They further explained that CIAC needs to be paid upfront by the ratepayers.

The AICPA (2017) recognized that the methodology for calculating CIAC solely depends on the regulating bodies of the various states, e.g., Florida Public Service Commission (FPSC); however, they acknowledged that most regulators' methods do not include recovery and replacement of donated infrastructures. Guidance on the accounting treatment of CIAC is minimal, and due to the various regulatory methodologies, the accounting for CIAC is subject to interpretation and requires judgment because CAIC is considered a cost-reimbursement; CAIC is not covered by FASB 606 (AICPA, 2017). F.A.C. 25-30.443 requires all water and wastewater utilities to include in their request for rate filing the beginning balances of all plant assets as well as the ending balances of the test year to determine the rate base. AAWA (2012) explains that a commission that uses the utility approach measures the cost of capital by recovering depreciation expense and return on rate base. They explained that the rate base is primarily made up of plant-in-service plus CIAC less accumulated depreciation. Most states use different methodologies that factor in Accumulated Depreciation and CIAC as a credit. These methodologies affirm the AICPA position on the recovery and replacement of donated capital. The rate base calculation presents institutional challenges to IOUs; the credit treatment of the CIAC in the rate base formula reduces the rate base for these utilities. Hence, the utilities are not able to recover and replace these assets through the accumulation of funds through rate settings (Acheampong, 2019). Twelve concerns and recommendations to improve problems besieging the water and wastewater utility industry were identified (The Study Committee, 2013).

The creation of a reserve account to fund asset replacement was among the 12 identified issues to assist the investor-owned utilities in sustaining their operations. This acknowledged the aging or deteriorating state of IOU utility plant assets and the challenges associated with accessing capital funding at an affordable rate. (The Study Committee, 2013). The Study Committee (2013) proposed the creation of a state revolving fund for utility asset replacement. However, they did not directly address CIAC issues related to asset replacement of the donated assets (Acheampong, 2019). Nevertheless, CIAC may be considered as one of the primary sources for the revolving fund. CIAC is a contra-expense account, and consequently, utilities do not recoup the amount associated with the donated plant assets. Hence, planned replacement of the donated assets is not funded by the current rate case proceedings. This study examines the impact of an alternative treatment of CIAC on asset infrastructure funding. Specifically, it posits reserve account replacement funding can occur if CIAC is treated as a debit balance in the rate base instead of a credit balance and directly considers the question; can a debit balance improve the current infrastructure deficit in the water and wastewater industry?

DATA AND METHODOLOGY

This study tests the impact of the current credit treatment of CIAC on investor-owned assets and compares the relationship of selected financial ratios that treat CIAC as a debit balance to the current credit balance treatment that reduces the rate base of investor-owned utilities with no recovery funds to replace aged donated infrastructure. We examine the correlation between the selected financial ratios related to plant asset replacement using the recommended reserve account. We recomputed CIAC depreciation instead of the current amortization. The study employs selected financial ratios modified from the NRRI, viability model ratios (Acheampong et al., 2018), and all asset and CIAC related financial ratios (i.e., ratios affected by the total assets of the utilities) as part of the explanatory variables. We recalculate the financial ratios, changing CIAC treatment from a credit to a debit base. A reserve account was created using the depreciation of CIAC assets with interest revenue at a 12-month Treasury bill rate.

CONCLUSION

CIAC is currently treated as a credit balance to compensate for the donation by reducing the plant asset in the rate base. The rate base is fundamentally composed of the plant-in-service offset by CIAC and the accumulated depreciation (Acheampong, 2019). Thus, the future funding of donated assets cannot depend on other donations, and utilities must replace these assets when they are retired if they are to continue to serve their ratepayers. The study has identified the possibility of funding donated assets by treating CIAC as a debit balance and contributes to the existing theory on employing a firm's resources to replace assets by highlighting the relationship between net margin and total assets replacement.

REFERENCES

- Acheampong, D., Benford, T., & Volkan, A. (2018). Modelling utility financial viability using logistic regression: Evidence from Florida. *Accounting & Taxation*, 10(1), 87-96.
- Acheampong, D. (2019) The Financial and Nonfinancial Performance Measures That Drive Utility Abandonments and Transfers in the State of Florida (Dissertation), University of South Florida. ProQuest.
- American Institute of Certified Public Accountants. (2017) Treatment of Contributions in Aid of Construction: Working Draft: Power & Utility Entities Revenue Recognition Implementation Issue.
- American Water Works Association. (2000). *Principles of water rates, fees, and charges* (5th ed.). Denver, CO: Author.
- Beecher, J. A., Dreese, G. R., & Landers, J. R. (1992). Viability policies and assessment methods for small water utilities. Retrieved from http://www.nrri.org/web/guest/research-papers?_af=6740
- Bipartisan Policy Center. (2017). Understanding America's Water and Wastewater Challenges. Washington, D.C.
- Clarke, K. A. (2009). Return of the phantom menace: Omitted variable bias in political research. *Conflict Management and Peace Science*, 26(1), 46-66.
- CNT (2012). Water Loss Control in the Great Lakes States: A Utility Survey Report, 2012. Available at: http://www.cnt.org/sites/default/files/publications/CNT_WaterLossControl.pdf.

- Congress of the United States Congressional Budget Office. (2015). Public Spending on Transportation and Water Infrastructure, 1956-2014. (Report No. 49910), pp. 1, 5. Retrieved from <https://www.cbo.gov/publication/49910>
- Copeland, C. and Tiemann, M. (2010). Water Infrastructure Needs and Investment: Review and Analysis of Key Issues. Congressional Research Service. [Report No. 7-5700], pp. 3-4, 6, 15-16. Retrieved from <https://fas.org/sgp/crs/homesec/RL31116.pdf>
- Contributions in aid of construction Tax reform Act 1986 amendment , H.R. 3250, 100th Cong. (1987). Florida Public Service Commission. (1993). *F.A.C. 25-30.433 rate case proceedings*. Retrieved from: <https://www.flrules.org/gateway/ruleno.asp?id=25-30.443>
- Florida Public Service Commission. (2018). *Leverage formula for water and wastewater utilities*: Docket No. 20180006-WS, Order No. PSC-2018-0327-PAA-WS *rate case proceedings*. Retrieved from: <http://www.psc.state.fl.us/library/filings/2018/04403-2018/04403-2018.pdf>
- Forrer, D. A., Ehart, C., & Forrer, A. S. (2011). Water and wastewater utility affordability: The Cape Coral Florida experience. *Journal of Business Case Studies*, 7(3), 37-48.
- Godfrey, L. G., & Orme, C. D. (1994). The sensitivity of some general checks to omitted variables in the linear model. *International Economic Review*, 489-506.
- Kline, K.J (2017). Small water systems: Surveying state utility commission best practices. *National Regulatory Research Institute*. Columbus, OH:
- Kline, R. B. (1998). Structural equation modeling.
- National Association of Regulatory Utility Commissioners (1995), Resolution Regarding Contributions in Aid of Construction for Water and Sewer Utilities. Retrieved from: <https://pubs.naruc.org/pub.cfm?id=539F4492-2354-D714-5119-07644429C95F>
- National Association of Regulatory Utility Commissioners. (1996). Uniform systems of accounts for class C water utilities. Washington, DC: Author.
- National Association of Regulatory Utility Commissioners. (2007). Recommended by the NARUC: Retention policies. Retrieved from <http://www.naruc.org/resolutions/2007AnnualResolutions.pdf>
- National Regulatory Research Institute. (2009). Effective regulation: Guidance for public-interest decision-makers. Columbus, OH:
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2012). A first course in structural equation modeling. Routledge.
- Remmers, L., Stonehill, A., Wright, R., & Beekhuisen, T. (1974). Industry and size as debt ratio determinants in manufacturing internationally. *Financial Management*, 24-32.
- Shukur, G., & Mantalos, P. (1997). Size and power of the RESET test as applied to systems of equations: a bootstrap approach. Department of Statistics, Working paper, 3.
- Stanford, M. J. (2008). *Small water systems: Challenges and recommendations*. Retrieved from http://nrri.org/download/2008-02-small-water-systems_-challenges-and-recommendations/
- Swamy, P. A. (1970). Efficient inference in a random coefficient regression model. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 311-323.
- The Environmental Protection Agency (EPA). (2017). 2016 Annual Report Clean Water State Revolving Fund Programs.

The Study Committee (2013) Report of the study committee on investor-owned water & wastewater utility systems. Retrieved from:

<http://www.floridapsc.com/Files/PDF/Publications/Reports/Waterandwastewater/Water-Wastewater%20Sub%20Committee%20Report.pdf>

U.S. Conference of Mayors, American Water Works Association, and Water Environment Federation, “Affordability Assessment Tool for Federal Water Mandates” (2013). Available at: <http://www.awwa.org/Portals/0/files/legreg/documents/affordability/AffordabilityAssessmentTool.pdf>.

United States v. Brokertec Holdings, Inc, 3573-17 Memorandum Findings Of Fact And Opinion (Tax court. 2019).

Wheeler, D., & Tiefelsdorf, M. (2005). Multicollinearity and correlation among local regression coefficients in geographically weighted regression. *Journal of Geographical Systems*, 7(2), 161-187.

AUTHORS BIOGRAPHY

Daniel Acheampong joined the FGCU faculty in June 2011 as Accounting Instructor. He received his doctorate in accounting from Argosy University in 2013. Dr. Acheampong is a current DBA student at the University of South Florida Muma Business of College and a current reviewing partner with Daga Accounting Solutions. Before joining FGCU, he served as a utility auditor for the state of Florida (PSC) and founded Daga Accounting Solutions. His research work is published in the *Journal of Finance and Accountancy* and *Accounting & Taxation*.

Tanya Benford, Department Chair of Accounting and Associate Professor at Florida Gulf Coast University, received a Ph.D. in Accounting with Information Systems as a supporting area of interest from the University of South Florida (2000). Tanya teaches Accounting Information Systems, has published numerous refereed journal articles, and has successfully competed for both internal and external research grant funding. Her research interests include business process controls and corporate governance, as well as the impact of information technology on judgment and decision-making in accounting. Prior to entering academia, she was Director of Finance for the Atlanta Symphony Orchestra. She also has held senior management positions in both the airline and insurance industries and began her career as a staff accountant at Coopers & Lybrand (PwC) in Miami, FL.

MOBILE BRANDING EXPERIENCES FOR ONLINE TRAVEL WEBSITES

Mary Beth McCabe, National University
Richard Weaver, National University

ABSTRACT

With global mobile phone usage at an all-time high, people are traveling and making travel plans on their wireless devices while on the go. This research looks at how travel websites present their offerings on mobile devices, especially smartphones. It considers the promotion and, more specifically, the branding of the travel industry leaders from a consumer's mobile phone. The authors wanted to know how the travel websites present and promote on mobile devices and the difference between these travel offerings when viewed on mobile websites. This study considered that shopping for airfare and hotel rooms was within a few clicks on anyone's mobile phone today. The researchers considered the best practices and recommendations for mobile users and the top 10 companies providing this experience. The researchers reviewed Expedia Group and Booking Holdings (formerly known as Priceline) families of travel brands, as well as other top brands' mobile websites. The websites were evaluated using criteria from a recent rubric of digital marketing in a service industry. The presentation of the brands on these mobile websites was then evaluated using a custom set of criteria to rate their achievement in this area. In both areas of the criteria, the Expedia family of brands was rated the highest.

KEY WORDS: Branding, Websites, Mobile, Marketing, Travel Marketing

INTRODUCTION

Years ago, the neighborhood travel agent was the service provider who knew its customer and could find airline flights and booked travel for a percentage of the fee. That model has mostly gone away because of global business trends, such as disintermediation (i.e., removing the middleman) and the adoption of the Internet and mobile phone (Werthner & Ricci, 2004; Webb, 2016; Wang & Cheung, 2004). Closing neighborhood travel agencies has been a constant trend for decades. The airlines cut out the percentage of revenue incentive and then revised again to a flat fee for booking a customer's travel and, finally, paid nothing. So, agents stopped booking. There are still a few personal service travel agencies that have fees for their services, but they are uncommon. For example, Thomas Cook Travel, founded in the UK in 1841, closed abruptly in 2019, leaving 150,000 people on vacation stranded. This exploratory research considers how travel agencies present their brands via mobile devices. Changes in how travel is booked, as well as the marketing of these services, have become important for business leaders in tourism. Managing the dollars or revenue management has evolved into a transformed environment in forecasting, pricing, and online travel agency inventory allocations because purchasing behavior has become much more of a last-minute choice of travelers instead of planning ahead (Webb, 2016). The research questions addressed are: 1) How do the travel websites present on mobile devices?, and 2) What is different about these businesses viewed on mobile websites?

LITERATURE REVIEW

Travel Agencies Migrate to Mobile Delivery of Services

The top two travel companies globally are Expedia Group and Booking Holdings, each with about \$88 B in revenues in an industry that does \$368 B annually in sales. The business trends for travel agencies is a

more scalable self-service model, just as service firms, like banking and insurance are doing. The factors that influence this move include external competitive pressure, a culture of innovation, and resources that are available. CEO risk taking and the size of the firm also had an impact on making the transition to e-business activity (Wang & Cheung, 2004). One of the trends found was the focus on sales over the longer-term marketing activities. A study in Turkey (Selvi, 2014) looked at independent travel agencies, rather than the larger brands of Expedia and Booking Holdings, which were focused on using mobile phones to reach customers directly and to increase sales, rather than on improving their brand. They did not report that the agencies were seeking to enhance their delivery of services to customers, merely revenue. They were thinking shorter-term paybacks instead of loyalty and repeat business (Selvi, 2014). Another trend involves downloading and using apps on the phone. A study looked at the receptivity of customers who used mobile apps to make hospitality purchases. This two-step study was completed with a university student population that had demonstrated a propensity to use mobile devices to make purchases. They found that there was a range of willingness to download apps, and for those who did download the travel application, there was also a range of willingness to actually use them. There was a correlation among customers who enjoy using smartphones and are confident in themselves. They were found to be more likely to download the travel apps and then use them. Those who were confident in themselves and trusting in the technology to deliver results were most inclined to use mobile devices successfully (Kwon, Bae & Blum, 2013).

Cutting Edge Tourism Experiences on Mobile Devices

On the horizon for travel agencies are the new mobile-delivered augmented reality tools, which are similar to virtual travel guides with highly engaged interactivity. Some of these virtual offerings include three dimensional experiences, a higher level of personalized services, and even the anticipation of what the needs may be in the future. For example, agencies can take their future airline passengers on virtual airline flights, and this is already available. Samsung phones have the ability to click in to a virtual reality travel experience, for example a visit to the San Diego Zoo to see the animals. Most customers are using mobile devices for the basics, like ordering food and seeking accommodations and transportation, but there is a segment of the travel audience who wants more, including context-aware services that may include trip planning (Goh, Ang, Lee, & Lee, 2010). Some people want more travel experiences than others. If a travel agency provides a tour package that gives greater satisfaction, they may get extra value through Augmented Reality (AR). Through the mobile device, AR can present personalized and individual experiences, and using this technology travel agencies can deliver customer value today. Adventure sports may be an area where travel agencies can deliver satisfaction, through the mobile device. Someone who enjoys golf, for example, could enjoy the experience of a virtual driving range to practice their driving shots, using their mobile phone to monitor their swing with potential to improve it. There is much published research on mobile tourism apps and tourists' needs and behaviors. There are comparatively fewer studies on types of services they desire. Goh, Ang, and Lee (2010) found that tourists favored basic services that provide information about transportation, housing, and eating. Some, but not many, experienced tourists, were looking more often at context aware services and trip planning, but these were found to be less needed compared to the basics for travelers (Goh, Ang & Lee, 2010).

Transforming Shopping Behavior for Services

Consumer behavior and, specifically, shopping behavior on the Internet, has been of interest to academics and industry from the start. Shopping for travel or shopping for educational services are alike in that both are service industries and intangible. Similar research studies considered branding for internet experiences in the k-12 education field through marketing on mobile websites. The websites that were most effective were those with elements of good user experience, navigation, and clear purpose (McCabe & Weaver, 2018). Both when and how people book their travel has changed (Webb, 2016). The Internet has made everyone a travel agent who can make their reservations online. Yang & Forney (2013) considered how

technology anxiety affects mobile shopping behavior. The mobile shopping assistant has emerged from the phone, enabling anyone to purchase products and services at their fingertips. Because of the personal nature of the phone, there is a legal requirement for security and privacy. More personal and interactive communications are now available, compared to the traditional channels of TV, radio, and print, which have led to some consumer anxiety. Social influences, such as technology anxiety, reveal why some customers use mobile shopping and others choose not to. Yang (2010) considered what determines the adoption of mobile e-commerce services, such as travel, and how to design these for the best user experience. The study revealed that certain factors of social influence, such as entertainment choices drove behavior change.

Mobile Devices for Booking Travel

The Internet, via Online Travel Agencies (OTA), has dominated travel and tourism planning on mobile devices. This is across all customer segments and especially found among frequent users of social media. There are two segments or different groups for marketers to consider as best customers. The first group uses traditional online tools, such as websites to book travel online on the desktop computer. A second group adopts new channels of information and purchases their travel through more advanced and emerging tools, such as the mobile phone (Xiang, Magnini & Fesenmaier, 2015). When looking at loyalty and booking utilizing toward mobile hotel booking technology, the research found that personalization, privacy, trust, and risk perceptions were most important. Trust was relative to risk, and associated with loyalty. Booking a room on a mobile device was important to online travel agencies, hotel operators and technology vendors alike (Ozturk, Nusair, Okumus & Singh, 2017). Fun and games can guide a user to book a trip. This can lead users to book their next travel with the brand bringing the fun in the form of a game or guide (Aluri, 2017).

Distinguishing a Brand on a Mobile Website

Brands allow companies to be different. Differentiated brands may use unique messaging, distinguishing graphics and different optimization, and display on mobile screens. Brand identity includes font, color, image, symbols, color, shape, and the unique product benefits (Zaichkowsky, (2010). For the mobile user, optimizing what the computer displays is important. Not all brands are using mobile experiences for all of the brands' capability. A customer now follows the brand through the purchase journey, including on social media (Edelman, 2010). Social media is most likely accessed via a mobile device. Mobile marketing is the use of communications using a mobile phone, communicating the brand value (Leppäniemi, Sinisalo, & Karjaluoto, 2006). Millennials, born between 1970s and 2000, are different from baby boomers, with different expectations (Eastman, Iyer, Liao-Troth et al, 2014). Because of the differences, marketers are being careful about their brand distinction. They look at today's users' expectations, especially of the future revenue drivers of commerce and business. Marketers need to know how people are accessing information and displaying it in a way that is fast, interesting, and affordable for the consumer and what drives business. Businesses are differentiating their brands to target travel markets. Usually, business travelers go with what the company recommends for the hotel choice, but some use search engines or online travel agents. Leisure travelers follow recommendations of friends and colleagues. Their next choices are travel websites, search engines, and OTA. After they gather information, they book on the website, with an OTA, or by using TripAdvisor (Verma, Stock & McCarthy, 2012). Destinations can be branded with corporate videos effectively. Through social media, two-way conversations with customers about these destinations provide both identity and brand image (Lim, Chung & Weaver, 2012).

Branding of Expedia Group and Booking Holdings

These firms are differentiating their multiple brands to various target markets. In today's marketplace, fragmentation is the reality for most brands. As market leaders these brands drive online revenue through

multi-branding strategies, such as flanking. Flanking strategies (creating products that address customer needs not directly met by the major product) are used by Expedia and Booking brands in order to grow and/or protect market share. The Proctor & Gamble flanking strategy model can be considered here as a consumer branding technique that was borrowed by the travel industry. Many brands compete with each other because they appeal to slightly different markets. An example is Tide vs. Cheer Detergents. The slightly lower priced brand, Cheer, is the flanking brand for Tide. Cheer plus Tide combine for a greater share of market than Tide alone. Cheer gained share from other brands, and did not take away any substantial shares from Tide. In the automobile industry, a similar technique of multi-branding is used with Honda and their higher priced luxury brand, Acura. A similar automotive flanking example is Toyota and Lexus as flanking brands (Giddens, 2010; Ryans, More & Hulland, 1995).

Customers who are going places will need a simple and smoother brand experience that is engaging and encouraging, but not overwhelming. Now travel agencies are not so relevant. Triptik, for years the AAA strip-map staple for car travel, is not as relevant because it is not so personal or individualized. AAA can't customized like Google can on Google Maps. Maps are being changed by citizen creators in a world of volunteer geographers (Goodchild, 2007). Automation has taken away the customer service side. Lee, Guillet, and Law (2013) looked at the relationship between online travel agents and hotels. This case study on Expedia found that the OTA are more like a business partner or vendor than just a level in the supply chain. There are some troubled relationships that have existed between OTA and the hotel management over the years. It seems that the hotels have not had the same perspectives on technology as the travel agents have. They are still working on improving their communications through better distribution channels.

Hotel brand loyalty is a factor for mobile websites. Trust-risk framework is related to brand loyalty (Chen, 2006). A breach of travel agency data will reduce the trust, increase the risk, and limit the loyalty. It's convenient for a customer to have a credit card on file through a smartphone with OTA, such as Expedia. Trust significantly influences perceived risk and, therefore, loyalty. Privacy paradox occurs when the customer chooses a high level of privacy but, when it comes to convenience, they overlook that concern and opt for the easy payment option with the credit card on file. Thus, privacy is not at the high level that they intended originally (Norberg, Horne, & Horne (2007).

Consumer Driven vs Business Driven Travel Planning

Travel for pleasure is not the same as travel for work. The business traveler has a task to complete, not just a visit as a tourist. Some travel planning adjustments are needed for booking this type of travel, and it begins with the mobile experience. The success of the mobile travel booking depends on task-technology fit as well as viability and financial and managerial criteria (Liang & Wei, 2004). Werther and Ricci, (2004) considered the travel industry, to be a service provider, with a new usage for travel, more than just booking a trip, in which people are creating their individual experiences. Businesses are seeing mass customization and flexible configurations, down to the individual level. One cruise company allows people to create their own custom cruises (Werther & Ricci, 2004). Clearly, consumers are driving the travel industry toward a simple model where they are making more independent decisions instead of the tour operators. The *Travel Weekly* Top 40 Travel Agencies included websites that were specifically targeted at businesses rather than at consumers plus several sites that were accessed for specialized personal services rather than do-it-yourself access to flights and hotels. Other websites were dedicated to car rentals and restaurants. One website was for business incentive travel. One final website simply forwarded any inquiry to another website. All of these websites were excluded from this study (Travel Weekly, 2018). The websites that remained to be studied were those booking, flights, car rentals, and hotels.

Table 1: Top 25 Travel Companies, Revenues, Percentage of Top 25 Sales (*Travel Weekly*)

		2017	% of top	
		Sales	25 Sales	
1	Expedia Group	88.00	27%	www.Expedia Group.com
2	Booking Holdings	81.60	25%	www.Booking Holdings.com
3	Am Exp Global	32.70	10%	www.amexpglobalbusinessstravel.com
4	BCD Travel	25.70	8%	www.bcdtravel.com
5	Carlson-Wagonlit	23.20	7%	www.carlsonwagonlit.com
6	Flight Centre	16.00	5%	www.fctgl.com
7	HRG (est)	16.00	5%	www.hrgworld.com
8	Travel Leader	7.08	2%	www.travelleadersgroup.com
9	Am Exp Travel	5.79	2%	www.travel.americanexpress.com
10	Direct Travel	4.70	1%	www.dt.com
11	Corporate Travel Mgt.	4.45	1%	www.travelctm.com
12	Fareportal	4.32	1%	www.fareportal.com
13	AAA	3.94	1%	www.aaa.com
14	Travel & Transport	3.20	1%	www.travelandtransport.com
15	Frosch	2.05	1%	www.frosch.com
16	Omega	1.41	0%	www.omegatravel.com
17	JTB Americas Group	1.37	0%	www.jtbamericas.com
18	World Travel	1.26	0%	www.worldtravelinc.com
19	World Travel Holding	1.24	0%	www.worldtravelholdings.com
20	Ovation Travel Group	1.16	0%	www.ovationtravel.com
21	ATG	0.86	0%	www.atgtravel.com
22	International Cruise	0.81	0%	www.iceenterprises.com
23	Adelman	0.68	0%	www.adelmantravel.com
24	Christopherson	0.61	0%	www.cbtravel.com
25	Travel Edge	0.61	0%	www.traveledge.com
		328.74		

Table 1 is a summary of the revenues of the leading travel agencies as reported in July of 2018.

METHODOLOGY

The exploratory research questions were as follows: 1) How do the top travel websites present on mobile devices? and 2) What is different about these brands when viewed on mobile websites? Using the brands of the most (2017) travel revenues found in *Travel Weekly* (2018), the two researchers evaluated the mobile websites from this “Power Report,” which is a global trend sheet of revenues, where Expedia Group brands are ranked first and Booking Holdings is ranked a close second. The authors removed the names of the lesser-known corporate travel brands, as they were mostly higher-level personalized and not self-service experiences. The authors considered the mobile experience based on effectiveness, navigation, learnability, open access and satisfaction (McCabe & Weaver, 2018; Aziz & Kamlundun, 2014). The websites were ranked by the authors on February 4, 2019, from four to one, four being best as a customer experience. The criteria for judging branding was determined using a similar scale, and the factors of importance, distinctive, superior, and communicable were created. The researchers evaluated the brand experience and scored the results on February 12-13, 2019. Then the authors reviewed their findings and this study reflects the summary of their qualitative judgements. The methodology was selected due to the exploratory nature of the research as well as the expectation that this research could be enhanced with further statistical studies.

Table 2: Criteria for Judging the Mobile Website Experience

	4	3	2	1
Effectiveness	All information sought	Most information sought	Some information sought	Cannot find information sought
Navigation	Quickly see links on landing page to information sought	Must explore multiple pages to find information sought	Must use site search tool to find information sought	Cannot find information sought
Learnability	Site intuitively obvious to first-time visitor	Navigation is productive after some trial-and-error	Navigation is challenging but can be learned	Navigation is a barrier to learning how to navigate site
Open access	Has access rights to all information sought	Has access rights to some information sought	Must join organization or pay fee for information sought	Cannot gain access unless a part of target group
Satisfaction	Visit exceeds expectations	Visit meets expectations	Visit short of expectations	Visit fails in addressing expectations

Table 2 presents the criteria used when judging the experience of visiting the mobile websites. The scale is 1 is low and 4 is high value.

The second area (Table 2) to be explored is how well OTA websites presented their brand. New criteria were developed to enable this evaluation.

Table 3 Criteria for Judging Branding

	4	3	2	1
Important	Information on landing page	Information within two clicks	Information within four clicks – path not obvious	Could not find information sought
Benefits from search	All three indicators of cutting edge*	Two indicators of cutting edge*	One indicator of cutting edge*	No indicators of cutting edge*
Cutting edge	Significantly more of expected than competitors	More of what was expected than competitors	Less of what was expected than competitors	Significantly less of expected than competitors
Distinctive	Easy to access desired content	Somewhat easy to access desired content	Somewhat difficult to access desired content	Difficult to access desired content
Superior	Much faster than expected	Faster than expected	Slower than expected	Much slower than expected
Access to desired benefit	Immediate clarity of match	Some clarity of match	Eventual clarity of match	No clarity of match
Loading speed	Visual elements are effective – use video	Visual elements are somewhat effective, some use of video	Visual elements are less effective, marginal video	Visual elements are not effective, no video
Communicable	Visual elements are effective – use still images	Visual elements are somewhat effective, some use of still images	Visual elements are less effective, marginal use of still images	Visual elements are not effective, no still images
Clarity	Text is complementary with other elements	Text is somewhat complementary with other elements	Communicates primarily through text	Communicates entirely using text
Design elements/ video				
Design elements/ still images				
Text				

* Cutting edge criteria indicators were 1) options for air & hotel, 2) voice input, 3) handicapped accessibility, 4) language options, 5) pricing, and 6) watch lists Table 3 presents the criteria used when judging the branding of the mobile websites. The scale is 1 is low and 4 is high value.

RESULTS

The criteria for judging the mobile websites was: effectiveness, navigation, learnability, open access, and satisfaction. Table 1 describes the details for these judgements. The criteria for judging the branding was important, distinctive, superior, and communicable. Table 3 describes the details for these judgements. These findings are not statistically significant, because the data is qualitative; however, there are some relationships that can be reported based on the data and findings. For example, if a company's data reports all 4's (high value), and another shows all 2's, there is some general summary in the results that are discussed below.

Mobile Website Display Evaluation

Expedia was superior, revealing 4's in nearly every category for mobile display, with significant advantages over Booking Holding. Booking Holdings scored lower in effectiveness for the following reason: the information sought was not available easily. For example, the Booking Holdings' Priceline mobile website delivered a popup banner to a different destination than was requested. Instead of a trip to Las Vegas, it offered the user a sale-priced cruise to the Caribbean. Navigation on Booking Holdings sites often brought the authors to a different site than what was expected. Booking Holdings delivered less on satisfaction, with one 4, one 3, and four 2's as the scores for the brands, while Expedia Group received five 4's, three 3's, and zero 2's. The worst performer was Flight Centre Travel Group, selling flights in the US, as an Australian Booking Holdings agent. Access to travel information was limited, and prices were higher. Evaluations were for mostly 2's, except for two 4's in open access. The airlines named, not the pricing, was the order in which the user viewed results. No filters were available. There was low satisfaction overall. For example, the cost was \$500 to travel from San Diego to Denver, when the other airlines priced the same trip at \$200. A similar experience occurred reviewing pricing from San Diego to Vegas.

The second-best scoring group for mobile website display overall was not Booking Holdings, but Fareportal, because they consistently had a faster and more intuitive display on mobile. So, although Booking Holdings had the second highest revenues overall, Fareportal, with CheapOair and One Travel mobile experiences scored all 4's. Travel Consolidation sites were part of the experience, too. For example, Kayak: airfare and hotel (Booking Holdings), Trivago: hotel only (Expedia Group), and Momondo were consolidation sites. For example, the experience on the mobile website sends users to a different site (www.justfly.com) to actually book the travel, instead of helping them directly.

Table 4: Mobile Marketing Display Evaluation

	Effectiveness	Ease of Navigation	Learnability	Open Access	Satisfaction
Expedia Group, Inc.					
Expedia	4	4	4	4	4
Hotels	4	4	4	4	4
Hotwire	4	3	4	3	3
Cheaptickets	4	3	4	3	3
Trivago	4	4	4	4	4
Travelocity	4	4	4	4	4
Orbitz	4	4	4	4	3
HomeAway	4	4	4	4	4
Booking Holdings, Inc.					
Priceline	3	3	4	4	2
Booking	2	3	4	4	2
Agoda	2	4	4	4	3
Kayak	4	4	4	4	4
Cheapflights	2	3	2	4	2
Momondo	2	3	3	4	2
Flight Centre Travel Group					
Aunt Betty	2	2	2	4	2
Byo Jet	2	2	2	4	2
America Express Travel	3	4	4	4	3
Fareportal					
CheapOair	4	4	4	4	4
One Travel	4	4	4	4	4
AAA Travel	3	3	3	3	3

Table 4 presents the results of applying the Criteria for Judging the Mobile Website Experience. The scale is 1 is low and 4 is high value.

Branding Findings

When it was important to be at the first page for travel and destination results, the research team found 4's under number of clicks in most Expedia Group brands. That shows that they are using best practices, and have standardized these actions across many brands. They have a consistent brand across most of their family of brands. Booking Holdings was 4's for Kayak and Momondo, and three 3's, plus one 2.

Cutting Edge: The indicators here were 1) options for air & hotel, 2) voice input, 3) handicapped accessibility, 4) language options, 5) pricing, and 6) watch lists. Booking Holdings has a few more "cutting edge" indicators for branding than Expedia Group has shown. Perhaps Booking Holdings as #2, is looking for a competitive advantage by trying harder at some new ways to be relevant. The incentive is there to steal some market share. Booking Holdings may be higher risk with some cutting-edge options, but they are doing it in a way that shows future progress. The smaller brands in Fareportal have some cutting-edge experience, too. These each score 3's.

Distinctive: Branding is a concern for these websites because many of these websites have the same engine running the platform in the background, therefore looking at the user experience is critical. For Expedia Group, the parent page has the best score. The others scored 2's and 3's. Booking Holdings, Momondo, and Agoda scored a 4, while the others were 3's or less. The Kayak and Cheapflights did not have distinctive offerings, with a 1 rating. CheapOair also had a 4 rating.

Superior Access: Cheap Flights did not score well; especially with all of the popup ads, they scored mostly 2's.

Communicable Clarity: Most of the mobile websites scored high in the clarity category. All but one Expedia Group brand was a 4. All but one of the Booking Holdings brands was a 4. Flight Center, American Express, and Fareportal were all 3's, which indicated a clarity of match for the brand and the way that they were viewed by the research team.

Design Elements: Video, Image, Text: The findings are most conclusive in this final section. The one area for which that this research can offer suggestions for improvement is video.

During this research study, no travel brands were using video on their mobile websites, which was a surprise, especially because video is critical to gaining and keeping attention. The webpages scored 4's and 3's on text, with Booking Holdings slightly higher than Expedia Group. For example, Expedia Group uses white text on a black background, which is good text quality. Hotels.com (Expedia Group brand) uses mostly grey on a greayer or off-white background. They used mixed case text instead of all capital letters here. They used the same font for most of the text, which is good for the reader's eyes. Hotwire uses grey on white. Still images are mostly stock photos of hotels. However, the images and video left much to be improved, with scores of 1's and 2's for many brands. Travel firms should consider the use of video, not just the traditional destination selling, to add value before, during and even after the purchase. They would enhance their brands with short videos about how to navigate the website, what the airport looks like, how to draw out your plan of travel, how to get to the car rental or public transportation after you book your flight, and other options for travel. Once the ticket is purchased, the sites can offer a bit extra value after purchase. CheapTickets uses a black background, and the text pops out. After lots of scrolling, there is text that says, "Cheap anything" found under trip planning. On AAA Travel, text is layered directly over images that make it harder to read. Black print over a gray textured background layer (which looks like cement) does not complement the content as much as users would like to see. The font is crisp, but the words are not easy to read with this distracting image. All text that the user needs to do something is in Caps, for example, BROWSE, LOG IN, SEE DEALS, BOOK A TRIP, LEARN MORE, SEE MORE, SEE REPORT, SEE GUIDE, SEARCH, JOIN AAA

Table 5: Branding Assessment Evaluation

	Important		Distinctive	Superior		Clarity	Communicable		
	First page/ # of clicks	Cutting Edge	Offering	Access	Speed		Design/ video	Design/ still	Text
Expedia Group, Inc.									
Expedia	4	3	4	4	4	4	1	2	4
Hotels.com	4	2	2	4	4	4	1	2	3
Hotwire.com	4	2	2	4	4	4	1	2	2
Cheaptickets	4	2	2	4	4	4	1	2	3
Trivago	3	2	3	3	4	4	1	3	3
Travelocity	4	2	2	4	4	4	1	2	3
Orbitz	4	2	2	3	3	4	1	2	3
HomeAway	4	2	3	3	3	3	1	3	3
Booking Holdings, Inc.									
Priceline	3	3	3	4	3	4	1	2	4
Booking Holdings	3	3	3	4	3	4	1	2	4
Agoda	3	3	4	3	4	4	1	2	4
Kayak	4	3	1	4	4	4	1	2	4
Cheapflights	2	2	1	2	2	2	1	2	4
Momondo	4	3	4	4	4	4	1	2	4
Flight Centre Travel Group									
Aunt Betty	2	1	2	4	3	3	1	1	3
BYO Jet	2	1	1	4	3	3	1	2	3
America Express Travel	4	1	2	1	1	3	1	2	3
Fareportal									
CheapOair	4	3	4	4	4	3	1	2	3
One Travel	4	3	2	4	4	3	1	2	3
AAA Travel	2	2	2	3	3	3	1	2	3

Table 5 presents the results of applying the Criteria for Judging the Branding reflected in the mobile websites. The scale is 1 is low and 4 is high value.

Discussion

The cutting edge indicators were: 1) Options for air, hotel, & car are clear, 2) Voice input, 3) Handicapped accessibility options available and clear, 4) Language options clear, with multiple options, 5) Show prices for alternative dates, and 6) Offer watch list for lower fares. The future of cutting edge could be something like a 'Pokémon Go' mobile augmented reality game with human engagement. For example, if Expedia Group uses something fun, people may go to the website to play the game, experience places, and draw more business. The mobile websites have not changed outside of minor upgrades and small improvements in the last few years. Expedia Group should consider how many airlines to which they have access. As of this research, there are too many steps that a customer needs to take to complete the transaction on mobile. Customers will need more value in the future, for a smoother, engaging, and encouraging experience that is platform friendly, no matter the device used. During this study, no travel brands were using video in an effective manner, which was a surprise, especially because video is where the attention of consumers is focused.

CONCLUSIONS

The authors seek additional academic and industry research of mobile marketing in the services fields, such as healthcare, transportation, and retail. There are many other industries that could benefit from reading and acting on this preliminary research. Theoretical implications are that this research is a contribution to the literature, a meta-study of the travel industry and mobile websites. The researchers did not find any one

summary of the current branding environment for the travel industry with mobile devices. The researchers of travel and mobile leadership need to look ahead to what today's user expects. Especially given the rapidly evolving technology and its application within the mobile environment, there are numerous opportunities for further research. Many of the brands present themselves as providing the lowest prices for consumers of travel and hospitality. Initial consideration of this phenomenon as a tangent in this study produced varying pricing results. A more focused study on pricing would be productive to identify which brands really have the lowest prices. Managers in the travel industry need to consider further research on which behaviors lead to improved metrics and revenue lift. The algorithms that deliver brand value need to be at the forefront of the website engineering mindset. The landscape is changing, and the websites have to adapt and change to full self-service. Stale brands are not effective for delivering value. Managers need to use video to add value before, during and even after the travel purchase. The authors suggest that video could be about how to navigate, what the airport looks like, how to draw out your plan of travel, and how to get to the car rental or public transportation after the flight is booked.

Many of the websites prominently provided links to their apps which are downloaded to an individual's mobile device. These apps were presented as making it even easier for an individual to make travel and hospitality reservations. An exploratory and comparative study of these apps would also produce useful information. One of the technologies that is becoming more prominent in a variety of industries is AI. AI has transformed the ways people access information from such technology as smart speakers, allowing for voice activated search and purchase. It has the potential to have significant impact on the ways people access and plan travel and hospitality using their mobile devices. Exploring both the uses of AI and the opportunities of apps for travel agencies would also be productive.

BIBLIOGRAPHY

Aluri, A. (2017). Mobile augmented reality (MAR) game as a travel guide: Insights from Pokémon GO. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 8(1), 55-72. Doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JHTT-12-2016-0087>.

Aziz, NS, Kamindun, A., (2014) Assessing website usability attributes using partial least squares. *International Journal of Information and Electronics Engineering*, Vol. 4, No. 2, March 2014.

Chen, C. (2006). Identifying significant factors influencing consumer trust in an online travel site. *Information Technology & Tourism*, 8(3-4), 197-214.

Eastman, J. K., Iyer, R., Liao-Troth, S., Williams, D. F., & Griffin, M. (2014). The role of involvement on millennials' mobile technology behaviors: The moderating impact of status consumption, innovation, and opinion leadership. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 455-470.

Edelman, D. C. (2010). Branding in the digital age. *Harvard Business Review*, 88(12), 62-69.

Giddens, N (2010). Building Your brand with flanker brands. Iowa State Extension. *Ag Decision Maker*. Found at <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-51.html>

Goh, D. H., Ang, R. P., Lee, C. S., & Lee, C. K. (2010). Determining services for the mobile tourist. *The Journal of Computer Information Systems*, 51(1), 31-40. Retrieved from <https://nuls.idm.oclc.org/login?Url=https://search.proquest.com/docview/808409733?Accountid=25320>.

Goodchild, M. F. (2007). Citizens as sensors: the world of volunteered geography. *Geojournal*, 69(4), 211-221.

- Keen, P., & Williams, R. (2013). Value architectures for digital business: Beyond the business model. *MIS Quarterly*, 37(2), 643-647. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/43825929>.
- Kwon, J. M., Jung-in (Stephanie) Bae, & Blum, S. C. (2013). Mobile apps in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(1), 81-92. Doi:<http://dx.doi.org/10.1108/17579881311302365>.
- Lee, H., Denizci Guillet, B., & Law, R. (2013). An Examination of the Relationship between Online Travel Agents and Hotels: A Case Study of Choice Hotels International and Expedia Group.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107. <https://doi.org/10.1177/1938965512454218>.
- Leppäniemi, M., Sinisalo, J., & Karjaluo, H. (2006). A review of mobile marketing research. *International Journal of Mobile Marketing*, 1(1), 30-40.
- Liang, T. & Wei, C. (2004) Introduction to the Special Issue: Mobile Commerce Apps, *International Journal of Electronic Commerce*, 8:3, 7-17, DOI: 10.1080/10864415.2004.11044303.
- Lim, Y., Chung, Y., & Weaver, P. A. (2012). The impact of social media on destination branding: Consumer-generated videos versus destination marketer-generated videos. *Journal of Vacation Marketing*, 18(3), 197-206. <https://doi.org/10.1177/1356766712449366>.
- McCabe, M., & Weaver, R. (2018). Marketing Effectiveness of Educational Services on Websites. *Business Education & Accreditation*, 10(1), 49-58.
- McCabe, M., & Weaver, R. (2018). Social Media Marketing Strategies for Educational Programs. *Global Journal of Business Research*, 12(2), 53-62.
- Norberg, P. A., Horne, D. R., & Horne, D. A. (2007). The privacy paradox: Personal information disclosure intentions versus behaviors. *Journal of consumer affairs*, 41(1), 100-126.
- Ozturk, A. B., Nusair, K., Okumus, F., & Singh, D. (2017). Understanding mobile hotel Booking Holdings loyalty: An integration of privacy calculus theory and trust-risk framework. *Information Systems Frontiers*, 19(4), 753-767. Doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10796-017-9736-4>.
- Ryans, A., More, R. & Hulland, J. J. (1995) Profitable Multibranding, *The Journal of Brand Management* (1995) 3: 183. <https://doi.org/10.1057/bm.1995.45>
- Selvi, M. S. (2014). Mobile marketing apps of travel agencies. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 3(4), 68-84.
- Travel Weekly (2018) <http://www.inboundreport.com/2018/07/24/the-top-20-companies-that-dominate-the-world-of-travel-agencies/>.
- Verma, R., Stock, D., & McCarthy, L. (2012). Customer preferences for online, social media, and mobile innovations in the hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(3), 183-186. <https://doi.org/10.1177/1938965512445161>.
- Wang, S. & Cheung, W. (2004) E-business adoption by travel agencies: Prime candidates for mobile e-business, *International Journal of Electronic Commerce*, 8:3, 43-63, DOI: 10.1080/10864415.2004.11044298.

Webb, T. (2016) From travel agents to OTA's: How the evolution of consumer booking behavior has affected revenue management), *Journal of Revenue and Pricing Management* (2016) 15, 276-282 doi:10.1057/rpm.2016.16: published online 4 March 2016.

Werthner, H. & Ricci, F. (2004) E-Commerce and Tourism Communications of the ACM December 2004/Vol. 47, No. 12 p. 101 <http://www.inf.unibz.it/~ricci/papers/werthnercacmvers2.pdf>.

Yang, K. (2010) "Determinants of US consumer mobile shopping services adoption: implications for designing mobile shopping services", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 27 Issue: 3, pp.262-270, <https://doi.org/10.1108/07363761011038338>.

Yang, K. & Forney, J. (2013): The Moderating Role of Consumer Technology Anxiety in Mobile Shopping *Journal of Electronic Commerce Research*, VOL 14, NO 4 Page 334 http://ojs.jecr.org/jecr/sites/default/files/14_4_p04.pdf.

Zhengxiang, M. & Fesenbaier, D. (2015) Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volume 22, January 2015, Pages 244-249 <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.08.005>.

Zaichkowsky, J. J (2010) Strategies for Distinctive Brands. *Brand Management*. 17: 548. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.12>.

AUTHOR INFORMATION

Dr. Mary Beth McCabe is a full-time Associate Professor in the College of Professional Studies at National University, where she is Academic Program Director for Marketing. She has a Doctorate in Marketing from Alliant International University (San Diego) and an MBA in Marketing from DePaul University (Chicago). Her research is concentrated in the fields of Hispanic Marketing, Media and Sustainability.

Dr. Richard Weaver is Professor Emeritus in the College of Professional Studies at National University, and has a doctoral degree in Human and Organizational Systems from Fielding Graduate University (Santa Barbara), MBA in Marketing from Wright State University (Dayton, OH).and a M.Ed. from the University of Dayton (Dayton, OH). At National University, he was the Academic Program Director for both the undergraduate and graduate management programs.

A LEASE CASE STUDY: THE NEW LEASE STANDARD AND THE IMPACT ON FINANCIAL RATIOS

Peter Harris, New York Institute of Technology
Terence Jalbert, University of Hawaii-Hilo

CASE DESCRIPTION

After nearly a decade of joint convergence meetings between the SEC and IAB, the two accounting regimes changed the accounting for lease reporting. This has been long awaited as there has been continuous controversy for many decades of how lease accounting has been treated, which has more often than not resulted in an off- balance sheet transaction. In the substantial cases of fraud financial reporting, lease accounting and other off balance sheet transactions have often been cited as its major culprit. The new US GAAP (ASU 842) and IFRS (ISA 16) standards require that all long term leases, which are non-cancellable, will now become a balance sheet reported transaction, resulting in a right of use leased asset and a corresponding lease liability. This case study focuses on differences in the treatment of the current US GAAP and IFRS standard on leases with the new standards, and the impact of these differences on financial statements and selected financial ratios. Students take a current US GAAP and IFRS lease based financial statements and prepare US GAAP and IFRS based balance sheet, cash flow statement and income statement based on the new lease requirements. The student will compare the new lease standards with the superseded ones as well as compare the new standards between US GAAP and IFRS with a selected number of relevant questions. It is necessary to understand both, current and proposed US GAAP and IFRS standards regarding leases to address this case study. This case study is suitable for use at both the undergraduate and graduate levels. It may be used in an Intermediate Accounting II, Accounting Theory, Financial Statement Analysis, or an International Accounting class, as well as an Investment Finance course. The case can be offered as an individual case study or as a group project.

JEL: M4, M41, M42, M48, M49

KEYWORDS: Lease Case Studies, Financing Lease, Operating Lease, Debt Ratios

CASE INFORMATION

ACE Corporation (ACE), a publicly traded NASDAQ company (symbol ACE), is a manufacturer of electrical automobiles. It is based in Costa Rica and the company has been operating since 2006. The company sells their electrical automobiles to auto manufacturers as well as the retail market on a worldwide basis. Its major clients are Ford, General Motors and Toyota. ACE has captured about 10 percent of the world market of the electrical automobile sales. Its stock sells at 25 US Dollars per share, and its 52-week price range is between 20.25 and 28.55 US Dollars, with a market cap of 11.8 billion dollars.

Their financial statements presented below for the year ending December 31, 2019 has been prepared using current US GAAP and IFRS standards. The controller would like to see the effect of the treatment of the new lease standards on the financial statements; you have been assigned this task. In particular, the controller would like to see the impact the differences have on balance sheet, income statement, cash flow statement and selected relevant financial ratios. The controller is especially concerned on the effects the new lease standard will have on the company's covenant agreements.

Table 1: Balance Sheet for ACE Corp. at 12/31/2019 and 12/31/2018

ACE CORPORATION		
Balance Sheet (in 000 Except Par Value)		
As of December 31, 2010 and 2018		
ASSETS	2019	2018
Current Assets		
Cash	\$ 33,000	\$ 19,000
Accounts Receivable (net)	25,000	17,000
Inventory (FIFO)	50,000	21,000
Total Current Assets	108,000	57,000
Noncurrent Assets		
Security Available for Sale	\$ 10,000	0
Property, Plant and Equipment	100,000	\$136,000
less Accumulated Depreciation	(30,000)	(28,000)
	80,000	108,000
Intangible Assets		
Trademark	5,000	7,000
Goodwill	7,000	7,000
Total Noncurrent Assets	12,000	14,000
Total Assets	<u>\$200,000</u>	<u>\$179,000</u>
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY		
LIABILITIES		
Current liabilities		
Accounts payable	\$ 18,000	\$ 17,000
Accrued interest	2,000	2,000
Accrued operating expenses	13,000	19,000
Income taxes payable	7,000	6,000
Total current liabilities	40,000	44,000
Noncurrent Liabilities		
Deferred income taxes	\$ 5,000	\$ 4,000
Bonds Payable	45,000	45,000
Total noncurrent liabilities	50,000	49,000
Total Liabilities	90,000	93,000
SHAREHOLDERS' EQUITY		
Common stock (\$1 par)	20,000	18,000
Additional paid in capital	30,000	17,000
Retained earnings	60,000	51,000
Total Shareholders' Equity	110,000	86,000
Total Liabilities and Shareholders' Equity	<u>\$200,000</u>	<u>\$179,000</u>

Table 2: ACE Corp. Income Statement for the Year Ended December 31, 2019

ACE Corporation		
Income Statement (in 000, Except Per Share Data)		
For the Year Ended December 31, 2019		
Sales		\$281,000
Cost of goods sold		(175,000)
Gross profit		106,000
Selling and administrative expenses	\$ 31,000	
Amortization and depreciation expense	10,000	
Interest expense	4,000	(45,000)
Income before taxes		61,000
Income tax expense		(20,000)
Net Income		<u>\$21,000</u>
Earnings per share		\$1.05

Table 3: ACE Corp. Cash Flow Statement for the Year Ended December 31, 2019
(Indirect Method)

ACE Corporation Cash Flow Statement (in 000) For the Year Ended December 31, 2012	
Cash from Operating Activities	
Net income	\$21,000
Adjustments for noncash items:	
Depreciation expense	8,000
Amortization expense	2,000
Increase in accounts receivable	(8,000)
Increase in inventory	(29,000)
Increase in accounts payable	1,000
Change in accrued operating expenses	(6,000)
Change in income taxes payable	1,000
Increase in deferred income taxes	<u>1,000</u>
Net Cash from Operating Activities	(9,000)
Cash from Investing Activities	
Sale of equipment	\$30,000
Purchase securities available for sale	<u>(10,000)</u>
Net Cash from Investing Activities	20,000
Cash from Financing Activities	
Issue common stock	\$15,000
Pay dividends	(12,000)
Net Cash from Financing activities	<u>3,000</u>
Net increase in cash	\$14,000
Cash December 31, 2011	<u>19,000</u>
Cash December 31, 2012	<u>\$33,000</u>
Additional supplemental disclosure:	
Non-cash investing and financing activities	
None	
Cash paid for income taxes	\$ 20,000
Cash paid for interest	\$ 4,000

ADDITIONAL INFORMATION

1. ACE entered into a noncancelable lease on January 2, 2019 with the following terms:
 - A. ACE leased specialized machinery manufactured by the lessor, Bell Corp., which enables ACE to manufacture their electric cars in a much more efficient manner.
 - B. The lease term is for 3 years with an annual lease payment of \$10,000. Payment is due on December 31 of each year, with the first payment due on December 31, 2019. At the end of the lease term, ownership reverts to the lessor. There is no option for ACE to buy the equipment.
 - C. The lessee will pay all executor costs of \$1,500/year which is included in 2019 selling and administration expenses.
 - D. The estimated useful life of the lease is 8 years

- E. The fair market value of the equipment is \$60,000 on January 1, 2019.
 - F. The implicit rate of Bell Corp. is 6 percent, and the lessee, ACE, knows this.
 - G. ACE's incremental borrowing rate is 7 percent.
2. For years 2019 and 2018 ACE treated all lease transactions as operating (off- balance sheet transactions) resulting in identical financial statement reporting under US GAAP and IFRS.
 3. ACE sold property, plant and equipment during the year for its book value of \$30,000. As such there was no gain(loss) on the sale. Absent the lease transaction in 1 above, no property, plant and equipment purchases were made during 2019.
 4. Two million shares of common stock were issued at the beginning of 2019.
 5. Securities available for sale were purchased on December 31, 2019.
 6. Cash dividends were paid during 2019.
 7. ACE's bonds payable have several covenants that involve net income and cash from operating activities. The controller is especially concerned that IFRS treatment of leases does not violate those covenants. She is concerned that renegotiating the debt covenants will be costly to ACE.

REQUIRED QUESTIONS

1. Differentiate between an operating lease and capital/financing lease for financial reporting purposes.
2. How has the accounting treatment of leases evolved over the past 30 years?
3. Discuss the differences in current accounting treatment for leases under GAAP, GAAP ASC842 and IFRS.
4. Under each of the three accounting standards noted in Question 3, should the lease described here be classified as an operating lease or financial lease? Why?
5. If the originators wanted to modify the lease to change its classification as an operating or financial lease, how might they do so?
6. Prepare an Income statement, balance sheet and cash flow statement under IFRS.
7. Prepare Income statement, balance sheet and cash flow statement under GAAP.
8. Which ratios might be helpful in comparing the financial statements compared under each standard? Please compute those ratios. What do these ratios tell us?
9. Calculate Earnings Growth in 2019, if 2018 net income equaled \$20,000
10. Calculate the expected stock price under each accounting standard using a constant growth earnings valuation model. Under this model, the estimated price of stock can be calculated.

For this purpose, use the growth rates that you identified in question 10 along with the Net Income amounts you calculated in questions 6 and 7. Use a 9 percent required rate of return for your calculations.

11. Do you anticipate that the firm might not be able to pay a larger dividend under either of the accounting standards?
12. Comment on the difference in valuation along with the motivations those differences create for stockholders and managers.
13. Do the valuation differences you noted in question 10 suggest any changes to accounting reporting standards?

RESEARCH-IN-PROGRESS: THE POTENTIAL IMPACT OF THE “NO FEAR ACT” ON EQUITY AND DIVERSITY AMONG FEDERAL CFO ACT AGENCIES: THE TREND OF OCCUPATIONAL SEGREGATION

Daniel Acheampong, University of South Florida, USA

ABSTRACT

The research in progress focus on the patterns and trends of both vertical and horizontal occupational segregation among federal chief financial officers' agency. The study theoretically compared the various definitions of diversity among the agencies and analyzed the structure of occupational segregation within the accounting and budgeting occupations, determining social integration among the federal government agencies since enacting the “No Fear Act” in 2002.

JEL: G30; G38; D70, M41

INTRODUCTION

The Notification and Federal Employee Antidiscrimination and Retaliation Act of 2002 (No Fear Act) signed into law by President Bush administration was enacted by the 107th Congress. There has been a series of reviews and amendments to achieve the primary goal of diversity and whistleblower protection. The current amendment by Representative Cummings Elijah in 2017 aimed at disclosure and enforcement requirements within the federal government working environment, the amendment enforced the publication of all retaliation and discrimination activities be published on the federal agency website, within a year, and the Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) is required to report all discrimination and retaliation activities to congress annually and publish it on their website. President Bush signed the Chief Financial Officers (CFO) Act into law in 1990, requiring all the twenty-three federal agencies to ensure a CFO position is within their chain of command for proper financial management.

This act did not just need a position to be filled but also opened up a series of accounting jobs in the federal government. The study analyzed the diversity of the accounting and budgeting jobs within the federal government, employing all federal agencies grouped into four categories; the cabinet-level agencies, Large Independent Agencies (1000 or more employees), Medium Independent Agencies (100-999 employees), and Small Independent Agencies (less than 100 employees). The No Fear Act did not clearly define diversity, nor does the EEOC. A review of the various federal agencies indicates different definitions, mostly employing the meaning of the elements of diversity by the EEOC; however, some of the federal agencies' definition of diversity is tied to the mission of the agency. For instance, the Department of Agriculture (D OA) uses cultural transformation as the basis for diversity. They defined diversity as; *"Cultural Transformation is the process of promoting a diverse and inclusive workplace environment where there is equity of opportunity and empowerment of all employees to reach their full potential and create a higher-performing organization."* they further explained that equity of opportunity empowers all employees and everyone who works in the USAD to reach their full potential to provide its customers with exceptional service in an equitable manner. The Department of Defense defines diversity in terms of the core values of the department and does not recognize equal opportunity as diversity. they define diversity as: *"Diversity is all the different characteristics and attributes of individuals that are consistent with Department of Defense core values, integral to overall readiness and mission accomplishment, and reflective of the Nation we serve."* (DOD 2011). The DOD (2011) further explained that diversity does not necessarily depend on

race, ethnicity, and gender, these elements are part of the EEOC elements for diversity, a contrast between the outline by EEOC and the DOD defines diversity referencing the Civil rights and marrying it to the department's mission. They recognized diversity as *"ensuring the recruitment and retention of a well-qualified diverse workforce to meet the current and emerging mission related to the needs of the Department of the Treasury."* The Treasury Department created the Office of Human Capital Strategic Management (OCD) and charged it with a mission to ensure there are large outreach programs available to encompass several well-qualified individuals, and no barriers should exist to impede equity of opportunity promoting and developing employees when they are hired. The OCD is charged with the responsibility to ensure that appropriate policies be put in place to aid retaining quality employees.

The sample definitions from DOD, The Department of the Treasury (DOT), and the DOA reveal a different perception of diversity. The EEOC identifies the elements of diversity as; Age, Sex, and Sexual Harassment, Genetic Information, Harassment, National Origin, Pregnancy, Race/Color, Religion, Retaliation, Disability, and Equal pay/Compensation. However, the EEOC does not define diversity; hence, there are numerous definitions, perceptions, and reactions of diversity across the federal agencies. The No Fear Act principally focuses on the accountability of violations of antidiscrimination and whistleblower protection. This study employs the Lieberman Index to assess diversity improvement across the four grouped federal agencies after the No Fear Act was enacted. The CFO council declares unprecedented numbers of accounting and budgeting federal employees will be retiring, and to ensure recruitment of quality accounting and finance workers to maintain a high-level standard federal workforce to ensure proper financial management, the CFO Council is offering recruitment programs to train and retain the most exceptional financial management personnel for the federal workforce. A review of the training materials and requirements for the training program does not address diversity in recruitment. The study is motivated by the lack of a vigorous definition of diversity by the EEOC, and the CFO council offering training to get workers ready to fill the opening position of the accounting and budgeting jobs does not address diversity, and the hiring agencies also have a different perception of diversity, how are these factors impacting the next recruitment of accounting and budgeting federal employees. The study tends to look at the trend of occupational segregation among the federal agencies to determine the impact of the No Fear Act on diversity among the federal Agencies. The study addresses the question; what is the impact of the "No fear Act" on occupational segregation among federal agencies. Do the educational level, salary level, and length of time serve, impact occupational segregation?

LITERATURE REVIEW

Choi and Rainey (2014) assert that the legislature in the United States, over decades, has enacted bills and rules to promote significant enhancement of demographic diversity, that has improved social justice, as the global world also supports the representation of diverse groups among various organizations to drive social justice. Some of the bills signed into laws are the equal opportunity employment act, the affirmative action, etc., these acts have significantly assisted the historically underrepresented communities increased the accessibility to the workforce (Tsui & Gutek, 1999). The scope of affirmative action has evolved over the years and widened over the notion of setting quotas for minority representation to bypass discrimination or prejudice; minority classification has by itself be inclusive to bring in other categories. Diversity currently centers on delivering positive results from the interaction in the workforce, which differs in the degree of heterogeneity (Wise & Tschirhart, 2000).

The Department of Agriculture defines diversity as a cultural transformation, and believe it is the manner of promoting a diverse and inclusive workplace environment; hence cultural transformation is where there is equality of opportunity and empowerment for all employees to exercise the talents to reach their full potential which creates a higher-performing organization. A cultural transformation perception goes beyond the inclusion of minorities in the workplace. A cultural transformation will require a diverse management team to change the organization's culture. Choi (2013) asserts that managerial diversity enhances the well-

being of nontraditional workers in the work environment, however, rules, practices, and regulations, managers work under may restrict the use of managers discretion to support the warfare of employees from the same demographic category. Choi, (2013) analysis indicates rules and regulations impact diversity within the work environment; the study tends to use trend analysis to determine the impact of the No Fear Act on occupational segregation among the accounting and budgeting occupations within the federal workforce. A Meaningful change in diversity among federal agencies over the years is the replacement of white males with equal white females, a discovery by Stalcup, (2003), after analyzing 6,100 career Senior Executive Service members, she concluded that the current trend of job placement would lead to a decrease in minority representation within ten federal agencies and there is foreseen increase in minority representation in other twelve different agencies. This study will employ mixed method to review and compare the definitions of diversity among the federal agencies and its impact on occupational segregation. The study will quantitatively test the relationship between education, the length of time served in the federal agencies, and the salary earnings among minority and majority and how it has been improved since the enactment of the No Fear Act.

REFERENCE

Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.

Choi, S. (2013). Demographic Diversity of Managers and Employee Job Satisfaction: Empirical Analysis of the Federal Case. *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), 275.

Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 307-331.

Department of Agriculture (2018). Cultural transformation and diversity & inclusion. Retrieved from: <https://www.fns.usda.gov/hr/cultural-transformation-and-diversity-inclusion>

Department of Defense (2011) From representation to inclusion: diversity leadership for the 21st-century military. Retrieved from: https://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC_Final_Report.pdf

H.R.702 – Federal Employee Antidiscrimination Act of 2017 (2017) Retrieved from: <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/702?q=%7B%22search%22%3A%5B%22Federal+Employee+Antidiscrimination%22%5D%7D&r=1>

Stalcup, G. H. (2003). Senior Executive Service: Enhanced Agency Efforts Needed to Improve Diversity as the Senior Corps Turns Over: GAO-04-123T. GAO Reports, 1.

Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1999). Demographic differences in organizations: Current research and future directions. Lexington Books.

Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: how useful is diversity research for public-sector managers?. *Public Administration Review*, 60(5), 386-394.

BIOGRAPHY

Daniel Acheampong joined the FGCU faculty in June 2011 as Accounting Instructor. He received his doctorate in accounting from Argosy University in 2013. Dr. Acheampong is a current DBA student at University of South Florida Muma Business of College and a current reviewing partner with Daga Accounting Solutions. Prior to joining FGCU, he served as a utility auditor for the state of Florida (PSC) and founded Daga Accounting Solutions. His research work is published in the Journal of Finance and Accountancy and Accounting & Taxation.

MODELING INTERNATIONAL TOURISM DEMAND FOR SELECTED AFRICAN COUNTRIES: APPLICATIONS OF LINEAR AND NONLINEAR MODELING APPROACHES

Ismail Onur Baycan, Anadolu University
Sanday Amos, Anadolu University

ABSTRACT

Travel and Tourism demand is highly sensitive to sudden shocks, especially to political turmoil, terror attacks, epidemics, riots, economic and financial instabilities, as well as global downturns. The study first analyses the cyclical asymmetric dynamics of the tourism demand for selected African countries by employing nonlinear hidden Markov models. These models are robust to parameter instability arising from major shifts in tourism demand, which have typically been observed in the case of sudden shocks for the tourism demand of those countries. Next, the study examines the effects of sudden shocks on inbound tourism demand by employing GARCH and VEC models. The results indicate the presence of both cross-country interdependent and dependent effects in the conditional variances and pairwise cross correlations among all selected countries, suggesting that the changes in demand patterns due to positive or negative shocks alter the demand patterns for travel and tourism due to the interdependences between countries.

JEL: E32, C32, C51

KEYWORDS: Tourism Inbound Demand, Nonlinear Markov Switching Models, MGARCH, VECM

INTRODUCTION

The impact of sudden shocks on tourism demand has attracted significant attention among economists over recent years. Travel and tourism (T&T) is a critical sector to the global economy. However, tourism demand is highly sensitive to sudden shocks especially economic downturns, incidents of terrorism, natural disasters, epidemics and international conflicts, which may alter tourism demand causing major fluctuations in the volume travel to destinations. In this study, we examine the effect of sudden shocks on tourism demand for selected African countries using hidden Markov and linear models to characterize how sudden shocks affect tourism demand to Africa.

Travel and Tourism is among the leading and fastest-growing economic sectors worldwide (World travel and tourism council, (WTTC), 2014) and (UNWTO, 2015)). International travel and tourism flows have significantly increased since the 1950s from about 25 million to 1,135 billion in 2015 and are projected to reach 1.8 billion by 2030. World Tourism Organisation (UNWTO) 2014, International inbound tourism arrivals

The sector is an important economic sector for several reasons. First, in many developing countries T&T is a major source of revenue and foreign exchange, with direct effects on the balance of payments (B.o.P) and international trade. As an export, (T&T) ranked fourth in world trade in 2013 after fuels, foods, textiles, and clothing, contributing about 5 percent of global trade in exports and 28 percent of global trade in services. In 2014, IT&T accounted for over 6% of total global exports and 30% of world trade in services. The sector represents 10% of global GDP and one out of every eleven jobs worldwide. In many African countries especially Kenya, Rwanda, Uganda, South Africa, Tanzania, Tourism is among the largest source

of exports and foreign exchange earnings, generating between USD 1 to 5 billion per annum (see, Annual World Travel and Tourism report, 2018; UBOS, 2013). In terms of contribution to GDP, the sector contributes between 2.5 to 8 percent of GDP for many African countries. The sector also employs a significant number of people directly (WTTC, 2012). In 2013, T& T created 266 million jobs accounting for 1 in 11 jobs worldwide. In developing countries, the sector accounts for 45% of all international trade in T&T and is projected to reach 57% by 2030. According to the Uganda Bureau of Statistics (UBOs), the sector employs between 284,000 and 592,500 directly and indirectly (UBOS, 2012, 2013).

Despite the importance, there is a scarcity of research examining the effect of sudden shocks on tourism demand in Africa. Since the studies of (Buigut and Amendah, 2016), no study has been conducted to examine the effect of sudden shocks such as political turmoil, riots, terror attacks, epidemics or natural disasters on tourism demand in Africa. Statistics show that travel risks and sudden shocks can significantly change of tourism demand patterns. Travel and tourism activities tend to flourish particularly when the risks associated with travel destinations are low (Echtner and Ritchie, 1991; Jenkins, 1999). A number of studies including; (Bonham, Edmonds & Mak, 2006; Sönmez, Apostolopoulos, and Tarlow, 1999; Shareef & McAleer, 2005; Kim & Wong, 2006), have examined the effect of sudden shocks especially civil unrest, terror attacks, natural disasters, outbreak of epidemics and political instability, on tourism demand. They find that sudden shocks can adversely affect and shift tourism demand to travel destinations due to instability.

Analysis of sudden shocks and volatility clustering has been extensively studied in economic and financial time series (see, for example, Bollerslev, 1990; Bollerslev, Chou & Kroner, 1992; Lux, & Marchesi, 2000) and recently in tourism research to examine the effect of sudden shocks on tourism demand (see, for example, Hoti, Leo, McAleer 2005; Sonmez, 1998). The sensitivity of demand to sudden shocks varies depending on the nature of shocks. Positive shocks tend to increase demand momentarily, however, negative shocks can persist forever, McAleer (2005). Although recent years have seen a rebound in the number of international tourist arrivals to Africa due to political stability and international promotion, the sector has not recovered fully compared to its previous fame and glory.

This study is an extension of existing literature on the effect of sudden shocks on tourism demand and is closely related to (Buigut and Amendah, 2016; Sonmez, 1998). However, it differs significantly from previous studies in three novel ways. First, it applies hidden Markov models to characterize the effect of sudden shocks on tourism demand from selected African countries, unlike previous studies that use linear models. These models are efficient, consistent and robust to parameter instability arising from sudden shocks in tourism demand, which have been typically observed in many African countries. These models have also got intuitive and superior properties for identifying and dating sudden shocks, unlike the commonly applied linear models in the literature. Secondly, this study fills the existing gaps in the literature on African tourism demand by expanding the scope to non-linear hidden Markov models. Finally, the study compares the performance of linear GARCH and VEC models with hidden Markov models in characterizing the effects of sudden shocks on tourism demand.

LITERATURE REVIEW

Previous studies including Sonmez, (1998), have shown that negative shocks such as terror attacks can adversely affect tourism demand, leading to abstinence or cancellation of travel to destinations which inflicts losses to the tourism industry. For example, during the 1992 terror attacks on Egypt, the country realized a 43% drop in tourism receipts. Similarly, unrest and riots can also affect travel and tourism demand. For example, during the 2007 and 2011 post-election violence in Kenya and Uganda and the 2011 Arab Spring revolution in Tunisia, Algeria, and Egypt, as well as Ebola in an outbreak in West Africa in 2014, tourism receipts dropped significantly due to insecurity and travel risks, arising from travel advisories.

Available evidence suggests that sudden shocks can lead to a reversal inflow of tourists' demand due to safety and travel risks at destinations. Changes in international tourism demand due to sudden shocks have been previously investigated in the literature using GARCH models (see, for example, Chan et al. 2005; Shareef & McAleer 2005; Hoti, Leo & McAleer 2005). Conditional variance approaches have been extensively applied in economic and financial market research to; measure risk and assess the effects of asymmetric shocks, and leverage effects. MGARCH methods, for example, have been applied in financial markets to measure volatilities, risks and returns, (see, Lim, 2005; Kroner & Ng, 1998; Engle & Kroner, 1995; Engle & Ng, 1993; Nelson, 1991; Bollerslev, 1990). However, in recent years, these methods have been extended to Tourism research due to their ability and power to characterize and predict the effects of sudden shocks which are prevalent in the travel and tourism business, (see, McAleer, Shareef, 2005 and Hoti, 2005).

For example, Lim, (2005) using GARCH and ARMA family models, find evidence of cross-country interdependence in conditional variances between different countries. This suggests that country risk could have spillover effects which may affect returns in other trading partners. Garín-Muñoz, (2006), also finds evidence of cross-country dependence between Canary Islands Travel and Tourism demand correlated with other destinations suggestive of spillover effects. His findings suggest that negative cross-correlation coefficients between two destinations imply that destinations could be substitutes, and complements if the cross-correlation coefficient between destinations is positive. Anastasopoulos (1991) finds that correlations tend to be very low and negative if the destinations are far apart.

Several factors could alter tourism demand to destinations. The safety and security of destinations may shift tourism demand. Insecurity at destinations may lead to cancellation of travel to destinations while safety may lead to an increase in travel demand. This is particularly common in developing countries where political instability is rampant. For example, the recent Arab Spring movement led to a significant decrease in tourism demand to Egypt and Tunisia. Similarly, the post-election violence of 2007 and 2011 in Kenya and Uganda equally had negative effects on tourism demand (Buigut & Amendah, 2016; Sonmez, 1998). The outbreak of contagious diseases like Ebola in West Africa equally had a significant negative effect on travel to West African destinations. In the 1960s and early 1970s for instance, Uganda was among the number one destinations in Africa, however, owing to political turmoil in the late 1970s and early 1980's tourism demand dropped to near zero. Yang, et al., (2015) also find that the perception of tourists towards risky destinations decreases travel demand. Using Sabah Malaysia as a case study, they find that recent high-risk status of Sabah's negative perception due to abductions and political turmoil led to a reduction in tourism demand.

Other studies including; (Agiomirgiana, Dimitris, & Tsounis, 2014), also find that exchange rate volatility affects international tourism flow for the case of Turkey. They show that there is a negative relationship between exchange rate volatility and tourist inflows into Turkey. This suggests that exchange rate volatility could affect the international competitiveness of tourism demand. Their findings are supported by Garín-Muñoz, (2006), who indicates that tourism demand to the Canary Islands is sensitive to relative prices and cost of travel. Similar studies including (Agiomirgianakis, et al., 2015; Song and Li 2008; Garin-Munoz & Amaral, 2000; Witt and Witt, 1995; Artus 1970) further show that tourists are more aware and sensitive to exchange rates when they travel since they use it as a measure of cost living index. Likewise (Crouch, 1993; Chang et al. 2009; Webber 2001; and Santana-Gallego, et al., 2010) find evidence in support that exchange rate volatility shifts international tourist flows to destinations.

METHODS AND DATA

The study utilizes the Markov regime-switching models, where the inbound demand rate is driven by an unobservable stochastic state variable. Employing this framework allows the model parameters to take

different values according to different phases of the observed variable at a given point in time. Following Baycan (2015):

Let y_t stands for the tourism demand that can be written as the sum of two components

$$y_t = n_t + z_t \quad (1)$$

where the term for the Markov trend is given with n_t and the term for the Gaussian component is given with z_t .

The Markov trend is consists of,

$$n_t = \alpha(s_t) + n_{t-1}, \quad (2)$$

where $s_t \in \{1, \dots, M\}$ is a latent Markov processes that determines the state of the economy and $\alpha(s_t) = \alpha_i$ for $s_t = i$, $i \in \{1, \dots, M\}$.

The dynamics of the Markov regime switching defines a probability rule for transition among states. The unobserved state variable, s_t , follows a first-order Markov-process, where the current regime depends only based on the regime that prevails one period ago.

The probability rule is shown with,

$$P[s_t = j | s_{t-1} = i, s_{t-2} = k, \dots] = P[s_t = j | s = i] = p_{ij}, \quad (3)$$

the probability that state i will be followed by state j is indicated by p_{ij} and $i, j, k \in \{1, \dots, M\}$. By

$$\sum_{j=1}^M p_{ij} = 1$$

rules of probability, we have

The Gaussian component in Equation (2) is given by:

$$z_t = z_{t-1} + \phi_1(z_{t-1} - z_{t-2}) + \dots + \phi_r(z_{t-r} - z_{t-r-1}) + \varepsilon_t \quad (4)$$

where $\varepsilon_t / \sigma(s_t) \sim NID(0,1)$ and is independent of n_{t+h} , $\forall h \geq 0$.

By differencing Equation (1) and substituting (4) we obtain,

$$\Delta y_t = \alpha(s_t) + \phi_1(z_{t-1} - z_{t-2}) + \dots + \phi_r(z_{t-r} - z_{t-r-1}) + \varepsilon_t \quad (5)$$

This model is able to identify regimes characterized by different means and variances. Considering the major policy changes that may cause structural breaks, the study uses a hidden Markov specification where the autoregressive terms in Equation (4) are set to zero.

The differenced series becomes,

$$\Delta y_t = \alpha(s_t) + \varepsilon_t \quad (6)$$

We then continue our study with the linear modeling specifications. Most studies examining the effect of sudden shocks on tourism demand either apply panel or time series models which are inherently biased and yield inconsistent results due to selection bias or measurement errors (Kiviet, 1995; Shaman and Stine, 1988; Tjøstheim, & Paulsen, 1983). In contrast, hidden Markov and GARCH models have intuitive and appealing properties that are suitable for characterizing sudden changes and yield consistent results, robust to parameter instabilities even in small samples (see, Hamilton, 1989; Bollerslev, 1986; Engle 1982). A typical ARCH model of order q (Engle, 1982) can be identified as follows;

$$\sigma_{t^2} = \omega + \sum_{i=1}^q \alpha_i \varepsilon^2 |t-1| = \omega + \alpha(L) \varepsilon^2 \quad (7)$$

Where, $\omega > 0$ and $\alpha_i \geq 0$ and $i = 1 \dots n$; σ_{t^2} is the restricted variance, $\varepsilon_t = u_t \sigma_t$, is normally distributed (iid) random variable. This considers volatility of sudden shocks arising from past events. Bollerslev (1986) adjusted the model to a generalized (GARCH) form due to the shortcomings of the ARCH model. The generalized GARCH model of order (p, q) can be characterized as follows;

$$\sigma^2_t = \omega + \sum_{i=1}^q \alpha_i \varepsilon^2_{t-i} + \sum_{j=1}^p \beta_j \sigma^2_{t-j} \quad \text{where } v_t \equiv \varepsilon^2_t - \sigma^2_t \quad (8)$$

$$\varepsilon^2_t = \omega + (\alpha(L) + \beta(L)) \varepsilon^2 + \beta(L) v + v_t$$

And $\omega > 0$, $\alpha_i \geq 0$ and $\beta_j \geq 0$, are necessary conditions to certify that the conditional variance, σ_{t^2} , is positive. α_{ij} represents the ARCH effects or the short run persistence of shocks to tourist source i , and β_{ij} denotes the GARCH effects, or the contribution of shocks to tourist source i . The first aggregation is associated with the GARCH component of order q and the ARCH captures the component of order p . These models particularly GARCH (1, 1) have proven to be efficient in dating sudden shocks and has been extensively applied in the economic literature.

The above equation can further be decomposed as;

$$\sigma^2_t = \omega + \alpha(L) \varepsilon^2 + \beta(L) \sigma^2$$

Where; α measure is the perseverance of shocks in the short-run, and $(\alpha + \beta)$ the instability in the long-run. To guarantee that σ^2_t is positive, $\omega > 0$, and $(\alpha + \beta)$ should be nonnegative (i.e. $\alpha \geq 0$, and $\beta \geq 0$). The aggregation of α and β should be below one to certify the stationarity condition that is, $(\alpha + \beta < 1)$.

Although (ARCH & GARCH) models are characterized by symmetric shocks, in practice this is not always the case. Thus, Nelson (1991) extended the GARCH model to the exponential or EGARCH. The EGARCH (1,1) model, has been commonly used in the literature, especially in volatility clustering. The EGARCH (1,1) model follows the specification below;

$$\log(\sigma^2_t) = \omega + \sum_{i=1}^q \alpha_i (z_{t-i} + \gamma(|z_{t-i}| - E|z_{t-i}|)) + \sum_{j=1}^p \beta_j \log(\sigma^2_{t-j})$$

The above specification captures both the size and effects of non-linear formulation which depend on the size and sign of variance and is essential in capturing the leverage effects.

$$(10) \quad \sigma^\gamma_t = \omega + \sum_{i=1}^q \alpha_i |\varepsilon_{t-i} - \kappa|^\gamma + \sum_{j=1}^p \beta_j \sigma^\gamma_{t-j}$$

Further, (Glosten, Jagannathan & Runkle, 1993 and Zakoian 1994) introduced the Threshold ARCH model or TARARCH model, which examines the effect of asymmetric shocks. This model captures the effect of large shocks but has limited power in capturing small shocks. The TARARCH (1,1) models follow the specification below;

$$\sigma^2_t = \omega + \sum_{i=1}^q (\alpha_{t-i} + I(\varepsilon_{t-i} > 0) + \alpha^-_i(\varepsilon_{t-i} < 0)) \varepsilon^2_{t-i} + \sum_{j=1}^p \beta_j \sigma^2_{t-j}$$

Where; $\beta_j = 1$, if ε_t is negative and zero else. For certifying the necessary condition it's important to ensure that $\omega > 0$, $\alpha \geq 0$, $\beta \geq 0$, and $\alpha + \beta \geq 0$ so that σ_{t^2} is positive. Adverse shocks tend to increase with negative shocks (when $\varepsilon_{t-1} < 0$) and decrease with positive shocks (when $\varepsilon_{t-1} > 0$). In the short-run positive shocks (good news) are measured by α , while negative shocks (bad news) by $(\alpha + \beta)$. This analysis uses logarithmic monthly data of tourist arrivals for the period 1995:01-2014:12, from leading source countries. Our sample includes Kenya, Tanzania, Rwanda and DR., and Congo. We analyze the behavior of tourist arrivals from source countries to destinations in response to sudden shocks, using multivariate GARCH and hidden Markov models. The data on the number of tourist arrivals throughout January 1995 and December

2014, are sourced from the World Tourism Organization (2016), and Yearbook of Tourism Statistics dataset, UNWTO, Madrid.

EMPIRICAL RESULTS

Nonlinear Analysis

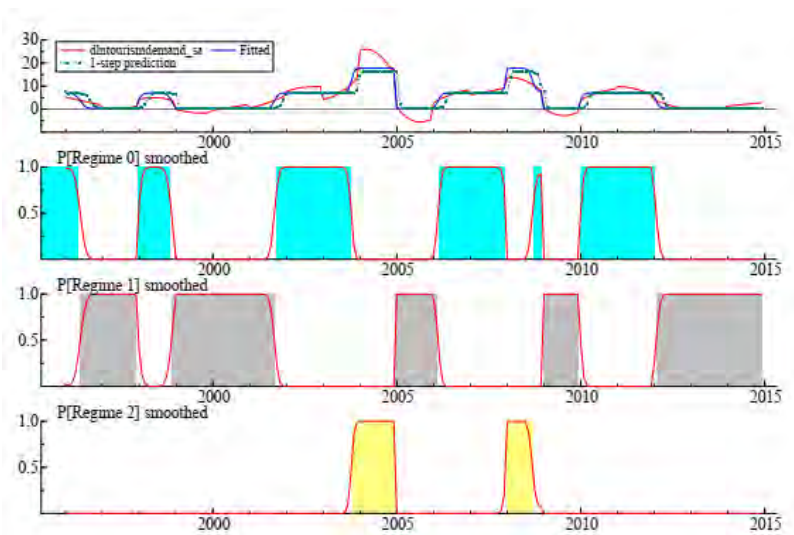
The study starts examining the presence of unit roots in the inbound tourism demand data with the Augmented Dickey-Fuller and the Phillips Perron tests. The series are stationary after taking the twelve-month differences of the annual month-to-month of the tourism demand growth rates. To analyze the cyclical asymmetric dynamics of the tourism demand, we first investigate nonlinearity, identify the number of regimes and determine the regime dependent variances. Both the likelihood ratio and information criteria tests are utilized to examine the number of states and to verify heteroscedasticity. Table 1 documents the regime dependent maximum likelihood mean and variance estimations of the selected models, transition probabilities, AIC, and SIC penalized likelihood model selection criteria tests, Likelihood Ratio statistics, and the Davies upper bound p-values for the tourism demand. Asymptotic standard errors are reported in parenthesis. Figure 1 documents the sequence of smoothed probabilities for each identified regime along with the fitted a one step ahead prediction values for the tourism demand.

Table 1: MSMH(3) – AR(0) Results for Monthly Tourism Demand

	Tourism Demand
log-L	-555.174693
LRP	0.000
α_0	7.01351
	(0.2761)
α_1	0.262258
	(0.2526)
α_2	17.7201
	(1.390)
σ_0	1.96406
	(0.1748)
σ_1	2.21089
	(0.1669)
σ_2	5.74632
	(0.8740)
p_{00}	0.934615
	(0.02632)
p_{10}	0.0431956
	(0.02168)
p_{01}	0.0358757
	(0.01767)
p_{12}	0.0457381
	(0.04454)
p_{22}	0.912269
	(0.05977)
AIC	4.9664
SC	5.1318

Notes: LRP denotes the upper bound for the p-value of the likelihood ratio test of linearity based on Davies (1987). Standard errors are reported in parenthesis.

Figure 1: Smoothed Probabilities of Moderate, Low, and the High Tourism Demand States, and Fitted Value



As a result of the small value of the Davies upper bound and the substantially different estimates and regime probabilities across the states, linearity is rejected in favor of the nonlinear regime-switching model. The smoothed probabilities of the regime with low inbound demand identify five spikes in probabilities with respect to the fluctuations. Considering to identify the number of specific regimes, and both the modified likelihood ratio and the information criteria test values are employed. According to the results, a three-state specification captures the state-dependent dynamics of the inbound demand rate better compared to a two-state specification. The identified three-state specification with regime-dependent mean and variance is examined to document distinguishing framework as it reveals the non-low inbound demand state into moderate inbound demand and high inbound demand states. The specification tests are utilized to investigate the nonlinear dynamics of heteroscedasticity for tourism demand. The findings are in favor of variances that are regime dependent. The estimated variances of the high inbound demand regime are higher compared to the variances of both the regimes of low and moderate tourism demand. These results suggest that the most volatile regime is the high inbound demand compared to the other low and moderate tourism demand regimes. Furthermore, the study employs the estimated transition probabilities to determine the duration and persistence of staying in each particular regime for tourism demand. The Markov transition probabilities of staying in the same state both in the current and the previous periods are given in Table 3.

Table 2: Estimated Markov Probabilities of Staying in the Same State

	CUR
Regime 0	0.93462
Regime 1	0.96412
Regime 2	0.91227

Note: Regime 0 represents the moderate tourism demand, Regime 1 represents the low tourism demand, regime 2 represents the high tourism demand.

Following Kim and Nelson (2003), we calculate the expected duration of each specific state with the equation:

$$E(D_j) = \frac{1}{1 - p_{jj}} \quad (7)$$

The expected duration of the moderate tourism demand regime ($s_t = 0$), low tourism demand regime ($s_t = 1$), and the high tourism demand regime ($s_t = 2$) are given as follows:

$$E(D_0) = \frac{1}{1 - p_{00}} \quad (8)$$

$$E(D_1) = \frac{1}{1 - p_{11}} \quad (9)$$

$$E(D_2) = \frac{1}{1 - p_{22}} \quad (10)$$

Table 3: Average Durations and Percentages of Staying in One Particular State

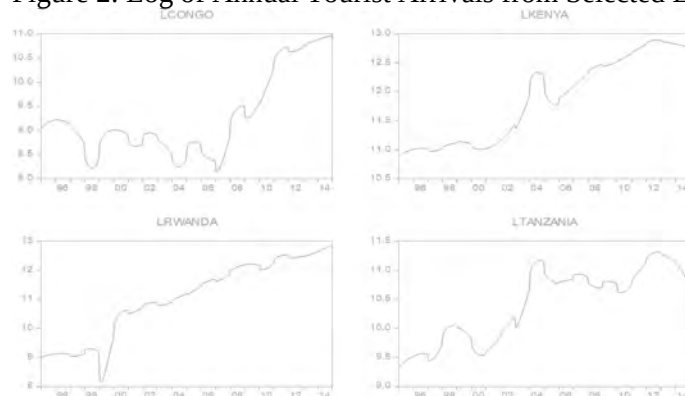
	Inbound Demand	
	Percentage	Average Duration
Regime 0	39.91%	15.17
Regime 1	50.00%	22.80
Regime 2	10.09%	11.50

Note: Regime 0 represents the moderate tourism demand, Regime 1 represents the low tourism demand, regime 2 represents the high tourism demand.

Tourism inbound demand has a monthly growth rate of 7.01% from the same month of the previous year in a moderate tourism demand regime. Once the economy gets into the moderate tourism demand regime, the transition probability of staying there for the next month is 0.93. This suggests an average duration of 15.17 months for the moderate tourism demand, which corresponds to 39.91% of the overall period. The monthly mean growth rate of the low tourism demand is 0.26 and it has an expected duration of 22.80 months as suggested by the transition probability estimate of 0.96 for staying in this specific regime once it prevails. The tourism demand stays in the low tourism demand state 50.00% of the time. Among the three different regimes, the low tourism demand regime has the highest persistence with the longest average duration. The tourism demand has a monthly growth rate of around 17.72% in the state of high tourism demand. Once the regime enters into the high tourism demand, the transition probability of staying there for the next month is 0.91. This suggests an average duration of 11.50 months for the high tourism demand state, which corresponds to 10.09% of the whole sample.

Linear Analysis

Figure 2: Log of Annual Tourist Arrivals from Selected Leading Countries to Uganda



The plots of monthly log tourist arrival to Uganda from 1995 to 2014, evolution shows structural breaks in log of arrival for Congo. Therefore in testing for unit roots, we can use unit root break test.

Table 4: ADF Unit Root Test Statistics with Break at Level

Country	I(0)	I(1)	Critical values
Congo	-0.008813*	-0.8033**	-3.495295
Kenya	-0.021846*	-0.4306**	-3.495295
Tanzania	-0.015753*	-0.3984**	-3.495295
Rwanda	-0.031375*	-0.9456**	-3.495295
Uganda	-0.014015	-3.45947	-3.495295

**ADF test statistic < 5% critical value. *ADF test statistic > 5% critical value

The ADF unit root test shows that the log of tourist arrivals is non-stationary at levels, but stationary at first difference

Table 5: PP Test Statistic at Difference

Country	I(0)	I(1)	Critical values
Congo	-0.006363*	-0.664199**	-3.495295
Kenya	-0.011742*	-0.644042**	-3.495295
Tanzania	-0.001369*	-0.626488**	-3.495295
Rwanda	-0.027912*	-0.768012**	-3.495295
Uganda	-0.010554	-0.664351	-3.495295

**PP test statistic < 5% critical value. *PP test statistic > 5% critical value

The PP unit root test shows that the log of tourist arrivals is non-stationary at levels, but stationary at first difference

Table 6: Pairwise Correlation between Countries

	Tanzania	Rwanda	Congo	Kenya
Tanzania	1.0000000			
Rwanda	0.8519	1.0000000		
Congo	0.4295	0.5895	1.000000	
Kenya	0.9341	0.91562	0.6582	1.0000000

Since the countries are located in close proximity geographically destinations are considered because they share similar characteristics. However, if the cross-correlation coefficients between destinations are negative, then it can be concluded that destinations are substitutes. Alternatively, if the cross-correlation coefficients between destinations are positive, then it can be concluded that they are complements. From the above table, it can be observed that destinations are positively correlated. Thus any positive shocks in one destination will positively affect the other. For example, Kenya and Tanzania rank first with a correlation coefficient of 0.9341, followed by Kenya and Rwanda with a correlation coefficient of 0.91562, Rwanda and Tanzania with a correlation coefficient of 0.8519, Kenya and DR Congo 0.6582, Rwanda, and DR. Congo with a correlation coefficient of 0.5895. The pairwise correlations show that there are strong interdependent effects between Tanzania and Rwanda, Tanzania and Kenya, Tanzania and Congo, Kenya and Rwanda as well as Kenya and Congo. This means that Uganda is affected by Tanzania, Kenya, Rwanda and Congo. Kenya is affected by Tanzania and Rwanda.

Table 7: VAR Lag Order Selection Criteria

Lag	LogL	LR	FPE	AIC	SC	HQ
0	2305.580	NA	1.54e-15	-19.91844	-19.84393	-19.88839
1	2411.270	205.8902	7.65e-16	-20.61706	-20.16999*	-20.43674*
2	2444.651	63.58205*	7.12e-16*	-20.68962*	-19.87000	-20.35904
3	2457.333	23.60744	7.93e-16	-20.58297	-19.39079	-20.10212
4	2462.235	8.912754	9.45e-16	-20.40896	-18.84423	-19.77785
5	2464.213	3.510199	1.16e-15	-20.20964	-18.27234	-19.42826
6	2465.325	1.926442	1.43e-15	-20.00282	-17.69297	-19.07118
7	2466.449	1.897417	1.76e-15	-19.79610	-17.11369	-18.71419
8	2467.934	2.442409	2.17e-15	-19.59250	-16.53754	-18.36033

* indicates lag order selected by the criterion

After testing for Lag length criteria, Lag two was selected as the best lag for the model. I can therefore test for co-integration in VAR with lag two as the most suitable lag.

Testing for Cointegration

Table 8: Unrestricted Cointegration Rank Test (Trace)

Hypothesized		Trace	0.05	
No. of CE(s)	Eigenvalue	Statistic	Critical Value	Prob.**
None *	0.181199	146.9962	69.81889	0.0000
At most 1 *	0.126776	99.81633	47.85613	0.0000
At most 2 *	0.116979	67.82353	29.79707	0.0000
At most 3 *	0.096024	38.46369	15.49471	0.0000
At most 4 *	0.060145	14.63894	3.841466	0.0001

Trace test indicates 5 cointegrating eqn(s) at the 0.05 level

* denotes rejection of the hypothesis at the 0.05 level

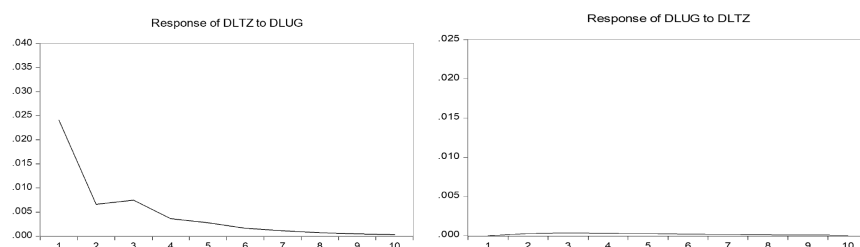
**MacKinnon-Haug-Michelis (1999) p-values

The results of Johansen test show that there is cointegration between variables. Therefore we can use the vector error correction model (VECM) to estimate the model. We estimate the equation through VECM, using ordinary least squares (OLS) and correcting for first order autocorrelation and heteroskedasticity where necessary. We focus our analysis on variance decomposition, because it allows for the contribution of each variable to the explanation of the dependent variable. When a variable explains an important part of variance error, we conclude that the explained variable is sensitive to shocks that affect the variable.

Table 9: Variance Decomposition

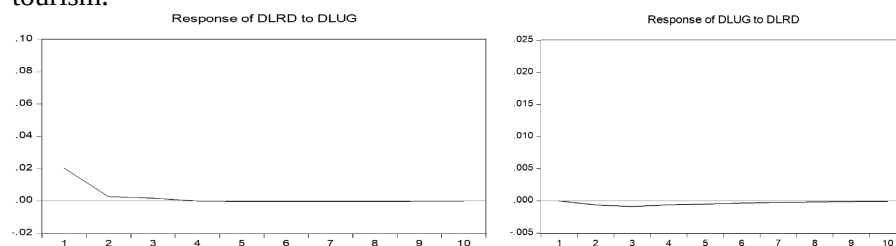
Period	S.E.	DLUG	DLTZ	DLRD	DLKE	DLCO
1	0.020381	100.0000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
2	0.021071	99.90338	0.011809	0.076446	0.003665	0.004702
3	0.021865	99.74035	0.032401	0.213153	0.005103	0.008993
4	0.022039	99.65660	0.048085	0.273601	0.005252	0.016467
5	0.022135	99.59459	0.061355	0.315021	0.005207	0.023831
6	0.022167	99.56180	0.069472	0.332432	0.005502	0.030797
7	0.022182	99.54202	0.074605	0.340936	0.005809	0.036627
8	0.022188	99.53067	0.077454	0.344356	0.006277	0.041245
9	0.022191	99.52375	0.079025	0.345765	0.006728	0.044735
10	0.022192	99.51943	0.079842	0.346285	0.007151	0.047289

Tanzania: The estimated results show that in short run Tanzania weakly explains (3.24%) of the variations in Uganda's tourism and in the long run (7.46%).



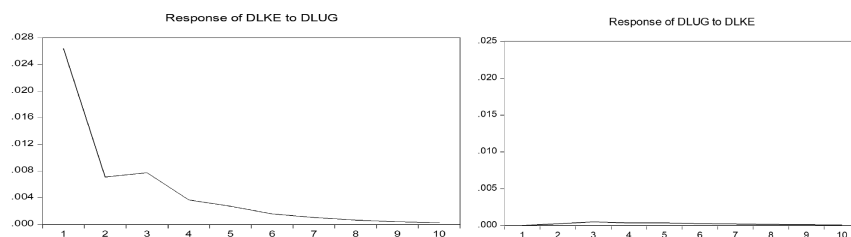
The above impulse response function shows that in the short run, changes in Tanzania do not affect inbound tourism to Uganda.

Rwanda: The results from variance decomposition show shocks in Rwanda strongly explain changes in Uganda's tourism (7.64%). However, in the long run (3.40%), it weakly explains changes in Uganda's tourism.



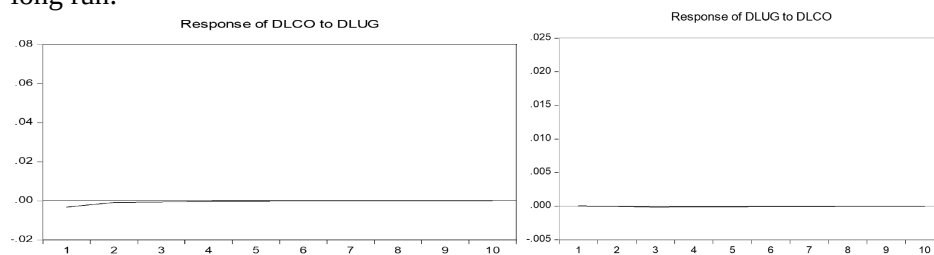
The above impulse response indicates that shocks in Rwanda positively affects tourism in the short-run however, in the long-run, it negatively affects inbound tourism to Uganda.

Kenya: The estimated results of variance decomposition from Kenya show that shocks in Kenya positive but weakly explain changes in demand for tourist arrivals to Uganda both in the short-run (0.3%) and long-run (0.5%).



The above impulse response shows that shocks in Kenya weakly explain changes in demand for tourism to Uganda.

Congo: The estimated results from variance decomposition for Congo show that shocks in Congo weakly explain changes in demand for tourist arrival to Uganda both in the short run (0.04%) and (3.0%) in the long run.



The impulse response function above shows that shocks in Congo negative and weakly explain changes tourist demand to Uganda both in the short and long-run

MGARCH MODEL-TESTING FOR ARCH/GARCH EFFECTS

In order to determine whether the model has ARCH/GARCH effects, i carried out the ARCH-LM(1) Test. The results of the model are provided below

ARCH-LM(1) Test Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	70.33626	Prob. F(1,235)	0.0000
Obs*R-squared	54.59455	Prob. Chi-Square(1)	0.0000

Since $TR^2 = 54.59455 > \chi^2_{1,0.05} = 3.8415$, we reject the null hypothesis that there is statistically significant ARCH effects in the errors of AR(1) model. Therefore, we have to model the inbound tourism demand series by using ARCH/GARCH type models.

Model Selection

In order to determine the best model, we carried out a mean equation test. After testing the mean equations of log of tourists arrivals for Uganda, DR Congo, Kenya, Tanzania and Rwanda, AR(1) model was selected as the best significant model with the highest log likelihood ratios and the lowest information criterion values of AIC, SC and HQ. Based on these criterions, AR(1) is the best model for analysis. For AR(1) model, the results of ARCH-LM Test are as follow:

Table 9: Model Selection Criteria

	ARCH 1	GARCH (1,1) -M	GARCH(1,1)	TARCH(1,1)	EGARCH (1,1)
LogL	887.3126	907.5066	899.4859	890.0025	898.9939
AIC	-7.389181	-7.542072	-7.474671	-7.394979	-7.470537
SIC	-7.272466	-7.396178	-7.328778	-7.249085	-7.324643
HQC	-7.342143	-7.483274	-7.415873	-7.336181	-7.411739

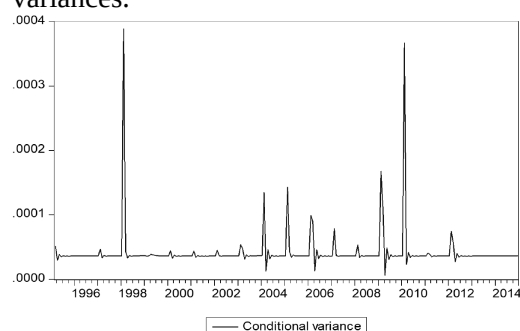
Among all the models, the best model chosen is the GARCH (1,1)-M model, since it yielded the lowest AIC, SC, HQ criterion values and highest Log Likelihood value as well as significant coefficients. Since the chosen model's error shouldn't have the significant ARCH effects, we carried out another ARCH-LM test.

Table 10: Heteroskedasticity ARCH Test

F-statistic	0.207615	Prob. F(1,236)	0.6491
Obs*R-squared	0.209191	Prob. Chi-Square(1)	0.6474

Since $TR^2 = 0.209191 < \chi^2_{1,0.05} = 3.8415$, we fail to reject the null hypothesis that there is a statistically significant ARCH effects in the errors of TARCH(1,1) model.

And according to the GARCH(1,1)-M conditional variances, we find the following graph for the conditional variances.



CONCLUSION

To analyze the cyclical asymmetric dynamics of the tourism demand, we first examine nonlinearity, identify the number of regimes and determine the regime dependent variances. As a result of the small value of the Davies upper bound and the substantially different estimates and regime probabilities across the states, linearity is rejected in favor of the nonlinear regime-switching model. According to the results, a three-state specification captures the state-dependent dynamics of the inbound demand rate better compared to a two-state specification by revealing the non-low inbound demand state into moderate inbound demand and high inbound demand states. The specification tests are also utilized to investigate the nonlinear dynamics of heteroscedasticity for tourism demand. The findings are in favor of variances that are regime dependent. The estimated variances of the high inbound demand regime are higher compared to the variances of both the regimes of low and moderate tourism demand. These results suggest that the most volatile regime is the high inbound demand compared to the other low and moderate tourism demand regimes. Furthermore, the study employs the estimated transition probabilities to determine the duration and persistence of staying in each particular regime for tourism demand. Demand volatility analysis is a useful tool for evaluating

demand fluctuations and developing appropriate recovery strategies. Besides, volatility analysis may offer important results for public and private sector tourism decision-makers. The study continues to analyze the conditional variances and correlations of the seasonally adjusted logarithm of the monthly arrival rate from the four leading tourism source countries (Kenya, Rwanda, Tanzania, Democratic Republic of Congo) to Uganda using VECM and multivariate GARCH model for the period 1995:01-2014:12. The results indicate presence of cross-country interdependent and dependent effects in the conditional correlations for all of the selected countries. The countries are dependent on one or the other, but not independent from each other. Besides, the tourism demand behavior of one country influences another country. This influence might be very strong for some tourist generating countries. Therefore, along with demand analysis, policies and strategies considering the behavior of tourism demand has an important role in developing tourism in destination countries. Uganda has been following supply-side tourism policies like increasing hotel accommodation since the 1980s to attract tourists. However, increasing the accommodation capacity is not enough to attract more tourists and generate more tourism revenue. Since major source countries are dependent on each other- the demand volatility is caused by the economic and political conditions, preferences or other factors that originate from the source countries, rather than the internal dynamics of Uganda. In this case, internal supply-side tourism policies cannot be effective to overcome the problems caused by demand fluctuations. Diversification of tourism products as well as and extending tourism holidays, visas, taxes and more can play an important role. The promotion and advertisement campaigns should be targeted at specific source countries' unique conditions.

REFERENCES

- Agiomirgianakis, G., Serenis, D., & Tsounis, N. (2014). Exchange rate volatility and tourist flows into Turkey. *Journal of Economic Integration*, 29(4), 700-725.
- Agiomirgianakis, G., Serenis, D., & Tsounis, N. (2015). Effects of exchange rate volatility on tourist flows into Iceland. *Procedia Economics and Finance*, 24, 25-34
- Anastasopoulos P., (1991), 'Demand for Travel' *Annals of Tourism Research*, 18, 663-666.
- Artus, Jacques R. "The Effect of Revaluation on the Foreign Travel Balance of Germany." *IMF Staff Papers* 17(1 1970): 602- 17.
- Baycan I.O. (2015) "Examining the Asymmetric Behavior across the Phases of Capacity Utilization Rates in Turkey" *J. Rev. Glob. Econ.*, 4 (2015), pp. 159-164
- Bollerslev, T. (1986) "Generalized Autoregressive Conditional Heteroskedasticity", *Journal of Econometrics* 31, 307-327.
- Bollerslev, T., 1990, "Modeling the coherence in short-run nominal exchange rates: a multivariate generalized ARCH approach", *Review of Economics and Statistics*, 72, 498-505.
- Bollerslev, T., Chou, R. Y., & Kroner, K. F. (1992). ARCH modeling in finance: A review of the theory and empirical evidence. *Journal of econometrics*, 52(1-2), 5-59.
- Bollerslev, T., R.F. Engle e D.B. Nelson (1994) "ARCH models" In: Engle R. e D. McFadden (eds) *Handbook of Econometrics*, Vol. IV, North Holland Amsterdam.
- Bonham, C., Edmonds, C., & Mak, J. (2006). The impact of 9/11 and other terrible global events on tourism in the United States and Hawaii. *Journal of Travel Research*, 45(1), 99-110.

- Buigut, S., & Amendah, D. D. (2016). Effect of terrorism on demand for tourism in Kenya. *Tourism Economics*, 22(5), 928-938.
- Chan, F., C. Lim and M. McAleer, (2005), "Modeling multivariate international tourism demand and volatility", *Tourism Management*, 26(3), 459-471.
- Chang, Chia-Lin and Michael McAfeer (2009). "Daily Tourist Arrivals, Exchange Rate Volatility for Korea and Taiwan". *Korean Economic Review* 20(2009):41-267.
- Crouch Geoffrey I. currency exchange rates and demsn for tourism. *The journal of tourism studies* 4(1993): 45-53.
- Engle, R. F. (1982). Autoregressive conditional heteroscedasticity with estimates of the variance of United Kingdom inflation. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 987-1007.
- Echtner, C. M., & Ritchie, J. B. (1991). The meaning and measurement of destination image. *Journal of tourism studies*, 2(2), 2-12.
- Engle, R.F. and Ng, V.K., 1993, "Measuring and testing the impact of news on volatility", *Journal of Finance*, 48, 1749-1778.
- Garín-Munoz, T.,(2006), Inbound international tourism to Canary Islands: a dynamic panel data model, *Tourism Management* 27(2), 281–291.
- Garin-Munoz, T., & Amaral, T. P. (2000). An econometric model for international tourism flows to Spain. *Applied Economics Letters*, 7(8), 525-529.
- Glosten, L.R., R. Jagannathan, R. e D.E. Runkle (1993) "On the Relation Between the Expected Value and the Volatility of the Nominal Excess Return on Stocks", *Journal of Finance* 48, 1779-1801
- Hamilton, J. D. (1989). A new approach to the economic analysis of nonstationary time series and the business cycle. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 357-384.
- Hoti, S., M. McAleer and R. Shareef, 2007, "Modelling international tourism and country risk spillovers for Cyprus and Malta", *Tourism Management*, 28(6), 1472-1484
- Kiviet, J-F., (1995), On bias, inconsistency, and efficiency of various estimators in dynamic panel data models, *Journal of Econometrics* 68 (1995) 53-78
- Jenkins, O. H. (1999). Understanding and measuring tourist destination images. *International journal of tourism research*, 1(1), 1-15.
- Kim, S.E K.F. Wong (2006) "Effects of News Shock on Inbound Tourist Demand Volatility in Korea", *Journal of Travel Research* 44, 457-466.
- Kroner K.F. and V.K. Ng, 1998, "Modeling asymmetric co-movements of asset returns", *Review of Financial Studies*, 11, 817–844.
- Lim, G.C., 2005, "Currency risk in excess equity returns: a multi time-varying beta approach", *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 15(3), 189-207

- Lux, T., & Marchesi, M. (2000). Volatility clustering in financial markets: a microsimulation of interacting agents. *International journal of theoretical and applied finance*, 3(04), 675-702.
- Nelson, D.B., 1991, "Conditional heteroskedasticity in asset returns: a new approach", *Econometrica* 59, 347-370.
- Santana-Gallego, M., Ledesma-Rodríguez, F. J., & Pérez-Rodríguez, J. V. (2010). Exchange rate regimes and tourism. *Tourism Economics*, 16(1), 25-43.
- Shaman, P., and Stine A. R., The bias of autoregressive coefficient estimators, *Journal of American statistical association* 1988, vol. 83, No. 403
- Shareef, R. and M. McAleer, 2005, "Modeling International Tourism Demand and Volatility in Small Island Tourism Economies", *International Journal of Tourism Research*, 7(6), 313-333.
- Shareef, R. and M. McAleer, 2008, "Modeling International Tourism Demand and Uncertainty in Maldives and Seychelles: A Portfolio Approach", *Mathematics and Computers in Simulation*, 78(2-3), 459-468.
- Shareef, R. and M. McAleer, 2007, "Modeling the Uncertainty in Monthly international Tourist Arrivals to the Maldives", *Tourism Management*, 28(1), 23-45.
- Song, H., & Li, G. (2008). Tourism demand modelling and forecasting—A review of recent research. *Tourism management*, 29(2), 203-220.
- Sönmez, S., Apostolopoulos, Y., and P. Tarlow (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1):13-18.
- Tjøstheim, D., & Paulsen, J. (1983). Bias of some commonly-used time series estimates. *Biometrika*, 70(2), 389-399.
- Webber, A. G. (2001). Exchange rate volatility and cointegration in tourism demand. *Journal of Travel research*, 39(4), 398-405.
- Witt, S. F., & Witt, C. A. (1995). Forecasting tourism demand: A review of empirical research. *International Journal of forecasting*, 11(3), 447-475.
- Yang, E. C. L., Sharif, S. P., & Khoo-Lattimore, C. (2015). Tourists' risk perception of risky destinations: The case of Sabah's eastern coast. *Tourism and Hospitality Research*, 15(3), 206-221.

ACKNOWLEDGEMENT

This study is supported by Anadolu University Scientific Research Projects Commission under the grant no: 1705E142

BIOGRAPHY

Assoc. Prof. Dr. Ismail Onur Baycan, Department of Economics, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Anadolu University, Eskisehir, Turkey

Sanday Amos, Department of Economics, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Anadolu University, Eskisehir, Turkey

SUPPLY CHAIN SIMULATION OF AN ENGINE OIL COMPANY TO KNOW ITS DELIVERY TIMES UNDER IDEAL AND NON IDEAL CONDITIONS

Daniel Iran Luis Velasco, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Rodolfo Eleazar Pérez Loaiza, Instituto Tecnológico de Apizaco

José Luis Martínez Flores, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

ABSTRACT

This article presented a supply chain simulation model of a company that manufactures motor oils consisting of 3 stages that includes 1 production plant, 1 distribution center, and 60 retailers, the decision variables that were handled in this model were focused on the sales area, knowing the approximate delivery time from the distribution center and the manufacturing plant to customers. The objective is the real product delivery time determination to customers when there are ideal conditions and also when there are contingencies that cause delays in deliveries, generating costs due to lack of product, outsourcing, overtime, and customer dissatisfaction to mention some of them. Different scenarios were designed to compare the delivery time to customers when the product is available in cedi and when it is necessary to send it to the plant to be manufactured. The results obtained showed a delivery time interval for which it is feasible to compromise the product with customers and consequently, don't force the company production capacity. The contribution of this article was to obtain a simulation model that can be used by other companies interested in customer satisfaction in terms of deliveries on time, and that can represent an advantage over their competitors.

JEL: M110, M150

KEYWORDS: Simulation, Supply Chain, Delivery, Sales Area, Engine Oil

INTRODUCTION

Supply chain (SC) is a set of organizations directly and indirectly linked and interacted to transform inputs into outputs for efficient delivery to the end customer (Sachin K., 2016). Deliveries on time have been characterized by punctuality and reliability of the product to the final customer in the supply chain (Bushuev, 2017). Therefore, its study is of vital importance for the efficient management of customer satisfaction. However, many of the existing performance measurement systems are mostly based on financial indicators (Stefanovic, 2014). In an environment where the competition is often at the supply chain level rather than the products or service level, supply chain integration activities have never played a more vital role in organizations (Miri-Lavassani, 2018). Lean management includes a toolset that allows companies to receive great benefits when they are appropriately implemented (J. Oliviera et al., 2017). In this article, the emphasis is placed on customer satisfaction through timely delivery as a performance measure. A model focused on the client was presented in this article in particular related to generating a simulation model that served to improve the timely delivery of a company responsible for the motor oils sale. The simulation in this article was performed in the arena 10.0 software. Through the results of this simulation the company knew the times generated in the supply chain for its different customers, therefore, it already had a solid base for making decisions related to the delivery time of its products. By having the client confidence in terms of meeting deadlines, the company's credibility will increase, which help them to maintain existing customers and attract new ones for the company.

LITERATURE REVIEW

Performance measurement is one of those essential tools to address inefficiency in logistics activities and serves as a useful input for decision making in the supply chain (Karen Moons et al., 2018). Performance management is described as a process consisting of five actions: Selecting performance variables, defining metrics, establishing objectives, measuring and analyzing (Forslund, 2011). (Mahsa Noori-Daryan et al., 2017) assumed in his study that customers are sensitive to the price and delivery time; under this line (Hsin Hsin Chang et al., 2012) it also defines the supply chain performance as the supply chain management evaluation, and includes tangible (e.g., cost) and intangible factors (e.g. capacity use). Delivery on time is the duration between requesting an order and receiving it. This duration is due to production, transportation, order in process, etc., which can be long and stochastic, so many companies decide to have a inventories level that can resolve this uncertainty, such as the case of (Jafar Heydari et al., 2016) in its study proposes a model to ensure sufficient inventory in production and distribution centers while avoiding the propagation of the undesirable effects of supply chain delivery times uncertainty, or as (Peter Berling et al., 2014) in its article considers inventories distribution system with two levels for a single product consisting of a central warehouse and N different retailers.

Production environments are usually complex and dynamic; therefore, push-type programming is inefficient since frequent updates to the work plan are necessary (Peng-Sen Wang et al., 2018). Many authors over the years have addressed this problem of on-time delivery, and ways to solve it. (Selc., 2012) presents an exact adaptive Kanban model's response time such that the demand is sensitive to the quoted delivery time. (Mahsa Noori-Daryan et al., 2017) solved its model under three different decision-making approaches called decentralized, centralized and cooperative procedures to specify the optimal price, the promised delivery time, the supplier selection and the order distribution. (Steffen Butzer et al., 2017) developed a system measurement performance to evaluate the international reverse supply chain. (Altendorfer, 2017) demonstrated through numerical results that optimal flexible capacity and optimal delivery time are strongly related and that both the flexible capacity option and the advance demand information lead to lower proportionate delivery times. In general, the supply chain has been studied only based on minimizing the generated costs throughout it without considering deliveries on time as the primary measure of performance. As competition in the market increases and a wide variety of alternatives are offered for each product, special care must be taken in customer service.

For this type of complex problem resolution, many authors make simulation use programs to search for results close to an optimal solution. The advantage of using simulation is that an existing or proposed system can be designed using analysis to optimize the benefits by identifying errors in it. (Ramanathan, 2013). (Paul Eric Dossou et al., 2017) focused on GRAIMOD used to improve the company's supply chain. GRAI'S approach consists of elaborating models of existing systems, analyzing them and proposing improvements and solutions (Fredrik Persson et al., 2000). The Taylor II simulation program was used for discrete events simulations. (R. Jamshidi et al., 2015) First, they modeled a five-level supply chain mathematically with control of delivery time and multiple transport options. They then proposed a metaheuristic method to solve this model effectively. They used Taguchi and AIS methods to solve the model and also proposed a particular antibody coding type to find the best receptor combination. (Dia Bandaly et al., 2016) Similarly, used a simulation-based optimization method to optimize the complex supply chain system performance. Through experimental designs and statistical analyses, they studied the changes in product flows due to the variability in delivery times involved in the empty cans supply to the brewery. With all these studies, a more significant customer-oriented benefit is achieved, which according to (M. Agung Wibowo et al., 2015) with an AHP weighting calculation showed that this is more important than a company's internal focus. (Zhaojing Wang, 2017) took the resolution of his disturbances problem in the supply chain with the help of a simulation model in the software Arena 10.0, in which he analyzed all

these disturbances to seek its prevention, knowing the uncertainty generated by the implementation of the supply chain, can be simulated to know the precautions that must be taken before implementing it.

Currently, companies need to require improving their customer service to remain competitive in the market; one of the aspects that most affect the satisfaction are deliveries on time. In fact, having a negative effect on this aspect does not only generates damage to the product but also to the company prestige, it doesn't mean that the company is entirely to blame for the delay in the processes, it may also be due to external factors such as delays in the transportation of the product, however, the client is entirely outside of these events. His main concern is to have his product in the time agreed by the company, if not met, it starts generating not only dissatisfaction on his part, but also the company has to pay many costs for the late delivery from fines over breaching contract until losing a client and all its consumption that it represents, according to data from the American Management Association "A dissatisfied customer tells an average 10 people their discontent" it represents a significant loss for the company.

A study carried out by the logistics company UPS, "Exports in Mexico: Challenges and opportunities", points out that speed and punctuality are fundamental factors in trade; according to statistics in 86% of the companies, the speed and delivery reliability are fundamental. In supply Chain Management, the supplier usually handles a stochastic customer demand and increasingly compete in delivery times to support supply chain responsiveness (Peter Berling et al., 2014). In real cases, a supply chain has this type of long, stochastic delivery time due to the condition of today's global competitors. Change in the production process, transportation, and inspection procedures generate fluctuations in delivery times and therefore, are unexpected (Jafar Heydari et al., 2016). To be able to resolve these fluctuations without having a way to know the estimated delivery times, many companies take strategies such as overtime work, subcontracting, inventory variation levels among others, strategies that directly affect a higher production cost of the product which directly affects the company profit.

Formulation Problem

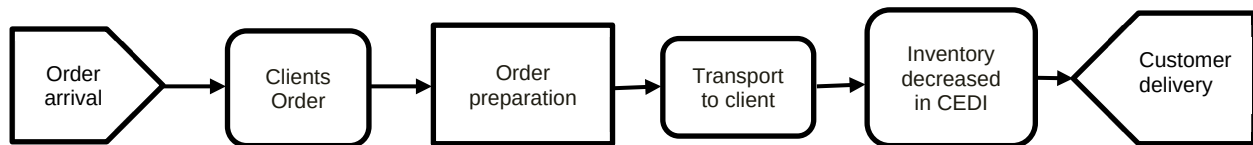
This study is developed for an engine oil company located in Mexico-, the Company to which the simulation model was made is integrated by three supply chain levels that are a production plant, a distribution center, and retailers. In the present article, the company provided a base of orders scheduled for the year 2016 this database has the dates of shipments, the product transfer time from the cedi to the customer, the product type, the quantity, and the client to which they are addressed, taking as a unit of measure the pallets number that will be assigned to each client. Therefore, with this data, the probability distributions that were used in the simulation model were obtained. The process begins with the customer's order arrival at the distribution center. If the customer's order is in stock at the time of the order, it will be prepared and sent to the customer without having to pass the order to the manufacturing plant. However, if there is not enough inventory to satisfy the retailer order, it will be necessary to send the order to the manufacturing plant, increasing in this process the production times and product handling that may be incurred at this stage. With the increase of competition in the market, the company must seek competitiveness in all areas that are possible, so that customer service becomes an essential point of improvement. The simulation's purpose is to find a time interval for which the company can deliver its product under normal conditions, and another time interval when contingencies exist for both cases where it was sent from the cedi and when it was sent from the plant to the client. The simulation also showed the average process time in each supply chain stage, which can be of help in future investigations.

DATA AND METHODOLOGY

Inputs and outputs

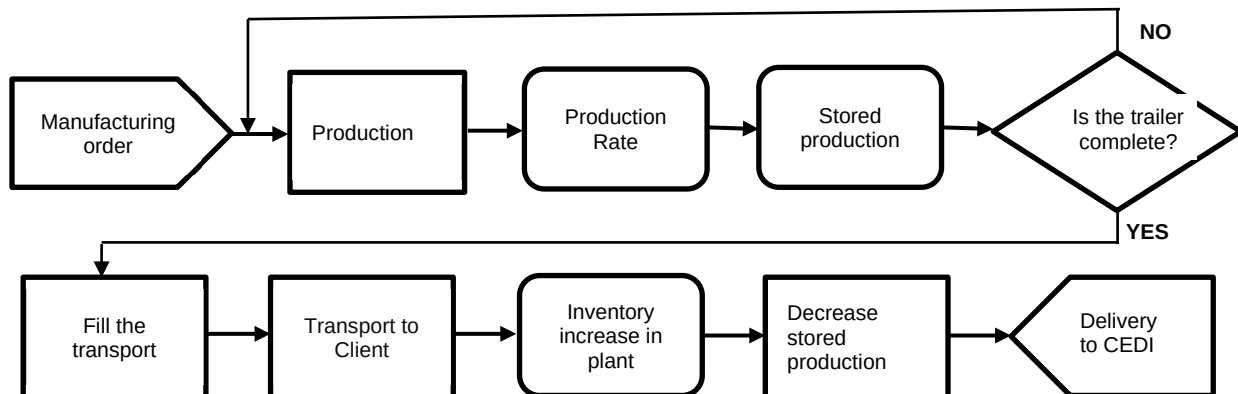
The diagram shown in Figure 1 shows the order delivery process when there is enough stock in cedi to meet the customer requirements, the inputs in this process is the receipt of the purchase order, this will start the process, based on historical data, a required value is assigned. The process output is the consolidated order and delivered to the customer with the appropriate conditions and in a time interval previously agreed.

Figure 1: Process Flow with Existing Stock in Cedi



This figure shows the order delivery process when there is enough stock in cedi. Here is represented the logic that was followed in the simulation program, where the entrance to the system is given through a purchase order, and the output is the delivery of the product to the customer.

On the other hand, the diagram in Figure 2 has as input an order to manufacture because there is not enough stock in cedi to satisfy the customers requirement, this process part takes place in the manufacturing plant, when the manufacturing order is ready, the transformation process of the raw material begins, obtaining as process outputs the finished product and is then sent directly to the client, without having to take it to the cedi to save transfer time and material handling.



This figure shows the order delivery process when there is not enough stock in cedi, this process take place in the manufacturing plant. The entrance to the system is given through a manufacturing order, and the output is the delivery of the product to the customer without having to take it to the cedi.

Scenario 1 Process Flow with Existing Stock in Cedi

In the process flow case of Figure 1, when the order of the customer arrives, it is placed in the queue of orders to be served, the product quantity requested by the customer is first checked in the cedi's warehouse, this value is granted through the assignment module, which is calculated through an order distribution probability obtained from the company database. When considering that there is enough product to satisfy the customer, a process module is used to reference the time it takes for the forklift to prepare the customer's order, once this product has been prepared and delivered it has to be removed from the warehouse which is obtained through the assignment module, reducing there the product that left the inventory.

Scenario 2 Process Flow Without Existing Stock in Cedi

The Figure 2 case will be presented only if the CEDI does not have enough inventory to meet the customer directly needs, and an order has to be requested from the production plant. The signal to start the process begins with an order for the manufacturer. The plant has a production capacity that follows a uniform distribution between 25 and 35 pallets per hour; the pallets are stored in the plant until the Forty-five pallets necessary to fill the trailer are ready. Once the product is completed, it takes a filling time in which workers are responsible for accommodating the product in the container, once the product is ready, the product continues with its transport and depending on the customer who requested the order it will be the time that the trailer will take to arrive at its destination, these travel times are taken from the company's database, as the distance from which the plant is located to the cedi is relatively close, approximately 20 min apart, the same transfer times that exist from the cedi to the client were considered. Then, the inventory that left the plant is reduced through the assignment module to have the real inventory level and to know when there will be enough product for a new shipment. The process is completed by delivering the product to the customer.

Constraints

The company requires an improvement without having an investment in its process, so optimization was made based on the resources currently available to the company. Finding a time interval to deliver the product will be sufficient to increase trust in customers, who in the long term will be able to expand their market due to customer confidence for the fulfillment of delivery times. Forty-five pallets fit in each trailer, so the product will be shipped to the customer until the product is manufactured enough to complete it. The plant produces a uniform production of 25 and 35 pallets per hour; however, the plant has a maximum production capacity of 45 pallets per hour. The time it takes for the mountaineers to fill the trailer is a 25 min minimum, so a uniform distribution was taken for this time. Since the times will be considered for the whole year, in each probable distribution, the contingency time that could be incurred in the production process, loading and product transportation is considered. These contingencies range from roadblocks, production stoppages, unfavorable environmental conditions, among others. The Company handles the quantity of 111 different products for its commercialization which includes consolidated orders for different quantities of product, so for the present simulation will be taken as an amount to the total sum of all these products taking as a unit of measure the pallets number that the client requests per order, this is done jointly to avoid performing a simulation for each product handled by the company, a situation like that would be arduous for the moderator.

The Statistical Distribution of the Data.

To have a result closer to reality, the company granted us the records they have had regarding their production times, product load times, transport times. So in this way, the probability distributions that best resembled the behavior that the company had presented for a year were obtained. To obtain this probability distribution input analyzer tool was used within the Arena software. At the same time, the graphical behavior company's data were obtained. Real data of the company were used, as well as some parameters such as those shown in Table 1.

Table 1: Simulation Parameters

Parameters	Value	Units
Order arrival distribution & clients order	$B(\alpha, \beta) = \int_0^1 x^{\alpha-1}(1-x)^{\beta-1}dx$	Days
Product reception	$Unif(20,30)$	Minutes
Manufacturing order	7	Days
Production rate	$Unif(25,35)$	Pallets per hour
Fill transport	$Unif(20,30)$	Minutes
Transport to cedi	$TRIA(Timin, Timode, Tmax)$	Minutes
Transport capacity	45	Pallets

This table shows the parameters followed in the simulation. The values in the second column are probability distributions where $B(\alpha, \beta)$ represents the general equation of a beta function. TRIA means triangular distribution, Timin, Timode and Tmax represents times minimum, medium and maximum. The period for these values was taken for the year 2016.

Run Setup

To obtain reliable results, the simulation was performed for 30 days, with a working day of 8 hours per day.

Verification

After collecting the data, the simulation was carried out within the software arena to verify that the simulation is assimilated to the real company process, the consultation was made by the same person who gave us the data, being satisfactorily approved.

RESULTS AND DISCUSSION

The simulation results show two entity types, one called Cedi's support time in which the time considered is the order preparation and also the transport to the customer, and the other one is called manufacturing support time, it is the time it takes the company to manufacture the order and then deliver it to the customer, considering all the supply chain, also Table 2 shows a minimum value and a maximum value, the minimum value means, the delivery time of the product under ideal conditions, that is to say when the manufacturing process has no delay and when the product transportation has no complications on the road. On the other hand, there is the maximum value, this upper limit occurs when there are complications in the manufacturing process and the transporting product, which cause it to take longer than what is usually needed to take the product to the customer such as lack of production capacity in the plant, traffic, adverse environmental conditions, accidents, mechanical problems among many other problems that commonly occur. To get the final result. The two entities shown in Table 2 are added, which rounds up all the time necessary to attend to the client, from the administrative part to the operative part. Now, the engine oil company already has a support for decision making, since it knows the delivery time under ideal conditions, and the time under contingencies in the delivery process for each of its customers around the country, therefore, based on these results, the necessary strategies can be created to get the product to the client in the agreed way, without having to incur extra cost at some stage. At the end of the simulation, short time intervals were obtained for each customer, as shown in Table 2, although these values are not 100% correct, it is beneficial to know in which terms of time the delivery is feasible, it can be noticed that times vary

considerably between one client and another this is mainly due to the distance between the manufacturing plant and Cedi with each of them. With these results, the person in charge of performing the customer service can make an accurate decision regarding the delivery times, avoiding the extra costs generated when making forced strategies to fulfill the order.

Table 2: Delivery Times Intervals to Customers Under Ideal and Not Ideal Conditions

Customer	Delivery Time to Customers			
	From CEDI (Scenario 1)		From Plant (Scenario 2)	
	Ideal condition	Under contingencies	Ideal conditions	Under contingencies
C1	6.44 hrs	6.80 hrs	8.47 hrs	8.73 hrs.
C2	7.45 hrs	7.85 hrs	9.61 hrs	9.79 hrs
C3	3.94 hrs	4.22 hrs	5.98 hrs	6.23 hrs
C4	5.46 hrs	5.86 hrs	7.49 hrs	7.81 hrs
C5	6.44 hrs	6.80 hrs	8.47 hrs.	8.77 hrs
C6	14.52 hrs	14.70 hrs	16.59 hrs	17.01 hrs
C7	15.53 hrs	15.72 hrs	17.61 hrs	18.05 hrs
C8	9.51 hrs	9.95 hrs	11.68 hrs	11.93 hrs
C9	9.51 hrs	9.92 hrs	11.64 hrs	11.95 hrs
C10	12.49 hrs	12.66 hrs	14.56 hrs	14.93 hrs
C11	9.51 hrs	10.02 hrs	11.55 hrs	11.93 hrs
C12	30.72 hrs	31.62 hrs	33.00 hrs	33.74 hrs
C13	32.75 hrs	32.91 hrs	35.08 hrs	35.70 hrs
C14	32.74 hrs	33.39 hrs	34.87 hrs	35.70 hrs
C15	22.56 hrs	23.33 hrs	24.98 hrs	25.28 hrs
C16	32.75 hrs	33.43 hrs	35.48 hrs	35.83 hrs
C17	32.75 hrs	34.02 hrs	35.01 hrs	35.83 hrs
C18	32.75 hrs	33.43 hrs	35.48 hrs	35.83 hrs
C19	12.49 hrs	12.66 hrs	14.56 hrs	14.93 hrs
C20	23.63 hrs	24.38 hrs	25.76 hrs	26.33 hrs
C21	19.50 hrs	20.26 hrs	21.71 hrs	22.11 hrs
C22	21.61 hrs	22.49 hrs	23.82 hrs	24.36 hrs
C23	10.52 hrs	11.15 hrs	12.70 hrs	13.06 hrs
C24	93.46 hrs	95.48 hrs	94.88 hrs	97.94 hrs
C25	93.47 hrs	95.48 hrs	94.74 hrs	97.74 hrs
C26	4.45 hrs	4.81 hrs	6.49 hrs	6.76 hrs

The table shows time intervals in which it is feasible to deliver the product depending on whether there are ideal or non-ideal conditions in the process. The values C1, C2 ... C26 represent the different clients that the company has.

CONCLUDING COMMENTS

Due to the large amount of money and customer portfolio that is at stake, decision making, as shown in the article, cannot be taken without prior analysis. The companies need to grant security to the client that their product arrived according to the time and conditions established. Currently, with advances in the computation area, simulation programs are held such is the case of ARENA that was used in the present article. The interval of time generated by this article will grant the person in charge of providing the customer service a realistic delivery time based on the company's capacity, thus avoiding subsequent decisions that may increase the production product cost. Nevertheless, the company must consider all contingencies that may affect product delivery. The simulation model can be adapted to any company that wants to deal with the customer service problem, achieving a high satisfaction level with customers when delivering the product on time, good quality and without increasing costs. The potential that the simulation tool currently has through software is very high, since it does not require a significant investment, and it can detect errors when carrying out a plan within the company, it gives us feasible results, close to reality, in addition to seeing in the simulation the opportunity areas that the company or the supply chain could have as was the case of this article.

REFERENCES

Patil, S.K., & Kant, R. (2016). Evaluating the impact of Knowledge Management adoption on Supply Chain performance by BSC-FANP approach: An empirical case study. *Tékhne*, vol. 14, no.1, 52-74, DOI: 10.1016/j.tekhne.2016.07.004

- Bushuev, M.A. (2017). Delivery performance improvement in two-stage supply chain. *International Journal of Production Economics*, vol. 195, no.1, 66-73, DOI:10.1016/j.ijpe.2017.10.007
- Stefanovic, N. (2014). Proactive Supply Chain Performance Management with Predictive Analytics. *The ScientificWorld Journal*, 1-17, DOI: 10.1155/2014/528917
- Miri-Lavassani, K. (2018). Achieving higher supply chain performance via business process orientation. *Business Process Management Journal*, vol. 24, no. 3, 671-694, DOI: 10.1108/BPMJ-07-2016-0140
- Oliviera, J., Sá, J.C., & Fernandes, A. (2017). Continuous improvement through "Lean Tools": An application in a mechanical company. *Manufacturing Engineering Society International Conference*, vol. 13, 1082-1089, DOI: 10.1016/j.promfg.2017.09.139
- Moons, K., Waeyenbergh, G., & Pintelon, L. (2018). Measuring the logistics performance of internal hospital supply chains – a literature study. *Omega*, 1-13, DOI: 10.1016/j.omega.2018.01.007
- Forslund, H. (2012). Performance management in supply chain: Logistics service providers perspective. *International Journal of Physical*, Vol. 42, no.3, 296-311, DOI: 10.1108/09600031211225972
- Noori-Daryan, M., Taleizadeh, A. A., & Jolai, F. (2017). Analyzing pricing, promised delivery lead time, supplier-selection, and ordering decisions of a multi-national supply chain under uncertain environment. *International Journal of Production Economics*, vol. 209, 236-248, DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.12.019
- Hsin Chang, H., Tsai, Y., & Hsu, C. (2013). "E-procurement and supply chain performance", *Supply Chain Management. An International Journal*, vol. 18, no.1, 34-51, DOI: 10.1108/13598541311293168
- Heydari, J., Mahmoodi, M., & Taleizadeh, A. A. (2016). Lead time aggregation: A three-echelon supply chain model. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation*, vol.89, 215-233, DOI: 10.1016/j.tre.2016.03.006
- Berling, P., & Farvid, M. (2014). Lead-time investigation and estimation in divergent supply chains. *International Journal of Production Economics*, vol.157, 177-189, DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.04.030
- Wang, P.-S., Yang, T., & Yu, L.-C. (2018). Lean-pull strategy for order scheduling problem in a multi-site semiconductor crystal ingot-pulling manufacturing company. *Computers & Industrial Engineering*, vol.125, 545-562, DOI: 10.1016/j.cie.2018.03.043
- Selcuk, B. (2013). Adaptive lead time quotation in a pull production system with lead time responsive demand. *Journal of Manufacturing Systems*, vol. 32, no.1, 138-146, DOI: 10.1016/j.jmsy.2012.07.017
- Butzer, S., Schötz, S., Petroschke, M., & Steinhilper, R. (2017). Development of a Performance Measurement System for International Reverse Supply Chains. *Procedia CIRP*, vol.61, 251-256, DOI: 10.1016/j.procir.2016.11.264
- Altendorfer, K. (2017). Relation between lead time dependent demand and capacity flexibility in a two-stage supply chain with lost sales. *International Journal of Production Economics*, vol.194, 13-24, DOI: 10.1016/j.ijpe.2017.05.007
- Ramanathan, U. (2014). Performance of supply chain collaboration – A simulation study. *Expert Systems with Applications*, vol.41, no.1, 210-220, DOI: 10.1016/j.eswa.2013.07.022

Dossou, P. E., & Nachidi, M. (2017). Modeling Supply Chain Performance. *Procedia Manufacturing*, vol.11, 838-845, DOI:10.1016/j.promfg.2017.07.186

Persson, F., & Olhager, J. (2002). Performance simulation of supply chain designs. *International Journal of Production Economics*, vol.77, no.3, 231-245, DOI:10.1016/S0925-5273(00)00088-8.

Jamshidi, R., Fatemi Ghomi, S. M. T., & Karimi, B. (2015). Flexible supply chain optimization with controllable lead time and shipping option. *Applied Soft Computing*, vol.30, 26-35, DOI: 10.1016/j.asoc.2015.01.033

Bandaly, D., Satir, A., & Shanker, L. (2016). Impact of lead time variability in supply chain risk management. *International Journal of Production Economics*, vol.180, 88-100, DOI: 10.1016/j.ijpe.2016.07.014

Wibowo, M. A., & Sholeh, M. N. (2015). The analysis of supply chain performance measurement. *Procedia Engineering*, vol.125, 25-31, DOI: 10.1016/j.proeng.2015.11.005

Wang, Z., Hu, H., & Gong, J. (2018). Simulation based multiple disturbances evaluation in the precast supply chain for improved disturbance prevention. *Journal of Cleaner Production*, vol.177, 232-244, DOI: 10.1016/j.jclepro.2017.12.188

BIOGRAPHY

Daniel Iran Paperwriter is a student of the master's degree in logistics and supply chain management at the Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Rodolfo Eleazar Papereditor is professor of the graduate program in Computer Systems as well as the Industrial Engineering program at the Apizaco Institute of Technology. His research focuses on the development of computational optimization methods for logistics and manufacturing models. He is a member of the Mexican Society for Operations Research.

José Luis Papereditor is Researcher and Postgraduate Academic Director in Logistics and Supply Chain Management at the Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. His research appears in www.researchgate.net/profile/Jose_Luis_Flores.

GRAND STRATEGY, HYBRID WARFARE AND PUBLIC DIPLOMACY: COLD WAR PROPAGANDA BLOWBACK LEGACIES FOR BULGARIA AND BEYOND

Benedict E. DeDominicis, Catholic University of Korea

ABSTRACT

The globally resurgent populist obsession with sovereignty reflects a nationalist backlash against increasing international interdependence that postwar Western elites encouraged. It is a byproduct and bequest of containment of Communism. The instruments and personnel inherited from containment have been adapted to the post-Cold War environment to expand state influence. Their tactics include reliance on local clients in third states that major powers patronize to engage in indirect, often obscured competition for control within the broader nuclear setting. The reverberations of US-Soviet clandestine competitive interference within the internal politics of third parties, including disinformation campaigns, contributed to the contemporary vulnerability of segments of public opinion to conspiratorial stereotyping, embracing so-called fake news. Lack of transparency in the external sources supporting, advocating and utilizing public diplomacy initiatives increases target community susceptibility to conspiratorial worldviews. A study found the Balkans to be most vulnerable to the propagation of fake news which include claims of conspiratorial networks to undermine Balkan national sovereignty.

JEL: D74, F54, I23, I26, I28, N4

KEYWORDS: Bulgaria, Cold War, Disinformation, Hybrid Warfare, Public Diplomacy

INTRODUCTION

This paper incorporates neo-classical realism's orientation towards a historical sociological path dependency approach to foreign policy analysis (Zodian, 2015, 189). Neoclassical realism emphasizes states' proactive policies to influence and shape their "environment" (Sears, 2017, 23). These policies target the policy making dynamics within polities to influence domestic political trends. Covert interventions, by their nature intentionally masked and obscured, contribute to local conspiratorial perceptions of the capabilities and motivations of threatening external actors. These policy instrument legacies of the Cold War are critical shared elements in post-Cold War international strategy of the US and Russia. This paper underlines the influence of Cold War-era actors as political vested interests that shape today's foreign policy. These domestic vested interests, including the Cold War-constructed national security establishments, are significant domestic factors shaping the foreign policy processes within their respective polities. Their influence shapes the behavioral patterns of a foreign policy initiator state in its attempts to generate influence within the policy making processes of a target state in the nuclear setting. The legacy of US-Soviet Cold War competitive, covert interference in the internal politics today increases amenability to conspiratorial worldviews, contributing to nationalist populism and so-called fake news proliferation.

LITERATURE REVIEW

Post 1991, the overarching prevailing view in Washington became that the US occupies a position of world leadership under its comparatively benign post-Cold War hegemony (Brooks, 2012, 36-37). Today, so-called rogue states are threats to the international stability and consequently to this American-led world

order (Kim and Hundt, 2011). The 2002 “axis of evil” label applied by US President G.W. Bush stereotypically categorizes these lesser power rogue states (“Text,” 2002, para. 52). The watershed for the US commitment to intervene militarily despite the opposition of other permanent UN Security Council members to destroy US-perceived rogue regimes was the earlier 1999 Kosovo crisis (Lobel, 2000). NATO’s Operation Allied Force commenced on March 24, 1999. The escalating 78-day NATO air bombardment intensified Serb-Kosovo Albanian chaotic ethnic conflict dynamics. The latter included Kosovo Liberation Army enticement of NATO intervention on its behalf by “provoking the Serbs into atrocities” as the denouement of the Clinton administration’s long-festering loathing towards Belgrade (Gentry, 2006, 211).

The imminent, explicit threat and commencement of bombardment led to the province-wide communal population expulsion, elements both pre-planned and not, that NATO claimed it was trying to stop (Fisk, 1999, sentence 51). German security services allegedly distorted vague Bulgarian intelligence reports from Yugoslavia that “could not be verified” (Sofia News Agency, 2012, para. 10). The Germans referenced a forwarded Bulgarian report of an alleged Belgrade plan, codenamed Operation Horseshoe, to justify the US-led NATO air campaign (Select Committee on Foreign Affairs, 2000, para. 93-98). According to one retired German brigadier general, the actual Bulgarian report “concluded that the goal of the Serbian military was to destroy the Kosovo Liberation Army, and not to expel the entire Albanian population” (Goetz and Walker, 2000, para. 9). Responding to criticism, German Foreign Minister Joschka Fischer on April 8, 1999 stated that Belgrade on February 26, 1999 began implementing the pre-planned Operation Horseshoe to ethnically cleanse Kosovo of Albanians (Radio Free Europe, 1999, para.10-13). Former long-time Canadian diplomat James Bisset noted that “[i]t is interesting that although the Operation Horseshoe scandal has been discussed in the German parliament, there has been little or no media coverage of it in the North American media” (2001, 41 fn1). The NATO air campaign began after Belgrade rejected February 23, 1999 formal NATO demands for NATO freedom of movement throughout all Yugoslav territory in the draft Rambouillet Accords (Schwarz, 1999, 1, “Rambouillet Accords,” 1999, 86). After Belgrade’s capitulation and withdrawal of its forces from Kosovo, NATO and UN forces limited their occupation to Kosovo. Examples of US scholarship continue to reference the alleged Operation Horseshoe as justifying NATO intervention to stop Belgrade’s violations of international humanitarian law, including genocide (Daalder and O’Hanlon, 2001, Steinke, 2015).

DATA AND METHODOLOGY

This study has relied on a survey of the public record as well as triangulation using conclusions and information provided in peer-reviewed scholarly publications. This analysis relies upon *New York Times* investigative reporting partly because scholarly research indicates that it is the most influential US news outlet via agenda setting for other media news outlets (Denham, 2014, 18-19). The author had been an officer of the AUBG Faculty Assembly during most of his employment at AUBG (DeDominicis, 2013). He had conversations about these matters with other senior AUBG administrators and senior faculty representatives to the AUBG Board of Trustees.

RESULTS AND DISCUSSION

“The covert aspect of information and propaganda dissemination ... has been of exceptional importance during the Soviet-American cold war” [sic] (Cottam and Gallucci, 1978, 32). Disinformation as part of what is today labelled “hybrid warfare” encouraged this mobilization against the perceived local, treasonous threat conspiring with its Cold War great power patron (Isikoff and Corn, 2018, 44). The local contestant and its external patron would portray their own resistance-focused disinformation against the portrayed threat of the other to national sovereignty as local in origin. The external instigation and support for one side or the other would be intentionally obscured, if not hidden (Voss, 2016, 40). The extent to which this resistance was accepted as fundamentally local was limited. Concealing completely and indefinitely external involvement in covert operations involving numerous individuals is improbable. Making it

plausibly deniable via obfuscation facilitates diverting and disorganizing the resistance to make subduing it more feasible. The uncertainty of the initiator and forms of the external intervention including the extent of local collaboration with it would in turn intensify mutual suspicion and fear of the local other, i.e. polarization. Covert intervention obfuscates the delineation between external and internal sources of initiated imperial influence. Attitudes of suspicion and paranoia emerge from generations of obscured imperial control, creating fertile conditions for conspiratorial worldviews. I.e. an external “hidden hand” supposedly threatens control of the polity through secretly collaborating local elites (Cottam and Cottam, 2001, 112-13). Post-colonial polities are particularly prone to such perceptual stereotypical tendencies (Gray, 2010). Bulgaria has been portrayed as a post-colonial polity (DeDominicis, 2015).

US Public Diplomacy

Disinformation operations differ from public diplomacy campaigns insofar as the former obscure their external patronage. The latter declare this backing while overtly promoting the ally image of the patron within the broader target polity, thereby indirectly influencing target government policy. Obscuring the covert external support behind disinformation tactics aims to avoid negative interpretation of the motives of local beneficiaries. The purpose is to avoid target perceiver dismissal of the misinformation as foreign partisan propaganda (Roose, 2018). US Cold War foreign policy makers recognized the imperative of maintaining the appearance, if not necessarily the reality, of a separation between covert US intelligence service activities and public diplomacy programs. This separation was necessary to achieve the objective of such public diplomacy programs, i.e. overtly to encourage positive local public opinion attitudes towards the United States. Covert activities, i.e. US government intelligence, counterintelligence and influence operations undertaken without official local national consent, would risk appearing to violate the national sovereignty of the target. US foreign policy makers recognized this imperative in the establishment of an iconic public diplomacy initiative, the Peace Corps.

Cold War Hybrid Warfare and Contemporary US Public Diplomacy: the American University in Bulgaria

Various US government agencies may foster non-profit contractors for public diplomacy outsourcing. E.g. the US encourages and contracts with various non-governmental organizations through USAID and other federal agencies to provide humanitarian relief, civil society and institution building aid (USAID, n.d., Villarino, 2011). US and Bulgarian government officials initiated AUBG as a non-profit institution of higher education incorporated in the US state of Maine and in Bulgaria, beginning teaching operations in 1991. It is incorporated as a 501(c)(3) non-profit organization according to the US federal code (Guidestar, n.d.). Journalism and mass communications was the second most popular major areas of study among the ~ 1000 students there (~50% Bulgarian, the others from ~40 Balkan and other countries), after business administration. AUBG was highly selective in its student admissions. It did not have a faculty tenure system during the author's employment there. The US government via USAID and other agencies have provided much of its funding particularly in its early years before student tuition and room & board fees became significant. AUBG also relies on donors and Bulgarian government support. Ralph P. Davidson, chairman of the AUBG Board of Trustees (2000-5) while the author was on the faculty, was a retired chairman of *Time* magazine. Early in his career Davidson had been a CIA official (Langer, 2014). During Davidson's chairmanship, Robert C. McFarlane also joined the AUBG Board of Directors in 2000. McFarlane soon resigned after the AUBG student media published an expose about his involvement in the Iran-Contra affair:

He [Davidson] added that McFarlane was one of the people in Reagan's administration who were very instrumental in bringing about the end of the Cold War. "If it weren't for people like McFarlane, you [Dobrinova] might be sending your copy for approval to Moscow," he said. McFarlane said he considers service for AUBG a good use of his time since most of his life has been trying to spread democracy and "universities are particularly effective at teaching those concepts" (Dobrinova, 2001, para. 10-11).

William Casey was also a senior figure in the Iran-Contra affair (Walsh, 1998, Walsh, 1993). -According to former CIA analyst Melvin A. Goodman, the evidence of Bulgarian or Soviet orchestration of an assassination plot against Pope John Paul II was “a classic example of the political corruption of intelligence”:

The next campaign was initiated by [CIA Director William J.] Casey, who remained dissatisfied with the inability to link the Soviet Union with the 1981 shooting of the Pope. The intelligence record clearly exonerated both the Soviet Union and Bulgaria, and, as late as the winter of 1983-1983 [sic], even [CIA Deputy Director Robert M.] Gates' briefings to Congress emphasized the non-involvement of Moscow and Sofia. Just as Vice President Cheney pushed to prove a non-existent link between Saddam Hussein's secular regime and al Qaeda in 2002-2003, Casey would not stop linking Moscow to the plot to assassinate the pope. He was getting a great deal of pressure from right-wingers on Capitol Hill ... to produce evidence of Moscow's role. [Claire] Sterling was needling CIA officers in Rome about their unwillingness to point an accusing finger at Moscow. At one cocktail party, where Sterling was elaborating her perspective on CIA complicity, a CIA operative dismissed her views as conspiracy theory, which -- according to one witness -- "pissed her off. She climbed all over the guy." The 1985 assessment "Agca's Attempt to Kill the Pope: The Case for Soviet Involvement," became a classic example of the political corruption of intelligence. Two Agency post-mortems took the assessment and its co-authors (Kay Oliver, Beth Seeger, and Mary Desjeans) to task for their flawed work. Their careers did not suffer as a result, however. All three continued to be promoted in the CIA's bureaucracy, with Desjeans becoming chief for intelligence on the former Soviet Union and even an assistant to the deputy director for intelligence, and Oliver become the chief of the Agency's historical staff. All three also received generous cash awards for their efforts in support of Casey and Gates (Goodman, 2017, 123).

Sterling authored an article promoting the Moscow-Sofia orchestration of the papal assassination attempt that the *Reader's Digest* published, “The Plot to Murder the Pope” (Sterling, 1982) a thesis the CIA initially rejected (“CIA Reaction to Claire Sterling's *Reader's Digest* Article,” 1982). Despite the CIA's initial rejection of this proposition, the CIA later supported it. Sterling subsequently published a monograph promoting this argument, *The Time of the Assassins* (1983). One of the AUBG Board of Trustees members (2005-2010) was John Dimi Panitza. Panitza, a Bulgarian expatriate, had been head of the *Reader's Digest* editorial office in Paris. He allegedly helped disseminate disinformation that the Bulgarian communist secret police had orchestrated the plot to attempt to assassinate the Pope in 1981, utilizing as the attempted assassin a Turkish national, Mehmet Ali Agca:

The European editor of Reader's Digest, John Dimi Panitza, is a transplanted Bulgarian aristocrat who has been described on the BBC as a CIA agent. According to The Condensed World of the Reader's Digest [Schreiner, 1977], “Each foreign editor has some research staff and the Paris office under Staff Senior Editor John D. Panitza rivals that in Washington.” Panitza invented the Bulgarian Connection in the KGB Plot to Kill the Pope and assigned the job to Claire Sterling and Paul Henze. Henze was CIA Station Chief in Turkey while Sterling is a career disinformation agent for the CIA and Mossad. In the Reader's Digest introduction to the first installment of Edward Jay Epstein's Legend [1978], Panitza is credited with helping uncover the KGB plot behind the Kennedy assassination [Landis, 1988, 41-42, available on the Internet since 2016].

The *Washington Post* 2011 obituary for Paul Henze notes, “... in 2006, an Italian commission reexamined the [papal] assassination attempt and concluded that it had indeed been masterminded by Soviet military intelligence. Russian and Bulgarian officials condemned the finding” (Brown 2011, para. 14). Henze's estate donated his personal papers to the Hoover Institution Archives at Stanford University. The on-line catalogue listing for Henze's papers include correspondence with Panitza:

[...]

“Correspondence, travel documentation, and writings, 1947-2010”

“Scope and Contents note”

“Includes correspondence, travel documentation, research materials, and writings, as well as notes and transcripts from diaries.”

[...]

"Box/Folder 217 : 3 John D. Panitza, 1971-1982"

[...] (“Inventory of the Paul B. Henze papers,” n.d.)

This instance evidently was part of the disinformation warfare in which Washington and Moscow engaged in the pre-Internet era. *Reader's Digest*, at its height in the 1980s second only to *TV Guide* in US subscription numbers, had built an editorial reputation basically for propagating the enemy image (Cottam and Cottam, 2001, 96-98, 106-08) of the Soviet bloc:

These types of stories earned the Digest a reputation as a leading voice in anti-communism. As it gained prominence, Reader's Digest drew criticism. Despite the publication's determination to celebrate individual freedoms, it was accused of being nothing more than state propaganda. There were claims of CIA funding and editorial control, especially in its foreign editions in Latin America (Sharp, 2013, para. 8-9).

The owner of *Reader's Digest* filed for bankruptcy in 2009 and again in 2013 (“Reader's Digest,” 2013). “Bulgarians still feel stigmatized by the Agca case” (Pavlov, 1998, 31). To commemorate Panitza's service and charitable donations to AUBG which began with AUBG's establishment, the AUBG library was named after him in 2009 (“Panitza Library,” n.d.). Panitza died in 2011 (“Dimi Pantiza,” 2011). In May 2019, the Bulgarian authorities named a street after Panitza in the Bulgarian capital, Sofia and this writer was invited to attend the ceremony. The public email invitation text:

UPDATED TIME: Dr. Steven F. Sullivan, President of the American University in Bulgaria, requests the honor of your presence at the Dimi Panitza Street Dedication, 9:30 a.m., Thursday, May 16, 18 Tsar Osvoboditel Str. The event is made possible through the kind support of Sofia Municipality. Mayor of Sofia Yordanka Fandakova and Panitza's friend Professor Minko Balkanski, along with representatives of the American University in Bulgaria, the Bulgarian School of Politics, the Institute for Studies of the Recent Past, and other institutions that have changed the country thanks to Panitza's leadership, will honor the late philanthropist, visionary and ardent supporter for the development of democracy and education in Bulgaria. A reception will follow at the Residence Exclusive Club, the house where Panitza was born and raised. RSVP. (AUBG President, 2019).

The impact of this Cold War disinformation operation includes ongoing references in authoritative news media reports, implying that Communist Bulgarian complicity is still an unsettled question, while referencing more recent events. In 2019, Italian authorities opened Vatican tombs in the search for the remains of Emanuela Orlandi, the daughter of a Vatican employee kidnapped in 1983. “Like other well-scrutinized cold cases around the world, Emanuela's disappearance has inspired many conspiracy theories. She has been linked to the C.I.A., to Bulgarian agents, to a Roman crime gang and to an American archbishop involved in a major Italian banking scandal” (Povoledo 2019b, para. 5, Povoledo 2019a). Attempted papal assassin Mehmet Ali Agca claimed in erratic testimony in the early 1980s that Orlandi had been abducted by Bulgarian secret agents as part of the covert efforts to cover up Bulgaria's involvement in the attempt. Warsaw Pact covert intelligence agencies generated their own disinformation in this case. According to the *Toronto Star*,

[A]fter the fall of the Soviet Union, [Ferdinando] Imposimato [one for the Italian magistrates investigating the Papal assassination attempt] travelled to Berlin on behalf of the Orlandi family to interview Gunter Bohnsack, a former member of East Germany's Stasi intelligence agency. He claims Bohnsack told him the letters from the Turkish Anti-Christian Liberation Front [a faked terrorist group demanding the exchange of Agca for Orlandi] were written by the Stasi. The goal was to divert attention away from Soviet spy agencies and place it on Islamist fanatics (Contenta, 2014, para. 57).

A popular 2010 monograph describes an elaborate east European communist covert operations network as responsible for the papal assassination attempt and disinformation surrounding it, incorporating the Orlandi abduction (Weigel, 2010, 525, fn93).

CONCLUSION

George Soros' Open Society Institute of Sofia, Bulgaria published a study showing that "Balkan countries to be among the most vulnerable to the spread of fake news, described as 'rumors, hoaxes, outright lies, and disinformation from foreign governments or hostile entities'" (Nicholls, 2018, para. 3). The US consequently reopened Radio Free Europe bureaus in Bulgaria, Romania and Hungary in 2019 (Novak, 2019). This Open Society study noted that "[...] education seems to be the best all-round solution to fake news and the post-truth phenomenon with less drawbacks and more possibilities to tailor it to different situations" (Lessenski, 2018, 12). I.e. the aims of civic education should include a focus on analytical training in analyzing the historical contextual legacy factors motivating a current campaign position, public policy or foreign policy as a component of transparency. Transparency regarding the historical political context that contributed to current US public diplomacy initiatives strengthens them.

REFERENCES

- AUBG President Dr. Steven F. Sullivan (2019) "Updated Time: Dimi Panitza Street Dedication" Email invitation to the author sent on May 14, 2019 from president@aubg.edu, RSVP requested.
- Bisset, J. (2001) "NATO's Balkan Blunder," *Mediterranean Quarterly*, vol. 12(1), p. 39-50.
- Brooks, S.G. (2012) "Can We Identify a Benevolent Hegemon?" *Cambridge Review of International Affairs*, vol. 25(1), p. 27-38.
- Brown, E. (2011) "Paul B. Henze, Former CIA and National Security Specialist, Dies at 86," *Washington Post*, June 2. Accessed July 20, 2019 at: https://www.washingtonpost.com/local/obituaries/paul-b-henze-former-cia-and-national-security-specialist-dies-at-86/2011/06/02/AG4mSYHH_story.html?utm_term=.618852bb0440.
- "CIA Reaction to Claire Sterling's *Reader's Digest* Article" (1982) CIA. Accessed July 25, 2019 at: <https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP84B00049R000902240003-7.pdf>.
- Contenta, S. (2014) "The Orlandi Code: The Mafia, Communist Spies, the Pope and the Twisted Mystery of a Kidnapped Vatican Girl," *Toronto Star*, October 22. Accessed October 17, 2019 at: http://projects.thestar.com/projects/2014/10/22/rome_the_pope_the_vatican_and_the_twisted_mystery_of_a_kidnapped_girl.html.
- Cottam, M.L. and R.W. Cottam (2001) *Nationalism and Politics: The Political Behavior of Nation States*. Boulder: Lynne Rienner.

Cottam, R.W. and G. Gallucci (1978) *The Rehabilitation of Power in International Relations: A Working Paper*. Pittsburgh: University of Center for International Studies, University of Pittsburgh.

Daalder, I.H. and M.E. O'Hanlon (2004) *Winning Ugly: NATO's War to Save Kosovo*. Washington, DC: Brookings Institution Press. Accessed September 28, 2019 at: https://books.google.co.kr/books/about/Winning_Ugly.html?id=aeQLUvtZnMcC&redir_esc=y

DeDominicis, B.E. (2013) "Personnel Performance Evaluation Systems in Non-profit Academic Multinational Institutions: The American University in Bulgaria and The Catholic University of Korea," *Management Education: An International Journal*, vol. 12(4), p. 25-40.

DeDominicis, B.E. (2015) "State Authority in Bulgaria: a Post-Colonial Balkan National Community," *The International Journal of Interdisciplinary Global Studies*, vol. 9(1), p. 21-37.

Denham, B.E. "Intermedia Attribute Agenda Setting in the New York Times: The Case of Animal Abuse in U.S. Horse Racing," *Journalism and Mass Communication Quarterly*, vol. 91(1, March) p. 17-37.

"Dimi Panitza to Be Buried in Bulgaria on His Wish," 2011. Novinite.com, July 30. Accessed July 15, 2019 at: https://www.novinite.com/articles/130710/Dimi+Panitza+to+Be+Buried+in+Bulgaria+on+His+Wish_

Dobrinova, V. (2001) "Convicted, Pardoned: The New Board Member," February 13, *Aspexter* 12(2). Downloaded on June 10, 2009 originally from <http://aspecker.aubg.bg/archive/vol12/issue2/index.htm> and is in the author's possession and is available upon request; it is no longer accessible on the Internet.

Epstein, E.J. (1977) *Legend: The Secret World of Lee Harvey Oswald*. New York: McGraw-Hill.

Fisk, R. (1999) "Mensonges de guerre au Kosovo" [titled "Lies and More Damned Lies" in English], *Le Monde Diplomatique*, July. Accessed July 28, 2019 at: <http://cabal.rezo.net/spip.php?rubrique223>.

Gentry, J.A. (2006) "Norms and Military Power: Nato's War Against Yugoslavia," *Security Studies*, vol. 15(2), p. 187-224.

Goetz, J. and T Walker (2002) "Serbian Ethnic Cleansing Scare was a Fake, Says General." *Sunday Times* (of London). April 2. Accessed July 18, 2019 at: https://jjvanka.net/archief/balkan_2000/4---/lontim041.html_

Goodman, M.A. (2017) *Whistleblower at the CIA: An Insider's Account of the Politics of Intelligence*. San Francisco: City Light Books.

Gray, M. (2010) "Revisiting Saddam Hussein's Political Language: The Sources and Roles of Conspiracy Theories," *Arab Studies Quarterly*, vol. 32(1)(Winter), p. 28-46.

Guidestar. n.d. "Educational Institutions: American University in Bulgaria," Accessed July 22, 2019 at: <https://www.guidestar.org/profile/01-0466768>.

"Inventory of the Paul B. Henze papers" (n.d.) Online Archive of California, Hoover Institution Archives. Accessed May 26, 2019 at: http://www.oac.cdlib.org/findaid/ark:/13030/kt0n39r413/entire_text/_

Isikoff, M. and D. Corn (2018) *Russian Roulette: The Inside Story of Putin's War on American and the Election of Donald Trump*. New York: Hachette Book Group.

Kim, J. and D. Hundt (2011) "US Policy Toward Rogue States: Comparing the Bush Administration's Policy Toward Iraq and North Korea," *Asian Perspective*, vol 35(2), p. 239-257.

Landis, F. (1988) "The CIA and Reader's Digest," *Covert Action Bulletin*, vol. 29(1988), p. 41-47. Accessed May 26, 2019 at: <https://archive.org/details/CovertActionInformationBulletin29>.

Langer, E. (2014) "Ralph P. Davidson, Former Chairman of Time Inc. and Kennedy Center, Dies at 86." *The Washington Post*, August 2. ProQuest Central.

Lessenski, M. (2018) "Common Sense Wanted: Resilience to 'Post-Truth' and Its Predictions in the New Media Literacy Index 2018," Open Society Institute - Sofia, March: 1-15. Accessed June 2, 2019 at: http://osi.bg/downloads/File/2018/MediaLiteracyIndex2018_publishENG.pdf.

Lobel, J. (2000) "Benign Hegemony? Kosovo and Article 2(4) of the U.N. Charter," *Chicago Journal of International Law*, vol. 1(1), p. 19-36.

Nicholls, S. (2018) "Balkans Most Susceptible to Fake News, Study Finds," *Euronews*, March 31. Accessed June 1, 2019 at: <https://www.euronews.com/2018/03/30/balkans-most-susceptible-to-fake-news-study-finds>.

Novak, B. (2019) "Radio Free Europe Is Set to Be Revived in Hungary," *New York Times*, September 7, p. A.7.

"Panitza Library" (n.d.) American University in Bulgaria. Accessed May 29, 2019. <https://www.aubg.edu/library>.

Pavlov, S. (1998) "Bulgaria in a Vise." *Bulletin of the Atomic Scientists* 54(1), p. 28-31.

Povoledo, E. (2019) "Piles of Buried Bones found in Vatican's Search for Girl," *New York Times*, July 21, p. A14.

Povoledo, E. (2019) "Search for Missing Italian Teenager Leads to an Empty Tomb," *New York Times*, July 12, p. A6.

Radio Free Europe/Radio Liberty (1999) "Balkan Report: April 14, 1999," vol. 3(14). Accessed July 28, 2019 at: <https://www.rferl.org/a/1341282.html>.

"Rambouillet Accords" (1999) UN Peacemaker, June 7. Accessed July 28, 2019 at: https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/990123_RambouilletAccord.pdf.

"Reader's Digest Publisher Files for Bankruptcy Again" (2013) *Financial Times*. February 19. p. 14.

Roose, K. (2018) "Sophisticated Foe Evolves, Testing Prowess of Facebook," *New York Times*, August 2, p. B1.

Schreiner, S.A. (1977) *The Condensed World of the Reader's Digest*. New York: Stein and Day.

Schwarz, P. (1999) "Rambouillet Accord Proposed NATO Occupation of all Yugoslavia," *Peace Research*, vol. 31(2), p. 24-27. ProQuest Central.

Sears, N.A. (2017) "The Neoclassical Realist Research Program: Between Progressive Promise and Degenerative Dangers." *International Politics Reviews* vol. 5(1), p. 21-31.

Sharp, J. (2013) "Rise and Fall of Reader's Digest," *CNN*, February 20. Accessed May 30, 2019 at: https://edition.cnn.com/2013/02/20/opinion/sharp-readers-digest/index.html?fbclid=IwAR0_7mH3552maMG3kXbIur5fyWzc3--6jiC0xe2OkmLuz_Qz3awaKq8uPME_

Sofia News Agency (2012) "Bulgaria Leaked Milosevic's Ethnic Cleansing Plan in 1999," *Novinite.com*, January 9. Accessed July 28, 2019 at: <https://www.novinite.com/articles/135554/Bulgaria+Leaked+Milosevic%27s+Kosovo+Ethnic+Cleansing+Plan+in+1999>.

Steinke, R.R. (2015) "A Look Back at NATO's 1999 Kosovo Campaign: A Questionably "Legal" but Justifiable Exception?" *Connections: The Quarterly Journal*, vol. 14(4), p. 43-55.

Sterling, C. (1982) "The Plot to Murder the Pope," *Reader's Digest*, September: 71-78. Accessed July 25 at: 2019. <https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP90-00552R000505140063-9.pdf>.

Sterling, C. (1983) *The Time of the Assassins*. New York: Henry Holt & Co.

"Text of President Bush's 2002 State of the Union Address" (2002) *Washington Post*, January 29. Accessed July 21, 2019 at: <https://www.washingtonpost.com/wp-srv/onpolitics/transcripts/sou012902.htm>.

USAID (n.d.) "Opportunities for Funding: Grant & Partnership Programs," Accessed July 22, 2019 at: <https://www.usaid.gov/work-usaid/get-grant-or-contract/opportunities-funding>.

Villarino, E. (2011) "Top USAID NGO partners: A Primer," September 2. Accessed July 22, 2019 at: <https://www.devex.com/news/top-usaid-ngo-partners-a-primer-75803>

Voss, Kl. (2016) "Plausibly Deniable: Mercenaries in US Covert Interventions During the Cold War, 1964-1987," *Cold War History*, vol. 16(1), p. 37-60.

Walsh, L. (1998) *Firewall: The Iran-Contra Conspiracy and Cover-up*. New York: W.W. Norton & Co.

Walsh, L. (1993) "Final Report of the Independent Counsel for Iran/Contra Matters: Chapter 15." Accessed July 26, 2019 at: https://fas.org/irp/offdocs/walsh/chap_15.htm.

Weigel, G. (2010) *The End and the Beginning: Pope John Paul II - The Victory of Freedom, the Last Years, the Legacy*. New York: Doubleday. Accessed July 14, 2019 at: https://books.google.co.kr/books?id=WRBM2WoOetIC&pg=PA525&lpg=PA525&dq=Emanuela+Orlandi+Bulgarian&source=bl&ots=pu7SveSip0&sig=ACfU3U0DUz1QKcLBsXAE_3dBsVK4WXm5IQ&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwi7_selrrPjAhWMzLwKHclgAg4ChDoATAAegQICRAB#v=snippet&q=orlandi&f=false_

Zodian, M. (2015) "Sociology, History and Conceptual Models." *Strategic Impact* vol. 2015(1), p. 178-191. Academic Search Complete.

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was produced with the support of the Research Fund of the Catholic University of Korea. The author wishes to thank two anonymous peer reviewers and the journal editors for their thoughtful critiques and comments. The author is solely responsible for any mistakes and omissions.

BIOGRAPHY

Benedict E. DeDominicis, Ph.D. (University of Pittsburgh, BA Ohio State) is an associate professor of political science at the Catholic University of Korea in the International Studies Department.

JOB SATISFACTION AMONG FACULTY OF ACCOUNTANCY IN SELECTED TERTIARY EDUCATION IN HANOI

Jun Alejo Bathan, British University Vietnam, Ecopark Campus

ABSTRACT

In every working environment like schools and universities, the job satisfaction is a critical component and of utmost importance for employees to remain happy and productive for the achievement of the company's goal. In able to determine and understand this level of satisfaction among faculty of Accountancy in selected tertiary education in Hanoi this research was conducted. It would be beneficial for the enhancement of management policies and practices among schools. The researcher used descriptive method to gather data and administer the self-constructed questionnaire to 134 faculties. The respondents' demographic profile and level of satisfaction were determined. With this, the study found out that there is no significant relationship between level of job satisfaction and profile of the respondents, except on the educational background. The levels of job satisfaction among faculty of accountancy are satisfactory in the areas of interpersonal relationship and opportunities to engage in socio-cultural activities, whereas moderately satisfactory in the areas of working conditions, management policies, professional development and opportunities to engage in academic/professional activities. Hence, the researcher recommends management intervention activities to improve policies and practices to increase the job satisfaction of faculty of accountancy in selected tertiary education in Hanoi.

JEL: M1

KEYWORDS: Job Satisfaction, Job Dissatisfaction, Management Policies, Professional Development, Working Condition, Interpersonal Relationship

INTRODUCTION

Job satisfaction is the most widely investigated job attitude, as well as one of the most extensively researched subjects in Industrial/ Organizational Psychology. Many work motivation theories have represented the implied role of job satisfaction. As a result of this expansive research, job satisfaction has been linked to productivity, motivation, absenteeism/tardiness, accidents, mental/physical health, and general life satisfaction. A common idea within the research has been that, to some extent, the emotional state of an individual is affected by interactions with their work environment. People identify themselves by their profession, such as a doctor, lawyer, or teacher. A person's individual well-being at work, therefore, is a very significant aspect of research. The most widely accepted explanation of job satisfaction was presented by Locke (1976), who defined job satisfaction as "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences". Additionally, job satisfaction has emotional, cognitive and behavioral components. The emotional component refers to feelings regarding the job, such as boredom, anxiety, or excitement. The cognitive component of job satisfaction refers to beliefs regarding one's job, for example, feeling that one's job is mentally demanding and challenging. Finally, the behavioral component includes people's actions in relation to their work, which may include being tardy, staying late, or pretending to be ill in order to avoid work.

Objectives of the Study

The study aimed to determine the job satisfaction among faculty members in the accountancy department in selected private colleges and universities in the City of Hanoi. It covered the demographic profile of the respondents in terms of age, sex, civil status, educational background, employment record, and the factors of job satisfaction in terms of working condition, interpersonal relationship, management policies, professional development, opportunities to engage in academic or professional activities and opportunities to engage in faculty socio- cultural activities. Hence, it aimed to determine the significant relationship between the respondent's profiles versus the level of job satisfaction on the aforementioned factors. It also sought to determine the perceived degree of importance of the abovementioned factors contributing to job satisfaction among faculty members of accountancy department. Furthermore, the researcher proposed school management intervention activity to improve the job satisfaction of faculty members of accountancy department in selected private Colleges and Universities in the city of Hanoi.

METHODOLOGY

Descriptive method was used in this research study. The researcher came up with the respondents of one hundred thirty four (134) faculty members of Accountancy in selected tertiary education in Hanoi. Quota sampling was chosen since in this study the researcher administered the questionnaire only to those faculty members who are willing and interested to answer. The self-constructed survey questionnaire served as the major data gathering instrument in this study. It was composed of two parts: the first part focused the profile of the respondents, highest educational attainment and length, of service in the present institution. While the second part contained items to assess the level of job satisfaction. It was validated by the panel, grammarian, industry expert and statistician. Furthermore, to test the reliability of the instrument, the researcher conducted a dry run and based on the usage of Cronbach's alpha, the reliability of 0.745 was obtained. Upon the administration of the survey questionnaire, the gathered data were tallied and subjected to the following statistical tools:

Frequency and Percentage. This was used to analyze the profile of the respondents in terms of age, gender, civil status, monthly income and kind of service availed (Calderon, 2000).

Ranking. This was used to describe the positional importance of an item. It is usually represented by a number and the value or scores are arranged from the highest to the lowest (Calderon, 2000).

Weighted mean. This is the sum of the product scores multiplied by the frequency divided by the number of cases (Calmorin, 1997). In this study, the weighted mean was used to determine the extent of satisfaction for all items included in job satisfaction questionnaire.

Chi-square test. This is used in descriptive research to determine the significant difference between observed and expected or theoretical frequencies from independent variables (Zulueta, 2003).

F-test (ANOVA): This was utilised to determine the significant difference on the assessment of the respondents on service quality when grouped according to age, civil status, monthly income and kinds of service availed.

Likert Scale was the approach used to gauge the responses on the assessment of job satisfaction among faculty members.

Scale Verbal Interpretation:

- 5 Highly Satisfactory
- 4 Satisfactory
- 3 Moderately Satisfactory
- 2 Unsatisfactory
- 1 Highly Unsatisfactory

RESULTS AND DISCUSSION

Demographic Profile of Respondents: The researchers described the profile of the respondents in terms of Age, Sex, Civil Status, Educational Background, and Number of years teaching in the current School.

Table 1: Distribution of the Respondent's in Terms of Age

Age	Frequency	Percentage
20 – 25 years old	4	2.99
26 – 30 years old	7	5.2
31 – 35 years old	16	11.9
36– 40 years old	38	28.4
41 – 45 years old	22	16.4
46-50 years old	19	14.2
51-55 years old	20	14.9
56 and above	8	6
Total	134	100

Table 1 reveal that majority of the faculty members of accountancy department are held by those who belong to 36-40 years old. It could also be noted that the age bracket ranging from 41 to 55 are nearly close in terms of age. Likewise, there are younger people who are also engaged in teaching in the Accountancy in colleges and universities.

Table 2: Distribution of the Respondent's in Terms of Sex

Sex	Frequency	Percentage
Male	55	41.05
Female	79	58.95
Total	134	100

Table 2 represents that the female group obtained a higher frequency of 79 or 58.95 percent, while the male group of respondents only tallied the frequency of 55 or 41.05 percent, indicating the predominance of the former over the latter. Seemingly, majority of the faculty members are occupied and dominated by female.

Table 3: Distribution of the Respondent's in Terms of Civil Status

Civil Status	Frequency	Percentage
Single	46	34.3
Married	78	58.2
Separated	5	3.75
Widowed	5	3.75
Total	134	100

Based on the findings above, it only signifies that majority of the respondents are already married which could mean that aside from being a teacher and a private practitioner, they can also perform various responsibilities for their families. Table 4 reflects that from the 134 respondents, those with master's degree are 33 or 24.6 percent; Doctorate Degree holders are 24 or 17.9 percent; and BS Degree holders are 14 or

10.45 percent. These data imply that by plurality, master's degree holders' rank first, followed by doctoral degree unit earners and doctoral degree holders.

Table 4: Distribution of the Respondent's in Terms of Educational Background

Educational Background	Frequency	Percentage
BS Degree	14	10.45
With M.A. units	18	13.4
Master's Degree (candidate)	11	8.2
Master's Degree	33	24.6
With Doctoral units	30	22.4
Doctoral candidate	4	3
Doctoral Degree	24	17.9
Total	134	100

Table 5: Number of Years Teaching in the Current School

Employment Record	Frequency	Percentage
1-5	35	26.20
6-10	13	9.7
11-15	32	23.88
16-20	27	20.14
21-25	12	8.95
26 and above	15	11.19
Total	134	100

It can be viewed from table 5 that the lengths of service of the respondents were bracketed into six levels. Majority of the respondents is in their 1-5 years with 35 or 26.20 percent. This apparently shows that most of the respondents are in their first year in the field of teaching.

Level of Job Satisfaction of the Faculty of the College of Accountancy

The researcher used the SERVQUAL MODEL theory which is suitable for the study. It has five dimensions that include tangibility, reliability, empathy, responsiveness and assurance.

Assessment of service quality was examined: First with the use of collected information that was gathered from the respondents via questionnaires. Secondly based on the result, it explained that the level of satisfaction received and perceived by the customers can be influenced by the five dimensions. Third is the measurement of the service quality that reflected the customer satisfaction on the services of the rural bank. Lastly, after the evaluation is the formulation of propose plan, where recommendations and suggestions were cited

Table 6: Assessment of the Respondents on Job Satisfaction in Terms of Workload Dimension

Working Condition	Weighted Mean	Verbal Interpretation
1. workload	3.98	Satisfactory
2. current salary	3.10	Moderately Satisfactory
3. fringe benefits	3.21	Moderately Satisfactory
Grand Weighted Mean	3.43	Moderately Satisfactory

Based on the given findings on table 6, the researcher found out that the workload dimension gained a "satisfactory" response with weighted means ranging from 3.21 to 3.98. The item "Teaching load distribution" topped the list with weighted mean of 4.08. This was followed by a weighted mean of 3.43 for item "Number of Teaching preparations". The last item "Loading schedule" gained a 3.21 as its

weighted mean. This result with a grand weighted mean of 3.43 and verbally interpreted as “satisfactory” can be construed that respondents are satisfied in the working conditions in terms of their workload.

Table 7: Assessment of the Respondents on Job Satisfaction in Terms of Interpersonal Relationship

Interpersonal Relationship	Weighted Mean	Verbal Interpretation
1. Relationship with students.	4.21	Satisfactory
2. Relationship with the other faculty in the college	4.22	Satisfactory
3. Relationship with superiors.	4.02	Satisfactory
4. Relationship with other personnel.	4.15	Satisfactory
5. Relationship with the community.	4.07	Satisfactory
Grand Weighted Mean	4.13	Satisfactory

Based on Table 7, It substantiated that all item have weighted mean which vary from 4.02 to 4.22 with a verbal interpretation of “satisfactory”. Topmost is item “Relationship with other faculty in the college”, 4.22. Coming in close is “Relationship with students”, 4.21. This is followed by “Relationship with other personnel”, 4.15. The remaining two items are “Relationship with the community” and “Relationship with superiors” having weighted mean of 4.07 and 4.02, respectively.

Table 8: Assessment of the Respondents on Job Satisfaction in Terms of Management Policies

Management Policies	Weighted Mean	Verbal Interpretation
1. Faculty evaluation policies.	3.60	Satisfactory
2. Participation in faculty policies-making decisions.	3.43	Moderately Satisfactory
3. Policies on tenure.	3.44	Moderately Satisfactory
4. Promotion system	2.99	Moderately Satisfactory
Grand Weighted Mean	3.36	Moderately Satisfactory

Based on Table 8, four items on management policies gained a “moderately satisfactory” response with weighted mean scores extended from 2.99 to 3.60. These statements are: “policies in tenure”, 3.44; “participation in faculty policy-making decisions”, 3.43; and “promotion system”, 2.99. The respondents are moderately satisfied in terms of management policies on faculty participation in policy-making decisions, tenure and promotion. However, one item got the response “satisfied” having 3.60 as its weighted mean. This is the statement about “faculty evaluation policies”. The grand weighted mean score of 3.36 is verbally interpreted as “moderately satisfied”. Thus, the respondents manifested a moderate level of satisfaction on the institutions policies. As shown in table 9, it could be seen that the respondents come up with a “moderately satisfied” response on all items: These are “objectives and purpose”, 3.36; “career and professional growth”, 3.31; and “availability of funds”, 3.19. The obtained grand weighted mean of 3.29 is verbally interpreted as “moderately satisfied”. It is noteworthy that along this factor, faculty is manifests a moderate level of satisfaction in terms of career and professional growth. London and Larson stressed the importance of designing a career development program for employees to increases employee motivation and job satisfaction

Table 9: Assessment of the Respondents on Job Satisfaction in Terms of Professional Development

Professional Development	Weighted Mean	Verbal Interpretation
1. Availability of funds.	3.19	Moderately Satisfactory
2. Objectives and purpose.	3.36	Moderately Satisfactory
3. Career and Professional growth	3.31	Moderately Satisfactory
Grand Weighted Mean	3.29	Moderately Satisfactory

Table 10: Assessment of the Respondents on Job Satisfaction in Terms of Opportunities to Engage in Academic/ Professional Activities

Opportunities to Engage in Academic/ Professional Activities	Weighted Mean	Verbal Interpretation
1. Research work	3.46	Moderately Satisfactory
2. Community Extension services	3.63	Satisfactory
3. Administrative duties	3.37	Moderately Satisfactory
4. Advanced professional studies	3.39	Moderately Satisfactory
5. Students consultation.	3.53	Satisfactory
Grand Weighted Mean	3.48	Moderately Satisfactory

Based on table 10, two items gained a “satisfactory” response with weighted means of 3.36 from “community extension services” and 3.53 for “student consultation”. However, three items got a “moderately satisfied” response with weighted means extending from 3.37 to 3.44. Topping them all is “research work”, 3.46; “advanced professional studies”, 3.39; and “administrative duties”, 3.37. The grand weighted mean of 3.48 is interpreted as “moderately satisfied”. This is an indicator that the respondents’ level of satisfaction regarding opportunities to engage in academic-professional activities is moderately satisfied.

Table 11 shows that the respondents gave a “satisfactory” response on item “Involvement in medical mission initiated by the community” with 3.75 weighted mean score. However, two items: “Facilitate lectures, workshop in nearby communities” and “Coordination with parents, community leaders and agencies” obtained a weighted mean of 3.49 and 3.39, respectively. The grand weighted mean 3.54 is interpreted as “moderately satisfactory”. This points out that the respondents’ level of satisfaction on opportunities to engage in faculty socio-cultural activities is moderately satisfied.

Table 11: Assessment of the Respondents on Job Satisfaction in Terms of Opportunities to Engage in Faculty Socio- Cultural Activities

Opportunities to Engage in Faculty Socio-Cultural Activities	Weighted Mean	Verbal Interpretation
1. Involvement in mission initiated by the community	3.75	Satisfactory
2. Facilitates lectures, workshop in nearby communities	3.49	Moderately Satisfactory
3. Coordination with parents, community leaders and agencies	3.39	Moderately Satisfactory
Grand Weighted Mean	3.54	Satisfactory

Table 12: Relationship Between Respondents' Profile and Working Condition (N=134)

Variables of the Respondents' Profile	Computed Chi-Square Value	Df	Tabular Chi-Square Value	Interpretation	Decision
Age	26.49	30	43.77	Not Significant	Accept Null Hypothesis
Gender	3.26	5	11.07	Not Significant	Accept Null Hypothesis
Civil Status	5.70	5	11.07	Not Significant	Accept Null Hypothesis
Educational Background	35.66	25	37.65	Not Significant	Accept Null Hypothesis
Number of years in teaching in the current school	37.82	30	43.77	Not Significant	Accept Null Hypothesis

This finding indicates that age, gender, civil status, educational background, and number of years in teaching in the current school are independent and they are not relevant to the different working conditions such as working load, current salary and fringe benefits. This result can be viewed that faculty know their specialization and nature of one's work, thus the profile and working condition do not relate to each other.

CONCLUSIONS

The researcher found out that most of the faculty members are 36 – 40 years of age, females, married, with Master's degree and 1-5 years in the field of teaching. The quality service in terms of empathy, reliability, responsiveness and assurance was highly effective from the views of the respondents. There is significant difference in view of quality service when grouped according to sex, monthly income and kind of service availed. There is no significant difference in view of quality service when grouped according to age and civil status. The researcher proposed strategies to enhance the job satisfaction of faculty members of accountancy department.

RECOMMENDATIONS

Faculty members of accountancy department should be at least a master degree holder. Improve the level of satisfaction of the faculty members of accountancy department in terms of the following factors: The Academic Council of Ministry of Higher Education to develop a policy on full-time equivalent on faculty loading, actual contact hours, and teaching preparations and load scheduling. The Academic Affairs of Accountancy to develop a faculty evaluation system determining the ranks, salary and fringe benefits according to the merits of the faculty. Develop faculty members of accountancy department development program to improve faculty profile. Examples are scholarships, thesis/dissertation support, seminars/trainings (local and abroad), research/extension activities as part of regular faculty loads, book/manual authorship, professional chairs, rendering of expert services, etc. There is a strong interpersonal relationship; however, there is a need to strengthen the factors on the opportunities to engage in academic/professional activities by giving educational loans and benefits to faculty members of accountancy department who wants to specialize in other field of Accountancy. Arrange class schedule of faculty members of accountancy department to give them time or their private practice and sponsor in coordination with community leaders and parents. Schools must provide funds for seminars and workshops of faculty members of accountancy department and scholarship grants and loans for faculty who are enrolled in graduate schools. Allow faculty members of accountancy department to join professional organizations. Educational Attainment should be used as a basis in faculty ranking and salary remuneration. Formulate management intervention activities to improve the job satisfaction of faculty members of accountancy department in selected private Colleges and Universities in the City of Hanoi.

REFERENCES

Baron, Robert A. and Paules, Peul B. Understanding Human Relations: A Practical Guide to People at Work. Boston: Allyson and Bacon, 2003.

Calderon, Jose F. Statistics for Educational Research Simplified. Manila: Educational Publishing House, 2000.

Calmorin, L. and Calmorin, M. Statistics in Education and Sciences. Manila: Rex Bookstore, 1995.

Cetro, Samuel C. Modern Management. International Edition. New Jersey: Prentice Hall, 2000

Chevalier, Roger D. Improving Workplace Performance. New York: AMACOM, 2007.

Cherington, David J. Management of Human Resources. 4th Edition. N.J.: Prentice Hall, 1995.

Herman, Robert and Wagner Peter. Personal Administration. New York: Mc Graw Hill, 2003.

Pilar, N.N. Readings in Human Behavior in Organization. Quezon City: IMC Press, 1991.

Pereda, Pedrito R. and Pereda, Purisima P. Human Resource Management. Manila: Mindshapers Co., Inc., 2008.

Zarate, Cynthia A., Organizational Behavior and Management in Philippine Organizations. Manila: Rex Bookstore 2006.

Zulueta, Francisco M. and de Lara, Greg Melchor C. Human Behavior in Organizations. Mandaluyong City: National Bookstore, 2002.

Zulueta, Francisco M. and Costales, Nestor E.B. Jr. Methods of Research Thesis Writing and Applied Statistics. Mandaluyong City: National Bookstore, 2003.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors also acknowledge the helpful comments of two reviewers Ms. Nelda Rosima and Mr. Gerneil Rivera.

BIOGRAPHY

Jun Alejo Bathan, a graduate of Doctor in Business Administration and a licensed teacher in the Philippines, has been teaching accounting for Vietnamese students since January 2009. He is a former senior lecturer for many prestigious institutions namely University of Sunderland in collaboration with Banking Academy of Vietnam, National Economics University, Academy of Finance and Nguyen Trai University. Dr. Bathan joined British University Vietnam in September 2014 and currently one of the program leaders and in charge of teaching various accounting, business and finance modules both for undergraduate and master programs in collaboration with Staffordshire University and University of London. Dr. Bathan

IMPROVING ORGANIZATION DYNAMIC CAPABILITIES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Magda Hercheui, University College London
Rishikesh Ranjith, University College London

ABSTRACT

Artificial Intelligence is becoming more pervasive in organizations, having become one of the pillars of the so-called the Fourth Industrial Revolution. This exploratory research investigates how the diffusion of AI affects the Dynamic Capabilities of organizations. Particularly, this research focuses on three capabilities: Sensing, Seizing and Reconfiguring. Using an interpretive approach and qualitative methods (semi-structure interviews), the paper suggests key areas through which AI is contributing to organizational Dynamic Capabilities. The findings show alignment with the academic and industry literature, pointing out implications for organizations, practitioners and researchers. This proceeding publication refers to the short version of the paper. The full version will be presented and discussed in the conference.

JEL: M100

KEYWORDS: Artificial Intelligence, AI, Dynamic Capabilities, Sensing, Seizing, Reconfiguring

INTRODUCTION

The diffusion of Artificial Intelligence (AI) for businesses is going fast. Experts consider that AI is today one of the pillars of the so-called Fourth Industrial Revolution (Schwab, 2017). The forecast is that by 2035, AI is going to improve labor productivity by 40%, doubling the economic growth of the most developed countries (Purdy and Daugherty, 2016). The expectations are that humanity will reach intellectual levels that would not be possible without AI (Accenture, 2018). The scope for AI applications is broad: from autonomous cars and drones, to assistant robots, personal assistants and intelligent machines such as IBM Watson and Google DeepMind. From the simple optimization of operations to the more sophisticated application in scientific discovery, AI is diffusing everywhere (McAfee and Brynjolfsson, 2017).

In this era of radical innovation, businesses need to rethink their practice to incorporate AI technologies, in such a way that they can preserve or enhance their competitive advantage in an environment in which technology and economic contexts change continuously (McAfee and Brynjolfsson, 2017, Schwab, 2017). For AI solutions to bring better results, organizations need to have the right resources in place, and to adapt these resources across time. Considering the nature of the stated problem – use of resources for sustaining competitive advantage –, this paper draws upon the theory of Dynamic Capabilities to investigate the impact of AI. This paper focuses particularly on how organizations may prepare themselves to develop Dynamic Capabilities in an economic environment in which the adoption of AI solutions become more pervasive.

This paper is organized as follows. Firstly, it introduces AI technology and some examples of its impact on organizations, using academic and industry papers. Secondly, it introduces the theoretical framework of Dynamic Capabilities. Thirdly, it presents the methodology used to collect and analyze data. Fourthly, it presents the key findings, linking them back to the literature. The final section brings the main conclusions and points out opportunities for future research.

AI Technology

Digital technology innovation and integration across organizations and societies are driving the Fourth Industrial Revolution (Mendonça and Andrade, 2018a, Paschek, Luminosu and Draghici, 2017, Schwab, 2017). Technologies such as IoT (Internet of Things), Big Data Analytics and Cloud Computing are combined with AI, allowing organizations to speed up innovation (Mendonça and Andrade, 2018a, Mendonça and Andrade, 2018b). Digital technology is transforming organizations, from their operations and routines to their business models, strategies and organizational structures (Hess et al., 2016). The impact of digital technologies in the transformation of organizations has increased in the last decades, with AI leading the current waves of changes (Gerbert, Mohr and Spira, 2019).

Although there are many technologies that are classified as AI solutions, we can define AI as any digital system which uses reasoning to solve complex problems and achieves defined objectives, in a way of mimicking the patterns of human intelligence (Cisco, 2018, Paschek, Luminosu and Draghici, 2017). At the current stage, AI has enabled optimized operations, more agile process to adapt to market needs and changes, and new business models (Cisco, 2018, Rao and Verweij, 2017, Shook and Knickrehm, 2018). Industry research relates AI to business efficiency, productivity, agility, scalability, capacity of adapting to new environments, and competitiveness (Cisco, 2018).

Dynamic Capabilities

This research draws upon the theoretical framework of Dynamic Capabilities, which explores how organizations may develop high-performance routines to obtain competitive advantages (Teece and Pisano, 1994). Dynamic capabilities are defined as the firm's "ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece, Pisano and Shuen, 1997: 516). Reaching dynamic capabilities requires organizations to change processes to get the best from resources (Teece and Pisano, 1994, Teece, Pisano and Shuen, 1997). Those organizations which have dynamic capabilities are able to *sense* relevant changes in the environment, *seize* opportunities (and avoid threats), and *reconfigure* the use of assets and resources (Breznik, Lahovnik and Dimovski, 2019, Day and Schoemaker, 2016, Harreld, O'Reilly and Tushman, 2007, Mendonça and Andrade, 2018a).

Sensing Capability is the ability an organization has to identify opportunities and threats which emerge from changes in the environment and uncertainty (Breznik, Lahovnik and Dimovski, 2019, Day and Schoemaker 2016, Shafia et al., 2016). *Seizing Capability* is the ability to mobilize resources in order to take advantages of opportunities (Birkinshaw, Zimmermann and Raisch, 2016, Mendonça and Andrade, 2018a). Meanwhile Sensing focuses on finding opportunities, Seizing aims exploiting them (Birkinshaw, Zimmermann and Raisch, 2016). *Reconfiguring Capability* is the ability an organization has to recombine and transform its assets and organizational structure, to obtain sustainable competitive advantage (Birkinshaw, Zimmermann and Raisch, 2016).

METHODOLOGY

This research adopts an exploratory approach (Saunders, Lewis and Thornhill, 2009), taking into consideration the lack of literature on AI and Dynamic Capabilities (with a few exceptions, e.g. Mendonça and Andrade, 2018a, and Mendonça and Andrade, 2018b). The paper follows an interpretive perspective (Mason, 2002). Through 13 semi-structured interviews with AI professionals (qualitative approach) (Flick, 2002, Mason, 2002), the paper aims to explore whether the theoretical perspective on Dynamic Capabilities resonates with AI professionals, and, if so, to explore key social constructs that bridge the discussions about the impact of AI in building competitive advantage through better use of resources. The coding process has been informed by the theory on Dynamic Capabilities (theory-driven approach for coding) (Flick, 2002).

Therefore, the research aims to answer the following research question: How do AI technologies affect organizational Dynamic Capabilities of Sensing, Seizing and Reconfiguring?

FINDINGS AND ANALYSIS

Sensing

From the perspective of identifying opportunities and threats, respondents reveal that AI can contribute to Sensing Capabilities in organizations through better building insights from the data. AI adds new capabilities to data collection processes; for instance, vision image recognition allows data collection in real-time in a scale and speed which cannot be done otherwise. AI can help organizations to understand trends and use-cases, and to develop capabilities for predicting market changes; thus, businesses are better equipped to adjust their strategies to complex environmental changes. AI helps companies to improve products and services observing behavior patterns. Retail and travel companies, for instance, use AI to recommend products and services based on expected individual preferences. From the perspective of market intelligence and knowledge management, respondents recognize AI is changing how companies manage intangible assets. In a high-level application, AI contribution may generate knowledge from unstructured data, without need of specific functions being programmed into code, such as the case of IBM Watson and Google DeepMind.

Seizing

From the perspective of drawing insights from information, AI monitors historical data trends to evaluate which strategy is adequate for a context and time, and how markets are likely to evolve. Building hypotheses and uncovering correlations, AI proposes hypotheses and relationship between variables, improving the accuracy of insights across time. Individual companies (e.g. Netflix and Google) and whole industries (e.g. fashion) use AI to monitor markets trends. From the perspective of having better decision making, AI can improve the quality, speed and efficiency of processes through gaining insights from information. AI solutions propose to use unbiased data to bring more accuracy for decision making. AI is used, for instance, for automating trades in stock market and decision-making in commodity markets.

Reconfiguring

Respondents associate AI with the optimization of asset usage (reconfiguration of assets). For instance, analyzing data generated by digital technologies such as RFID (radio-frequency identification), AI can map assets, both maximizing asset utilization and minimizing asset inventory and scope. AI may use predictive analytics for planning maintenance and investment in infrastructures, allowing organizations to reengineer their assets considering market changes. Respondents say AI influences how organizations remodel operations. Collecting data on behavior, AI may create automation rules for tasks, thus improving the effectiveness of processes, while personalized approaches becomes viable. Process which are repetitive and clearly defined, such as working monitoring and work allocation, can be automated, optimizing resource allocation and cost savings.

CONCLUSION

This research concludes that there is a good match between the perspective of respondents, AI experts, and the academic and industry literature on the impact of AI in organizations' Dynamic Capabilities. These conclusions are promising from two perspectives. In a pragmatic level, this research points out how organizations can use AI technologies to enhance their Dynamic Capabilities, thus getting better chances of developing sustainable competitive advantages. In a theoretical level, this research demonstrates the

framework on Dynamic Capabilities provides a robust perspective to investigate the impact of AI on the way organizations use their resources to sustain competitive advantage.

REFERENCES

- Accenture (2018) *ExplAIned: A guide for executives*. Accenture.com, Accessed 27th Aug. 2019, at: <https://www.accenture.com/gb-en/insights/artificial-intelligence/artificial-intelligence-explained-executives>
- Birkinshaw, J., A. Zimmermann and S. Raisch (2016) "How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives," *California Management Review*, vol. 58(4), p. 36-58
- Breznik, L., M. Lahovnik and V. Dimovski (2019) "Exploiting Firm Capabilities by Sensing, Seizing and Reconfiguring Capabilities: An Empirical Investigation," *Economic and Business Review*, vol. 21(1), p. 5-36
- Cisco (2018) *Transforming Business with Artificial Intelligence*. Discover.cisco.com, Accessed 24th Aug. 2019, at: <https://discover.cisco.com/en/us/digital-transformation/whitepaper/ai-whitepaper>
- Day, G. and P. Schoemaker (2016) "Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies," *California Management Review*, vol. 58(4), p. 59-77
- Flick, U. (2002) *An Introduction to Qualitative Research* (2nd edition), Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage Publications.
- Gerbert, P., J. Mohr and M. Spira (2019) *The Next Frontier in Digital and AI Transformations*. Bcg.com, Accessed 24th Aug. 2019, at: <https://www.bcg.com/publications/2019/next-frontier-digital-ai-transformations.aspx>
- Harreld, J., C. O'Reilly and M. Tushman (2007) "Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action," *California Management Review*, vol. 49(4), p. 21-43
- Hess, T., C. Matt, A. Benlian and F. Wiesböck (2016) "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy," *MIS Quarterly*, vol. 15(2), p. 123-139
- Mason, J. (2002) *Qualitative Researching* (2nd ed.). London; Sage Publications
- McAfee, A. and E. Brynjolfsson (2017) *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. New York, London: W.W. Norton and Company
- Mendonça, C. and A. Andrade (2018a) "Dynamic Capabilities and Their Relations with Elements of Digital Transformation in Portugal," *Journal of Information Systems Engineering & Management*, vol. 3(3)
- Mendonça, C. and A. Andrade (2018b) "Elements of Digital Transformation in Dynamic Capabilities in a Brazilian Capital," *Journal of Information Systems Engineering & Management*, vol. 3(3)
- Paschek, D., C. Luminosu and A. Draghici (2017) "Automated business process management in times of digital transformation using machine learning or artificial intelligence," *MATEC Web of Conferences*, 121, p. 04007

Purdy, M. and P. Daugherty (2016) *Future of Artificial Intelligence Economic Growth* | Accenture. Accenture.com, Accessed 29th Aug. 2019, at: <https://www.accenture.com/gb-en/insight-artificial-intelligence-future-growth>

Rao, A. and G. Verweij (2017) *PwC's Global Artificial Intelligence Study: Sizing the prize*. PwC, Accessed 27th Aug. 2019, at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/data-and-analytics/publications/artificial-intelligence-study.html>

Saunders, M., P. Lewis and A. Thornhill (2009) *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited

Schwab, K. (2017) *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva: World Economic Forum

Shafia, M., S. Shavvalpour, M. Hosseini and R. Hosseini (2016) "Mediating effect of technological innovation capabilities between dynamic capabilities and competitiveness of research and technology organisations," *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 28(7), p. 811-826

Shook, E. and M. Knickrehm (2018) *Future Workforce: Reworking the Revolution* | Accenture. Accenture.com, Accessed 27th Aug. 2019, at: <https://www.accenture.com/gb-en/company-reworking-the-revolution-future-workforce>

Teece, D. and G. Pisano (1994) "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, vol. 3(3), p. 537-556

Teece, D., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, vol. 18(7), p. 509-533

BIOGRAPHY

Dr. Magda Hercheui is a Principal Teaching Fellow in Project Management and Innovation at University College London School of Management. Mr. Rishikesh Ranjith is an alumnus of University College London School of Management (MSc Management 2018-2019). The presented research draws upon Mr. Ranjith's dissertation for the MSc Management, under the supervision of Dr. Hercheui. The original work has been synthesized, and further literature and analysis have been added to the presented research. The authors are presented in alphabetical order.

A CROSS-CULTURAL STUDY ON FACTORS INFLUENCING THE USEFULNESS OF ONLINE REVIEWS IN HOTEL INDUSTRY

JungWon Lee, Korea University
Cheol Park, Korea University

ABSTRACT

Recently, Online reviews has been the most trusted source of information for consumers. The perceived usefulness of reviews is of great academic and practical importance because they determine how much a review affects consumers' decision making. But studies on the effect of cultural moderation are still limited. There is also a limitation in that it does not fully explain how the company factors affect review usefulness. Based on this theoretical background, this study analyzed zero-inflated negative binomial model and multilevel analysis of the main effects of review, reviewer, and company level factors that influence review usefulness, and the role of the cultural factor at the national level that moderates these relationships. Data was collected 10,611 TripAdvisor reviews from 225 hotels in 9 countries. The results showed that review depth and reviewer expertise had a positive effect on review usefulness, and review ratings had a negative effect on review usefulness. As a company-level factor, hotel size had a negative effect on review usefulness, but hotel class did not show a significant effect. However, hotel class, review ratings, and reviewer expertise showed significant differences in the effects according to the uncertainty avoidance tendency and the level of power distance.

JEL: M00

KEYWORDS: Cross-Culture, Online Reviews, Review Helpfulness, Power Distance, Uncertainty Avoidance, Zero-Inflated Negative Binomial, Multilevel Analysis, Hotel

DEMOCRACY IN THE EUROPEAN UNION: THE SOCIAL IDENTITY DYNAMICS OF EUROPEANIZATION

Benedict E. DeDominicis, the Catholic University of Korea

ABSTRACT

The European integration drive incentivizes image alteration of national self and other through constraining national polity punishments against civil society actors violating sovereignty-based norms. The EU encourages cross-border activity strategies among the multitude of private sector, interest group and social movement actors. They vest their interests in a stable but deepening and widening European economic community. National actors collectively experience incentives to justify and defend their transnational vested interests domestically and regionally. Their investments require cooperation, collaboration and coordination at a transnational, European level. Europeanizing national polity actors are incentivized to transcend traditional national stereotypical images of self and other when confronting negative social self-image inter-European comparisons. Instead of engaging in the social psychology of zero-sum social competition, European integration facilitates adopting strategies emphasizing intra-European social mobility and social creativity. Social mobility includes self-identity transformation, legitimated within a framework of being so-called European. The opportunity for pursuit of a strategy of social creativity, i.e. being different but equal, is also supported. European integration in effect serves to legitimize social deviance that challenges national sovereignty. It challenges nationalist values by incentivizing the perception of this deviance as a form of social creativity contributing to the constitution of a European identity ideal.

"The great thing about living here [in Northern Ireland] is that you can be British, Irish, European all at the same time," said Ms. Walsh, a chef. "Why are we now being forced to choose?" (Ceylan 2019, para. 26).

JEL: F02, F5, F52, F53, D74

KEYWORDS: European Union, Nationalism, Social Competition, Social Creativity, Social Deviance, Social Mobility

INTRODUCTION

British political constituencies perceiving a threat to British sovereignty from the European Union precipitated the Brexit crisis, ongoing since 2016. Brexiters perceive the EU as challenging British "national sovereignty" and therefore "(democratic) accountability" (Gordon, 2016, 342). This study critiques the European integration peace project's functional assumptions within a political psychological framework. They promote transforming the institutionalized equation of nation with state because it is a significant contextual factor promoting European inter-national conflict. The EU as a peace strategy aims ultimately to transcend the national self-identity association of citizens with the legal framework of the nation state. The tactical approach is to legitimate politically relevant social deviance that in effect undercuts the national sovereignty-based ethical and legal system. Social deviance is not a pejorative term ("Deviance," 2017).

LITERATURE REVIEW

Social Status, Deviance and Nationalism

Status comparison is “context dependent” (Alexandre, Waldzus and Wenzel, 2016, 476). Alexandre et al. state that “[o]verall, our findings suggest that it may be beneficial to encourage groups involved in undesired but pervasive intergroup inequalities to consider the normative–comparative context to be complex and multifaceted” (Ibid., 478) “...[T]his [perceptual ingroup member vs. outgroup member] dynamic is context dependent, as a complex representation of the inclusive category [e.g. being European] also reduced the reversed RIP [relative in-group prototypicality] differences between a higher status and a lower status group for a negatively valued inclusive category” (Ibid., 476). In sum, a complex superordinate inclusive ingroup category can assist in reducing predisposition to stereotype members of lower relative status as well as higher status groups. European superordinate identity mitigates intragroup so-called relative in-group prototypicality in negative and positive perceptual predispositions towards subgroups. It can thereby reduce prejudices among European national majorities and minorities.

Through integration in the European Union, prospects for social mobility and social creativity ideally should grow for individual, group and national community actors. The relative success in casting the EU as an association not being a facade for a particular European national imperial scheme is a critical precondition. Some national politically Eurosceptic parties assert that the European Union is actually in effect a screen for neoliberalism (Dostál and Hlousek, 2015, 100). The function of the German economy as the Eurozone’s keystone risks increasing the political sensitivity of this claim, reinforcing it (DeDominicis, 2018). An issue is how prevalent, relevant and deep is this perception amidst the various national communities of EU public opinion. Politically marginal actors in the Greek nation state have perceived German policies and their alleged domestic clients in such a fashion manner (Kitsantonis, 2017, 2019). Protests against alleged German domination of Greece were part of Greek public discourse indicating that these concerns were salient, but not sufficiently intense to cause Greece to leave the eurozone (Constantinou 2018). The Greek authorities accommodated the so-called troika, i.e. the European Commission-European Central Bank-International Monetary Fund. Greece accepted their conditionality demands for austerity measures in return for loans to prevent Greece defaulting.

The publicized intricacy and complexity of European Union policy-making methods purportedly promulgate the so-called democratic deficit of the EU (Kanter, 2017). This complexity shapes predominating European and individual national government prevailing views of the EU. These views consent to varying degrees of EU supervision over an EU member state’s processes of fiscal and monetary policy making. European Union political reins controlling German economic capabilities prevail sufficiently to undercut communal threat perceptions in the form of German economic power-based neo-colonialism. EU influence over the respective polity policy making processes in Greece and elsewhere enjoys a significantly higher level of tolerance than it would otherwise. Avoiding the stimulation of old-style nationalist stereotypical threat perceptions of the motivations of others requires as its price this same EU relative policy making process complexity. The latter’s essential nature is its authority dispersal. Avoiding the provocation of latent nationalist sentiments is a critical success of the EU integration project, and this formidable policy-making process complexity is actually a critical part of its explanation. E.g. the population of Poland suffered genocidal attacks during the Second World War. Today, western media reports do not highlight Polish fears of German neo-colonialism despite Germany being Poland’s largest source of foreign direct investment (Lankowski, 2015, 39).

The European Union’s alleged democratic deficit is a focus of debate from various definitional perspectives (Rousseau, 2014). As defined here, it stems from an alleged deficiency of transparency due to a supposed dearth of democratic answerability of European Union officeholders. The comparative issue is the source of this discernment of supposedly greater political comprehensibility and representative responsibility in

nation-states. This examination emphasizes the propensity of the national public audience to associate the governmental organization at the summit of the self-governing nation state as symbolizing the sovereign national public (Cottam and Cottam, 2001, 2). A neo-Grasmian framework analysis would highlight the evolving strategies that nation state authorities utilize to generate obedience to their hegemony by lower socio-economic classes (Herman, 2012). The populace in such nation-states inclines to recognize the power of the ruling elite as epitomizing and exercising the sovereignty of the nation. The so-called democratic deficit of the EU will not be superseded until European nationhood emerges, i.e. a predominant self-identification with a EU demos is attained in the distant future, if at all.

Opportunities to achieve social mobility and creativity constitute the substance of individual and collective self-determination. Social competition arises from the failure to provide such. European identity reconstruction is an outcome of a political strategy of regional social creativity and mobility opportunity creation. It may incorporate EU component member state national defense or expansion aspirations towards challenges external to the EU. "European citizenship can be perceived as an ideal of solidarity and union of European peoples and of a more inclusive form of political and social membership in Europe" (Ivic, 2016, 6-7). Long term European identity reconstruction ultimately consists of culture creation. "'Culture' is neither a descriptive generality of what some group does nor the extrasomatic systematicity of the social milieu; culture is that which is cultivated, the stories, myths, symbols, rituals, and stylized actions and interpretations the group uses to make sense of what they are doing, what they have done, and what they should do" (Batteau, 2000, 727). Creating a European demos implies creating an internalized European culture that in the long term comes to prevail in allegiance intensity among the modal EU citizenry. Social identity dynamics involving deviance, competition, creativity and mobility constitute the processes by which this culture may or may not be created.

The reconstruction of European regional identity mandates the construction and encouragement of social creativity opportunities. I.e. the construction of Europe is a project to which all heretofore sovereign national groups autonomously choose to contribute. An authoritative element in Germany's favor for perceived social primacy is its economic preeminence while other national groups play their role. Some social creativity compensation is available to southern European nation-states through providing EU frontier defense and leisure consumption opportunities. Eastern European EU member states bordering Russia play a similar security role. France controls continental Europe's nuclear military force. The essence of social creativity strategy requires the perception of oneself and the other as different but equivalent in status within the regional European community. European identity community reinforcement is essential to generate supportive political circumstances to permit adequately extensive opportunities for social actors to achieve social creativity and mobility. Recourse to social creativity, mobility or competition strategies is "context dependent" (Wohlforth, 2009, 36). Creating the suitable circumstances associates with reconstructing this European identity which heretofore had been relatively ambiguous (Ellemers, Spears and Doosje, 2002, 164). This reconstruction occurs through the European integration political project. A functional purpose is to escape or avoid the intensification of intra-European national social competition.

DATA AND METHODS

In addressing European nation state identity, Corbett notes that in 2014, the weighted bloc vote system of voting in the Council of Ministers in the EU ended. The new system now requires a double majority to approve legislation: 1) each state gets one vote, 2) each state gets a bloc vote, weighted by population. The effect is to combine within the Council the principles of bicameralism of each state being equal in one chamber, while citizens are equal in another chamber. The European Parliament also represents citizens, but even it is "digressively proportional" in that small state have more MEPs proportional to their population than do large states (Corbett, 2018, 152). I.e. qualified majority voting in the Council, e.g. used as part of the ordinary legislative procedure, requires that a proposal pass in the Council with a vote representing 55% of the member states constituting 65% of the EU's population. In the European

Parliament, Malta has 6 MEPs for 493,000 people, i.e. 1 for every 82,167 Maltese, while Germany has 96, i.e. 1 for every 864,783 Germans. The bicameral legislative function of the Council of the EU and the European Parliament in the so-called ordinary legislative procedure. The European Union thereby may plausibly seek legitimation by continuing to strive to recognize “two constituting powers, i.e. the EU citizens and the EU peoples” as “equal partners in all legislative functions” (Habermas, 2012, 344).

The ordinary legislative procedure, as its name implies, currently applies to most but not all EU legislation, which still must first be formally proposed by the European Commission. Necessary EU treaty reforms to build a genuinely “doubled” sovereign “to eliminate the existing legitimation deficits of the EU” are laid out by Habermas (2015, 554-55). Current limitations maintain the ultimate confederal nature of the EU; the member states still have ultimate oversight authority through the European Council, whose members are heads of states and governments. In the OLP, the European Council is not formally engaged. The member states are represented by the specific policy area ministers of these governments meeting in the different configurations of the Council of the EU/council of ministers. In contrast to the Council which represents national governments, the European Parliament is the legislative body that EU citizens directly elect. The Commission retains the right to sole power of legislative initiative. The European Parliament cannot initiate legislation to be debated, amended and rejected/approved. A Commission refusal to respond positively to requests from the EP to propose desired legislation may be politically problematic for the Commission. Yet, the case of the Commission’s refusal to propose legislation to ban the importation of cloned animal projects shows (below) that the Commission will not necessarily accommodate the EP. I.e. the EU member states do not agree to such legislation, so the Commission has declined to propose it. In sum, the EU is progressing towards but has not yet achieved the “double sovereign of European citizens and peoples” proposed by Habermas (2015, 554).

Corbett notes that EU member states have representation in one chamber, the Council, while having the EU people directly represented in another, the European Parliament. The political acceptability of EU legislative proposals can be tested both from the point of view of a majority of the member states and from the point of view of a majority of the population. Doing so is necessary because the EU is a consensual political system, not an adversarial one. High thresholds thus are a requirement to adopt any budget, policy or legislation, especially in the Council. As an international organization, the EU has an incomparably higher number of representative channels for political participation for both state and non-state actors (2018, 152). These additional political participation channels expand opportunities for legitimating national social deviance. They allow for other institutional mechanisms for individual and collective group achievement and status acquisition, including for the national group. The incentive structure for national social dissenters/deviants to Europeanize their political activity depends upon the degree of EU institutionalization of the policy area into European-level policy making (Kröger, 2013, 597).

The necessity of accommodating nationalist sensitivities was evident in the halt to implementing the 2009 Lisbon Treaty’s commitment to reducing the number of European Union commissioners. Currently, each member state names a Commission member, i.e. twenty-eight members, a number viewed by the Lisbon Treaty drafters as unwieldy and to be reduced with the 2014 commission’s mandate. The treaty called for a reduction in size to two-thirds of the member states. After Ireland rejected the draft Lisbon treaty in a 2008 referendum, the member states guaranteed to utilize a Lisbon Treaty mechanism to revise this commitment. I.e. the EU would keep the current system of one commissioner per member state. The Irish subsequently approved the Lisbon Treaty in a 2009 referendum (Valero, 2019).

Corbett notes that the EU is unique among international organizations also because it supports national parliaments in scrutinizing the participation of their respective governments in the EU’s institutions. National parliaments may intervene directly themselves, independently of their national governments in certain situations. This capacity is explicitly recognized in the 2009 Lisbon Treaty. The Lisbon Treaty contains a Protocol “on the Application of the Principles of Subsidiarity and Proportionality.” It introduces

a procedure that allows a national parliament, after receiving notification that the EU is considering a legislative proposal, to respond within eight weeks. The national parliament may offer a detailed opinion as to whether the draft EU proposal fails to conform with the subsidiarity principle, i.e. that the proposal exceeds the authority of the EU. If roughly one-third of national parliaments send such reasoned opinions to Brussels, then the European Commission must review the draft legislation. The Commission must then justify its decision either to 1) maintain, 2) amend or 3) withdraw the proposal. This procedure is the so-called yellow card procedure, using a popular football analogy (Corbett, 2018, 152-53). This 2009 Lisbon treaty innovation thus further expands the principle of subsidiarity beyond enforcement via the judiciary to include national legislatures (Hedemann-Robinson, 2017, 54). The EU's repeated affirmation of the subsidiarity policy making principle is in effect a recognition of nationalism as part of the dynamic European political landscape. Nationalism remains a dynamic, substantive force that requires immediate accommodation.

This national parliamentary input procedure can lessen incentives for the political opposition to utilize anti-EU appeals to nationalism domestically to oppose the government. It is less likely to use the EU to demonize the government by portraying the government as collaborating with an alleged EU threat to national sovereignty. This point also highlights issues with the UK constitution that contributed to the Brexit crisis. The "asymmetric bicameralism" in the UK's "Westminster model" limits the House of Lords' formal legislative authority to temporarily delaying legislation (Dorey, 2008, 24). The centralization of lawmaking authority is in the government via control over the House of Commons. It lends itself to greater propensities to mobilize around threats to sovereignty because sovereignty has been so pointedly centered in the executive branch. The inability of the two most recent UK governments to control the Commons on major Brexit legislation is another aspect of the "Europeanization" of British politics, i.e. the breakdown of the two-party model (Landler and Castle, 2019, para. 26).

RESULTS AND DISCUSSION

Corbett outlines the EU's Ordinary Legislative Procedure (OLP) for EU policy making in considering legislation which only the European Commission has the right to propose. It requires both directly elected representatives in the European Parliament and indirectly elected representatives in the Council of the EU to approve the proposal by majority vote. The Council members are national ministers representing member state governments elected through national government elections. This type of approval in an international organization requires a level of parliamentary scrutiny that exists nowhere else outside of national governments. The EP is today an active, dynamic actor. The EP initially was only a consultative chamber. In 1979, direct elections to the EP began. In 2009, the EP through EU treaty revisions that led to the Lisbon Treaty acquired formal equality in authority to the Council of the EU in terms of approving legislation. Public perceptions have lagged; many still see the EP as toothless (2018, 149). Yet, after the publication of Corbett (2018), the 2019 European Parliament elections reversed the steady decline in voter participation rates since 1979 (62%) (CVCE.eu, 2016). Voter turnout dramatically increased by 8% (to 50.7%) from the 2014 EP elections (42.6%) (European Parliament, 2019).

These European public perceptions trail in the sense that people's prevailing attitudes continue to focus on national communities for social mobility and social creativity without immediately seeing the other options for achieving their values. Ironically the growth of the far-right Eurosceptic parties in the EU will increase European citizen attention to the European Parliament. Counterfactuals are difficult to prove, but arguably the Brexit vote would not have occurred without the institutional platform that the EP gave to Brexiters like Nigel Farage. "He [Farage] has been elected to the European Parliament four times as a representative from Southeast England" (Landler, 2019, para. 12). His most recent election to the EP was in May 2019. Farage "has failed seven times to win a seat in the British Parliament" while he announced will not run an eighth time in the December 12, 2019 scheduled elections (Castle, 2019, para. 6). The EU has legitimated their politically focused social deviance to make it into a form of social creativity at the European Union level.

Parliamentary authority through electoral legitimation stands in contrast to referenda in some EU member states for approving or rejecting EU treaties and EU membership, e.g. the June 2016 Brexit referendum (Corbett 2018, 150). Different confirmatory mechanisms reflect social attitudes regarding levels of trust towards the ruling authorities regarding social mobility and social creativity of the attentive public. Distrust leads to disruption which generates instability that is threatening to the achievement of social mobility and creativity. Ironically, right as well as left social movements fight to permit greater opportunities for social creativity. I.e. Eurosceptics have a place and role and identity which the EU created for them even while they may even claim publicly to reject the EU. Reliance on referenda reflect distrust in the elite using the EU as the elite's own social mobility and creativity vehicle with inadequate consideration of the perceptions, attitudes and values of the general public.

Corbett continues that the EP still cannot initiate legislation, which is a comparative deficiency in terms of the democratic accountability for legislation that prevails in national member state parliaments. In national parliaments, representatives make promises to their constituents that they will propose and fight for legislation or oppose legislation for their benefit. The EP cannot table legislative proposals. However, both the EP and the Council can make a public request to the Commission to put forward a legislative proposal that they want to see. If they refuse, then the EP can make life unpleasant for the Commission. Still, in most national democracies, governments/executives propose the vast majority of legislative proposals that are introduced to the legislature (2018, 150). Nevertheless, if something is perceived by the EU member states as intolerable, the Commission will not table it.

E.g. the EP has pushed the EU to ban all genetically modified organism (GMO) animal products, but the Commission simply will not propose such legislation (Andriukaitis, 2015, Greenpeace, 2017, 4). The EU has this policy because prevailing attitudes are still national regarding hot-button cultural issues, which include GMOs. Policies that would heighten conflict among the member states are less likely to be tabled. It is noteworthy that the pro-Brexit press highlights the removal of EU prohibitions on GMO commercial research as a benefit to the UK economy that could be pursued after Brexit. The EP lacks a critical facet of initiative capacity in this regard, which is reserved for the Commission: "The European Union is deliberately trying to delay deciding how to regulate this technology [gene editing]. The Americans, despite permitting two traits already [*sic*], are starting to promulgate stricter rules through the Food and Drug Administration. The Chinese are gung-ho but lack the depth of scientific expertise we have here. *Britain could be the world leader in plant gene editing. Scientifically, legally, reputationally and pragmatically, we are in a great position*" [emphasis added] (Ridley 2017, para. 14-15). Another commentator noted that "[a]ccording to the EU Charter of Fundamental Rights, human cloning should be illegal because 'everyone has the right to respect for his or her physical and mental integrity'. The UK's laws have to be in line with this – but only until Brexit. Fifteen years to the month since the death of Dolly the sheep in Edinburgh, it's time to take this opportunity to reconsider the law" (McLachlan, 2018, para. 1-2).

A function of the EP is to channel or facilitate civil society actor strategies for satisfying social creativity and social mobility demands while regulating social competition on behalf of a European community. A sovereign authority must regulate social competition so that the ability to compete remains, i.e. one side's power capability within society is not coercively erased after losing governing authority. Corbett points out that despite the historically low turnout in European Parliament elections at the time of writing, all of the main trends in EU public opinion gain representation. The European Parliament as a transnational representative legislative body serves to reinforce public awareness that most of the policy choices in Europe have political rather than national dividing lines. The different political sides on a particular policy issue are present in every EU member state. Members of the European Parliament (MEPs) come from national parties of both the left and the right, and even from parties that oppose the very existence of the European Union. Frequently, European Parliament elections are scheduled within a member state in the midst of the term of office of the national government, before the next national elections. Consequently,

national opposition parties and smaller parties often receive a larger share of the votes than they would receive in national elections (2018, 151).

National voters use the EP elections to express their unhappiness with the governing national parties. The EP publicly illuminates the opportunities for European social mobility and social creativity by a constituency that may perceive itself as on the losing end in national political social competition. In the traditional sovereign national setting, final winners and losers are more likely to be perceived to exist. If the intensity of this competition is great, even potentially violent, then the European arena may serve to lessen the intensity of that competition if the perceived arena of it is expanded. From this perspective, comprehension of the role of the EU in contribution to peace in Northern Ireland, formalized by the 1998 Belfast/Good Friday Agreement, becomes evident.

John Hume a Northern Irish Catholic negotiator of the 1998 Agreement, (together with Protestant leader David Trimble), received the 1998 Noble Peace Prize. Hume has long been incapacitated due to health issues. Hume's niece recently commented, "We had finally got the peace we wanted with the Good Friday Agreement that allowed us to be as Irish, as British or as European as we wanted to be and there were no borders, north, south, east or west of the island ... John was so passionate about being in the European Union and recognised the importance of the EU as an example of successful conflict resolution" [sic] (Deeney, 2019, para. 6-7). [...] McGrattan states that "for Northern nationalists the 1998 Agreement created 'openness' and 'uncertainty' about the future as regards British state sovereignty over Northern Ireland, the impact of European regional politics and the potential to reframe Northern Irish nationalist ideology more specifically along liberal or post-nationalist lines" (2016, 70).

Corbett notes the importance of bicameralism typically involves different electoral methods applying for sending representatives to the two legislative houses (Corbett, 2018, 148). Bicameralism in the EU policy making process relates to the importance of national identities and the necessity of legitimating policy outcomes. It ensures autonomous representative participation of these significant national, sub-European identity communities. It therefore aims to protect social creativity for individuals whose primary intensity values include a national identity, i.e. allowing them to feel different but equal in status at a European level. If and when supranational identities assimilate the component national identities, then public policy preferences as expressed by each chamber should show a trend of increasing convergence over time.

CONCLUSION

The European Union received the 2012 Nobel Peace Prize for its apparent contribution to peace in Europe (Zeff and Pirro, 2015, 2). The objective of this study has been to highlight political psychological dynamics relevant to existing policy tendencies which help determine the effectiveness of the European Union as a peace strategy. This study utilized the analytical framework of Cottam and Cottam (2001) for conceptualizing nationalism in terms of social identity theory, focusing on social competition, mobility and creativity. This theoretical approach conceptualizes nationalism as a political psychological and collective behavioral phenomenon in response to invidious social comparisons of self with other. Nationalism in certain contextual circumstances drives foreign and domestic policy. The paper utilized this approach to critique the EU institutional framework to regulate social competition. It legitimates politically relevant social deviance through transforming it into European social creativity and mobility. The paper utilizes evidence from the scholarly literature and news reports of record. This study concentrated on the impacts of EU institutions regarding intensification or lessening of the salience and intensity of nationalist collective behavior patterns among national communities of Europe.

Insights into national identity conflict emerge from applying findings from social psychology regarding social competition, mobility and creativity. An imperative for conflict resolution is to avoid the political dynamic that propagates a perception of zero-sum social competition among national communities.

European integration provides substantial opportunities for those with more formal education to obtain social mobility. The member states must provide the inputs to reconstruct European identity. By providing an extensive scope of evaluation criteria by which to obtain a positive self-image, the European Union assists national self-identifiers to engage in social creativity. E.g. Germany attains unsurpassed European economic growth, yet Italy stands out in providing European regional security and luxury leisure opportunities and consumption items. Social mobility and creativity inducements are implemented.

REFERENCES

- Andriukaitis, V. (2015) “EP Plenary: Cloning” Speech (European commissioner for Health and Food Safety) September 8. Retrieved October 21, 2019 from https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2014-2019/andriukaitis/announcements/ep-plenary-cloning_en
- Alexandre, J.D., S. Walczus, and M. Wenzel. 2016. “Complex Inclusive Categories of Positive and Negative Valence and Prototypicality Claims in Asymmetric Intergroup Relations,” *British Journal of Social Psychology* vol. 55 (3), p. 457–83.
- Batteau, A.W. (2000) “Negations and Ambiguities in the Cultures of Organization,” *American Anthropologist* vol. 102(4, Dec.), p. 726-740.
- Castle, S. (2019) “Brexit Party Leader Proposes Not to Impede Tories in Vote,” *New York Times*, November 12, p. A4.
- Ceylan Y. (2019) “In Northern Ireland, a Feeling of Betrayal Over the Brexit Deal: 'It's Madness'” *New York Times*, October 18, p. A8.
- Constantinou, M. (2018). “Resisting Europe, Setting Greece Free: Facebook Political Discussions over the Greek Referendum of the 5th July 2015,” *Lodz Papers in Pragmatics*, vol. 14(2), p. 273-307.
- Corbett, R. (2018) “Democracy in the European Union.” In *The European Union: How Does It Work?*, p. 146-64. edited by D. Kenealy, J. Peterson and R. Corbett, Oxford University Press: Oxford.
- Cottam, M.L. and R.W. Cottam (2001) *Nationalism and Politics: The Political Behavior of Nation States*, Lynne Rienner, Boulder.
- CVCE.eu (2016) “Rates of Participation in European Elections (1979-2014),” April 14. Retrieved November 3, 2019 from https://www.cvce.eu/en/obj/rates_of_participation_in_european_elections_1979_2014-en-7dc3cc1c-13f3-43a6-865f-8f17cf307ef7.html
- DeDominicis, B. (2018) “European State-Building: National Self-Determination vs. Political Economic Stabilization in the European Union’s Common Security and Defense Policy,” *Review of Business and Finance Studies*, vol. 9(1), p. 53-76.
- Deeney, D. (2019) “My Uncle John Hume is Passionate About EU and Our Family Fears for the Peace He Helped Secure.” *Belfast Telegraph*, October 23, p. 4.
- “Deviance: Crash Course Sociology #18 (:45)” (2017) Retrieved March 10, 2019 at <https://www.youtube.com/watch?v=BGq9zW9w3Fw&t=8s>

- Dorey, P. (2008). Stumbling through 'stage two': New labour and house of lords reform. *British Politics*, vol. 3(1), p. 22-44.
- Dostál, V. and V. Hlousek (2015) "Narratives of European Politics in the Czech Republic: A Big Gap Between Politicians and Experts," *Romanian Journal of Political Science*, vol. 15(2), p. 86-125.
- Ellemers, N., R. Spears, and B. Doosje (2002) "Self and Social Identity," *Annual Review of Psychology*, vol 53, p. 161-86.
- European Parliament (2019) "2019 European Election Results," October 22. Retrieved November 3, 2019 from <https://www.election-results.eu/turnout/>
- Gordon, M. (2016). "The UK's Sovereignty Situation: Brexit, Bewilderment and Beyond ... ," *King's Law Journal*, vol. 27(3), p. 333-343.
- Greenpeace (2017) "CETA and the European Opposition to Cloning" Briefing Paper 3, September, p. 1-8. Retrieved October 21, 2019 from https://trade-leaks.org/wp-content/uploads/2017/09/3-CETA_Cloning-factsheet_sept17_04w.pdf
- Habermas, J. (2012) "The Crisis of the European Union in the Light of a Constitutionalization of International Law," *European Journal of International Law*, vol. 23(2), p. 335-348
- Habermas, J. (2015) "Democracy in Europe: Why the Development of the EU into a Transnational Democracy Is Necessary and How It Is Possible," *European Law Journal*, vol. 21(4), p. 546-57.
- Hedemann-Robinson, M. (2017) "Environmental Inspections and the EU: Securing an Effective Role for a Supranational Union Legal Framework," *Transnational Environmental Law*, vol. 6(1), p. 31-58.
- Herman, D. (2012) "The Missing Movement: A Polanyian Analysis of Pre-Crisis America," *International Journal of Social Economics*, vol. 39(8), p. 624-641.
- Ivic, S. (2016) *European Identity and Citizenship: Between Modernity and Postmodernity*, Palgrave Macmillan, London.
- Kanter, J. (2017) "E.U. Leader Urges Simplifying Bloc," *New York Times*, September 14, p. A8.
- Kitsantonis, N. (2017) "Arrest Made in a String of Bombings in Greece," *New York Times*, October 29, p. A12.
- Kitsantonis, N. (2019). "Greek Militants Say They Bombed Media Offices to Protest 'Capitalist' Agenda." *New York Times* (online). ProQuest Central.
- Kröger, S. (2013) "Creating a European Demos? The Representativeness of European Umbrella Organisations," *Journal of European Integration*, vol. 35(5), p. 583-600.
- Landler, M. (2019) "Brexit Party Leader Will Run Campaign Against Johnson's Deal from the Outside," *New York Times*, November 4, p. A4.
- Landler, M., and S. Castle (2019), "Polls Favor U.K. Leader, Not That It Means Much," *New York Times*, November 3, p. A9.

Lankowski, C. (2015) "Germany: Architect of Europe" In *The European Union and the Member States*, p. 37–56. edited by E.E. Zeff and E.B. Pirro, Lynne Reinner, Boulder.

McGrattan, C. (2016) "Ideology, Reconciliation and Nationalism in Northern Ireland," *Journal of Political Ideologies*, vol. 21(1), p. 61-77.

McLachlan, H. "The Ban on Human Cloning is Stupid. Brexit is the UK's Chance to Get Rid of It" *INEWS*. February 22. Retrieved October 5, 2019 from <https://inews.co.uk/opinion/comment/ban-human-cloning-stupid-brexit-uks-chance-get-rid-344897>.

Ridley, M. (2017) "Britain Can Lead the World in Gene Editing: We Can Uphold Our Bold But Sensitive Approach to Regulation While Seizing Opportunities in Agriculture and Medicine," *The Times*, August 7, p. 19.

Rousseau, R. (2014). "The "Democratic Deficit" and Legitimacy Problems of the European Union: Elements of the Debate," *On - Line Journal Modelling the New Europe*, vol. (12), p. 10-30.

Valero, J. (2019) "EU Leaders to Kill Plans for a Smaller Commission in June Summit," *EURACTIV.com*, May 17. Retrieved October 22, 2019 at <https://www.euractiv.com/section/future-eu/news/eu-leaders-to-kill-smaller-commission-in-june-summit/>

Wohlforth, W.C. (2009) "Unipolarity, Status Competition, and Great Power War," *World Politics*, vol. 61(1, Jan.), p. 28-57.

Zeff, E.E. and E.B. Pirro (2015) "Introduction" In *The European Union and the Member States*, p. 1-16. edited by E.E. Zeff and E.B. Pirro, Lynne Reinner, Boulder.

ACKNOWLEDGMENT

This article was written with the support of the Catholic University of Korea research fund. The author would like to thank two anonymous peer reviewers as well as the journal editors for their thoughtful critiques and comments. Any errors and omissions are solely the responsibility of the author.

BIOGRAPHY

Benedict E. DeDominicis, Ph.D. (University of Pittsburgh, BA Ohio State) is an associate professor of political science at the Catholic University of Korea in the International Studies Department.

SPANISH PROCEEDINGS

DESARROLLO ECONÓMICO DE MERCADOS ECUATORIANOS A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN ALTERNATIVA Y NEUROECONOMÍA

María Elena Espín Oleas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Patricio Moyano Vallejo, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Genoveva Tapia, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

RESUMEN

En el contexto de incertidumbre que genera la información económica, los intercambios sociales y los riesgos en las personas que van a hacer una inversión sobresale la emoción en la toma de decisiones. La presente investigación tiene por objetivo dar a conocer como la comunicación alternativa y la Neuroeconomía permiten el crecimiento económico de los mercados ecuatorianos lo que implica un incremento notable de los ingresos, y de la forma de vida de todos los individuos que son parte de los mercados ecuatorianos. Se presentará los resultados de algunos mercados ecuatorianos que permiten comprobar que la comunicación alternativa y su característica particular de la Neuroeconomía describen los procesos de toma de decisiones económicas y financieras de carácter social que profundizan el desarrollo económico, tomando como base el proceso comunicativo, elaboración, difusión y lectura correspondiente a la descripción de un proceso social, a través de un enfoque cualitativo y alcance descriptivo-analítico con la ayuda de la investigación acción, que permiten señalar a la comunicación alternativa y a la Neuroeconomía, como instrumentos de la lucha y desarrollo económico que alcanza una condición que le garantice el éxito y la estabilidad en los mercados ecuatorianos.

PALABRAS CLAVE: Comunicación Alternativa, Desarrollo Económico, Mercados, Neuroeconomía

ECONOMIC DEVELOPMENT OF ECUADORIAN MARKETS THROUGH ALTERNATIVE COMMUNICATION AND NEUROECONOMICS

ABSTRACT

In the context of uncertainty generated by economic information, social exchanges and risks in people who are going to make an investment, emotion in decision-making stands out. The purpose of this research is to show how alternative communication and Neuroeconomics allow the economic growth of Ecuadorian markets, which implies a significant increase in income, and the way of life of all the individuals that are part of the markets. Ecuadorians In the development of the research, the results will be presented that allow us to verify that alternative communication and its particular characteristic of Neuroeconomics describe the economic and financial decision-making processes that deepen economic development, based on the communicative process, elaboration, dissemination and reading corresponding to the description of a social process, through a qualitative approach and descriptive – analytical scope with the help of action research, which allow us to point to alternative communication and Neuroeconomics, as instruments of struggle and economic development that reaches a condition that guarantees success and stability in Ecuadorian markets.

JEL: C01, C50, G12, G21, G32

KEYWORDS: Alternative Communication, Economic Development, Markets, Neuroeconomics

INTRODUCCIÓN

La comunicación es una herramienta imprescindible no sólo para la supervivencia sino también para la existencia y extensión del desarrollo social y económico de la sociedad, más ahora que vivimos un momento favorable gracias a los avances de la tecnología que ha logrado dar resultados tangibles y mejoras recibidas por parte de la ciudadanía como de la administración pública, las empresas, organizaciones y mercados necesitan dar un salto cualitativo y cuantitativo en lo referente a la comunicación; necesita estrategias comunicativas claras de fronteras cercanas y propias que doten a los proyectos las redes, los promotores y las personas, de herramientas útiles a medida de las intenciones y búsqueda de cambio. Los medios de comunicación alternativos son un conjunto de webs revistas de radios libres o televisiones que compartirán con las redes sociales discurso y formas de organización caracterizada por el diálogo, comunidad, horizontalidad, participación flujos bidireccionales y está al servicio de la mayoría de la sociedad.

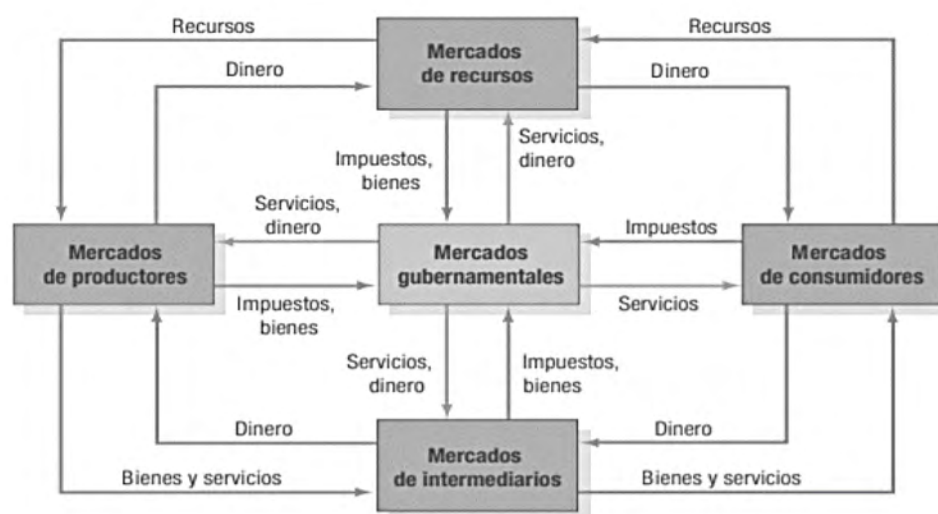
El estudio de la mente y el cerebro por muchos años ha generado grandes desafíos, varias disciplinas han venido abordando el tema, como la filosofía, psicología o el psicoanálisis, y la incorporación de las neurociencias en los últimos años. Sin embargo, a pesar de los grandes desarrollos tecnológicos alcanzados, desde tiempos remotos, continúan sin responder varios cuestionamientos, entre ellos ¿dónde reside la conciencia?, ¿qué es la felicidad?, ¿cómo recordamos?, o simplemente ¿por qué elegimos determinada marca, producto o servicio? No resulta nada fácil determinar aspectos como la atención, la memoria o la emoción, conocer el cerebro y la mente humana aún constituye un verdadero reto. Para lograr el desarrollo económico en los mercados ecuatorianos es indispensable que los productos se distingan por sus cualidades únicas, y no solamente por su funcionalidad y precio. El rápido progreso del conocimiento y la sociedad hacen que el factor tiempo sea crucial.

La Comunicación Alternativa y Neuroeconomía Para el Desarrollo de los Mercados

El uso generalizado de Internet y la popularización de las tecnologías de la información han provocado el nacimiento y desarrollo de propuestas diferentes al modelo tradicional de prensa. No podemos considerar que todo lo que surge en Internet es comunicación alternativa, aunque sí podemos distinguir aquellos proyectos que plantean una visión diferente al modelo dominante de comunicación. Según (Serrano, 2011) “se trata de proyectos que buscan difundir contenidos que responden a un interés social al margen del mercado y que no se dejan condicionar por sus limitaciones ni principios”. En este trabajo nos proponemos reunir algunas consideraciones teóricas de distintos autores en torno a un concepto que se usa a menudo pero que resulta difícil de precisar. No es fácil definir el término comunicación alternativa, Mar de Foncuberta y Gómez Mompart (1983) advertían de la dificultad de establecer una definición para un concepto que varía de acuerdo a la coyuntura concreta sociopolítica y al modo de producción más mediático. Tomaremos como punto de partida la definición que estos dos autores sentaron en los años ochenta del siglo pasado: “una comunicación será más o menos alternativa en la medida en que subvierta un orden moral, político, social, económico, tecnológico, cultural, simbólico e ideológico”. Es por esto que la comunicación alternativa fortalece la transformación de los mercados.

Los especialistas en marketing usan el término mercado para abarcar varias agrupaciones de clientes. Perciben a los vendedores como miembros del sector industrial y a los compradores como miembros del mercado. Hablan sobre los mercados necesarios (el mercado de la dieta), mercados de productos (mercado de calzado), mercados demográficos (el mercado de la juventud) y mercados geográficos (el mercado chino); o extienden el concepto para abarcar, por ejemplo, mercados de votantes, de trabajo o de donantes. Impuestos, bienes Servicios, dinero Servicios, dinero Bienes y servicios Dinero Bienes y servicios, dinero Impuestos Impuestos, bienes Servicios Impuestos, bienes Recursos Dinero Recursos Dinero Mercados de recursos Mercados. (Keller, 2012).

Figura 1: Estructura de los Flujos en una Economía Moderna de Mercados



Fuente: (Keller, 2012)

El surgimiento de los medios de comunicación alternativos viene marcado por el hastío de la población ante lo que perciben como manipulación mediática. Esto hace que el modelo de negocio de los grandes conglomerados mediáticos esté en crisis. Señala (Serrano, 2011) que hay ciertos aspectos y puntos que deben servir de inspiración para la prensa alternativa. La comunicación alternativa debe buscar informar para incomodar, “para sacudir las conciencias de aquellos a quienes les sobra y para remover la pasividad de aquellos a quienes les falta”. Otro principio que debería tener en cuenta la prensa alternativa es la realización de una recopilación de información y de contenidos que merezca la pena que se traten, en su contexto, con un análisis profundo y “la articulación con los movimientos sociales y las organizaciones ciudadanas” Para (Corrales, 2009) los años sesenta representan un punto de inflexión en el pensamiento acerca de estas manifestaciones y de este tipo de fenómenos sociales. Esto se debe a los contextos políticos y sociales que caracterizan ese momento histórico. Es una época convulsa en la que se vive la Guerra de Vietnam, la Guerra Fría, los golpes de estado en el centro y sur de América, los militarismos, los movimientos sociales del año 1968 en México... “Todo ello nos habla de la explotación y abuso de las potencias y grupos de poder sobre los países o poblaciones más débiles”

La comunicación alternativa es una respuesta a la voluntad de un cambio social, existen algunos actores sociales: hombres y mujeres que viven, piensan, sienten, y buscan ser escuchados (Corrales García & Hernández Flores, 2009). Durante la década de los años 80's se puntualizó la discusión con relación a como el ser humano es un ser cuyo pensamiento está compuesto por dos componentes el racional y el emocional; el debate que ha primado es cual postura cognitiva prima en la toma de decisiones tras la influencia de factores externos e internos que posee el individuo en el momento de compra. Desde entonces la comunidad académica, científica y empresarial han invertido tiempo y recursos en demostrar o desmentir esta hipótesis (Gómez & Niquepa, 2013, p. 22). Según Braidot (2014, p. 4), la Neuroeconomía se puede definir como “aquella disciplina que continuamente investiga y aborda mediante estudios científicos los procesos cognitivos (cerebrales), que describen la conducta y la toma de decisiones de las personas frente a la acción de marketing tradicional y alternativas que emplean las empresas para lograr cautivar al cliente y/o consumidor mediante la oferta diversa y competitiva en el mercado de bienes y servicios”. De igual forma busca establecer nuevas alternativas (estrategias, técnicas y tecnologías) a las cuales las empresas tengan acceso frente a las que normalmente se ha hecho eco como la inteligencia de mercados, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, Branding, posicionamiento, targeting, canales y ventas entre otras.

Tiene como objetivo fundamental permitir a las empresas recopilar información lo suficientemente pertinente para comprender las verdaderas necesidades de los clientes, con el fin de establecer estrategias, técnicas y tecnologías para ubicar los productos y servicios en su mente, sus intereses, sus bolsillos, sus hogares y sus actividades. “Comprender y satisfacer, cada vez mejor, las necesidades y expectativas de los clientes” Olamendi (s.f citado en León, 2010, p.71).

La emoción debe subir y bajar permanentemente para que sea bueno, ya que, si la emoción es muy alta por mucho tiempo puede producir agotamiento, la memoria: esta característica es el más difícil de lograr. Si se logra significa que el anuncio es bueno, ya que, la persona lo recordará después de haberlo visto. Obtener información objetiva sobre el funcionamiento del cerebro de los consumidores y los resortes que les llevan a realizar la compra y consumo de determinados productos frente a otros similares, lo que algunos han denominado el “botón de compra” (Lewis y Bridger, 2005; Fugate, 2007citado en (Canales, 2013, p. 4) aunque este botón es una zona mítica que no existe en el cerebro, la neuroeconomía presenta la ventaja de que permite tener la información de los consumidores de modo no consciente, evitando de esta manera la opinión de los mismos respecto a los motivos de compra.

Teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos que se han discutido alrededor de este campo, algunos autores precisan la importancia de considerar los aspectos éticos y de protección al consumidor con el fin de que las acciones de las organizaciones si bien es cierto vulneran en buena parte la confianza, conciencia y privacidad de los individuos; estas pueden emprender mecanismos por medio de los cuales se vaya formando a la persona para que elija el mejor producto y/o servicio que cumplan con sus expectativas. Con el objetivo de ayudar a los académicos y a las empresas en la aplicación de las técnicas del neuromarketing, Murphy et al (2008), citado en (Canales, 2013, p. 4) establecieron un código ético cuyas bases son: (1) Protección de los sujetos investigados, diseñando procesos de información y de autorización por parte de los implicados. También hay que analizar el efecto de ofrecer a los participantes algún tipo de incentivo económico; (2) Evitar el abuso sobre nichos vulnerables de la población, especialmente en el uso de la publicidad; y (3) Informar de los objetivos, riesgos y beneficios de las técnicas y resultados. Un código que contribuye a crear una economía saludable donde si bien la prioridad es el incremento y movimiento de la economía, a través de la producción y venta de bienes, influye que la información del consumidor no sea vulnerable. Vulnerabilidad que se refleja ante nuevas técnicas y medios de comunicación, (comunicación alternativa), para lo cual el trabajo se enfoca a utilizar a estos recursos como instrumentos de la lucha y desarrollo económico que alcance una condición que garantice el éxito y la estabilidad en los mercados ecuatorianos.

METODOLOGÍA

Análisis de los Mercados Ecuatorianos y su Desarrollo Económico

La metodología que es útil para contrastar la teoría es la del análisis de los mercados ecuatorianos observar sus realidades y mediante este conocimiento poder definir como mejorar sus condiciones para que se desarrollen económicamente. Un aspecto sin duda importante en este reciente campo, es que recurre a la interdisciplinariedad para soportar su terminología, metodología y aplicabilidad lo que la hace merecedora a una oportunidad para demostrar que tan fiable y confiablemente soportara las bases informativas de las organizaciones frente a las prácticas tradicionales del marketing. El Ecuador es un país pequeño, pero está lleno de vida y conocido en el mundo por sus hermosos paisajes que posee entre estas características existen varios grupos y culturas que realizan sus artesanías y cultivan sus productos o algún tipo de emprendimiento con la finalidad de comercializarlos en sus conocidos mercados y así ayudar a contribuir a mejorar la economía del país. Existen varios mercados en el país, pero podemos encontrar a los más famosos en la región Sierra y en Otavalo a los cuales frecuentan gran cantidad de visitantes extranjeros ya que paseándose por nuestros mercados han manifestado que han encontrado variedad de aromas naturales, prendas de vestir

y artesanías con sus figuras peculiares y colores llamativos. Estos mercados por lo general atienden a propios y extraños durante los fines de semana, aunque existen algunos que lo hacen diariamente exactamente en este tipo de mercados gran cantidad de comerciantes acuden para vender sus productos como son: Artesanías, verduras, pinturas, medicinas naturales y plantas medicinales ya que hay muchos productos en venta y que a los cuales solo se los podrá encontrar en Ecuador uno de ellos son los sombreros de jipijapa de “Manabí y Azuay” se hallan entre estos productos únicos ecuatorianos, uno de los mercados más famosos se encuentra en Otavalo y se lo conoce como la “Plaza de Ponchos” en el cual se encontrará gran variedad de artesanías según (Ecuador.com, 1995-2019) Según (Legiscomex.com, Banco Medios , 2015) nos dice que las características de los mercados ecuatorianos están reguladas por SENA E que significa Servicio Nacional de Aduanas de Ecuador ya que esto contiene leyes y normas que ayudan a que los productos puedan entrar y salir, Como se sabe el Ecuador está dividido en cuatro regiones que son Galápagos, Costa, Sierra y por último el Oriente o también conocido como Amazonia, los mercados del Ecuador se basan en las necesidades de los consumidores como lo son para su cultura, vida , industrias entre otros. Manejando en Dólar americano para así lograr obtener una mejor estabilidad. Al ser parte del acuerdo del Mercosur, nuestro país tiene una cierta ventaja en aranceles en conjunto a los países que también son parte de este acuerdo. Los ecuatorianos muchas veces tomamos soluciones en nuestras compras pues el beneficio que nos da, por el precio que nos convenga de acuerdo a nuestro bolsillo y también por la calidad que nos ofrece cierto producto según (Legiscomex.com, 2015). Entre los mercados encontramos muchas clases de mercados y en su clasificación se tiene: los mercados por la naturaleza del producto, según su ámbito geográfico, y la naturaleza del comprador. Dentro del estudio se han obtenido varias respuestas las más relevantes son:

Tabla 1: Tipo de Promociones

¿Qué Tipo de Promociones Brinda Usted en Sus Productos?		
Rebajas En Precios	257	41%
Mayor Cantidad	138	22%
Mayor Calidad	136	22%
No Existen	98	16%
TOTAL	629	100%

Elaborado por; Grupo de Investigación Fuente: Comerciantes de los mercados

Tabla 2: Información Para Incrementar Sus Ventas

¿Qué Hace Falta en los Mercados Ecuatorianos Para Que Usted Pueda Incrementar Sus Ventas?		
Información y publicidad de los productos que se venden	111	23%
Mejorar la presentación de su espacio de venta	199	42%
Organización en las ventas	79	17%
Conocimiento de estrategias comerciales	48	10%
Servicios Básicos Eficientes (Higiene, Seguridad, alcantarillado, etc.)	27	6%
Otro	10	2%
TOTAL	474	100%

Elaborado por; Grupo de Investigación Fuente: Comerciantes de los mercados ecuatorianos

En este contexto los resultados implican la aplicación de políticas enmarcadas dentro del plan toda una vida que representa un imperativo para promover equitativamente la generación de fuentes de trabajo, desarrollando al mismo tiempo negocios, emprendimientos o unidades productivas ya establecidas con

prácticas comerciales caracterizadas por la utilización de eficientes canales de distribución incuestionable calidad y precios justos. La ausencia de estabilidad en espacios laborales ha ocasionado la proliferación de las actividades informales en la economía ecuatoriana provocando con ello una acentuada proliferación de la desorganización de las ventas, así como también en la oferta de distintos productos en calles aledañas a los diferentes mercados de la urbe, debilitando por tanto el control de las autoridades seccionales estableciendo paralelamente una marcada competencia desleal entre los comerciantes.

La disminución de los ingresos ha motivado que varios comerciantes suspendan su actividad o trasladen la misma a las arterias aledañas (700 aproximadamente de acuerdo al Modelo de Gestión de Mercados), motivando con ello una importante desmotivación en la diversificación de la oferta de productos, que estos espacios de comercialización (plazas y mercados) se encuentren subutilizados, que no exista la iniciativa de generar un valor agregado a los productos que se venden y por supuesto que no se garantice un servicio eficiente y eficaz a la comunidad.

RESULTADOS

La Comunicación Alternativa y Neuroeconomía Para el Desarrollo de los Mercados

La Neuroeconomía dentro de la sociedad se encuentra presente al momento de que un consumidor observa determinado producto y se convierte en un potencial comprador de este, ya en este punto llegamos al momento de reflexión dentro del usuario sobre el adquirir o no un producto, este puede llegar a guiarse por motivos racionales como: si el precio de este se encuentra al alcance de su bolsillo o si de verdad representa una necesidad de carácter urgente para el desarrollo de su diario vivir, pero por lo general estos aspectos se ven relegados de esta operación dado que el cerebro del comprador se ve influenciado por factores irracionales al momento de tratar de adquirir un producto. Los medios alternativos, en su práctica acertada, tienen la posibilidad de lograr la concientización social y con ello reconfigurar por completo la política sobre todo en la forma en la que ésta se relaciona con los ciudadanos ya que, gracias a su carácter dialéctico, permite comentarios y contribuciones que incrementan la sensación de libertad, comunidad y participación social. De este modo, los medios alternativos parecen actuar como antes que nos acercan a un ideal de mejorar la economía de los mercados ecuatorianos.

La mayoría de casos el sujeto busca complacer expectativas de los mercados a través de las emociones que este puede llegar a sentir al momento de observar un producto, los mecanismos cerebrales subyacentes a la toma inconsciente de decisiones ocurren en cientos de milisegundos, debido a esto es que como solicitantes de un producto no estamos totalmente conscientes de que estamos bajo este fenómeno producido por las neuronas, y se puede llegar a asumir que el artículo que se va a adquirir puede ser necesario e incluso imprescindible para desarrollar nuestro diario vivir con normalidad. Partiendo del proceso que atraviesa el consumidor para realizar la elección de un producto el ser humano puede ser tomada como una gran ventaja al momento de exhibir o dirigir sus productos a la población de potenciales consumidores, ya que comúnmente en los mercados solo busca satisfacer sus expectativas o situarse en un estatus por adquirir un producto mas no por complacer una verdadera necesidad. Los comerciantes de los mercados ecuatorianos que son participante en las actividades comerciales es el recurso más importante ofrecen productos en donde sale a irradiar su conducta y rendimiento percibiendo de manera directa con el cliente y brindando calidad en lo que ofrecen. Para garantizar el éxito lo fundamental, es tener un personal motivado y capacitado que trabajara por conseguir lo mejor, de tal manera alcanzar elevados niveles de competitividad.

La comunicación alternativa con la neuroeconomía facilitan el cumplimiento del trabajo de cada comerciante, optimizando los servicios, mejorando la presentación de los productos permitiendo el desarrollo económico de los mercados ecuatorianos, proveyendo información que pueda orientar a los comerciantes a reformar su conducta frente a los clientes y apoyando a la continuidad y desarrollo del mercado, elevando el nivel de eficiencia individual. Se propone en un inicio para empezar con la

comunicación alternativa y la neuroeconomía en los mercados ecuatorianos establecer nuevas alternativas estrategias, técnicas y tecnologías a las cuales los mercados tengan acceso frente a las que normalmente se ha hecho eco como la inteligencia de mercados, diseño de productos y servicios, comunicaciones, precios, Branding, posicionamiento, targeting, canales y ventas entre otras a través de:

Video Publicitario: Son videos que de forma directa buscan incentivar a la compra de un producto o servicios se los puede compartir por medio televisivo y medios online.

Videos Clip Testimoniales: Refleja la opinión y experiencia de clientes de la empresa con *alguno de los productos o servicios*.

Videos demostrativos: de productos o servicios: muestran las ventajas de un producto o servicio y sus principales características. Sirven como refuerzo audiovisual para expresar la propuesta de valor del producto y así incentivar las ventas. Pueden crearse videos individuales para cada producto, para cada una de las partes o características del producto, o un video general del catálogo del mercado. Toda la información que se presente en la comunicación alternativa debe contener mensajes basados en la neuroeconomía acorde a las realidades y necesidades de los mercados ecuatorianos que motiven a la compra de sus productos y por ende al desarrollo económico local, lo cual se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, que permite subir la cantidad de ingresos percibidos, permitiendo la prosperidad ,bienestar económico y social de sus comerciantes, que conducen a elevar el bienestar de la población.

CONCLUSIONES

La comunicación alternativa y la neuroeconomía en su conjunto constituyen elementos altamente dinamizadores del progreso económico de los mercados ecuatorianos, dada la interacción que se fomenta entre teoría, contraste empírico y el análisis de campo realizado en los mercados ecuatorianos acorde a sus necesidades reales lo que ha permitido capacitar a los comerciantes en la utilización de la comunicación alternativa y la neuroeconomía y mejorar por ende su calidad de vida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ecuador.com. (1995-2019). Obtenido de ecuador.com: <http://www.ecuador.com/blog/la-singularidad-de-los-mercados-aborigenes-del-ecuador/>

Baeza, S. (2009). Analizando los medios y la comunicacion teoria y metodos.

Braidot, N. (2006). Neuromarketing neuroeconomía y negocios. PUERTO NORTE SUR.

Braidot, N. (2014). Capítulo 1: Del Marketing al Neuromarketing: como llegar a la mente del mercado.

En Ediciones Gestión 2000. Neuromarketing. ¿Por qué tus clientes se acuestan con otro si dicen que les gustas tú? Editorial Planeta Colombiana S.A.Bogotá.

Canales, P. (2013). Neuromarketing, ¿el futuro ya está aquí? Revista 3 Ciencias. Recuperado el 05 de noviembre de 2015 de <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2013/11/3c-EMPRESA-NEUROMARKETING1.pdf>

Céspedes, C. (2006). “Neuromarketing, la aplicación de técnicas de inteligencia de negocios y su comparación con los métodos tradicionales multivariados de investigación de mercados en la categoría de

producto Chocolates.”. Recuperado el 05 de 11 de 2015 de
<http://www.ingcomercial.ucv.cl/sitio/assets/tesis/tesis-2006/2006-Cespedes-Christian.pdf>
Corrales, H. (2009). La comuciacion alternativa.

Fundación Wikimedia, I. (10 de Agosto de 2019). wikipedia. Obtenido de neuroeconomia:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Neuroeconom%C3%ADa>

Garza, P. B. (2011). Respuestas desde el cuerpo: una introduccion a la neuroeconomia. En P. B. Garza, Economía experimental y del comportamiento (pág. 155). Antoni Bosch editor.
Gomez, A; Niquepa Quintero, L. (2013). El enfoque del Neuromarketing aplicado al mercado Colombiano. Recuperado el 3 de 06 de 2015, de
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4570/1026266179-2013.pdf?sequence=1>

Jimene, A. (20 de febrero de 2013). El blog salmon. Obtenido de el blog salmon:
<https://www.elblogsalmon.com/Conceptos-De-Economia/Que-Tipos-De-Mercados-Existen>

Jimenez, A. (20 de febrero de 2013). <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-tipos-de-mercados-existen>. Obtenido de <https://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/que-tipos-de-mercados-existen>.

Legiscomex.com. (02 de Diciembre de 2015). Banco Medio. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de Banco Medios : <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/caracteristicas-ecuador.pdf>

Legiscomex.com. (02 de diciembre de 2015). Banco Medios . Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de Banco Medios : <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/caracteristicas-ecuador.pdf>

León, C. (2010). El Neuromarketing: la llave de la caja de pandora. Recuperado el 15 de julio de 2015 de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2003/1015400442-2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martin, L. S. (2013). Concepto de neuroeconomia. En L. S. Martin, Neurocencia, empresa y marketing (pág. 193). Maadrid: ESIC Editorial.

Markram, H. (2006). The blue brain project. Nature Reviews Neuroscience, 7(2), 153-160

Mejía, J. C. (2012). Roastbrief. Recuperado el 25 de 01 de 2015, de <http://www.roastbrief.com.mx/2012/04/que-es-neuromarketing-las-neurociencias-utilizadas-en-el-marketing/>

Porto, J. P. (Febrero de 2019). definicion.de. Obtenido de definicion.de:
<https://definicion.de/neurociencia/>

Presbisch P. y Martinez Cabañas G.. (1949). Política de desarrollo economico local. En R. P. Cabañas, El desarrollo económico de la américa latina y algunos de sus principales problemas (págs. 21-23). Santiago: Fondo de Cultura Economica

Roldán, P. N. (s.f.). Economipedia. Obtenido de Neuroeconomía:
<https://economipedia.com/definiciones/neuroeconomia.html>
Serrano. (2011). Comunicacion Alternativa.

BIOGRAFIA

María Elena Espín Oleas, Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Panamericana Sur Km ½. Riobamba.

Patricio Moyano Vallejo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Panamericana Sur Km ½. Riobamba.

Genoveva Tapia, Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Panamericana Sur Km ½. Riobamba.

.

SALARIO EMOCIONAL: UNA SOLUCIÓN ALTERNATIVA PARA LA MEJORA DEL RENDIMIENTO LABORAL

Ana Karen Espinoza Saldivar, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

RESUMEN

El alto rendimiento laboral reflejado por los empleados de las organizaciones podría estar fuertemente ligado a las retribuciones de carácter no económico, mejor conocidas como “salario emocional”, dichas remuneraciones se proporcionan con el fin de satisfacer las necesidades personales, laborales y profesionales del trabajador, lo que conlleva a una mejora en la calidad de vida del mismo; fomentando a la par, un sentido de pertenencia y conciliación laboral. Este documento hace referencia a la revisión literaria sobre el tema a abordar, la literatura consultada refleja los beneficios del uso del salario emocional en las organizaciones, y como es que contrarresta los bajos índices de rendimiento laboral de los empleados de la misma.

PALABRAS CLAVES: Salario Emocional, Rendimiento Laboral, Remuneración, Engagement

EMOTIONAL SALARY: AN ALTERNATIVE SOLUTION FOR THE IMPROVEMENT OF LABOR PERFORMANCE

ABSTRACT

The high work performance reflected by the employees of the organizations could be strongly linked to non-economic remuneration, better known as “emotional salary”, such remunerations are provided in order to meet the personal, labor and professional needs of the worker, which leads to an improvement in its quality of life; encouraging a sense of belonging and work conciliation. This document refers to the literary review on the subject to be addressed, the literature consulted reflects the benefits of the use of emotional salary in organizations, and how it counteracts the low rates of work performance of employees.

JEL: J32, J33

KEYWORDS: Work Performance, Remuneration, Emotional Salary, Engagement

INTRODUCCIÓN

Para los gestores de las empresas, según Rubinsztein (2013) citado por Terán (2017) es de vital importancia conocer a sus empleados, saber qué factores los motivan, como son sus acciones y reacciones, con el fin de comprender que es lo que los auto-motiva y que no, esto podría determinar una de las claves del éxito de las organizaciones. Una vez que se hayan identificado dichos factores, se podrá trabajar en contrarrestar los problemas presentados dentro la organización, tales como la rotación del personal, ausentismos, retardos, bajos niveles en rendimiento, desinterés por los asuntos internos y externos de la compañía, falta de trabajo en equipo, poco o nulo sentido de pertenencia, entre otros.

Hoy en día, los gerentes deben saber que un salario monetario alto por sí mismo ya no es motivación suficiente para la satisfacción personal del empleado. El uso del salario emocional dentro de las organizaciones eleva hasta un 300 % la innovación del empleado, así como su motivación y satisfacción,

además de reflejar una baja aproximada del 51 % en ausentismos, incapacidades y problemas personales, todo esto, según investigaciones del sitio web de reclutamiento y bolsa de trabajo OCC (Oportunidades, crecimiento y compromiso) Mundial México (Toche, 2016). Abordando el mismo tema, el sitio web Asociación de Internet MX en su edición 2018, lanzó un estudio que arrojó los factores clave que un mexicano considera esencial a la hora de una toma de decisión laboral (ver figura en Anexo), entre los que destaca el sueldo con un 81 % del total de la muestra, el 77 % toman en cuenta las prestaciones que la empresa pudiera ofrecerles, el 75 % busca un balance entre trabajo y vida personal, un 74 % considera el ambiente laboral, el 70 % el desempeño del negocio (utilidades, crecimiento), cultura y valores organizacionales y por último el 33% toma a consideración el nivel de estrés del rol de trabajo. Por otro lado, en el apartado de “movilidad” dentro de la misma encuesta, un 13% dijo estar dispuesto a llevar una jornada mixta de home office; lo que nos dice, en comparación al estudio realizado en 2017, que el salario emocional que una empresa pueda ofrecer despunta como uno de los principales factores a considerar en la toma de decisión laboral de los internautas encuestados (Asociacion de internet, 2018).

REVISIÓN DE LITERATURA

Sobre el tema rendimiento laboral se han encontrado pocas publicaciones de revisión literaria, entre los pocos, destacaron la de Granda (2014), estudio realizado en la República del Perú, por otra parte, Contreras (2019) y Vallejo (2011) realizaron su investigación en Colombia. Referente al salario emocional, fueron mucho más escasas las publicaciones, entre esa minoría se encuentra el trabajo de Rubio y Varón (2018) realizado en España y la de Llano (2014) en Colombia. En la búsqueda de revisiones sobre ambas variables, se dio con un solo artículo que maneja las variables anteriormente mencionadas, el acercamiento teórico es el de Vargas, Muratalla-Bautista y González (2018), artículo realizado en una pequeña ciudad del Estado de Michoacán, en México. Debido a la poca investigación sobre las variables salario emocional y rendimiento laboral de manera conjunta, se detecta la necesidad de indagar y realizar revisión de literatura sobre la relación existente entre ambos conceptos, debido a que hoy en día son factores importantes de uso organizacional que reflejan mejoras continuas dentro de las organizaciones.

METODOLOGÍA

Para la realización de esta revisión literaria se consultaron diversas bases de datos para la obtención de información a través de artículos de investigación relacionados con las variables a estudiar, entre ellas destacan:

Red de revistas científicas REDALYC

Biblioteca Científica Electrónica en Línea SciELO

Motor de búsqueda multidisciplinario Bielefeld Academic Search Engine BASE

Buscador científico-académico Google Scholar

Por medio de estas bases de datos se consiguió indagar sobre los efectos que tiene el uso del salario emocional en el rendimiento laboral del personal en las organizaciones, por lo que a continuación se mostrarán las convergencias entre diversos autores sobre los aspectos más relevantes mencionados a lo largo de este artículo.

Tabla 1: Convergencias

AUTORES	VARIABLE	CONVERGENCIA
Terán (2017) Barragán, et al. (2009)	Factores emocionales	Estos autores convergen en que los factores emocionales son los que garantizan la lealtad del empleado hacia la organización.
Minchán (2017) Nicolás (2011) Enciso (2017) Toche (2016) Granda (2014)	Sueldo	Estos autores están conscientes de que los incentivos económicos (sueldo) ya no son factores de motivación suficiente para la retención y satisfacción del empleado.
Rocco (2009) Hurtado (2013) citado por Páez (2014) Gómez (2011) Amador y Gómez (2011)	Satisfacción laboral	Un empleado satisfecho tiende a mejorar en ámbitos como: productividad, creatividad, eficiencia, además el sentido de pertenencia con la organización y el compromiso hacia sus funciones y responsabilidades se verá incrementado de manera positiva, reflejando un impacto positivo interna y externamente a la compañía.
Garay (2018) Granda (2014)	Rendimiento y Satisfacción laboral	Partiendo de la premisa que si un empleado muestra insatisfacción entonces se verá reflejado en un rendimiento deficiente, por tanto, si un empleado se encuentra satisfecho dentro de su organización, esto conllevará al aumento de su rendimiento.

El contenido de la tabla 1, explica resumidamente las convergencias entre diversos autores sobre las variables: factores emocionales, sueldo, satisfacción laboral y, rendimiento laboral, estas dos últimas en conjunto. Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Dado que los objetivos centrales de esta revisión están enfocados en el análisis del salario emocional y su relación directa con el rendimiento laboral, es necesario plantear algunos conceptos. En primera instancia, el salario emocional, Terán (2017) lo aborda como factores no relacionados con el sueldo económico, aquellos, que permiten el aumento de la satisfacción de los empleados garantizando su permanencia en la organización, en cuanto al rendimiento laboral lo aborda como la relación entre el logro de objetivos y resultados individuales, de un área o de grupos corporativos. Los estudios del rendimiento laboral establecen que el alto nivel de productividad (rendimiento en calidad y cantidad) es el resultado de la intervención de factores como naturaleza de la empresa, clima laboral, sueldos, motivaciones, entre otros. Es por eso que la medición de la insatisfacción laboral es de suma importancia porque ésta repercute de manera negativa en varios aspectos del comportamiento laboral del empleado, tales como, desmotivación, actitud negativa hacia el trabajo, estrés, ansiedad, etc. Son pocas las empresas que le dan importancia al estudio de la satisfacción del empleado, porque creen que un buen sueldo puede suplir cualquier insatisfacción. A grandes rasgos, los gerentes deberían evaluar el clima laboral de sus empresas, para identificar las variables que inciden entre la insatisfacción y el rendimiento laboral, así como la relación entre ellos, esto beneficiará enormemente la eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo por parte del empleado (Granda, 2014). En la revisión sobre variables relacionadas al tema, destacaron un par de autores que sirvieron como referencia en varios artículos sobre el rendimiento laboral y sus beneficios, entre ellos se encuentra María Teresa Rocco, quien aborda una relación directa entre la satisfacción laboral y el salario emocional, que, a pesar de manejar una variable distinta a la consultada, dicha investigación abrió campo a para entender que un empleado insatisfecho le cuesta más a la empresa, hablando de términos económicos, ya que además de manejar un bajo nivel de rendimiento, es más propenso a cometer errores o a ausentarse de su trabajo, siendo la empresa quien deberá pagar el costo de la insatisfacción. Por otra parte, un empleado satisfecho tiende a ser más productivo, creativo y comprometido, y si se puede crear un ambiente capaz de atraer, motivar y retener a aquellos que trabajan bien, los sujetos estarán más propensos a tener éxito y ser competitivos, ya que, en algún punto el dinero disminuirá su valor al cubrir en su totalidad las necesidades

del empleado, es ahí cuando la empresa tiene que mantener el alto nivel de satisfacción de sus empleados, con remuneraciones que van más allá de las otorgadas (Rocco, 2009).

Por su parte, Howatt (2011) citado por Minchán (2017) considera que, más que un incentivo, el salario emocional es una estrategia, la cual sirve para aumentar el equilibrio en la vida del colaborador, lo que se verá reflejado en un crecimiento en el nivel de productividad y competitividad a nivel organizacional. Hoy en día muchos empleados están prestando atención a la importancia de tener una vida en familia, lo que los ayuda a nivelar sus niveles de estrés; y en concordancia con los artículos de Rocco, Howatt considera que el dinero o sueldo como motivador para retener a los empleados a la larga trae consigo poca importancia y desinterés, debido a que, al final del día, el empleado tiene que estar interesado en lo que desarrolla, si su estancia en el trabajo radica en las cuestiones económicas, este no llevará su desempeño a la máxima potencia, pues el incentivo económico no será suficiente como un factor motivador. Las compañías deben de dejar a un lado la creencia de que incrementar el sueldo en los empleados es una forma de retención y compromiso del trabajador con la empresa, como bien se mencionó anteriormente, el dinero pierde valor a medida que las necesidades de las personas son cubiertas, por lo cual, se vuelve imprescindible incluir un valor adicional y retribución al empleado que le permita tener una visión diferente del trabajo y se sienta más complacido con este; así surge la necesidad del “salario emocional” (Enciso, 2017). Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que hace la diferencia y se considera como un elemento relevante para hacer que los empleados sean leales a su empleo. Los factores que más influyen en la motivación del empleado según Barragán, Castillo, Villalpando, y Guerra (2009) son los siguientes:

- La formación intelectual y personal ofrecida por la empresa
- La calidad de la relación directa con los superiores inmediatos
- La expresión de ideas y sugerencias
- Actuar y contribuir en otras áreas de la empresa
- Oportunidades de ascenso y promoción
- Retos profesionales
- Ambiente laboral agradable
- Flexibilidad, libertad, seguridad y equidad
- Planificación de la carrera profesional
- Reconocimiento de logros por parte de la dirección
- Considerarse personalmente reconocido y apreciado

Un enfoque interesante sobre el salario emocional es su relación con la teoría sobre la motivación humana del psicólogo estadounidense Abraham Maslow, los dos primeros niveles de satisfacción de la ya conocida “Pirámide de Maslow” son las necesidades básicas o fisiológicas y de seguridad, el empleado inicialmente busca independencia económica, la compra de un vehículo o de alguna vivienda, la realización de viajes, etc. Por tales motivos, el empleado le da más importancia al salario económico al inicio de su vida laboral, es por eso que dicha remuneración es tan sólo un requisito mínimo para que una persona trabaje en una empresa, convirtiendo a el salario emocional en aquella condición que motiva al empleado a comprometerse con el proyecto de la empresa, debido a que, como se ha mencionado anteriormente, el dinero ya no es un motivo suficiente para levantarse por las mañanas e ir a trabajar. En este punto, es importante destacar la individualidad del salario emocional, es decir, que cada trabajador valorará de manera distinta el tipo de retribución emocional que recibirá, ello depende del puesto que desempeña, su personalidad y etapa de vida en la que se encuentra. Algunos ejemplos de incentivos que una empresa puede ofrecer dentro del llamado salario emocional pueden ser la conciliación de la vida personal y profesional mediante horarios flexibles o jornadas reducidas; planes de carrera con oportunidades de promoción; mejora en las condiciones laborales, respeto por los horarios de salida y servicios adicionales tales como descuentos en gimnasios, clases de relajación, seguro de gastos médicos mayores, prestación de servicios cotidianos como limpieza del hogar, automóvil, peluquería, lavandería, etc. (Nicolás, 2011). Desde el punto de vista de los autores

Alcalá y Suarez (2013) el salario emocional cuenta con cuatro características básicas para su implementación, las cuales se mencionan a continuación:

Condiciones suficientes para trabajar a gusto.
Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
Compañerismo en las relaciones laborales.
Conciliación de trabajo y familia.

Gómez (2011) como un complemento a las características mencionadas, quien fue citada dentro de la investigación de Alcalá, et al. (2013) menciona que las empresas deben centrar sus esfuerzos en cinco factores enlistados enseguida:

Factores de desarrollo profesional y relacional: Si son satisfactorios se presentará un crecimiento profesional y bienestar laboral.

Factores de compensación psicológica: Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora.

Factores de conciliación familiar y personal: Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas.

Factores de retribución variable y fija: Contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas; se encuentran satisfactores como participación en acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente.

Factores de valor añadido: Se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa. Se encuentran beneficios como la ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral.

En cuanto a los beneficios, Páez (2014) citando a Hurtado (2013), se dice que la aplicación de políticas o estrategias de salario emocional dentro del modelo de retribuciones tiene beneficios muy importantes, benéficos que no siempre son cuantificables, tales como:

Fidelización del talento humano, el cual suele residir en personas que por motivos generacionales o de formación, valoran los beneficios intangibles.
Refuerzo en los objetivos de la organización
Aumento en el compromiso de los trabajadores ante sus funciones y responsabilidades
Se maneja un impacto positivo en el sentido de pertenencia
Flexibiliza la organización haciéndola más competitiva y más orientada a objetivos.

Analizando la información previa se cuestiona, el uso del salario emocional ¿Es la mejor manera de mantener al talento comprometido, identificado y motivado en pro de la consecución de metas de la organización? Amador y Gómez (2011) mencionan que, si una organización cuenta con talento humano motivado y con una actitud positiva, serán menos tentadoras las ofertas de la competencia. En otras palabras, el salario emocional ayuda a aumentar la motivación, la eficiencia del talento en sus labores diarias y a la retención del talento humano dentro de la organización y por consecuencia hacer de la organización un lugar más atractivo tanto en la etapa de reclutamiento como la permanencia de los mejores talentos. Por último, es importante determinar que la satisfacción laboral que presente el empleado como producto de una correcta retribución emocional conlleva al aumento de su rendimiento, tal como lo aborda en su investigación Garay (2018), la autora comenta que si un trabajador muestra insatisfacción entonces su rendimiento será deficiente, Torres (2015) citado por dicha autora, citó la teoría del modelo de

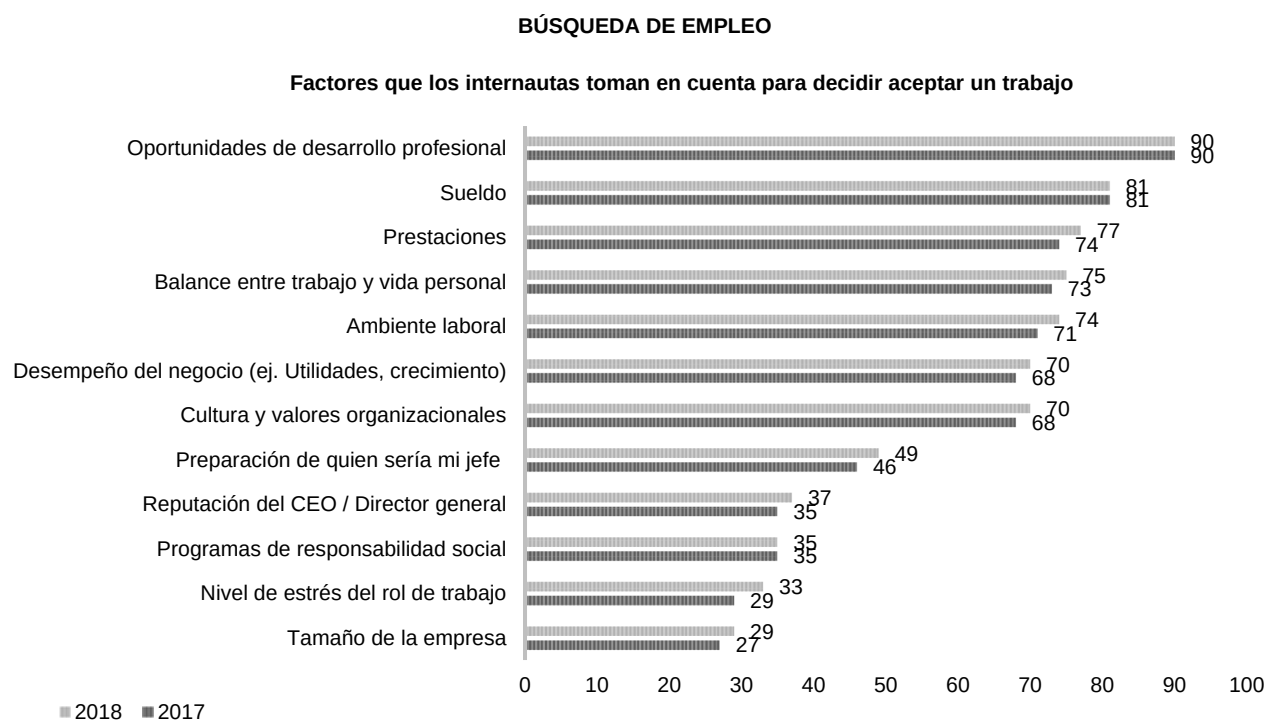
compensación propuesto por Arnold y Lazarus (1960), en donde señalan un vínculo directo entre la satisfacción y el comportamiento humano dentro de su rendimiento personal como efecto de la sobrecarga emocional, ello considera que el grado de satisfacción o insatisfacción sobre la forma de organización de sus labores establece el nivel de su rendimiento.

CONCLUSIÓN

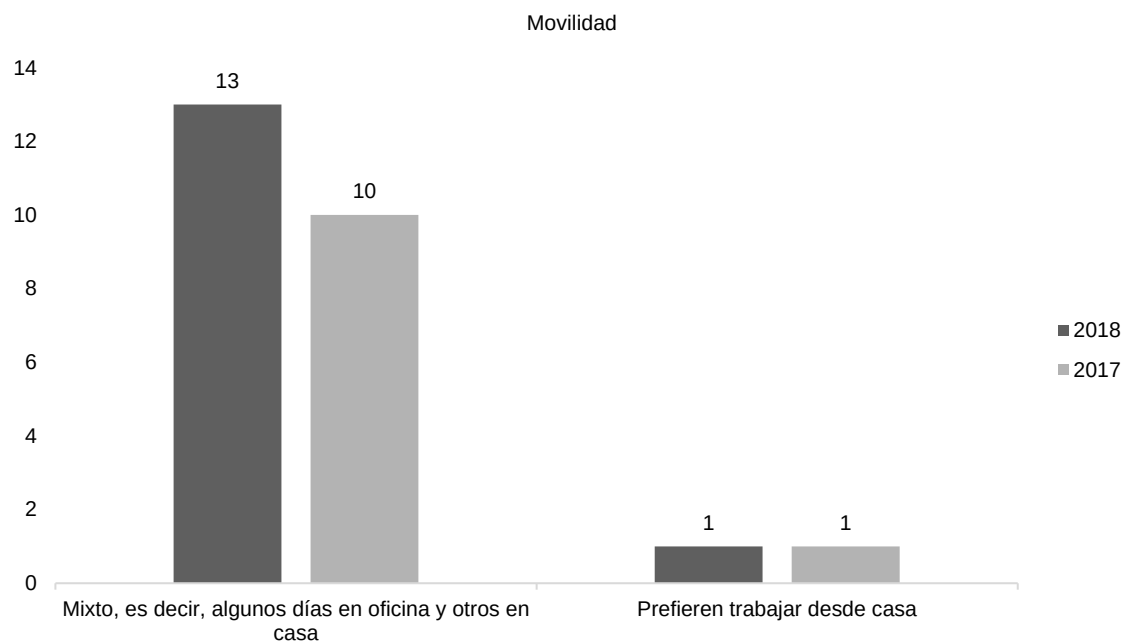
Luego de realizar las investigaciones correspondientes, la revisión literaria nos dice que, hoy en día el uso del salario emocional dentro de las organizaciones es considerado un elemento importante para el incremento del rendimiento laboral del empleado, del mismo modo, elementos como satisfacción, motivación y fidelización se verán impactados positivamente, ya que, a pesar de contar con un empleo “estable” y bien remunerado, el trabajador buscará un lugar donde pueda encontrar un balance entre su sueldo y beneficios emocionales. Lo anterior también aplica para quienes están en la búsqueda de su primer empleo, es decir, dependiendo del nivel de salario emocional proporcionado por la empresa, el empleado decidirá si está dispuesto a aceptar o no el trabajo. Sin dejar a un lado a la organización, quien será el prestador de dichos beneficios, el uso del salario emocional beneficiará a la empresa en cuanto a eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, mientras que el sueldo puede ser mejorado por la competencia, una empresa que se preocupe por el bienestar de sus empleados reflejará un clima laboral sano, por consecuencia hará de la organización un lugar más atractivo tanto en la etapa de reclutamiento, la permanencia del empleado y la fidelización del mismo.

ANEXOS

Figura 1: Búsqueda de Empleo, Recuperado de: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/estudios>



En esta figura se muestra la representación gráfica de los datos arrojados del estudio “búsqueda de empleo 2018” del sitio web asociación de internet, en comparación al año 2017, los internautas encuestados dan mayor importancia al salario emocional que las empresas puedan ofrecerles. Fuente: Elaboración propia

Figura 2: Movilidad, Recuperado de: <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/estudios>

En esta figura se muestra la representación gráfica de los datos arrojados del estudio “búsqueda de empleo 2018” del sitio web asociación de internet, en comparación al año 2017, los internautas encuestados están más abiertos a trabajar desde casa algunos días a la semana. Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalá, A. P., & Suarez, J. D. (2013). Medición del impacto del salario emocional. Colegio de estudios superiores de administración.
- Amador, C., & Gómez, M. F. (2011). Salario Emocional - Oportunidad de retención del Talento Humano en el área comercial de empresa de consumo especializado. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- Asociacion de internet. (2018). Obtenido de <https://www.asociaciondeinternet.mx/>
- Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. Universidad Autónoma de Nuevo León .
- Bonilla, V., & Bolivar, A. (2011). Retención Cliente Interno- Salario Emocional Industria Creativa. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- Contreras, P. L. (2019). Influencia de los factores emocionales en el rendimiento de los trabajadores. Universidad de San Buenaaventura Colombia.
- Enciso, K. A. (2017). Influencia del salario emocional en la calidad de vida y productividad en las organizaciones actuales. Universidad Militar Nueva Granada.
- Garay, H. V. (2018). Satisfacción laboral y rendimiento laboral del personal técnico de enfermería del hospital Hermilio Valdizán – Santa Anita 2017. Universidad César Vallejo.

- Gomez, C. (2011). El salario emocional. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Granda, E. (2014). La insatisfacción laboral como factor del bajo rendimiento del trabajador. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Herrera, C., & Huanay, C. (2018). Diferencias en la percepción de salario emocional en colaboradores de una empresa privada de lima metropolitana. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional . Revista Aglala, 34-65.
- Minchán, O. L. (2017). Salario emocional y retención del talento humano en la oficina general de recursos humanos del ministerio de la mujer y poblaciones vulnerables. Escuela de posgrado Universidad César Vallejo.
- Nicolás, M. Á. (2011). El salario emocional. Revista Agropecuaria.
- Páez, J. R. (2014). Disminución de los Índices de Rotación de Personal en la empresa Panatlantic Logistics S.A mediante la aplicación de un Plan de Salario Emocional. Universidad Central del Ecuador.
- Rocco, M. T. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica. Universidad de Chile.
- Rubio, G. A., & Varón, A. M. (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. Revista Iberoamericana de economía solidaria e innovación socioecológica, 87-100.
- Terán, J. L. (2017). Salario emocional y su relacion con el rendimiento laboral. Universidad Catolica San Pablo.
- Toche, N. (2016). El economista. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx>
- Vallejo, O. (2011). Adaptación laboral: Factor clave para el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. Cultura, educación y sociedad, 171-175.
- Vargas, J. G., Muratalla–Bautista, G., & González, J. L. (2018). Impacto de la motivación en el rendimiento laboral. Caso de la compañía Cinépolis Sahuayo, México. Ciencias Económicas, 117-130.

BIOGRAFIA

Ana Karen Espinoza Saldívar, licenciada en Ciencias de la Comunicación, actual estudiante de posgrado en administración de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Se puede contactar en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Av. Universidad y Av. Heroico Colegio Militar S/N Zona Chamizal C.P. 32300.

CLASIFICACIÓN, CONGLOMERACIÓN Y PROBABILIDAD CONDICIONAL PARA DEFINIR EL PERFIL DEL CONSUMIDOR DE TARJETA DE CRÉDITO COLOMBIANO: UNA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS SUBYACENTE EN LA MINERÍA DE DATOS

Santiago García Carvajal, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

El artículo propone, una metodología de investigación sin perjuicio de normas especiales que disponen la confidencialidad o reserva de información registrada en los bancos, de naturaleza pública, para definir el perfil del consumidor de tarjetas de crédito en Colombia a partir de La ley 1266 de 2008, conocida como “LEY DE HABEAS DATA”, particularmente en relación con la información financiera, crediticia, comercial, de servicios y la proveniente de terceros países. La metodología identifica perfiles genéricos de consumidores de tarjeta de crédito a partir del análisis de conglomerados según la cercanía entre el comportamiento de las variables. Los perfiles genéricos se identifican por medio del teorema bayesiano de probabilidades condicionales, donde a partir de la intersección entre variables de clasificación y conglomeración, subyace el comportamiento de un tarjetahabiente.

PALABRAS CLAVE: Consumido de Tarjetas de Crédito, Colombia, Minería de Datos

ABSTRACT

The article proposes, a research methodology without prejudice to special rules that provide the confidentiality or reservation of information registered in banks, of a public nature, to define the profile of the consumer of credit cards in Colombia from Law 1266 of 2008, known as “HABEAS DATA LAW”, particularly in relation to financial, credit, commercial, service and third-country information. The methodology identifies generic profiles of credit card consumers based upon clusters analysis according to the proximity between the behavior of the variables. The generic profiles are identified by means of the Bayesian theorem of conditional probabilities, where from the intersection between classification and conglomeration variables, a cardholder underlies.

CLASSIFICATION, CONGLOMERATION AND CONDITIONAL PROBABILITY TO DEFINE THE PROFILE OF THE COLOMBIAN CREDIT CARD CONSUMER: AN ANALYSIS METHODOLOGY UNDERLYING DATA MINING

JEL: M00

KEYWORDS: Consumer Credit Card, Colombia, Data Mining

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos se recopilan grandes volúmenes de información tanto escrita como audiovisual en las redes sociales, internet y plataformas públicas de datos abiertos. El concepto “Minería de Datos” tiene una

connotación de intriga y curiosidad entre los profesionales de hoy, ante la facultad que ésta tiene de identificar patrones subyacentes de conducta en los consumidores. Qué comportamientos de consulta presenta un internauta, de qué forma se comporta una ama de casa atreves de los pasillos de un supermercado, qué tipos de video disfruta un individuo según su historial de vistos recientemente, o hasta qué cupo se le puede otorgar a su próxima tarjeta de crédito según su historial crediticio. La metodología CRISP-DM se describe en términos de un modelo de proceso jerárquico, que consta de conjuntos de tareas descritas en cuatro niveles de abstracción (de general a específico): fase, tarea genérica, tarea especializada e instancia de proceso. La minería de datos se ubica dentro del núcleo de todo un proceso llamado, Descubrimiento de Conocimiento en Base de Datos (Knowledge Discovery in Databases – KDD). Las etapas del proceso de descubrimiento son: (1) el entendimiento del negocio, en esta etapa se interpreta el contexto en el cual se recopilan los datos. (2) El entendimiento de los datos, proceso en el cual se establecen relaciones entre los datos en términos de variables relacionadas con el contexto del negocio y se identifican patrones o segmentos de mercado. (3) La presentación del modelo. En ésta etapa se elige el paradigma con el cual se hará el análisis subyacente de los datos, para el caso de estudio del presente artículo, se construyó una matriz de perfiles de consumidores a partir de los datos publicados por la superintendencia financiera sobre tarjeta de crédito y el análisis de conglomerados de las variables, con el fin de identificar las probabilidades condicionales para cada perfil de consumidores. La siguiente etapa es: (4) la evaluación del modelo, o etapa de meta-aprendizaje, es decir, el modelo podría ser interpretado de varias formas, y es el criterio del investigador quien se encarga de tomar la decisión de trabajar con los datos de una u otra forma y decidir qué hacer con los resultados, hasta saber qué resultados son más coherentes con las propiedades de los datos. La última etapa es (5) la presentación de resultados, en este punto se evidencia el impacto o la consecuencia del hallazgo subyacente en la minería de datos, a la luz de la información existente, Los resultados se relacionan con cursos de acción y estrategias de mercadeo en la industria de tarjetas de crédito, se evidencia el beneficio de utilizar todo el proceso de descubrimiento por las limitaciones que tiene la industria en razón a las leyes de protección de datos.

La naturaleza del producto, se refleja en la configuración del mercado. Es decir, se identifican tres patrones esenciales que segmentan y proveen la selección natural de la clientela al interior de cada segmento. Estos patrones son: La facilidad que tiene el producto de generar apertura de crédito a nivel internacional, la ambivalencia de la característica de la tarjeta como línea de crédito y como medio de pago, y el poder adquisitivo del mercado por el total de montos realizados y el saldo en tarjeta de crédito. El mercadeo directo es uno de los métodos más efectivos orientados a maximizar el ciclo de vida de un consumidor. Zicari, A (2008) Se han propuesto muchos métodos de aprendizaje sensibles al costo, que identifican consumidores valiosos con la expectativa de maximizar ganancias; sin embargo, es frecuente observar que estos métodos, a pesar de estar orientados a la maximización de ganancias; no identifican la probabilidad de desertión en el ciclo de vida del consumidor. Desafortunadamente, las campañas de mercadeo que aparentemente son muy exitosas maximizando ganancias, fracasan en la minimización de probabilidades de desertión debido a un conflicto de intereses entre estos dos objetivos. W. Fan, S.J. Stolfo, J. Zhang, P.K. Chan (1999) En este artículo, se propone una interpretación del ciclo de vida de la industria, capaz de observar el comportamiento subyacente de los segmentos de mercado y las consecuencias que las estrategias de los bancos han generado en la segmentación natural de la clientela en función del cupo de crédito otorgado por la entidad.

CONCLUSIONES

La minería de datos requiere de una metodología muy depurada de preparación de los datos, para que el efecto de realizarla arroje resultados bien diferenciados en el análisis subyacente. El análisis de clústeres permite identificar contextos singulares para las variables de datos y establecer condiciones sobre las cuales las variables evolucionan a lo largo del tiempo. El teorema de bayes aplicado a las bases de datos permite identificar comportamientos subyacentes al interior de los segmentos de mercado para diferenciar el comportamiento y la evolución de estos en el ciclo de vida de un producto. Las leyes de protección de datos

inferen que el mercadeo de servicios financieros y en particular la generación de estudios sindicados de mercados para el sector, deban realizarse, con tecnologías cada vez más avanzadas, porque el reto de los tiempos y el recelo de los bancos por divulgar información privilegiada sobre sus usuarios, hace que los investigadores deban incrementar sus metodologías tanto para mejorar el servicio como para reducir el fraude. Existe una ambivalencia entre la necesidad de mejorar la tecnología de análisis de los datos y la limitación jurídica que imponen los entes locales e internacionales en relación a la información de usuarios a nivel bancario como activo empresarial y como mecanismo de anticipación al comportamiento de la industria. La revisión del marco teórico alrededor del problema de investigación presenta la importancia de incorporar mecanismos de inteligencia artificial en la información de usuarios bancarios, la necesidad de interpretar el cliente en diferentes etapas y periodos de tiempo, la subsecuente toma de decisiones secuenciales alrededor de mapas de distribución de la probabilidad de los comportamientos y la importancia de articular a todos los constituyentes de la industria en un mismo constructo tecnológico que maximice el servicio al usuario. Los segmentos de mercado o clúster que arroja el estudio a lo largo del ciclo de vida del producto, explican la importancia de las franquicias internacionales en el posicionamiento de las marcas independientemente de quien sea el emisor de la tarjeta de crédito. Se vislumbran oportunidades de investigación muy interesantes alrededor de este sujeto de estudio.

Por ejemplo: ¿Cómo impactaría el comportamiento de las variables en la industria, el hecho de que una tarjeta sea emitida por un banco, un establecimiento comercial o una compañía de financiamiento? ¿La penetración de las franquicias en el mercado nacional, tiene un efecto en el incremento en las transacciones internacionales de tarjeta de crédito? En conclusión, la pregunta de investigación inicial ¿Cómo desarrollar una metodología que ayude a saber quién está detrás de la hoja de papel que mueve la limadura de hierro, que a simple vista se mueve por si sola? Las leyes de protección de datos, las características anormales de las bases de datos públicas sobre tarjetas de crédito, la dificultad para construir matrices de datos para un correcto análisis, son barreras que dificultan conocer quién está detrás de las transacciones. La motivación principal del investigador era la de encontrar una manera educada de adivinar mediante un cálculo probabilístico, la mejor manera de matizar el comportamiento de las variables que describen la industria de tarjetas de crédito, condicionadas por la influencia que el sujeto de estudio tiene sobre ellas. Al comparar los resultados de las tablas 1 y 2, se observa el comportamiento del tarjetahabiente sobre el mercado y el efecto de las estrategias implementadas por los bancos en relación al uso de la tarjeta a nivel internacional y el comportamiento de uso de la tarjeta a nivel nacional.

REFERENCIAS

Aldenderfer MS and Blashfield RK (1984). Cluster Analysis. Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, series no. 07-044. Newbury Park, California: Sage Publications. The cluster analysis “green book”.

Everitt BS, Landau S, Leese M, Stahl D (2011). Cluster Analysis, 5th ed. Wiley Series.

Lorr M (1983). Cluster Analysis for Social Scientists. Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series Pete Chapman (NCR), Julian Clinton (SPSS), Randy Kerber (NCR), Thomas Khabaza (SPSS), Thomas Reinartz (DaimlerChrysler), Colin Shearer (SPSS) y Rudiger Wirth (DaimlerChrysler). CRISP-DM 1.0. Step-by-step data mining guide.

Chopra, Deepak M.D. (1991). La curación cuántica. Plaza & Janes Editores S.A ISBN: 84-01-45115-9 Enric Granados ,86-88.08008 Barcelona

Stone, J. V (2013). “Bayes’ Rule: A Tutorial Introduction to Bayesian Analysis Author” ISBN 978-0-9563728-4-0 [FAYY97] Usama Fayyad y Evangelos Simoudis. (1997). Data Mining and Knowledge Discovery in Databases.

Bautista A, Manuel E (2015). El derecho a la intimidad y su disponibilidad publica Recuperado de http://catalogoenlinea.bibliotecanacional.gov.co/client/es_ES/search/asset/107191/0

Riquelme Santos, J.C., Ruíz, R. y Gilbert, K. (2006). Minería de Datos: Conceptos y Tendencias. Inteligencia Artificial: Revista Iberoamericana de Inteligencia Artificial, 10 (29), 11-18.

Blazquez Ochando, M. 2010. [Tesis Doctoral] Aplicaciones de la sindicación para la gestión de catálogos bibliográficos. Universidad Complutense de Madrid.

Cámara, D. (1994) “Cuándo y cómo utilizar el marketing de relaciones”, en Harvard Deusto, Marketing & Ventas., Mayo-Junio, Págs. 12-13

W. Fan, S.J. Stolfo, J. Zhang, P.K. Chan, AdaCost: misclassification cost-sensitiveboosting, in: Proceedings of the. Sixteenth International Conference onMachine Learning (ICML’99), 1999, pp. 97–105

Provost F y Fawcet T (2013) Data Science for Business, What you need to know about data mining and Data analytic Thinking O'Reilly Media, Inc. 2013 p. 50 ISBN 1449361323 9781449361327

Comrey, A. L. (1973) A first course in factor analysis. Nueva York: Academic Press.

García S, Alemán F (2011) La Gerencia de portafolio de Tarjetas de Crédito en Colombia, Revista Internacional de Administración y Finanzas Vol 4 p. 103.120

Roagna, I. (2012) "Protecting the right to respect for private and family life under the European Convention on Human Rights", Council of Europe Human Rights handbook, Strasbourg, 2012.

Zicari, A (2008) Finanzas personales y ciclo de vida: Un desafío actual, Invenio, Vol 11 No.020 p 63-71

Tsai C. (2007). A Credit Card usage behaviour Analisis framework- a Data Mining approach. In Proceedings of the Second International Conference on e-Business, pages 219-226 DOI: 10.5220/0002108102190226

RECONOCIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Militar Nueva Granada por su apoyo al desarrollo de la investigación en Colombia.

CARACTERISTICAS FINANCIERAS DEL EMPENDIMIENTO DE LAS MADRES SOLTERAS DEL NORESTE DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL

Erick Paul Murillo Delgado, Universidad de Guayaquil
Yanina Shergia Bajaña Villagómez, Universidad Católica Santiago de Guayaquil

RESUMEN

Las investigaciones sobre el emprendimiento, generalmente se enfocan en las características personales del emprendedor. Mientras que los estudios sobre el emprendimiento de la mujer se orientan a caracterizar los factores que inciden en este tipo de emprendimiento, especialmente aquellos relacionados con importantes barreras a la hora que la mujer participa en la economía formal, lo cuales han servido para visibilizar los condicionantes al acceso de la mujer a la esfera productiva. Partiendo de esta reflexión, el estudio se enfoca en determinar las características financieras de los emprendimientos de las madres solteras del noroeste de la ciudad de Guayaquil. El análisis se centró en los rasgos financieros del emprendimiento femenino. Se recopilaron los datos mediante una encuesta transversal aplicada a una muestra en la cual se obtuvo información general sobre las categorías que inciden en el acceso al financiamiento. Los resultados muestran las distorsiones del sistema financiero al momento de otorgar recursos a estos negocios percibiéndose como el principal obstáculo para la sostenibilidad de estos emprendimientos.

PALABRAS CLAVES: Acceso Financiero, Rasgos Financieros, Emprendimiento Femenino

FINANCIAL PROFILE OF SINGLE-MOTHERS ENTREPRENEURS IN NORTHWEST GUAYAQUIL

ABSTRACT

Research on entrepreneurship generally focuses on the personal characteristics of the entrepreneur. While studies on women's entrepreneurship, are aimed at characterizing the factors that influence this type of entrepreneurship, especially those related to important barriers when women participate in the formal economy, which have served to make visible the determining the access of women to the productive sphere. Based on this reflection, the study focuses on determining the financial characteristics of the ventures of single mothers in the northwest of the city of Guayaquil. The analysis focused on the financial features of female entrepreneurship. Data were collected through a cross-sectional survey applied to a sample in which general information was obtained on the categories that affect access to financing. The results show the distortions of the financial system when granting resources to these businesses, perceived as the main obstacle to the sustainability of these enterprises

KEYWORDS: Financial Access, Financial Traits, Female Entrepreneurship

JEL: B00, B5, B54

INTRODUCCION

Generalmente las investigaciones sobre el emprendimiento enfocan su atención en las características personales del emprendedor, tales, como motivación al logro, creatividad, liderazgo, reconocidos como

cualidades presentes en el perfil del emprendedor. Por otra parte, los estudios sobre el emprendimiento de la mujer se orientan a caracterizar los factores que inciden en este tipo de emprendimiento, especialmente aquellos relacionados con importantes barreras a la hora que la mujer participa en la economía formal, lo cuales han servido para visibilizar los condicionantes al acceso de la mujer a la esfera productiva. Sin embargo, cifras aportadas por diferentes estudios, entre ellos por la CEPAL (2017), señalan que la situación de las mujeres en actividades empresariales y/o independientes en la región se ubica cerca del 22%. A su vez, la actividad emprendedora en América Latina se ha convertido en una de las principales dinámicas de la economía, representando las microempresas y las pequeñas empresas el 80% del total de la economía (Zamora & Villamar, 2011). En el caso del Ecuador, el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), (2018), expone la similitud en las proporciones de hombres y mujeres que emprenden. Sin embargo se observan diferencias en cuanto a motivación; la proporción de hombres que emprenden por oportunidad es superior a la de mujeres, mientras que hay más mujeres que emprenden por necesidad. Por otra parte, el informe trimestral del mercado laboral del Banco Central del Ecuador (2017), aporta información que la mayoría de los emprendedores se encuentran en establecimientos con menos de 100 empleados, lo que evidencia el rol de las pequeñas empresas en la economía ecuatoriana.

REVISION DE LA LITERATURA

El proceso emprendedor es el resultante de la interacción de una serie de factores que contribuyen u obstaculizan dicho proceso, Kanti, Angelelli, & Moori (2004), lo definen como el sistema de desarrollo empresarial. Estos factores que influyen en el emprendimiento se relacionan con aspectos personales (educación, motivación, conducta emprendedora) y condiciones del entorno (experiencia, financiamiento, entorno legal, condiciones del mercado, entorno económico). En esta misma línea, Lasio, Artega, & Caicedo (2009), muestran los factores que determinan los niveles de la actividad empresarial e identifican las políticas que puedan incrementar el nivel de actividad emprendedora. De la misma manera, el modelo Global Entrepreneurship Model (2018), analiza las actitudes y las aspiraciones de los emprendedores, estas últimas en relación a la generación de empleo e incursión en mercados externos. Además discuten factores del entorno que facilitan o limitan el emprendimiento como el contexto político, institucional y social, el apoyo financiero, políticas gubernamentales, educación, clima económico, capacidad para emprender, siendo los mencionados por el informe como factores limitantes el contexto político, social y financiero. En este contexto, la presente investigación se enfoca en determinar las características financieras de los emprendimientos de las madres solteras del noroeste de la ciudad de Guayaquil. Para ello, nos enfocaremos en indagar la percepción que tiene estas mujeres sobre los factores financieros que inciden en su emprendimiento, con el fin de identificar áreas de mejoras y recomendar medidas que resulte en la sostenibilidad del emprendimiento femenino local.

METODOLOGIA

Para cumplir con el objetivo principal de este trabajo se siguió un enfoque cuantitativo, con un diseño de campo de corte transversal, en un nivel descriptivo, cuyo objeto de estudio son las características financieras de los emprendimientos de las madres solteras. La unidad de análisis lo constituyen los emprendimientos de las madres solteras del noreste de la ciudad de Guayaquil. La población estuvo conformada por las madres solteras propietaria de un emprendimiento. La muestra fue de tipo probabilístico mediante la técnica de muestreo aleatorio simple, cuyo tamaño se calculó a través del criterio de varianza máxima, con un coeficiente de confianza del 95%, un error estándar del 5%, y está integrada por 341 sujetos. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta en la que se indaga la percepción que tienen las madres solteras emprendedoras en relación a los tópicos relacionados con las características financieras de dichos emprendimientos, para cuyo caso se diseñó un cuestionario conformado por 25 ítems, en el que se considera una sección especialmente diseñada para evaluar el financiamiento de los emprendimientos. Estas preguntas, al igual que el resto del cuestionario fueron respondidas directamente por la emprendedora siendo la información de primera fuente la que se analiza en este estudio. Para los efectos de esta

investigación, los ítems fueron agrupados en dos bloques de variables: aspectos generales del emprendimiento y características financieras del emprendimiento (tabla 1) Como resultado de la encuesta, la muestra se distribuye de la siguiente manera: la edad de las madres solteras emprendedoras se ubica en un rango entre 16 y 65 años. Diferentes estudios, como los de Global Entrepreneurship Monitor (2018) indican que la edad es un factor importante a la hora de emprender ya que lo vinculan al desarrollo de experiencia y capacidad para explotar e identificar necesidades, en este sentido el promedio de edad de las madres emprendedoras es de 41 años.

Tabla 3: Variables de las Características Financieras

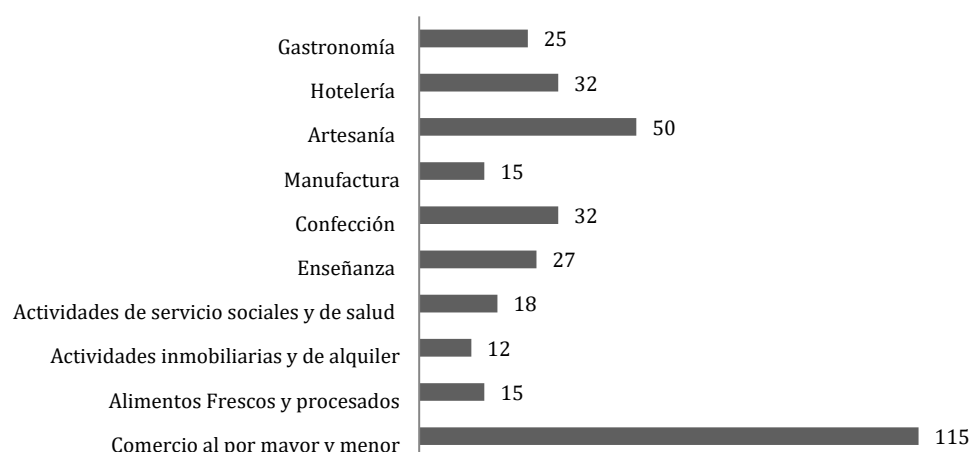
	Variable	Descripción	Contenido
Características Financieras	Aspectos generales del emprendimiento	Visión o perfil de la actividad emprendedora	Edad
			Nivel de formación
			Motivación
			Propiedad del emprendimiento
			Tamaño
			Sector o actividad
			Fase del proceso del emprendimiento
			Mercado atendido
	Rasgos financieros del emprendimiento	Relación con el sistema financiero	Fuente de financiamiento del emprendimiento
			Necesidad de financiamiento
			Accesibilidad del financiamiento
			Nivel de rentabilidad del emprendimiento
			Gestión financiera del emprendimiento
			Factores que influyen en la sostenibilidad del emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

El nivel de formación es un factor que puede incidir en la innovación del emprendimiento o la motivación para emprender. Este factor generalmente se vincula a la capacidad y talento para encontrar soluciones a los problemas existentes en el emprendimiento. En este sentido, el nivel formación de las madres solteras emprendedoras es bachiller (32%), educación superior (26%) educación básica (23%) ninguno (19%). Los motivos de las personas para emprender se agrupan en dos grandes categorías, aquellas que emprenden porque identifican una oportunidad de negocio no explotadas en el mercado y aquellas que emprenden por necesidad, es decir, como respuesta a una necesidad de no encontrar oportunidad de empleo o alternativas laborales. En el caso de las madres solteras emprendedoras, los datos indican que la principal motivación de estas mujeres se ubica en un 57,8% por necesidad (autoempleo o ingreso), y el 42,2% lo hace por oportunidad, generar mayores ingresos o que lo hacen para tener una mayor independencia económica.

Otra característica estudiada es la propiedad del emprendimiento, en cuyo caso las madres solteras manifestaron que la forma actual de propiedad del emprendimiento es un 45% única dueña, 34% propiedad familiar y un 21% en sociedad. En relación al tamaño del emprendimiento las encuestadas manifestaron en un 87% se encuentra en el micro emprendimiento (1 a 3 empleados); el 7% en microempresa (4- 10 empleados) y el 1% en pequeña empresa (mayor a 10 empleados). Las fases del proceso de estos emprendimientos se encuentran: emprendimiento en fase inicial (menor a 3 meses) 35%, emprendimiento nuevo (menor de 42 meses) 42,5%, emprendimiento consolidado (mayor a 42 meses) 22%. La actividad económica de los emprendimientos de las madres solteras se ubica en el comercio al mayor y menor (33,72%), artesanía (14,66%), hotelería y restaurantes (9,38%), enseñanza (7,92%), gastronomía (7,33%), actividades de servicio sociales y de salud (5,28%), alimentos frescos y procesados (4,4%), manufactura (4,4%), actividades inmobiliarias y de alquiler (3,52%). (Figura 1)

Figura 1: Actividad Económica de los Emprendimientos



El mercado local representa el 81% del total del mercado atendido por los emprendimientos de las madres solteras, regional 16% y nacional 4%. En términos generales, los datos permiten apreciar que la edad promedio de las madres solteras emprendedoras es de 41 años, el nivel educativo en promedio es de bachiller, los motivos que tiene estas mujeres para emprender es la necesidad, este último resultados, coincide con los aporte del estudio de la Corporación Andina de Fomento (2013), en el cual sugieren que el motivo de las mujeres para emprender es aprovechar una oportunidad de negocio, y la minoría lo hace por necesidad, estas condiciones se observan en los países de bajos ingresos donde el porcentaje de emprendedora por necesidad se incrementa. Resulta interesante, observar que el porcentaje mayoritario de los emprendimiento son negocios nuevos propiedad de la emprendedora, orientados al servicio del consumidor, específicamente al comercio mayorista y al menudeo, focalizados en el mercado local.

RESULTADOS

La caracterización de los emprendimientos en relación con el financiamiento es un insumo importante para los países que desean fomentar los emprendimientos, facilitar su crecimiento y aumentar de valor. En el caso del emprendimiento femenino, unos de los factores que actúa como limitante es la falta de acceso al financiamiento. Fuente de financiamiento inicial del emprendimiento En esta categoría se mide el tipo de financiamiento utilizado para iniciar el emprendimiento. Los resultados muestran que el 48,39% de las encuestadas inicio su emprendimiento con capital propio, otras fuentes de financiamiento fueron aporte familiar (26,69%), programas públicos y subvención del gobierno (6,45%), instituciones financieras y/o banca comercial (4,9%), financiamiento informal (2,35%), otro (0,88%). Destaca en estos resultados que el 10,26% de las madres solteras emprendedoras manifestó no haber requerido ningún tipo de financiamiento inicial, lo cual puede deberse a que estos emprendimientos se refieren a servicios donde el bien lo suministra básicamente el trabajo de la persona, o bien, que el aporte inicial consiste en especies.

Necesidad de Financiamiento

En esta categoría se estudia las necesidades de financiamiento que enfrenta el emprendimiento día a día. La información suministrada por las madres solteras emprendedoras se indaga cómo estas mujeres mantienen y financian su capital de trabajo. Para ello, se estudia las necesidades de requerimiento de la emprendedora del capital de trabajo y luego cómo lo financia. Entendiendo por capital de trabajo el dinero en efectivo, caja o banco para mantener el funcionamiento del negocio como la compra de materia prima, pago de salarios, entre otros.

Los resultados muestran que el 68,04% de los emprendimiento requieren de capital de trabajo y el 31,96% de las emprendedoras manifestaron que no lo requerían. De las encuestadas que manifestaron requerir de capital de trabajo para su funcionamiento, el 52,79% asegura que utiliza como medio principal de financiamiento las ganancias de su negocio, el 28,15% utiliza el ahorro o recursos propios. Otras fuentes de financiamiento del capital de trabajo son el crédito de proveedores (6,16%), y el préstamo de parientes amigos (5%). En cuanto a la utilización del sistema financiero se destaca que el porcentaje es relativamente bajo, el 4,4% de las encuestadas manifestaron utilizar el préstamo de consumo y el 3,52% utiliza una línea de crédito aprobada por el banco.

Accesibilidad de Financiamiento

En esta categoría se estudia la accesibilidad de financiamiento a través de solicitud de créditos en una institución financiera por parte de la emprendedora, motivos de la solicitud, y los resultados de este. En cuanto a la solicitud de préstamo bancario con fines del emprendimiento, los resultados de la encuesta muestran que las madres emprendedoras que han solicitado préstamo bancario representan el 33,14% mientras que 66,86% restantes de las emprendedoras no han solicitado un préstamo bancario. De las madres emprendedoras que manifestaron no solicitar préstamo bancario, entre los motivos que señalaron el 28,51% fue no necesitarlo, el 28,07% expuso no poder pagarlo, el 23,25% no cumple con los requisitos exigidos y el 20,18% no le gusta solicitar préstamo. Estos resultados muestran que existen dos razones por las cuales las emprendedoras no solicitan crédito bien por falta de necesidad y/o desconfianza y por otra una percepción negativa sobre las condiciones del emprendimiento para poder solicitar un préstamo o ser solvente. De las emprendedoras que manifestaron solicitar el préstamo bancario el 47,79% señaló que el principal motivo lo hace para financiar el capital de trabajo, el 22,12% por expectativas de expansión del negocio, el 13,37% por mejoras en infraestructura, el 10,62% por crecimiento del emprendimiento y el 6,19% por lanzamiento de un nuevo producto.

Del porcentaje de emprendedoras jefas de familia que si solicitaron crédito en instituciones financieras, es importante conocer si lo obtuvieron y a nombre de quién fue otorgado, si a nombre del emprendimiento o a título personal. En este sentido, el análisis de los datos determinan que el 81% de las mujeres jefas de familia que solicitaron préstamo lo hizo a título personal y el 19% lo hizo a nombre de la empresa. Esto indica que estas emprendedoras, pese a tener acceso a financiamiento, se presentan en su mayoría al sistema financiero como personas y no son sus empresas los sujetos del crédito. Por otro lado, del total de madres solteras emprendedoras que solicitud crédito bancario el 65% fue aprobado, el 29% fue rechazado, el 4% no aceptó las condiciones y el 3% por otras razones. Del grupo de madres solteras emprendedoras a quienes la institución financiera rechazó el crédito, la razón principal que expresan las emprendedoras es la poca antigüedad de la empresa (24,24%), falta de garantía el (21,21%), proyecto considerado riesgoso (18,18%), insuficiente capacidad de pago (15,15%), problemas con historial crediticio (9,09%), otras razones (9,09%).

Nivel de Rentabilidad Económica del Emprendimiento

Esta categoría evalúa la posibilidad de sobrevivencia del emprendimiento, medido en términos de ingresos generados y posibilidad de reinversión. En este eje de análisis los datos muestran que el nivel de rentabilidad económica de los emprendimientos es bajo (42,52%) es decir, los ingresos generados por el negocio apenas cubren los costos de operación; moderado (40,18%) los ingresos generados por el negocio cubren la totalidad de los costos de operación y produce utilidad; alta (17,3%) el negocio produce altos beneficios y posibilita la reinversión. Estos datos muestran el nivel de sostenibilidad del emprendimiento desde la perspectiva económica. La mayoría de los emprendimientos se encuentran en un nivel de rentabilidad bajo, lo que coincide con estudios (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial, 2010) que señalan que los emprendimientos femeninos se ubican en un nivel de supervivencia.

Gestión financiera del emprendimiento

En esta categoría interesa conocer la forma de gestión financiera del negocio desde la perspectiva de las madres solteras emprendedoras. Los resultados muestran que el 30,8% tiene un plan de negocio, el 37% manifiesta que elabora un presupuesto de ingresos y costos, el 32,84% lleva un libro de contabilidad del emprendimiento, el 43% mantiene un reporte actualizado de sus cuentas por cobrar y por pagar y el 46,3% conoce cuáles son sus activos y pasivos. Estos resultados muestran que la falta de un plan de negocio dificulta la supervivencia y posterior crecimiento y desarrollo del emprendimiento. La carencia de los procesos administrativos y financieros de este tipo de emprendimiento hace que éstos no logren los apoyos estratégicos requeridos.

Factores Que Influyen en la Sostenibilidad del Emprendimiento

Esta categoría identifica los factores que influyen en la sostenibilidad de los emprendimientos. Las mujeres jefas de familia emprendedoras consideran que los aspectos que influyen en la sostenibilidad del emprendimiento son: falta de financiamiento (64,22%); discriminación por género (62,17%); entorno legal adverso tales como impuestos, permisología (61,29%); formación (60,12%) entorno económico hostil (58,06%); condiciones del mercado desfavorable (51,61%), gestión y planificación (30%). Estos datos demuestran que el principal obstáculo que perciben las madres solteras para su emprendimiento es la falta de financiamiento y la discriminación por género. Estos resultados son concurrentes con los estudios de Kantis, Angelelli, & Moori, (2004), los cuales señalan que uno de los problemas de América Latina es el financiamiento para los emprendimientos. En tanto que para Heller (2010), la discriminación por género es uno de los factores que obstaculizan el emprendimiento femenino.

CONCLUSION

A partir de los resultados para determinar las características financieras de los emprendimientos de las madres solteras del noroeste de la ciudad de Guayaquil, se identificó. Los resultados permiten apreciar la composición de la edad de las emprendedoras, la cual se ubica en un rango entre 16 y 65 años y un promedio de edad de 41 años. La información referida al nivel de formación como factor que incide en el emprendimiento en estas mujeres revela que mayoritariamente tiene un nivel de escolaridad de bachiller y educación superior. La principal motivación para iniciar el emprendimiento es por necesidad y falta de alternativas de empleo, lo que coincide con los motivos de la mayoría de los emprendimientos femeninos en la región. En general, estas madres solteras impulsan micro emprendimientos, que implica la detección de un nicho de mercado digno de ser explotado, con bajo número de empleados, de propiedad individual, lo que les posibilita obtener una identidad laboral que se refleja en la expectativa de permanecer como pequeñas empresarias, pues la fase de estos se encuentran como emprendimiento nuevo, es decir, inician y gerencia el emprendimiento desde hace 42 meses, lo que indica que han logrado permanecer en el mercado durante ese lapso de tiempo.

La distribución de las ramas de la actividad donde participan estas emprendedoras, se encuentran principalmente en el sector servicio al consumo, seguido de actividades relacionadas con la artesanía, hotelería, enseñanzas, entre otras, abasteciendo fundamentalmente el mercado local. Esta situación podría ser explicada por el bajo nivel de rentabilidad económica de los emprendimientos, cuyos ingresos apenas cubren los costos de operación, propios de la actividad económica donde se desarrolla la mayoría de estos negocios, además, de la falta de planificación y gestión presentes en la mayoría de ellos. Por lo anterior, las madres solteras perciben como el principal obstáculo para la sostenibilidad de los emprendimientos la falta de financiamiento, seguido de la discriminación por género, el entorno legal, el entorno económico, entre otros. Sobre las bases de estos resultados es necesario fortalecer los sistemas de apoyo al emprendimiento femenino y expandir las oportunidades de crecimiento y desarrollo a través de programas de financiamiento y apoyo a la inversión, para cada fase en la trascurre el emprendimiento. Igualmente, las instituciones financieras requieren generar y enfocar productos de acuerdo a las necesidades y características de las emprendedoras que están fuera del financiamiento formal, pues el potencial de crecimiento es considerable.

REFERENCIA

Banco Central del Ecuador. (2017). Descargado de http://www.bce.fin.ec/resultados_Busqueda.php?cx=segundo+Informe+trimestral+del+mercado+laboral#1431 el 8 de febrero de 2019.

Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. (2010). Mujeres Empresarias: Barreras y oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina. Recuperado de: http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPPOVANA/Resources/840442-1260809819258/Libro_Mujeres_Empresarias.pdf.

Comisión para el Desarrollo Económico para América Latina (CEPAL). (2017). Capacitación laboral para la autonomía económica de mujeres en situación de pobreza El caso de Chile. Serie Asuntos de Género.

Corporación Andina de Fomento. (2013). Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva. CAF.

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). GEM 2015-2016. Report on Entrepreneurial Finance, disponible en: <http://gemconsortium.org/report/49558>.

(2018). Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador 2017.

Heller, L. (2010). Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos. CEPAL. Publicación de las Naciones Unidas.

Hisrich, D., Peters, P., & Dean, S. (2005). Entrepreneurship (emprendedores). Madrid: Mac Graw Hil.
Kanti, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). Desarrollo emprendedor: América Latina y la Experiencia Internacional. BID- FUNDES Internacional s.l.

Lasio, V., Arteaga, E., & Caicedo, G. (2009). Global Entrepreneurship Monitor - Ecuador 2009. Guayaquil, Ecuador: ESPAE-ESPOL, Escuela Superior Politécnica Del Litoral.

Zamora, G., & Villamar, X. (2011). Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador: Centro de Publicaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE).

CAUSAS DE LA DESAPARICIÓN DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS: ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN HOTELES DEL ESTADO DE MORELOS, MÉXICO

Yadira Toledo Navarro, Universidad Politécnica del Estado de Morelos

Aáron Martínez García, Universidad Politécnica del Estado de Morelos

Mayany Larrañaga Moreno, Universidad Politécnica del Estado de Morelos

María Teresa Ortega Flores, Universidad Politécnica del Estado de Morelos

RESUMEN

Hoy en día, la función de la gestión del talento humano en las organizaciones, ha tomado gran relevancia; la evolución de las mismas desde las operaciones hacia las personas ha permitido un mayor grado de eficiencia organizacional en cualquier ámbito empresarial. Bajo esta perspectiva, se analiza al talento humano en el ámbito hotelero en el Estado de Morelos. La importancia económica del ramo turístico en el Estado de Morelos, México; permite determinar la relevancia del sector hotelero y por consecuencia el papel del Talento Humano como ventaja competitiva en los hoteles de la región y cómo incide en la forma en que estas empresas permanecen en operación. Se realizó un estudio descriptivo que permite observar la conformación de los hoteles y su relación con los componentes en la Gestión del Talento Humano.

PALABRAS CLAVE: Gestión del Talento Humano, Turismo, Hoteles, Análisis Descriptivo, Ventaja Competitiva.

CAUSES OF DISSAPEREANCE OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES: DESCRIPTIVE ANALYSIS OF HUMAN TALENT MANAGEMENT IN HOTELS OF THE STATE OF MORELOS, MEXICO

ABSTRACT

Nowadays, management of human talent has become relevant in organizations; the evolution from operations to people has enhanced a better degree of organizational efficiency in any business scope. Under this perspective, human talent is analyzed in hotels located in the state of Morelos, México. Tourism in Morelos is a very important sector, that is why the activity of hotels become relevant to be studied, consequently, Human Talent can be a competitive advantage and differentiator in these enterprises and the way to manage it is an important factor to stay in business. A descriptive study was carried out to observe the conformation of the Hotels and their relationship with the components in the Management of the Human Talent.

JEL: M12, M54

KEYWORDS: Human Talent Management, Tourism, Hotels, Descriptive Analysis, Competitive Advantage.

INTRODUCCIÓN

En México, la derrama económica en el sector terciario del año 2018, reportó un promedio de \$ 23,542,737 millones de pesos corrientes; durante el tercer trimestre del mismo año, el PIB registró un incremento anual de 2.5 por ciento real directamente relacionado con este rubro y excluyendo el efecto estacional; el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) a tasa anual fue de 2.6 por ciento y de 0.8 por ciento con respecto al trimestre anterior; considerando la estimación oportuna del INEGI al cuarto trimestre de 2018, en la que se proyectó que el PIB alcanzaría un aumento anual del 1.8 por ciento real y 1.9 por ciento al excluir los efectos estacionales, así como una progresión trimestral de 0.3 por ciento; que dimensiona el desarrollo de este sector para la economía del país, en particular para los Estados y Municipios que implica una derrama económica considerable y un efecto positivo para el mercado laboral de la región, constituyéndose una mejora sustancial para los destinos turísticos en México.

Bajo este contexto en el Estado de Morelos el Producto Interno Bruto (PIB) del sector servicios ha tenido fluctuaciones de 1.6% hasta 4.7%. Así mismo, (SECTUR, 2017) reporta que se generaron 4,187,463 empleos directos para la entidad; ya que los recursos naturales, la gastronomía y el clima en el Estado son un atractivo que caracteriza a la región. Tan solo en la capital de la entidad se tuvo una afluencia de 2,282,338 turistas que se hospedaron en los distintos hoteles registrados del municipio; el gasto medio reportado asciende a 115.7 dólares por visitante, lo que para este año representó una derrama económica que asciende a \$ 264,066,506.60 pesos; de ahí que existan 407 hoteles para albergar a los turistas que visitan al Estado, en este sentido, el Compendio Estadístico hace referencia sobre la actividad hotelera, reportando que arribaron a la entidad 89.01% de turistas nacionales y el 10.99% internacionales, ocupando una habitación por lo menos de una noche en alguno de los hoteles registrados.

REVISIÓN LITERARIA

Como se observa en el primer apartado, el impacto económico del sector servicios va en aumento; de ahí que sea necesario adoptar procesos efectivos para gestionar el talento humano que dé respuesta a las tendencias del sector turístico, por lo que, el definir cómo atraer, desarrollar y consolidar a las personas es de gran importancia en la determinación de su ventaja competitiva, considerándose como un aspecto estratégico de las organizaciones para mantenerse vigente en el mercado. En este contexto, Luis Brandéis citado por (Kast & Rosenzweig, 2007) señala que la administración científica enfatizaba, en especial, en la planeación, la estandarización y el mejor aprovechamiento del esfuerzo humano en el nivel operativo, con el fin de maximizar la producción con un mínimo de insumos en las organizaciones. Bajo esta misma premisa, (Chiavenato, 2009) hace énfasis en la evolución del concepto sobre las personas en las empresas y organizaciones; en un primer momento, las relaciones industriales enfocadas directamente a los procesos y las tareas, considerándose a las personas solo como mano de obra; en un segundo momento, en la administración de las personas se estiman como recurso que forma parte de la empresa; por último, el concepto actual donde es recompensado el talento y el desarrollo de soluciones da paso a la era del conocimiento y con un enfoque hacía las personas que reconoce como asociados, mismas que se comprometen con los objetivos comunes de la empresa; esta evolución conceptual, ha generado dos acepciones: por un lado la gestión que tiene que ver con las personas, sus conocimientos, habilidades, competencias y por el otro, las funciones que se realizan para la gestión del talento humano, enmarcándose como el área y actividades genéricas del concepto.

Por otra parte, dentro de las principales acciones para el fortalecimiento de una pequeña y mediana empresa que enfrenta un cambio, (Schlemenson, 2013) describe elementos que deberán considerar prioritarios en esta etapa de crecimiento, entre los que destacan: la estrategia, la estructura, las personas y el liderazgo. Sin embargo, destaca que el talento humano es el capital más importante para lograr los objetivos y la consolidación de la empresa. Mientras tanto, el diccionario de la RAE 14 citado por (Alles, 2017), el talento

son dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona. Desde el punto de vista teórico (Anzola, 2010), hace énfasis en que las empresas padecen en la gestión del talento humano, ya que refiere que la función de recursos humanos se ha llevado de manera empírica en las pequeñas empresas, se contrata al personal disponible para pronto iniciar a laborar, no existe un procedimiento de reclutamiento y selección de personal, la capacitación la recibe en la operación y bajo la supervisión del dueño de la empresa generalmente. Por lo que estas empresas no cuentan con capacitación formal y enfrentan una rotación de personal muy grande. Sin embargo, brindar capacitación al personal puede ser la diferencia para lograr los resultados de la organización. Habría que decir también, que el reclutamiento y la selección de personal es otro componente importante a considerarse por la empresa.

Por otro lado, en el capítulo del libro “Relaciones laborales y gestión de recursos humanos” explican que la gestión de recursos humanos como la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Se centra en las técnicas de organización del trabajo, la contratación y la selección, la evaluación del rendimiento, la formación, la mejora de las cualificaciones y el desarrollo de la carrera profesional, así como la participación directa de los trabajadores y la comunicación. (Trebilcock). En el mismo sentido, (García de Hurtado & Leal, 2008), definen la gestión del factor humano dentro de la organización como el compromiso con el área de las relaciones humanas interpersonales, siendo la principal tarea, la de integrar, alinear y buscar coherencia entre las necesidades de la organización y la de cada una de sus miembros.

Por lo que se refiere a la función de recursos humanos en organizaciones turísticas en otras naciones, se puntualiza a España en los años setentas en donde se enfocaban a las tareas de administración de personal para asegurar el cumplimiento de la reglamentación laboral. Años más tarde se adoptó el papel de consultor interno de los gestores directos del negocio. En los años noventa se descentralizaron las funciones de recursos humanos, sin embargo, hoy día existen organizaciones que aún llevan a cabo sólo la función de los setentas, y en empresas medianas y grandes prevalece la importancia en la gestión (Exceltour, 2006). Una herramienta eficiente en la administración y gestión del talento humano ha sido la adopción del proceso administrativo que busca integrar fases definidas a las múltiples actividades de una organización; en este contexto (Münch & García, 2012), lo define como un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas, que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Por otro lado, (Fernández-Ríos, 2004) establece que el análisis y descripción de puestos es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Habría que decir también que (Arias Galicia, 1998), describe el perfil de puestos como un conjunto de conocimientos, experiencia laboral, capacidades, condiciones de trabajo; que demanda el puesto para su óptimo desempeño; añadiendo los renglones de edad, sexo, estado civil, los rasgos físicos deseables y las características psicológicas. Lo que constituye como una descripción que facilita la toma de decisiones para elegir el talento humano que se integrará a la organización y disminuye el riesgo de atraer personas que no sean un elemento a considerar dentro de la ventaja competitiva. En la publicación “Toma de Decisiones” de HBR, señala que los elementos no toman por sí mismos las decisiones; en realidad, toda decisión implica emitir un juicio sobre la adopción de un riesgo. Hecho que afirma que la definición de los componentes para la gestión del talento humano es un conjunto estructurado de decisiones que facilitan el desarrollo del trabajo. (Harvard Business Review, 2006). Por otro lado, el cumplimiento de los objetivos de una empresa depende de la coordinación entre las funciones y actividades aún más básicas y la estructuración y ejecución desde la perspectiva del proceso administrativo.

De ahí que, la empresa deberá diseñar una estructura organizacional con las áreas de actividad que le permita cumplir sus funciones para satisfacer la demanda de los clientes. Además de considerar la comunicación como otro elemento preponderante dentro de la organización, misma que (Andrade, 2005), se precisa como un factor organizacional en la que se toma como punto de origen la interacción entre los clientes y la empresa es definida como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los

integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos. Mientras tanto, en empresas micro y pequeñas la gestión del talento humano se lleva a cabo desde el departamento de administración. Sin embargo, en organizaciones medianas y grandes ya existe un departamento que ejecuta funciones para la gestión del talento humano. Como parte de las principales funciones del departamento de Talento Humano se identifican el Reclutamiento y Selección, la Inducción, Capacitación, Rotación de Personal, entre otras. (Münch L. , 2007), explica que el reclutamiento como un conjunto de actividades cuya finalidad es atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización. Así también, la selección de personal es un conjunto de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos, y se elige el idóneo; Inducción es la introducción y bienvenida hacia la empresa, los compañeros y el puesto.

Las características del empleo en el sector hotelero, tiene una especial relevancia ya que están asociadas a la calidad en los servicios y la atención que brinda el personal a los clientes; aunque paradójicamente, los procesos que tienen relación a la gestión del talento humano presentan problemas de estacionalidad ya que se contrata personal en función de la temporalidad y es directamente proporcional a la afluencia turística, lo que en consecuencia tiene una repercusión en un elevado índice de rotación de personal y los esfuerzos de mantener una estandarización se vuelven altos y costosos. Las afirmaciones anteriores, resaltan la importancia de contextualizar y describir el estado que guardan los procesos para la gestión del talento humano en el sector turístico del ramo hotelero del Estado de Morelos, ya que existe mínima evidencia que este crecimiento sostenido del mercado, sea acompañado de una respuesta estructural y organizacional, que desde el talento humano sea congruente a la demanda de los servicios y se considere como factor estratégico favorable para desarrollo del sector.

METODOLOGÍA

La información del presente estudio comprende una muestra de las unidades económicas del sector turismo del ramo hotelero de los municipios de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán registrados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía(INEGI); (DENUE, 2019) considerando a hoteles sin otros servicios integrados y hoteles con otros servicios integrados que incluyen el servicio de hospedaje y algunos otros elementos como restaurante, bar, centro nocturno, discoteca, campo de golf, agencia de viajes, entre otros; el resultado del DENUE, observa 154 empresas en estos municipios; con un 95% de confianza; se encuestaron a 72 Unidades de Negocio, de los cuales 47, corresponden al municipio de Cuernavaca; siete, al municipio de Jiutepec y 18, al municipio de Tepoztlán; mismos que permiten observar un promedio de 14.4 años de operación; considerando que estructuralmente promedian de 31 a 60 habitaciones entre las Unidades de Negocio estudiadas. La representatividad en cuanto a categorías se refiere explica que el 29.17% de hoteles corresponden a una y dos estrellas; así mismo; los hoteles de tres y cuatro estrellas presentan un 33.3% respectivamente; la categoría de 5 estrellas solo está representada en el presente estudio por 5 unidades de negocio; las categorías corresponden al Sistema de Clasificación Hotelera de la Secretaría de Turismo.

El instrumento que mide la Gestión del Talento Humano, consta de 18 reactivos, en escala de Tipo Likert con un alpha de .0800 con elementos estandarizados en los que se asocian la información que compete a la descripción y perfil de puestos, estrategias, políticas, reclutamiento y selección, fortalezas y debilidades, capacitación, inducción y comunicación; tomándose como factor de análisis 9 ítems que explican en función de Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo 0.827. Para el desarrollo del presente estudio se realizó una investigación no experimental de tipo transeccional descriptivo; en el que se aplicó el método de encuesta estructurada con Escala de Likert, en el cual, partiendo de la información encontrada y observada se origina la opinión interpretativa en el que se pretende identificar, especificar y definir características y rasgos importantes del sector. El análisis se hizo utilizando el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 25. El estudio presento un α de Cronbach basada en elementos estandarizados de 0.889. La Tabla 1 contiene el Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados.

Tabla 1: Estadísticas de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Basada en Elementos Estandarizados	N de Elementos
0.776	0.8000	18
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos analizados en el Factor 1
0.883	0.889	9

En esta tabla se muestran los resultados obtenidos en el Alfa de Cronbach de los 18 elementos analizados a través del programa estadístico informático SPSS utilizado para el análisis de estudios en ciencias sociales. El estudio muestra un alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados de 0.889. Fuente: Elaboración propia.

En función de los resultados, y teniendo en cuenta el índice de correlación por Alpha de Cronbach, con base en elementos estandarizados igual a 0.889, que explican la administración de unidades de negocios del giro comercial y de servicios; en específico de hoteles categorizados de una a cinco estrellas ubicados en los municipios de Jiutepec, Cuernavaca y Tepoztlán del Estado de Morelos, México. La Prueba KMO Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo expresa un resultado de 0.827 lo que representa una correlación fuerte entre las variables y correlaciones parciales bajas; la prueba de esfericidad de Barlett presenta un grado de significancia de 0.000 por lo que el estudio factorial es válido. Para realizar el diagnóstico de la situación que guarda el Sector de Servicios en específico la Hotelería en los municipios objetos del estudio, se identificaron los factores internos y externos para efectos del análisis de los resultados del instrumento que se aplicó a 72 hoteles registrados en el DENUe sin excluir ningún elemento. Como parte del instrumento de evaluación, se describe el comportamiento de los ítems estructurados que permiten explicar el estado que guarda la gestión del talento humano en los hoteles y categorías antes descritos; en el que se observa una tendencia positiva superior a 3 y que dimensiona la importancia del factor humano para estas empresas. La Tabla 2 contiene el análisis de frecuencia del instrumento de evaluación.

Tabla 2: Análisis de Frecuencia del Instrumento de Evaluación

	Perfil de Puestos	Estrategias Emergentes	Políticas	Reclutamiento y Selección	Descripción de Puestos	Fortalezas y Debilidades	Capacitación	Inducción	Comunicación
Media	4.01	4.25	4.26	4.06	3.89	4	3.53	3.89	4.42
Error estándar de la media	0.126	0.115	0.11	0.133	0.141	0.144	0.167	0.155	0.102
Desv. Desviación	1.068	.975	.934	1.124	1.193	1.222	1.414	1.317	.868

En la tabla 2 se describe el comportamiento de cada uno de los ítems estructurados que explican la Gestión del Talento Humano en cada uno de los hoteles participantes en el proyecto, de acuerdo a cada una de sus categorías. Fuente: Elaboración propia.

La distribución de la capacidad instalada en hoteles de Cuernavaca, Jiutepec y Tepoztlán que participaron en el proyecto, predomina la participación de hoteles con menos o igual de treinta habitaciones. La distribución de habitaciones muestra que el 79.19% de los hoteles encuestados cuentan con 30 o menos habitaciones; así mismo 11 hoteles presentan entre 31 y 60 habitaciones. Así también, se realizó un análisis factorial de los 18 reactivos en el que se categoriza el primer factor del que se desprenden 9 ítems que explica el 48.634% del estudio; como se demuestra en la siguiente matriz factorial. La Tabla 3 contiene un análisis de la matriz factorial de reactivos.

Tabla 3: Matriz Factorial

	Factor	
	1	2
Perfil de Puestos	0.813	
Estrategias emergentes	0.753	
Políticas	0.739	
Reclutamiento y Selección	0.733	
Descripción de Puestos	0.664	
Fortalezas y Debilidades	0.725	0.61
Capacitación	0.631	
Inducción	0.621	
Comunicación	0.561	

En esta tabla se describe el análisis factorial de los 18 reactivos en el que se categoría el primer factor del que se desprenden 9 ítems que explica el 49% del estudio. Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

El 81.9% de los encuestados están completamente convencidos que el flujo de trabajo debe comprenderse como una actividad necesaria que permita al colaborador desarrollar de forma adecuada sus actividades dentro del puesto de trabajo; mientras que el 8.3% considera que este factor no es relevante y que no tiene sentido desarrollar el capital humano; lo que probablemente plantea la baja profesionalización de las unidades de negocio. Las estrategias emergentes, se refiere al conocimiento sobre la tendencia del mercado; esto explica el comportamiento de los clientes, así como las tendencias que pudieran proporcionar los periodos vacacionales en el Estado; por lo que estas estrategias no se acotan únicamente al cómo responder a las inclemencias del mercado sino al objetivo mismo de tener flujo de clientes, aún en temporada baja. De este modo el 86.1% consideran importante el documentar e implementar estrategias que contemplen los cambios ambientales; mientras que 10 de las unidades encuestadas consideran no necesaria la planeación de este tipo de acciones ante los cambios en función de la temporalidad, lo que impacta en dos sentidos: la falta de capacidad operativa para atender a los clientes y proveedores en las distintas temporadas; así como el deficiente posicionamiento en el mercado.

Los resultados de la encuesta permiten observar que las distintas unidades de negocio consideran a las políticas como una guía o criterios generales que coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales; de tal modo que el 87.5 % de las Unidades de Negocio consideran vital poder documentar los cambios y generar decisiones estructuradas orientadas a la ejecución y que derivan en políticas para la toma de decisiones; lo que significa que el talento humano tiene en las políticas su principal herramienta para conducirse en los distintos supuestos operativos. Así mismo el 12.5% de las unidades económicas, considera que no es relevante ni significativo el determinar límites que orienten la acción, toda vez que las decisiones recaen directamente en una sola persona. En el apartado de Reclutamiento y Selección 79.2% de las unidades de negocio cuentan con un procedimiento establecido y probado para atraer y elegir a las personas idóneas para las actividades operativas necesarias; sin embargo, en las unidades que representan el 20.9% de los encuestados no llevan a cabo ningún tipo de procedimiento que manifieste o evalúe las habilidades y capacidades del talento humano.

El análisis y descripción de puestos permite delimitar actividades operativas, además facilita la comunicación y entendimiento de los resultados; sin embargo, se identifica que el 26.4% de las unidades de negocio, no cuentan con un esquema estructurado que permita identificar las responsabilidades y limitaciones de cada uno de los puestos para determinar los procedimientos que competen a cada una de las áreas operativas. Se encuentra una relación con la percepción de innecesarios ya que no es evidente la funcionalidad con los beneficios que proporciona la estructura y entendimiento de los alcances de un puesto. Por otro lado, el 73.6% de las Unidades de Negocio; tiene claridad sobre funciones principales de cada uno de los puestos en las áreas operativas; por lo que hay congruencia entre su aplicación y estructura.

Una tarea fundamental de la Administración Estratégica es definir, identificar y monitorear constantemente las fortalezas y debilidades de la empresa y sus componentes; en este sentido el estudio demuestra que el 83.3% de las unidades económicas, tiene claramente identificado lo que la distingue de los demás y definido desde su administración que le permite ejecutar de forma adecuada sus actividades; así mismo, el identificar y monitorear las áreas de oportunidad para mejorar. Bajo esta perspectiva se encuentra que el 16.7% de la muestra que representa a 12 hoteles, considera que el análisis de los componentes no son un factor relevante dentro de su administración.

Las Unidades de Negocio encuestadas hacen evidente que el 36.1% no cuentan con un esquema de capacitación especializada, como lo son la atención y servicio al cliente, entre otros; así como aquellos que forman parte del funcionamiento y operación de los hoteles: como camaristas, servicios de mantenimiento o aquellos que se presume podrán ser un factor competitivo para la organización. El 63.9% de las Unidades encuestadas, señalan la importancia de contar con un programa de capacitación que se encuentre alineado con la elaboración de un programa de Detección de Necesidades de Capacitación que permita fortalecer las competencias y habilidades del personal que genere una ventaja competitiva para la empresa.

El fortalecimiento que brinda el curso de inducción para el personal de nuevo ingreso permite generar empatía entre la organización y el nuevo talento, lo que se traduce en establecer vínculos con las personas desde su misión, visión, valores, principios, filosofía, objetivos; lo que plantea al nuevo talento una visión a futuro para crecer en conjunto. Desde esta perspectiva el estudio demuestra que el 72.2% cuenta con elementos inductivos para su personal de nuevo ingreso y que forma parte del proceso de reclutamiento y selección, en el que se hace evidente si el talento de nuevo ingreso y la organización se encuentran alineados en objetivos en común. Por otro lado, el 27.8% de las unidades encuestadas manifiestan que no encuentran utilidad a este procedimiento y por lo tanto no se encuentra definido ni aplicado dentro de su sistema de gestión. La retroalimentación sobre los productos y servicios que brindan las unidades de negocio, permite la mejora continua; pero además establece y aclara los cambios al interior para satisfacer de una manera más adecuada las necesidades del mercado; esta comunicación deberá ser efectiva ya que es el punto de partida para establecer objetivos estratégicos y metas a corto plazo; lo que se traduce en acciones que impactan en el producto, precio, plaza y promoción de los hoteles. De acuerdo a lo encontrado, la baja profesionalización en este tipo de empresas conduce a una posible deficiencia en el servicio prestado, los clientes del ramo hotelero buscarán siempre tener el mejor servicio la falta de éste puede conducir a la pérdida de clientes y, en consecuencia, el posible cierre de la empresa si esa mala atención persiste en el tiempo y la empresa no lleva a cabo estrategias para su solución. Un plan de capacitación permitirá la profesionalización del personal y su desarrollo dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

El 91.7% de las unidades de negocio participantes, saben y conocen de la importancia de estar en contacto directo con los clientes, ya que esto representa el mantenerse en el mercado en los gustos y preferencias de los clientes formando relaciones perdurables con los clientes a largo plazo. Mientras que el 8.3% no cuenta con un sistema de comunicación directa o indirecta con sus clientes; por lo que consideran que este elemento no es relevante. Lo anterior, se sustenta en lo que establece (Kotler, 2002) en su libro Dirección de Marketing; conceptos esenciales, en donde señala que la clave para retener a los clientes es la satisfacción de los clientes, es decir, midiendo constantemente la satisfacción de los mismos. Más de la mitad de las empresas estudiadas identifican y evalúa sus fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de la empresa, por lo que consideran importante diseñar estrategias que guíen al logro de sus objetivos, tal y como lo establece (Schlemenson, 2013) como algunos de los elementos prioritarios para el crecimiento de las organizaciones. Sin embargo, no todas ellas consideran prioritario contar con una estructura orgánica básica que permita el correcto funcionamiento de las operaciones en los servicios de hospedaje.

Una de las características que se identificó en la mayoría de los hoteles participantes fue que existe un departamento de administración responsable de llevar a cabo la función de recursos humanos. Lo que refuerza la teoría de (Anzola, 2010), sobre el padecimiento de las empresas en la gestión del talento humano, ya que refiere que la función en pequeñas empresas se realizaba de forma empírica. Así mismo, la teoría de (Münch L. , 2007), que describe como parte de las funciones del departamento de administración en empresas micro y pequeñas a la gestión del talento humano. La gran mayoría de empresas participantes diseñan políticas para orientar la toma de decisiones y alcanzar sus objetivos, ya que estas según (Münch & García, 2012), orientan o regulan la conducta de las funciones en una organización para lograr las metas. Por lo anterior, se concluye que existe una relación estrecha entre el tipo y tamaño de hoteles de los municipios de Jiutepec, Cuernavaca y Tepoztlán del Estado de Morelos, con la estructura, funcionamiento y operación. Entre mayor categoría tenga un hotel, requiere de una estructura organizacional funcional que permita llevar a cabo las actividades principales para satisfacer las necesidades de los clientes, desde las administrativas hasta las de operaciones, así como la de gestión de recursos humanos.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2017). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias* (Tercera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Netbiblo.
- Anzola, R. S. (2010). *Administración de pequeñas empresas* (Tercera ed.). México: Mc Garw Hill.
- Ardura, G. F., & Medina, C. R. (2011). entornoturistico.com. (F. Delta, Productor) Recuperado el 26 de 06 de 2019, de www.factor-delta.com: http://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2016/08/ClasificacionHotelera_FactorDelta_VersionCorta.pdf
- Arias Galicia, F. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Teoría, proceso y práctica* (Tercera ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.
- DENUE. (2019). INEGI. Obtenido de INEGI.ORG.MX: <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>
- Exceltour. (2006). *Libro blanco de los recursos humanos del turismo en España. Competitividad turística y diferenciación a través de las personas*. España: People matter.
- Fernández-Ríos, M. (2004). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. España: Diaz de Santos.
- García de Hurtado, M. C., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. (U. d. Maracaibo, Ed.) *Omnia*, 14(3), pp. 144-159.
- Harvard Business Review. (2006). *La toma de decisiones*. España: Deusto.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2007). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill.

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing: conceptos esenciales. México: Prentice Hall.

Münch, G. L., & García, M. J. (2012). Fundamentos de Administración. México: Trillas.

Münch, L. (2007). Administración. México: Pearsón Educación.

Schlemenson, A. (2013). Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia. Argentina: Granica.

SECTUR. (2017). Compendio Estadístico 2017. DATATUR. México: SECTUR.

Trebilcook, A. (s.f.). insst.es. Recuperado el 27 de Junio de 2019, de <https://clea.edu.mx/biblioteca/ENCICLOPEDIA%20DE%20SALUD%20Y%20SEGURIDAD%20EN%20EL%20TRABAJO.pdf>

BIOGRAFÍA

Yadira Toledo Navarro es Doctora en Administración. Profesora de Tiempo Completo en la Licenciatura en Administración y Gestión de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos, ubicada en Boulevard Cuauhnáhuac 566. Colonia Lomas del Texcal. Jiutepec, Morelos, México. C.P. 62574. Miembro del Cuerpo Académico “Desarrollo, Crecimiento e Innovación en las Organizaciones”.

Aáron Martínez García es Maestro en Administración. Profesor de Tiempo Completo en la Licenciatura en Administración y Gestión de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos, ubicada en Boulevard Cuauhnáhuac 566. Colonia Lomas del Texcal. Jiutepec, Morelos, México. C.P. 62574. Miembro del Cuerpo Académico “Desarrollo, Crecimiento e Innovación en las Organizaciones”.

Mayany Larrañaga Moreno es Doctora en Administración, Directora del programa académico de Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos, ubicada en Boulevard Cuauhnáhuac 566. Colonia Lomas del Texcal. Jiutepec, Morelos, México. C.P. 62574. Líder del Cuerpo Académico “Desarrollo, Crecimiento e Innovación en las Organizaciones”.

María Teresa Ortega Flores es Maestra en Administración con especialidad en Negocios Internacionales. Profesora de Tiempo Completo en la Licenciatura en Administración y Gestión de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos, ubicada en Boulevard Cuauhnáhuac 566. Colonia Lomas del Texcal. Jiutepec, Morelos, México. C.P. 62574. Miembro del Cuerpo Académico “Desarrollo, Crecimiento e Innovación en las Organizaciones”.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD CONTRIBUTIVA EN MÉXICO 2020

Gabriel Montiel-Morales, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Rufina Georgina Hernández-Contreras, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
José Francisco Tenorio-Martínez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Diana Laura Machuca-Rodríguez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

El análisis de la situación económica actual y fiscal de un segmento de la población que percibe ingresos por diferentes conceptos (Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado y Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios), están sometidos a diferentes impuestos, mismos que le quitarán de dichos ingresos, una parte de su capacidad económica así como de su capacidad tributaria y por consiguiente hará que este segmento pierda competitividad económica, así como una reducción en su patrimonio concluyendo con la perspectiva hacia los próximos años. En el presente trabajo se pretende revisar lo concerniente al Presupuesto de Ingresos de la Federación para el ejercicio 2020, así como su comparación con años anteriores (un periodo de seis años) con otra administración, para hacer una evaluación de resultados macroeconómicos y sobre todo del desempeño financiero del país. Este Paquete Económico para el ejercicio fiscal 2020, tiene como finalidad sostener el compromiso del Gobierno de México de mantener la disciplina y prudencia de la política fiscal, teniendo como fundamento aquellos principios político-económicos de la actual administración referidos a lineamientos de austeridad republicana, con el fin de establecer una estrategia global ante un entorno macroeconómico destacado por la incertidumbre. De acuerdo con el Paquete Económico 2020 se proponen medidas para fortalecer los ingresos tributarios (recaudación), manteniendo el compromiso de no incrementar los impuestos existentes o crear nuevos impuestos, hasta demostrar una mejor eficiencia en el ejercicio del gasto público. Finalmente, en respuesta a los egresos, se mantiene el compromiso de ejercer el gasto público en apego a los lineamientos de austeridad, pero sobre todo con criterios estrictos de transparencia, eficiencia y eficacia y la redistribución de la riqueza, en un país con alta desigualdad social.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Impuestos, Gasto Público

ANALYSIS OF THE TAX CAPACITY IN MEXICO 2020

ABSTRACT

The analysis of the current economic and fiscal situation of a segment of the population that receives income from different concepts (Income Tax Law, Value Added Tax Law and Special Production and Services Tax Law), are subject to different taxes, which will take away from your income you receive, a part of your economic capacity as well as your tax capacity and therefore will cause this segment to lose economic competitiveness, as well as reduction in equity. Concluding with the perspective towards the next years. This paper intends to review what concerns the Revenue Budget of the Federation for the year 2020, as well as its comparison with previous years (a period of six years) with another administration, to make an evaluation of macroeconomic results and especially of the financial performance of the country. This Economic Package for fiscal year 2020, aims to sustain the commitment of the Government of Mexico to maintain the discipline and prudence of fiscal policy, based on those political-economic principles of the current administration referred to guidelines of republican austerity, with in order to establish a global strategy in a macroeconomic environment highlighted by uncertainty. On the other hand, in said Economic Package for 2020, measures are proposed to strengthen tax revenues (collection), maintaining

the commitment not to increase existing taxes or create new taxes, until demonstrating better efficiency in the exercise of public spending. Finally, in response to discharges, the commitment to exercise public spending in accordance with austerity guidelines is maintained, but above all with strict criteria of transparency, efficiency and effectiveness and redistribution of wealth, in a country with high inequality social.

JEL H53, O11 y O12

KEYWORDS: Strategy, Taxes, Public Expenditure

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo el principio de equidad distributiva en sus cuatro etapas ha sido considerado para el análisis. El principio de equidad se ha ido inclinando en un cuádruple sentido considera los siguientes puntos: a) Prioridad a la equidad horizontal (los iguales, en sentido relevante, deben tratarse igual), junto con una interpretación moderada del principio de equidad vertical, que supone una limitación creciente de la progresividad por sus posibles efectos desincentivadores de la actividad productiva. b) Desplazamiento de la función redistributiva de la imposición –sobre cuya eficacia se expresan dudas crecientes- a favor del gasto público. c) Aceptación generalizada del principio de la capacidad de pago, sin perjuicio de una creciente avanzada del criterio del “beneficio”, más a través de la fijación de precios y co-pagos en servicios públicos seleccionados, o de la revitalización de las tasas financiero-fiscales, que de la propia imposición. d) Interpretación mayoritaria de la capacidad de pago por la renta. Una renta personalizada y que admite la clásica diferenciación según el origen de las rentas. Posición de amplio consenso que no excluye el ascenso del gasto personal como criterio de futuro –que permitiría, por otra parte, la realización de la vieja normal de Mill de evitar o paliar el doble gravamen del ahorro- que se combina con una tendencia práctica a la interpretación compleja de la capacidad a través del gravamen plural sobre la renta, el patrimonio y el gasto personal (Valle, 2001).

REVISIÓN LITERARIA

Adam Smith, en su libro “La Riqueza de las Naciones”, dice que ...” La economía política, considerada como una rama de la ciencia del hombre de estado o legislador, se plantea dos objetivos distintos: en primer lugar, conseguir un ingreso o una subsistencia abundante para el pueblo, o más precisamente que el pueblo pueda conseguir ese ingreso o esa subsistencia, por sí mismo; y en segundo lugar, proporcionar al estado o comunidad un ingreso suficiente para pagar los servicios públicos... (Rodríguez, 2005). La capacidad contributiva constituye una forma de medir cómo puede una persona desprenderse de una parte de su patrimonio para contribuir a los gastos públicos. Por otra parte, este principio busca que los contribuyentes de un Estado, aporten a su sostenimiento, la cantidad más cercana posible a sus respectivas capacidades económicas; lo cual se traduce en buscar una proporción de sus ingresos o renta del que se han beneficiado. El Banco Interamericano de Desarrollo ha propuesto como prioridad la redistribución de los ingresos en los países latinoamericanos, de esta forma prioritaria, que plantea mejorar la progresividad de los sistemas fiscales actuales con un impuesto sobre la renta con menos exenciones, que tenga capacidad redistributiva real y que proteja los ingresos de los hogares más pobres (Corbacho, Fretes y Lora, 2013). En muchos países el impuesto a la renta constituye la columna del sistema tributario porque es el gravamen que más recauda y ha recaudado en la historia de la humanidad y tiene el mayor poder redistributivo de todos los impuestos. Sin embargo, en los países latinoamericanos se desperdicia el potencial de recaudación de dicho impuesto y no se aprovecha bien su potencial redistributivo (Corbacho, Fretes y Lora, 2013).

METODOLOGÍA

Se trata de una revisión literaria y de análisis del presupuesto de ingresos y egresos de México bajo una perspectiva diferente a los últimos treinta años, y que a través de la reflexión, comparación, y como parte del análisis trata de clarificar ideas de acuerdo a la realidad, y sobre todo a la experiencia en la aplicación; proponiendo acciones de mejora en las aplicaciones de una nueva vertiente a partir de la proposición del gobierno federal con la consecuencia que se busca en el aspecto social que se espera estas políticas tendrán, a partir de la directriz en los ingresos y la aplicación de en la economía mexicana desde la perspectiva contable.

Política de Ingresos

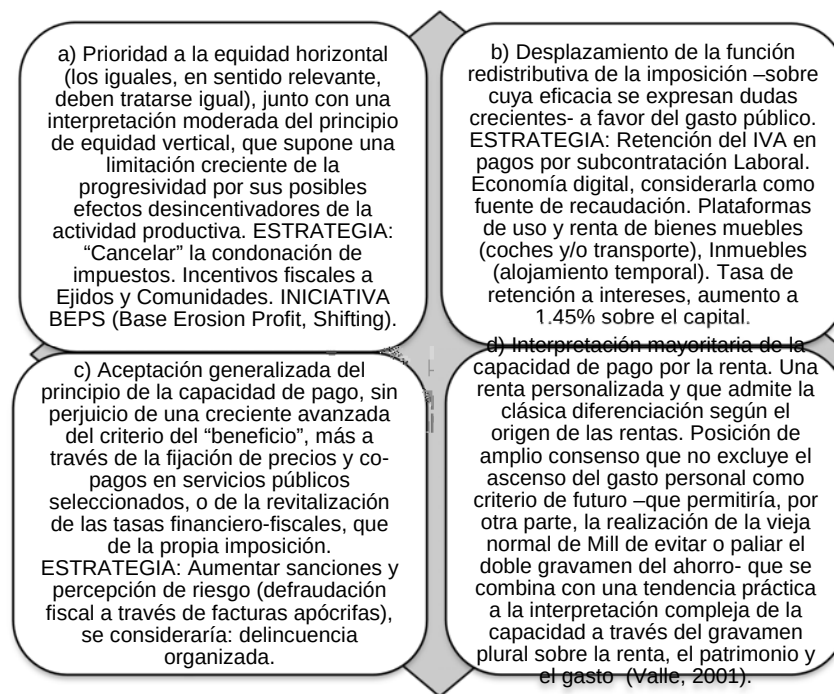
En la iniciativa de ingresos presentada a través de la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio 2020, se menciona que no se propone la creación de impuestos nuevos, ni el incremento a los ya vigentes, sino sólo hacer los ajustes que ya comentamos en líneas arriba. A continuación, comento los principales objetivos para aumentar y mejorar la política tributaria, en especial la recaudación de impuestos: Medidas orientadas a facilitar el cumplimiento en el pago de impuestos existentes. “Cerrar”, espacios de evasión y elusión fiscal. Antes de proponer modificaciones de fondo al marco tributario, como una reforma tributaria de gran alcance, considera que se debe garantizar que los recursos existentes se ejerzan con mayor transparencia y eficiencia posible. Área de oportunidad, al mencionar que si bien es cierto la recaudación fiscal ha sido un problema en décadas, lo cierto es que se convierte en un área de oportunidad para el Estado, el de reducir el fenómeno de evasión fiscal. Los estímulos fiscales continuarán vigentes durante 2020. Para 2020, se presupuestan ingresos por 5,511.9 mil millones de pesos, superiores en 24.6 mil millones de pesos constantes de 2020 respecto a la LIF 2019 (una variación real de 0.4%) y menores en 1.9 mil millones de pesos constantes de 2020 a los ingresos que se esperan para el cierre del presente ejercicio (con una variación de 0.0%).

Propuesta de Modificaciones a Diferentes Leyes Tributarias

A manera de comparación con respecto al ejercicio anterior 2019, a continuación se presentan los rubros, tanto del total de ingresos presupuestados, como los concernientes a los impuestos y después, los tres tipos de contribuciones más importantes en la recaudación fiscal; y con respecto al Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios, cuáles son los productos y servicios que la Ley del IEPS, grava, desde el punto de vista de impacto de finanzas públicas en los ingresos derivado a la recaudación tributaria más sobresalientes del presupuesto tributario, comparativamente con los del actual ejercicio 2019: A) Ingresos extraordinarios de PEMEX, B) De las facilidades administrativas y beneficios fiscales, C) Reducción de multas, D) Estímulos fiscales, E) Tasa de retención sobre intereses, F) Contribuyentes del ISR ubicado en el Régimen de Incorporación Fiscal (RIF). G) Apoyos económicos por sismos a personas físicas.

RESULTADOS

Desde la perspectiva del cuádruple sentido del principio de equidad se resume el siguiente análisis correspondiente a un presupuesto asignado en su totalidad den tiempos del actual gobierno federal mexicano.



Fuente: elaboración propia basada en el principio de equidad (Valle, 2001)

CONCLUSIONES

Una vez realizado el desglose de varios puntos del paquete económico para 2020, mismo que deberá quedar aprobado a más tardar a finales de 2019, podemos concluir que hay una gran diferencia entre hablar de un "Paquete Económico" y medidas recaudatorias, ya que lo primero, podría pensarse en que este podría presentar medidas económicas con fomento a la inversión dentro del país, mantener el empleo formal, disminuir la economía ilegal, reducir el riesgo de la inseguridad que es un problema grave y desde nuestro punto de vista fatal para el crecimiento de la economía, incentivar la educación como motor de desarrollo económico y fomentar la investigación; mientras que lo segundo, es decir, medidas recaudatorias, permiten fortalecer las finanzas públicas en cuanto a los Ingresos que percibe el Estado, pudiendo buscar el equilibrio del déficit público. Por otro lado, las propuestas del Ejecutivo Federal están más encaminadas a darle más facultades a las autoridades hacendarias, disminuir los derechos de los contribuyentes y aumentar las medidas recaudatorias, imponiendo normas que castiguen con mayor severidad la evasión y elusión fiscal, buscando que también los contribuyentes no residentes en México o sin Establecimiento Permanente en el país deban contribuir para el gasto público a través de los medios digitales, así como reducir la erosión de las bases gravables a través del seguimiento de esquemas y obligación de entregar mayor información. Con las medidas comentadas anteriormente, el abrir negocios, el emprender negocios y el continuar con los ya establecidos hará que las actividades comerciales se vean afectadas por el cumplimiento de mayores requisitos al llevar a cabo una serie de pasos para cumplir con todas estas normas de carácter fiscal, ya que se espera que el Servicio de Administración Tributaria (organismo encargado de la recaudación y dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público), una vez aprobado, este llamado "paquete económico", publique una serie de reglas denominadas "Reglas de Carácter General", que como ya es costumbre queda prevista dicha facultad dentro del cuerpo normativo, para que el SAT, lo lleve a cabo.

REFERENCIAS

Cámara de Diputados-Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (2019). Paquete Económico 2020.

Criterios Generales de Política Económica. Consultado el día 28 de Septiembre del 2019 en: <http://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2019/sep/IndEco-20190910.pdf>

Corbacho, A., Fretes Cibils, V., & Lora, E. (2013). Recaudar no basta: los impuestos como instrumento de desarrollo. Desarrollo en las Américas (DIA)(Departamento de Investigación y Economista Jefe); IDB-AR-103.

Gobierno de México (2019). Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación. Consultado el día 11 de noviembre del 2019 en: https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2020/paquete/ingresos/LIF_2020.pdf

Gobierno de México-Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). Criterios Generales de Política Económica para la Iniciativa de ley de Ingresos y Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación Correspondientes al Ejercicio Fiscal 2020. Consultado el día 10 de Noviembre del 2019 en: https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2020/paquete/politica_hacendaria/CGPE_2020.pdf

Gobierno de México. Comunicado No. 082. Presentación de la Propuesta del Paquete Económico 2020 (2019). Consultado el día 08 de Octubre del 2019 en: <https://www.gob.mx/shcp/prensa/comunicado-no-082-presentacion-de-la-propuesta-del-paquete-economico-2020>

Ley del Impuesto Sobre la Renta (2019). Consultado el día 10 de Octubre del 2019 en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf

Ley del Impuesto al Valor Agregado (2019). Consultado el día 08 de Octubre del 2019 en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77_301116.pdf

Ley del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (2019). Consultado el día 07 de Octubre del 2019 en: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/17e0fb21-14e1-4354-866e-6b13414e2e80/ley_impuesto_especial.pdf

Rodríguez, Carlos (2015). La riqueza de las Naciones de Adam Smith. Traducción y Edición. Consultado el día 23 de Noviembre del 2019 en: <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/04/Smith-Adam-La-Riqueza-de-las-Naciones.pdf>

Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2019). Estructuras programáticas 2020. Consultado el día 10 de Noviembre del 2019 en: https://www.ppef.hacienda.gob.mx/swb/PPEF/estructuras_programaticas-2020
Secretaria de Hacienda y Crédito Público (2019). Paquete Económico y Presupuesto 2020. Consultado el día 05 de Noviembre del 2019 en: www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Paquete_Economico_y_Presupuesto

Uno TV (2018). Presupuesto en tiempos de AMLO. Consultado el día 10 de Octubre del 2018 en: <https://www.unotv.com/inicio/>

Valle, V. (2001). Una nota sobre los principios impositivos en perspectiva histórica. Papeles de Economía Española, 44-57.

BIOGRAFIAS

Gabriel Montiel-Morales está certificado por el IMCP, ha presidido organismos intentes del IMCP. Ha escrito el libro “Cómo tener éxito en la Consultoría Fiscal”, editado en EEUU en 2012, ha escrito artículos

en revistas arbitradas, ha sido director y asesor de tesis de posgrado. Es consultor independiente en finanzas e impuestos.

Rufina Georgina Hernández Contreras ha publicado artículos en una revista internacional doble ciego, tiene certificación académica ANFECA y PRODEP en México.

José Francisco Tenorio Martínez. Tiene experiencia como director y asesor de tesis de postgrado. Ha escrito artículos de revistas arbitradas, tiene certificación IMCP y ANFECA académica.

Diana Laura Machuca Rodríguez es estudiante de la licenciatura en Contaduría en la FCP de la BUAP.

ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA CERVEZA ARTESANAL EN MÉXICO

Santiago González Velásquez, Universidad Autónoma de Baja California

Isis Arlene Díaz Carrión, Universidad Autónoma de Baja California

Ma. Cruz Lozano Ramírez, Universidad Autónoma de Baja California

RESUMEN

A nivel mundial, hay un aumento en el consumo de cerveza artesanal y como consecuencia el mercado de la cerveza se ha segmentado. Actualmente, se suman consumidores que prefieren una bebida singular a la bebida industrial; favoreciendo el nacimiento de nuevos productores con técnicas artesanales, el incremento de la producción y el consumo de la cerveza artesanal. En México, se ha observado un comportamiento similar al de otros países, algunos estados como Baja California y Jalisco se encuentran liderando la producción de esta bebida artesanal. El objetivo del presente artículo es identificar la situación actual de la cerveza artesanal en México respecto a la producción y consumo; además de clasificar a los cerveceros artesanales del país. Mediante una metodología de tipo descriptivo utilizando el diseño documental, se analizan publicaciones disponibles con información estadística sobre la situación actual del sector de cerveza artesanal en México. Los hallazgos muestran que para 2017 la producción y consumo de la bebida artesanal se incrementó en más del 65 por ciento al año; la clasificación de los productores artesanales de cerveza se basa en la cantidad de producción, en 2017 el aumento de estos cerveceros artesanales supera el 58 por ciento anual.

PALABRAS CLAVE: Cerveza Artesanal, Producción de Cerveza Artesanal, Consumo de Cerveza Artesanal, Clasificación del Cervecero Artesanal

ANALYSIS OF THE ARTISANAL BEER ENVIRONMENT IN MEXICO.

ABSTRACT

Globally, there is an increase in the consumption of artisanal beer and as a consequence the beer market has been segmented. Currently, consumers now prefer a unique drink to an industrial drink, favoring the birth of new producers with artisanal techniques, increasing the production and consumption of artisanal beer. In Mexico, a behavior similar to that of other countries has been observed, some states like Baja California and Jalisco are leading the production of this artisanal drink. The aim of this article is to identify the current situation of artisanal beer in Mexico with regard to production and consumption, in addition to classifying the country's artisanal brewers. Using a descriptive methodology and documentary design, available publications are analyzed with statistical information on the current situation of the artisanal beer sector in Mexico. The findings show that by 2017 the production and consumption of artisanal drinking increased by more than 65 percent per year; the classification of artisanal beer producers is based on the amount of production, in 2017 the increase of these artisanal brewers exceeds 58 percent annually.

JEL: L26, L66, M13

KEYWORDS: Artisanal Beer, Artisanal Beer Production, Artisanal Beer Consumption, Artisanal Brewer Classification

INTRODUCCIÓN

La Cerveza Artesanal (CA) es la bebida alcohólica sin destilar que se produce al fermentar granos de cebada o cereales malteados, sin conservadores ni aditivos artificiales (Bigeon, Benitez, Pellicer, y Copes, 2017), no se pasteuriza por lo que se pueden encontrar sedimentos en el fondo del envase (Ramírez G., 2016, p. 29); se elabora en pocas cantidades y se consume fresca preferentemente, por lo general entre 3.5 y 13°C (Unger, 2004; The beer times, s.f.). Para D Aversa (2017), la fabricación de CA es una combinación de arte con la ciencia moderna y la tradición del proceso eficaz de elaboración de cerveza. Los comensales prefieren tomar CA debido a su carácter único e independiente, la popularidad de la CA es consecuencia del incremento de la demanda de diferenciación del producto y aumento de las preferencias de clientes fuera del estándar principal que ofrecen los grandes cerveceros (Cabras y Higgins, 2016; Donadini, Fumi, y Newby-Clark, 2014; Fletchall, 2016). Esta situación actual de la CA, lleva a un incremento en este sector tanto en la producción, el consumo y el aumento de fabricantes no sólo en México; sino en el mundo (ACERMEX, 2018). En este tenor, el presente estudio tiene como objetivo identificar la situación actual de la CA en México respecto a su producción y consumo; busca también clasificar a los cerveceros artesanales del país. Se recurre a la metodología descriptiva con diseño documental. Para ello se recopilaban datos estadísticos publicados por dependencias gubernamentales y por entidades del sector de CA, la información recolectada va en relación con la producción de los fabricantes de la bebida artesanal, el consumo a nivel nacional y por estado; integrando también características de los cerveceros artesanales que se deriva en una clasificación.

REVISIÓN LITERARIA

El resurgimiento de la industria de CA se da en Reino Unido, Cabras y Bamforth (2016) comentan tres momentos clave: primero a finales de los 70 hasta mediados de los 80, cuando los consumidores expresaron descontento ante la reducida variedad de cerveza industrial y los empresarios con experiencia en el sector, observaron el potencial de mercado. El segundo momento a principios de los 90, se caracterizó por emprendedores sin relación con la elaboración de cerveza y el aumento en el consumo trajo consigo el surgimiento de nuevos fabricantes, principalmente de cerveza tipo Ale. La tercera etapa inicia a principios del año 2000, determinada por el aumento de cerveceros y desarrollo de tecnología compacta para elaborar cerveza, con precio accesible y de fácil instalación, aunado a una concesión del gobierno con tasas de impuestos bajas (Cabras y Bamforth, 2016). Para Feeney (2017) y Watson (2016), la principal causa de la producción y consumo de la CA en las décadas 70, 80 y 90, fue debido a que muchos consumidores de esta bebida no concibieron la cultura de bienes estandarizados como la cerveza industrial, llevándolos a que adquirieran productos locales singulares.

La revolución de CA se extendió en Estados Unidos en la década de los 70 y 80 (Cabras y Bamforth, 2016), y se propagó por el mundo durante la década de 1990 (Esposti, Fastigi y Vigano, 2017), en Italia inicia en el norte del país (Donadini et al. 2014), en Colombia comienzan entre 1991 y 1992 (Portela, 2016), en México las primeras cerveceras artesanales emprenden en 1995 (Sánchez, Guajardo H. L., Almeraya, Pérez y Guajardo H. I., 2015). Actualmente la CA es elaborada por fábricas pequeñas, independientes y tradicionales, no es sometida a procesos de pasteurización ni microfiltración durante la producción. Dependiendo del país, los productores de CA tienen una producción anual que comprende desde 50 hectolitros (hl) hasta 17,600 hl. (Brewers Association, s.f.; Esposti et al. 2017).

METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación descriptiva con diseño documental, con el objetivo de identificar la situación actual de la CA en México respecto a su producción y consumo; por otro lado, pretende clasificar a los cerveceros artesanales del país. Este artículo aborda la identificación de las tendencias en la

producción y consumo de CA en el país; analizando información de fuentes secundarias integradas por estadísticas, reportes y artículos científicos relacionados.

Para las estadísticas internacionales referentes al incremento y caracterización de cerveceros artesanales, se tomaron en cuenta los estudios hechos por Altech y Bord Bia para el año 2016 y 2017; así como el estudio elaborado por Cabras y Bamforth (2016). En el caso de los datos nacionales sobre la clasificación de los cerveceros artesanales, se identificaron y consideraron los mostrados por la Asociación de Cerveceros de México (ACERMEX) y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); integrando también información de estudios llevados a cabo por Urrutia, Aguilar y Muñoz (2016). Por otro lado, para los datos estadísticos a nivel nacional respecto a la producción y consumo de CA; se tomó información reportada por ACERMEX, publicada en su Beerdirectorio y respaldada por el INEGI para el año 2016, 2017 y estimados del 2018. La exploración de los datos secundarios disponibles, integran series históricas hasta el año 2018 tanto en el incremento de fabricantes, como de la producción y consumo de CA; se analizaron y se comentaron. Para la evaluación de tendencias de producción y consumo de CA en México, se llevo a cabo un análisis gráfico utilizando el *software* Microsoft Excel. A continuación, se relatan los resultados obtenidos del análisis de la información secundaria sobre las características de los fabricantes de la bebida artesanal; así como las tendencias de producción y consumo.

RESULTADOS

El sector de la CA ha ido tomando más fuerza en los últimos años, el mercado ha crecido, la producción ha incrementado y los productores de esta bebida también han aumentado. Para dar a conocer la situación de la CA, Alltech (2016) hace una investigación a nivel mundial para conocer el estado de la CA y descubre que existen más de 19,000 cervecerías artesanales alrededor del mundo. Europa y Estados Unidos integran el 86 por ciento de éstas, tan solo en la Unión Americana hay un poco más de 4,000 fabricantes de la bebida artesanal (Alltech, 2016; Bord Bia, 2017). La Tabla 1 muestra los 10 países en donde se encuentran la mayor cantidad de productores de CA del mundo.

Tabla 1: Países Con Mayor Cantidad de Cervceras Artesanales, 2016

No.	País	Cantidad de Cervceras
1	Estados Unidos	4,750
2	Reino Unido	1,655
3	Alemania	1,295
4	Italia	942
5	España	664
6	Francia	662
7	Canadá	612
8	Holanda	434
9	Suiza	419
10	Australia	410

La Tabla identifica a Estados Unidos como el país que concentra más cerveceros artesanales, integrado por 4,750 productores y se ubica como líder con casi tres veces la cantidad de productores del Reino Unido y Alemania. Estados Unidos sólo es superado por la sumatoria del total de cerveceros artesanales europeos situados del segundo al quinto lugar. El listado original de Alltech (2016) incluye a 44 países, observando que Estados Unidos y Europa conjuntan la mayor cantidad de productores de CA. Fuente: Elaboración propia con datos de Alltech (2016), Bord Bia (2017)

Para comprender la dinámica del movimiento de CA y caracterizar a sus fabricantes, Esposti, *et al* (2017) identificaron que los cerveceros artesanales italianos generalmente tienen una producción anual menor a 10,000 hectolitros (hl); sin embargo, el senado de este país aprobó ciertas características que el productor de esta bebida artesanal debe cubrir: la CA es producida por fábricas pequeñas e independientes no sometida a los procesos de pasteurización ni microfiltración durante la etapa de producción; además, la pequeña fábrica independiente puede llevar a cabo su proceso en instalaciones separadas físicamente de cualquier

otra, no requieren licencia de derechos de propiedad intelectual y la producción anual incluyendo la cerveza producida para terceros no superará los 200,000 hl (Senato della Repubblica, s.f.).

Por otro lado, la Asociación de Cerveceros Artesanales de Estados Unidos define al cervecero artesanal estadounidense como pequeño, independiente y tradicional. Es pequeño porque tiene una producción anual de 6 millones de barriles de cerveza o menos. Es independiente porque menos del 25 por ciento de la cervecería es propiedad o está controlada por un miembro de la industria del alcohol que no es un cervecero artesanal. Es tradicional debido a que la mayoría de la producción de cerveza se deriva de ingredientes tradicionales con sabores innovadores (Brewers Association, 2017). La Asociación complementa su descripción con una lista de características del productor de CA presentada a continuación: son innovadores al producir cerveza con sabores únicos, utilizan ingredientes y estilos históricos para elaborar el producto, se relacionan de manera frecuente en eventos filantrópicos, voluntariado y participan con la comunidad, mantienen una conexión personal con los clientes y se encuentran a un máximo de diez millas (16 kilómetros aproximadamente) de sus principales consumidores (Brewers Association, 2017; Duggan, 2015, p. 4). De la misma manera, en México la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) es la autoridad competente para fijar el volumen de producción de la CA; y en 2013 determinó que un productor de CA puede producir hasta 100 mil hl al año (Heineken México, 2017). Por su lado, la Asociación Cervecera de la República Mexicana (ACERMEX) hace una clasificación de las empresas dedicadas a la producción de CA y las divide en tres grupos de acuerdo a la cantidad de producción de cada una. La Tabla 2 expone esta clasificación (ACERMEX, 2017).

Tabla 2: Grupos de Cervecerías Por Cantidad de Producción en Hl. ACERMEX, 2017

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Producción hl/cervecería	0 – 100 hl	101 – 500 hl	+ 500 hl
Producción total hl/grupo	7,611 hl	18,483 hl	82,630 hl
Producción Total %	7%	17%	76%

ACERMEX (2017) divide y nombra a los conjuntos en Grupo A, Grupo B y Grupo C. El Grupo A integrado por empresas que producen hasta 100 hl al año, para 2017 este grupo corresponde al 7 por ciento de la producción total de CA en México. Las empresas del Grupo B fabrica desde 101 hasta 500 hl anualmente, representando el 17 por ciento de la producción total. Por último, en el Grupo C, se elaboran más de 500 hl al año e incorporan el 76 por ciento del total de producción del país; observando que 93 por ciento de la producción de CA en México es fabricado por el 33 por ciento de las cervecerías (Grupos B y C). Fuente: Elaboración propia modificado de ACERMEX (2017).

Por su parte, Urrutia, et al (2016), hacen dos clasificaciones de las empresas de la CA en México; la primera toma en cuenta las actividades que realizan y su organización en una red de valor: a) la microcervecería, produce hasta 17,520 hl al año, y el 75% de dicha producción se comercializa fuera del lugar de fabricación; b) el *brewpub* donde se produce y vende cerveza de barril en el mismo lugar, eliminando el costo de embotellado; c) la cervecería contratista que subcontrata la producción de cerveza y sólo se dedica a las actividades de mercadotecnia, venta y distribución; d) la Cervecería Artesanal Regional que tiene la capacidad de producción entre 150,000 y 600,000 hl anuales cubriendo un territorio más amplio sobrepasando las fronteras estatales. La segunda clasificación propuesta por estos autores, se basa en el volumen de producción y las divide en tres grupos: a) el Grupo 1 produce más de 100 hl al mes, b) el Grupo 2 produce entre 50 a 100 hl mensuales, y c) el Grupo 3 produce menos 50 hl de CA al mes (Urrutia, et al, 2016). Por otro lado, Cabras y Bamforth (2016) sugieren una clasificación tomando en cuenta el número de empleados que tiene la cervecería; indican que se le llama microcerveceria si emplea a menos de 10 trabajadores, y se le nombra pequeña fábrica si le da trabajo de 11 hasta 50 personas. Por su parte, Rooney (2014) y Gutiérrez (2016) mencionan que a menudo se les nombra productores artesanales a las micro cervecerías que la producen en pequeñas cantidades en varios colores y sabores, siguiendo recetas locales que incluyen nuevos ingredientes y que se venden en el mercado local. A continuación, los resultados del análisis sobre la clasificación de los cerveceros artesanales se compilan en la Tabla 3.

Tabla 3: Clasificación de las Empresas de Cerveza Artesanal

Autor	Criterio	Clasificación	Descripción
ACERMEX	Venta	Grupo A.	Producen hasta 100 hl al año
		Grupo B	Producen de 101 a 500 hl al año.
		Grupo C	Producen más de 500 hl al año.
Urrutia Lozano et al.	Actividades que realizan	Microcervecería	Su venta se realiza fuera de su lugar de fabricación.
		Brewpub	Vende cerveza de barril en el lugar de comercialización
		Cervecería contratista	Sólo se dedican a actividades de comercialización y distribución de cerveza.
		Cervecerías artesanales regionales	Vende su producto sobrepasando fronteras estatales
Urrutia Lozano et al.	Volumen de producción	Grupo 1	Produce más de 100 hl al mes
		Grupo 2	Produce entre 50 y 100 hl al mes
		Grupo 3	Produce menos de 50 hl al mes
Cabras y Bamforth	Número de empleados	Micro cervecerías	Tienen empleadas menos de 10 personas
		Pequeñas fábricas	Emplean entre 11 a 50 personas

La Tabla 3 identifica los criterios para caracterizar a los cerveceros artesanales, los criterios que se consideran son la producción, la venta, las funciones o actividades que se llevan a cabo en la cervecería y el total de empleados. Fuente: Elaboración propia con datos de Cabras y Bamforth (2016), Urrutia, et al. (2016), ACERMEX (2017).

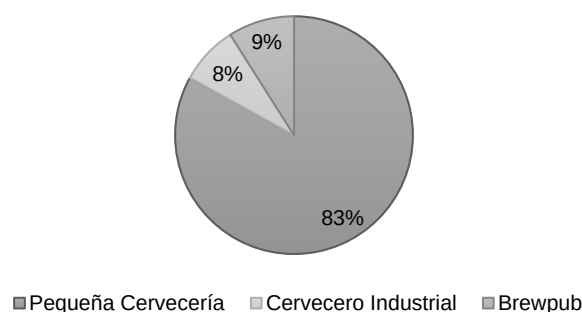
Producción y consumo de CA en México

En la última década, el sector de CA ha estado creciendo en México; derivado de los cambios en los hábitos de compra de los clientes, quienes buscan probar nuevos sabores a los propuestos por las grandes corporaciones; este crecimiento es considerado un movimiento joven que tiene vínculo con el diseño de etiquetas, mezcla de sabores, maridaje y gastronomía como parte de su encanto (Arteaga, 2013; Del Castillo, 2016). El crecimiento de la CA en el país, se atribuye también a que los fabricantes y comercializadores de esta bebida han utilizado herramientas óptimas de comercialización aumentando el consumo de este producto; es por ello que las empresas productoras y vendedoras de CA tienen un mercado emergente que debe ser atendido (Riggen, 2016).

Producción de la Cerveza Artesanal en México

Las cervecerías industriales de México han incursionado en la producción de CA; sin embargo, las cervecerías artesanales son las que tienen el mayor porcentaje de fabricación del producto artesanal, ACERMEX (2018) hace un análisis de los estadísticos de producción considerando el tipo de fábrica, en la Figura 1 se aprecia el porcentaje de elaboración de CA en el país según lo examinado por esta asociación.

Figura 1: Porcentaje en la Producción de CA en México, Según el Tipo de Fábrica. 2017



La mayor cantidad de producción de CA; es decir el 83 por ciento de ésta, se elabora en pequeñas fábricas el 8 por ciento la producen las grandes industrias de cerveza y el 9 por ciento en los Brewpub; se concluye que el 92 por ciento de la producción de CA es realizada por pequeños

empresarios locales. Fuente: Elaboración propia con datos de Beerdirectorio (2018). Pequeñas fábricas es una fábrica de cerveza que produce una cantidad limitada de cerveza, independiente y tradicional (Villamil, 2016). Brewpu es un restaurante en donde se produce y se vende las propias cervezas artesanales (Villamil, 2016).

Las estadísticas históricas de la cantidad de cerveceros artesanales integrados a la producción de CA, registran que en 2017 fue el año donde más productores nuevos se incorporaron; como indica ACERMEX (2018) en la Tabla 4, la apertura de cervecerías artesanales en el país ha ido incrementando anualmente; en los últimos años se han estado duplicando con respecto a los periodos anteriores.

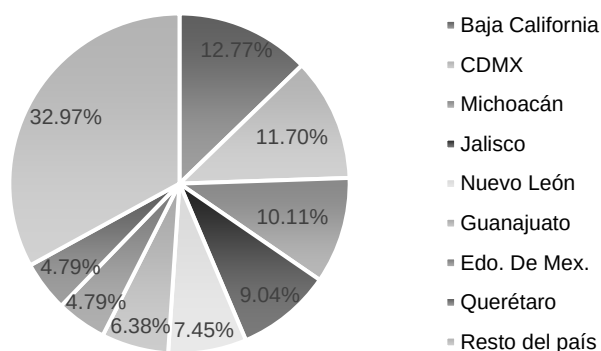
Tabla 4: Apertura de Cervecerías Artesanales Por Año 2010-2017

AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cervecerías	14	12	29	25	57	119	144	230
Acumuladas	0	26	55	80	137	256	400	630
Crecimiento %			112	45	71	87	56	58

Tomando como base el año 2010, la Tabla 4 muestra los años en donde hubo mayor incursión de cerveceros artesanales, de 2011 a 2012 se duplicaron, lo mismo ocurrió en los periodos de 2013 a 2014 y para el 2015. El aumento para 2017 fue de 4,500 por ciento llegando a contarse 630 fabricantes de CA en el país. Igualmente, se observa que en el año 2017 el incremento fue casi de 100 unidades. Fuente: ACERMEX, (2018)

Del total de cervecerías artesanales a nivel nacional (630 productores en 2017), el estado de Baja California tiene más del 12 por ciento de empresas que se dedican a la producción de esta bebida, Ciudad de México (CDMX) concentra el 11.70 por ciento, Michoacán el 10.11 por ciento y Jalisco el 9.04 por ciento. La concentración de productores en Tijuana incluye al 75 por ciento del total estatal; es decir 39 fabricantes. Para ilustrar lo explicado, la Figura 2 muestra el porcentaje de concentración de cervecerías por estado (ACERMEX, 2018).

Figura 2: Concentración de Cervecerías Artesanales Por Estado 2017



En la Figura 2 se observa que más del 50 por ciento de los fabricantes de CA se encuentran distribuidos en cinco entidades. Sobresale Baja California con 12.77 por ciento de los productores, y con una diferencia de un punto porcentual se ubica la CDMX. Fuente: Elaboración propia con datos de ACERMEX (2018).

De cara a la producción de CA, en la Tabla 5, se observa el porcentaje de contribución de la producción de CA por estado en México para los años 2016 y 2017.

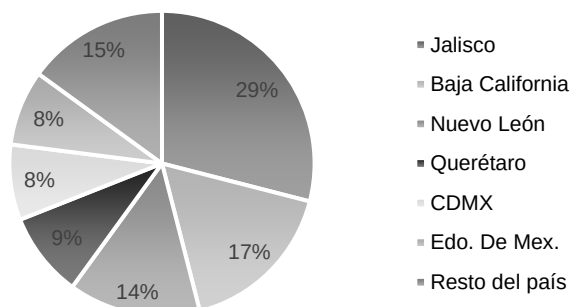
Tabla 5: Porcentaje de Contribución de los Estados de México en la Producción de CA, 2016-2017

Estado	2016	2017	Variación
Jalisco	34%	29%	-5
Nuevo León	15%	14%	-1
Baja California	8%	17%	+9
Querétaro	7%	9%	+2
Yucatán	7%	4%	-3
Puebla	6%	1%	-5
Colima	5%	7%	+7

El porcentaje de la contribución de los estados que concentran la mayor producción de CA, ha variado de un año a otro; se observa en la Tabla 5, que el estado que liderea es Jalisco con un 29 por ciento a pesar de la disminución de ese porcentaje de 2016 a 2017. Dato interesante es el de Baja California, pues en 2016 contribuía con el ocho por ciento de la producción, para el 2017 incrementó este porcentaje en 17 por ciento aumentando siete puntos porcentuales. Otros estados que han aumentado su contribución son Querétaro y Colima. Fuente: Elaboración propia modificado de ACERMEX, (2018).

ACERMEX (2018) señaló que la producción de la CA en México para 2016, fue de 108 mil 723 hl, comparado con el año 2015 teniendo un incremento de 68 por ciento, creciendo en promedio cada año en un 30 por ciento desde hace 10 años. Para el 2017 se produjeron 160 mil 742 hl incrementando en 47 por ciento con respecto al año anterior y para 2018 la producción se estimó en 265 mil 405 hl aumentando en un 65 por ciento (estos datos se presentan en el análisis comercial). La capacidad promedio de producción de los fabricantes de CA en el país se encuentra entre 2,000 y 20,000 hl al año. Con respecto a la contribución en la producción de CA por estado, se observa la Figura 3, donde liderean Jalisco, Baja California y Nuevo León.

Figura 3: Contribución de la Producción de CA Por Estado, 2017



El estado que produce mayor cantidad de CA es Jalisco cubriendo un 29 por ciento del total de la producción nacional, le sigue Baja California con un 17 por ciento del total de la producción nacional, Nuevo León contribuye con 15 por ciento y en cuarto lugar se encuentra Querétaro produciendo el nueve por ciento. Baja California incrementó su contribución en nueve puntos; pues 2016 participó con el ocho por ciento (Villamil, 2016). La mayor cantidad de producción de CA en el país; es decir el 60 por ciento, se elabora en sólo 3 estados de la República. Fuente: Elaboración propia con datos de ACERMEX (2017), INEGI (2017).

Gestión Comercial de la Cerveza Artesanal en México

Los productores de la bebida artesanal han utilizado estrategias comerciales diferentes a las que usan los productores de cerveza industrial. Como el fabricante de la CA es pequeño, vende sus productos dentro de la localidad, del estado o las inmediaciones estatales; pero rara vez lo hace a nivel nacional, se enfoca en las características del producto diseñadas para comercializarlo en los nichos de mercado que los grandes cerveceros no atienden (Elzinga, Tremblay y Tremblay, 2018). Estos micro cerveceros ofrecen cervezas de temporada, experimentando con sabores particulares, haciendo que los lugareños se sientan orgullosos por contar con una marca local renovando su deseo de consumo de productos regionales (Fletcher, 2016). El mercado nacional está al tanto de esta situación y una herramienta que se ha utilizado para fomentar el consumo de productos locales, es el uso de redes sociales para comunicar sus innovaciones en el proceso de producción, en la capacidad instalada, en los empaques, en el uso de los canales de distribución; entre

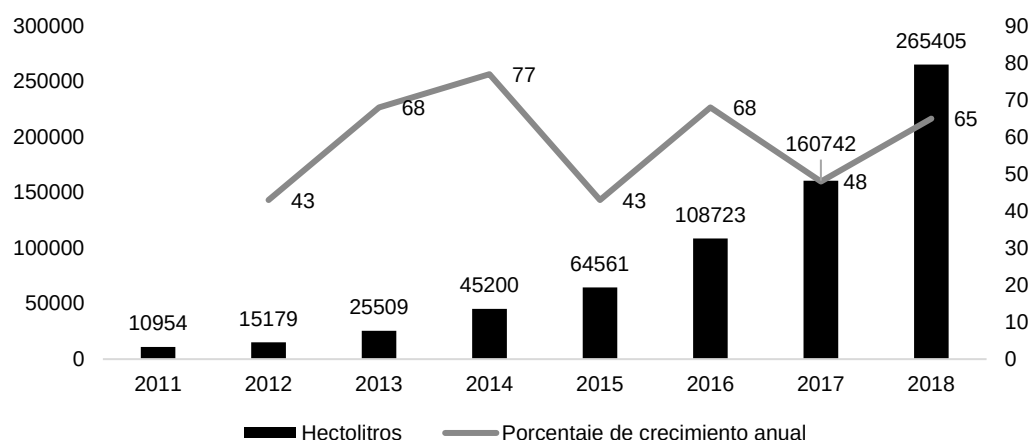
otros temas de mercado; permitiendo estar al pendiente de las reacciones de los clientes (Burjato, Kane, y O'Mara, s.f.; Urrutia, et al, 2016). Debido a lo mencionado, la venta del producto artesanal ha estado aumentando en el país, ACERMEX (2018) e INEGI (2018) identifican el nivel de crecimiento en ventas que ha tenido el sector de la CA desde el año 2011 hasta 2018, la Tabla 6 muestra los datos observados por estos organismos. En la Figura 4 se observa de manera gráfica el crecimiento de esta venta.

Tabla 6: Evolución de la Venta de CA. México

Ventas Nacionales Según el Número de Cervecerías								
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018(e)1
Crecimiento	-	43%	68%	77%	43%	68%	48%	65%
Ventas hl.	10,954	15,179	25,509	45,200	64,561	108,723	160,742	265,405

A partir de 2011 la venta de CA se ha incrementado de manera exponencial, por ejemplo para el año 2012 se incrementó en un 43 por ciento con respecto al año anterior, en 2013 el acrecentamiento fue de 68 por ciento; pero el año en donde mayormente ha crecido fue en 2014 con un aumento en ventas de 77 por ciento; en tan solo 6 años de vender 10,954 hl, se vendieron 160,742 hl para el año 2017, un incremento de 1467 por ciento considerando como año base 2011. ¹(e)= estimado. Fuente: ACERMEX (2018) y Beerdirectorio (2018).

Figura 5: Evolución de la Venta de CA en México, 2011 – 2018



El crecimiento es constante, aunque el porcentaje de incremento de un año a otro no ha sido similar; se observa en los primeros años mostrados 2011 a 2014, donde el aumento en el porcentaje de crecimiento fue alto, hasta llegar al 77.2 por ciento. El siguiente año el crecimiento fue menor, sólo incrementó en 42.8 por ciento; aunque el aumento de las ventas en hl continuaba, el porcentaje no crecía. Lo mismo ocurrió en el año 2017, en donde el aumento porcentual disminuye en 1.8 por ciento. Fuente: elaboración propia con datos de ACERMEX (2018), Beerdirectorio, (2019) Y IWSR, (2017).

A pesar el incremento en la producción y consumo de CA, existen desafíos que los fabricantes deben afrontar, los productores de CA en México coinciden en que el mercado debe ser educado para generar curiosidad y animarlos a probar sus productos; pues está acostumbrado a sabores ligeros, aromas suaves y menor contenido de alcohol. (Burjato et al. s.f.).

CONCLUSIONES

Las cervecerías artesanales promueven el pasado al utilizar recetas antiguas con los procesos de la elaboración de cerveza e ingredientes no tradicionales, lo hacen también al desarrollar espacios de consumo que van de un lugar de simple intercambio de productos a convertirlo en una experiencia simbólica. Un cervecero artesanal se puede definir como una empresa independiente, pues no pertenece a ningún consorcio cervecero; se define también como pequeña con respecto a la cantidad de producción de cerveza, y es tradicional al elaborar sus productos con el proceso ancestral. Se puede integrar a estas características que es innovador o creativo, pues integra en sus ingredientes, elementos que dan sabor y textura únicos a la CA. El incremento de nuevas empresas productoras de CA se presenta desde las décadas de 1980 y 1990

cuando comienza la “revolución de cerveza artesanal” que se presenta no solo en el mercado inglés o el norteamericano, sino que se extiende por todo el mundo. Si bien la CA no es un sector reciente, el grueso de las empresas de CA se caracteriza generalmente por su reciente creación. Tan sólo en México iniciaron operaciones 86 cerveceros artesanales en 2017.

Del mismo modo en el que hay un aumento en la cantidad de cerveceros artesanales, la cantidad de producción y ventas de esta bebida se incrementa, tan sólo a partir de 2015, el crecimiento anual promedia 60 por ciento, más de la mitad por año. Este dato muestra el nivel de crecimiento que tiene la industria. Tomando en cuenta la situación de bonanza en la que se encuentra el sector de la CA y su importancia en el mercado mexicano, los estados de Jalisco, Baja California y Nuevo León participan activamente con el 60 por ciento de producción y comercialización de CA; en los últimos años se han integrado nuevos cerveceros artesanales en la el país, siguiendo las estrategias de los vecinos del norte convirtiendo a estados como Baja California en un estado ícono del sector.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

ACERMEX. (10 de Mayo de 2017). beerectorio.mx. Obtenido de <http://www.beerectorio.mx/p/estadisticas.html>

ACERMEX. (2018). Estado de la Industria de la Cerveza Artesanal 2016 - 2017. Obtenido de beerectorio: www.beerectorio.mx/p/estadisticas.html

Alltech. (2016). 2015 Global Craft Brewery Survey. Recuperado el 13 de junio de 2018, de Haw Many Craft Breweries are there in the World?: <https://www.alltech.com/articles/how-many-craft-breweries-are-there-world>

Arteaga, J. R. (17 de diciembre de 2013). Productores van por la corona de la cerveza artesanal. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/productores-van-por-la-corona-de-la-cerveza-artesanal/>

Beerdirectorio. (2018). Estado de la Industria de la Cerveza Artesanal 2016-2017. Obtenido de https://drive.google.com/file/d/0B_0yYb1PC13oNI9Vc3EwaG5IMIU/view

Bigeon, G., Benitez, F., Pellicer, K., & Copes, J. (2017). Cervezas elaboradas artesanalmente: análisis de la normativa técnico - sanitaria vigente. *Analecta Veterinaria*, 37(2), 54-59.

doi:<https://doi.org/10.24215/15142590e016>

Bord Bia. (16 de noviembre de 2017). Craft Beer in Europe. Recuperado el 15 de junio de 2018, de The Emergence of Craft Beer: <https://www.bordbia.ie/industry/events/SpeakerPresentations/2017/CraftBeerBriefing2017/The%20Emergence%20of%20Craft%20Beer%20in%20Europe%20-%20Zenith%20Global.pdf>

Brewers Association. (2017). Brewers Association. For small and independent craft brewers. Obtenido de Craft Brewer Defined: <https://www.brewersassociation.org/statistics/craft-brewer-defined/>

Burjato, M., Kane, M., & O'Mara, G. (s.f.). The Beer Times. Obtenido de La Cerveza en América Latina, una historia de David y Goliat: <https://www.thebeertimes.com/la-cerveza-america-latina-una-historia-david-goliat/>

Cabras, I., & Bamforth, C. (2016). From reviving tradition to fostering innovation and changing marketing: the evolution of micro-brewing in the UK and USA, 1980-2012. *Business History*, 58(5), 625-646. doi:10.1080/00076791.2015.1027692

Cabras, I., & Higgins, D. M. (2016). Beer, brewing, and business history. *Business History*, 58(5), 609-624. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2015.1122713>

D Aversa, A. (2017). Brewing Better Law: Two Proposals to Encourage Innovation in America's Craft Beer Industry. *University of Pennsylvania law review*, 165(6), 1465-1493.

Del Castillo, R. (2016). Cerveza: entre lo artesanal y el negocio. *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/cerveza-lo-artesanal-negocio/>

Donadini, G., Fumi, M., & Newby-Clark, I. (14 de abril de 2014). Consumer's preference and sensory profile of bottom fermented red beer of the italian market. Obtenido de Elsevier: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095032930400062X>

Duggan, C. M. (2015). Creating and retaining authenticity among craft breweries: a case study of local breweries in Boston, Massachusetts. Obtenido de Boston University Libraries: <https://hdl.handle.net/2144/15673>

Elzinga, K. G., Tremblay, C. H., & Tremblay, V. J. (2018). Craft Beer in the USA: Strategic Connections to Macro- and European Brewers. En C. Garavaglia, & J. Swinnen, *Economic Perspectives of Craft Beer. A Revolution in the Global Beer Industry* (págs. 55-88). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-58235-1>

Esposti, R., Fasting, M., & Vigano, E. (2017). Italian craft beer revolution: do spatial factors matter? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 503-527. doi:<https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2016-0191>

Feeney, A. E. (2017). Cultural heritage, sustainable development, and the impacts of craft breweries in Pennsylvania. *City, culture and society*, 21-30.

Fletchall, A. M. (2016). Place-Making Through Beer-Drinking: A Case Studies of Montana's Craft Breweries. *Geographical Review*, 106(4), 539-566. doi:10.1111/j.1931-0846.2016.12184.x

Gutiérrez, J. I. (28 de septiembre de 2016). InformaBTL. Obtenido de <http://www.informabtl.com/hasido-la-produccion-cerveza-a-nivel-mundial/>

Heineken México. (2017). Recibe Cuauhtémoc Moctezuma notificación de COFECO. Obtenido de <http://heinekenmexico.com/noticia/recibe-cuauhtemoc-moctezuma-notificacion-de-la-cofeco>

INEGI. (2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de Preguntas frecuentes sobre el SCIAN: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/contenidos/Contenidos/FAQ.aspx?c=76016#qs5>
IWSR. (2017). IWSR drinks market analysis. Obtenido de https://www.theiwsr.com/e_news.html

Portela García, P. A. (2016). Retos de la cadena logística colombiana frente a la elaboración y comercio de cerveza artesanal. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7417/1/RETOS%20DE%20LA%20CADENA%20LOG%20C3%8DSTICA%20COLOMBIANA%20FRENTE%20A%20LA%20ELABORACI%C3%93N%20Y%20COMERCIO%20DE%20CERVEZA%20ARTESANAL.pdf>

Ramírez Guerrero, V. M. (2016). Análisis y propuesta para la inclusión de la cerveza artesanal en la Ley de Alcoholes para el estado de Guanajuato, (Tesis de maestría). Guanajuato, Gto.: Universidad de Guanajuato.

Riggen Ramírez, C. (octubre de 2016). Análisis de la industria de la cerveza artesanal en la zona metropolitana de Guadalajara. Tesis de Maestría. Guadalajara, Jalisco, México: ITESO.

Rooney, B. (10 de octubre de 2014). Cerveza artesanal, un mercado con sed de crecimiento. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Expansión en alianza con CNN:
<http://expansion.mx/negocios/2014/10/09/grandes-cambios-en-el-mundo-de-la-cerveza>

Sánchez Romero, L., Guajardo Hernández, L., Almeraya Quintero, S., Pérez Hernández, L., & Guajardo Hernández, I. (2015). Gustos y Preferencias del consumo de cerveza artesanal: caso microempresa productora en Texcoco Estado de México. *Agroproductividad*, 60-67.

Senato della Repubblica. (s.f.). Ordine del Giorno n. G/1328-B/31/9 al DDL n. 1328-B. Recuperado el 14 de junio de 2018, de
<http://www.senato.it/japp/bgt/showdoc/frame.jsp?tipodoc=Emendc&leg=17&id=969681&idoggetto=982775>

The beer times. (s.f.). Temperaturas de servicio adecuadas para cada tipo de cerveza. Obtenido de
<https://www.thebeertimes.com/temperaturas-de-servicio-adecuadas-para-cada-tipo-de-cerveza/>

Unger, R. (2004). *Beer in the Middle Ages and the Renaissance*. Philadelphia: University of Pennsylvania.

Urrutia Lozano, B. A., Aguilar Ávila, J., & Muñoz Rodríguez, M. (julio - diciembre de 2016). Formación de redes estratégicas para crear valor: Las cervecerías artesanales en México. *Revista Mexicana de Agronegocios* (en línea), XX(39), 377-388. Recuperado el 30 de octubre de 2017, de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188002>

Watson, A. A. (2016). *Neolocalism and Activating the Urban Landscape: Economics, Social Networks and Creation of Place*. Tesis de doctorado. Boca Raton, Florida: Florida Atlantic University.

GESTIÓN EMOCIONAL DEL DESEMPEÑO EN LOS JUGADORES DE LA LIGA DE FÚTBOL DE SAN SEBASTIÁN - ECUADOR

Juan Francisco Soria Maldonado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

María José Bolaños Gordón, G&G Asociados

Betzabé del Rosario Maldonado Mera, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

RESUMEN

El principal objetivo del estudio es estimar la relación entre la inteligencia emocional y el rendimiento deportivo en los jugadores de fútbol de la Liga de San Sebastián - Ecuador. El relevamiento de datos se realizó a través de la aplicación de tres escalas, autoestima, objetivos y clima motivacional percibido. Para valorar el rendimiento deportivo de los jugadores se consideró una escala objetiva, medida a través de los minutos jugados durante la temporada del 2019, y otra subjetiva obtenida por la valoración de los entrenadores. En el análisis estadístico se observa la interrelación entre las variables, autoestima, clima motivacional percibido e inteligencia emocional. Los resultados revelan que la claridad emocional es la dimensión más influyente en el rendimiento deportivo de los jugadores. Se concluye que la ansiedad y autoestima son factores determinantes que obstaculizan el máximo rendimiento deportivo. Razón por la cual, el estudio constituye la primera fase de la propuesta de gestión emocional del desempeño a ser aplicado en los entrenamientos deportivos de los jugadores.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia Emocional, Ansiedad en Jugadores de Fútbol, Rendimiento Deportivo.

EMOTIONAL MANAGEMENT OF SOCCER PLAYERS' PERFORMANCE IN THE SAN SEBASTIAN'S LEAGUE- ECUADOR

ABSTRACT

The main objective of the study is to estimate the relationship between emotional intelligence and sport performance in the soccer players of the San Sebastian's League - Ecuador. The data collection was carried out through the application of three scales, self-esteem, objectives and perceived motivational climate. To assess the players' sport performance an objective scale is considered, measured through the minutes played during the 2019 season, and another subjective obtained by the assessment of the coaches. In the statistical analysis the interrelation between the variables, self-esteem, perceived motivational climate and emotional intelligence is observed. The results reveal that emotional clarity is the most influential dimension in the players' sport performance. It is concluded that anxiety and self-esteem are determining factors that hinder maximum sport performance. This is the reason why, the study constitutes the first phase of the proposal of emotional management of performance to be applied in the players' sport training.

JEL: I21

KEYWORDS: Emotional Intelligence, Anxiety in Soccer Players, Sports Performance.

INTRODUCCIÓN

En el Cantón Quito, Provincia de Pichincha, existen 88 ligas deportivas barriales y parroquiales de fútbol, que tienen gran impacto en la ciudad por la gran cantidad de aficionados que congrega, entre otros aspectos

(Pinto, 2014). El interés del estudio surge por la falta de control emocional percibida por los entrenadores, tanto en las sesiones de entrenamiento, como también durante los partidos del campeonato. El bajo rendimiento de los jugadores, las agresiones físicas y verbales entre jugadores, entrenador - jugadores y jugadores – espectadores, podrían atribuirse a una bajo control emocional de los implicados. En este contexto, se plantea como objetivo de la investigación, determinar la relación entre la inteligencia emocional de los jugadores y las variables de motivación y autoestima. Variables que han sido estudiadas ampliamente en el ámbito deportivo (Ros et al., 2012). La inteligencia emocional influye en el comportamiento fisiológico y psicológico de cada persona, como por ejemplo la sensación del éxito o el fracaso. El documento se estructura de la siguiente manera. Se realiza una breve revisión de autores versados en el tema de inteligencia emocional y la correlación con el desempeño de los jugadores. Posteriormente se describe la metodología aplicada para el relevamiento de los datos y los resultados obtenidos. Finalmente, se exponen las conclusiones que constituyen el punto de partida para en una segunda fase del estudio, proponer acciones de intervención en procura de mejorar el nivel de rendimiento deportivo de los jugadores de fútbol.

REVISIÓN DE LITERATURA

La gestión emocional del desempeño requiere profundizar en el estudio de la inteligencia emocional, considerada como uno de los aspectos esenciales del comportamiento humano (Zamanian et al., 2011). Se puede definir como “la habilidad que tiene una persona para poder ayudar a percibir, entender y asimilar las emociones propias y las de los demás, para poder ayudar en el crecimiento intelectual y emocional” (Salovey & Mayer, 1990). En esta línea, la inteligencia emocional es un factor importante que influye en el desempeño deportivo de los jugadores, en la medida que contribuye al equilibrio mental y emocional de las personas en diversos aspectos de su vida, generando una mejor rutina de vida. Por otro lado, la carencia del equilibrio emocional afecta el desempeño deportivo o académico de las personas (Fernández-Berrocal & Ruiz, 2008). Para estimar la inteligencia emocional se toma en cuenta dos escalas, una objetiva que involucra directamente a los jugadores de fútbol, para identificar las causas de su comportamiento. La segunda es subjetiva, en la cual un externo, que en este caso puede ser el entrenador, registra su comportamiento durante la competencia deportiva (Martínez, 2016).

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación no experimental de corte transversal, en la que se aplicaron tres encuestas, RSES, TMMS y Clima Motivacional Percibido II (PMCSQ II), a los 25 jugadores del equipo máster de la Liga de San Sebastián. La finalidad, identificar los factores clave que deben ser atendidos en la gestión emocional, para elevar a un nivel óptimo su rendimiento deportivo (Martínez Fernández & Pérez Quintero, 2018). El estudio pone énfasis en el aspecto psicológico, que es uno de los más influyentes y podría determinar el éxito o fracaso de un deportista. Al momento de la aplicación, el equipo se encuentra participando en la segunda fase de la Copa Castañeda 2019.

RESULTADOS

En la Figura 1 se ilustran los resultados del test RSES organizados de acuerdo a la posición del jugador.

Figura 1: Resultados Generales del Nivel de Autoestima de los Jugadores de la Liga de San Sebastián.

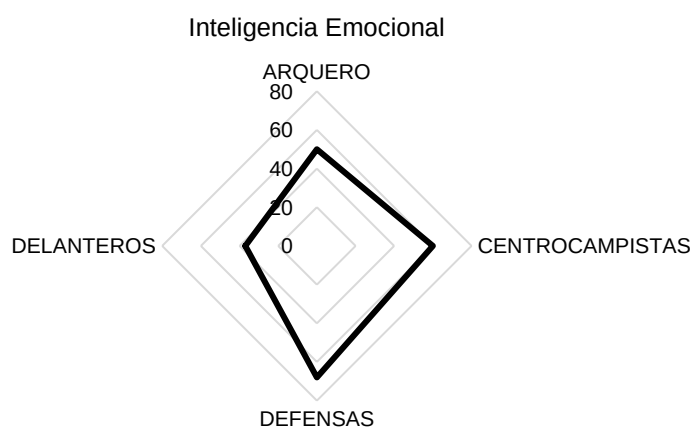


Se observan cada una de las posiciones dentro del campo de fútbol que han sido evaluadas. Los jugadores ubicados en la posición de defensas y los centrocampistas muestran un mayor nivel de autoestima, en relación al arquero y los delanteros.

Este resultado refleja en el desempeño observado en el campo de juego. En el caso del arquero se sigue trabajando para que su nivel de auto estima no disminuya al momento de recibir un gol, y más bien se motive a corregir sus errores y mejorar su desempeño deportivo.

En la figura 2 se ilustran los resultados del test TMMS organizados de acuerdo a la posición del jugador.

Figura 2: Resultados Generales del Nivel de Inteligencia Emocional de los Jugadores de la Liga de San Sebastián.



Se observan cada una de las posiciones dentro del campo de fútbol que han sido evaluadas, en este caso los valores más bajos de inteligencia emocional corresponden a los delanteros, seguido del arquero.

El resultado se debe a que estos jugadores, según los valores obtenidos en otras pruebas, han mostrado niveles más elevados de ansiedad. Indicador que muestra, que no están al máximo de su capacidad ni rendimiento deportivo. Resultado que coincide con la observación de los entrenadores en los diferentes encuentros de la Copa Castañeda. Los resultados muestran que existe correlación entre la inteligencia

emocional, autoestima y clima motivacional percibido, con la calificación subjetiva del desempeño de cada jugador.

CONCLUSIONES

El resultado permitió observar como la autoestima, la inteligencia emocional y la claridad motivacional percibida, se correlacionan con la calificación que los entrenadores han dado a cada uno de los jugadores. La ansiedad y autoestima son dos elementos que al no ser manejados correctamente bloquean la claridad emocional e impiden un máximo rendimiento deportivo. El equilibrio es la clave de la victoria, la falta y el exceso de confianza no son buenas, dicho esto es importante regular a los jugadores. Dependiendo de la situación podemos hacer uso de la activación positiva o negativa. En caso de percibir en nuestro equipo un nivel de confianza muy bajo, mediante una activación positiva logramos que los jugadores se motiven y tengan ganas de salir a ganar, aumentando la confianza. Por otro lado, si existe un exceso de confianza, se hace uso de la activación negativa, para tensar a los jugadores por miedo al fracaso, generar ansiedad y equilibrar el nivel de confianza del equipo. Un entrenador debe estar preparado para brindar las herramientas necesarias con las que el jugador pueda salir adelante, sin dejar que caiga en depresión o en situaciones incómodas provocadas por la falta de clima motivacional o cualquier otra causa que provoquen un estancamiento. La investigación permitió establecer un programa de intervención que integra aspectos físicos, técnicos, tácticos y psicológicos con el equipo de la Liga de San Sebastián, durante toda la temporada del año 2019. Históricamente es un equipo que ha tenido una gran variedad de problemas como consecuencia de la actitud negativa de los jugadores, directivos y aficionados. Sin embargo, en lo que de la segunda fase se observa un cambio notorio en los jugadores.

BIBLIOGRAFÍA

Fernández-Berrocal, P. y Ruiz, D. (2008). Emotional intelligence in education. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 6(2), 421-436.

Martínez Fernández, J., & Pérez Quintero, J. (2018). Psicología en deporte universitario: estudio de carga mental y habilidades psicológicas en deporte de alto rendimiento. *Trans-Pasando Fronteras*(11), 171-193. Obtenido de file:///C:/Users/brmaldonado/Downloads/2742-Texto%20del%20art%C3%ADculo-10793-2-10-20181020.pdf

Martínez, J. (2016). Inteligencia emocional y rendimiento deportivo en el fútbol femenino de alta competencia. Tesis doctoral. Universidad de Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18817/Tesis1113-160915.pdf;jsessionid=8D720A407FAB46CD94BC5019E006940A?sequence=1>

Pinto, I. (2014). La importancia del deporte fútbol en relación con la selección nacional para el forjamiento de la identidad. Trabajo de titulación. Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3203/1/T-UCE-0009-261.pdf>

Ros, Mengual, Jiménez, López - Chicheri y López (2012). Gestión emocional y rendimiento deportivo. I Jornadas Nacionales de psicología del deporte de la UCAM-Pósters.

Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

Zamanian, Haghighi, Forouzandeh, Sedighi y Salehian (2011). A Comparison of Emotional Intelligence in Elite Student Athletes and Non-Athletes. *Annals of Biological Research*, 2 (6), 179-183. Obtenido de (<http://scholarsresearchlibrary.com/archive.html>)

BIOGRAFÍA

Juan Francisco Soria Maldonado, estudiante del programa Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física Deportes, Recreación y Tiempo Libre de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Av. General Rumiñahui, Sangolquí, Ecuador.

María José Bolaños Gordón, Ingeniera en Administración del Talento Humano de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Administradora y Representante de Ventas de la Empresa G&G ASOCIADOS. Av. Marqueza de Solanda y Seis de Junio, Conocoto, Ecuador.

Betzabé de Rosario Maldonado Mera es Doctora Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de La Plata – Argentina, Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente Investigadora de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas. Av. General Rumiñahui, Sangolquí, Ecuador.

APROXIMACIÓN AL ESTUDIO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO UNIVERSITARIO Y SU INCIDENCIA EN LA FORMACIÓN PARA UNA CIUDADANÍA RESPONSABLE

Betzabe del Rosario Maldonado Mera, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

RESUMEN

El objetivo del trabajo es realizar una aproximación al estudio del pensamiento estratégico en el rector universitario, como responsable de direccionar las respuestas hacia el cumplimiento de la misión otorgada a la universidad. Los resultados proporcionan una perspectiva diferente para hacer frente a las exigencias y asumir el reto de formar profesionales altamente comprometidos y ciudadanos responsables. La metodología del estudio se sustenta en una revisión rigurosa sobre varios modelos y perspectivas del pensamiento estratégico. Se considera el modelo de Kimio Kase, que define particularidades y motivaciones que guían las decisiones estratégicas de los hombres de vértice de las organizaciones. La revisión de diversos enfoques teóricos sobre ciudadanía permitió establecer las principales dimensiones que se debaten en la actualidad. La aproximación de dimensiones de pensamiento estratégico en los rectores universitarios facilita la reflexión de aquellas características que son indispensables como promotores de una formación en ciudadanía responsable. Se concluye que ésta debe instituirse desde un enfoque ético, en donde libertad, participación, solidaridad, igualdad, responsabilidad, diversidad, son conceptos a ser considerados obligatoriamente en el contexto educativo. Además se debe contemplar mecanismos para sostener un proceso de formación dinámico basado en el respeto a la diversidad y multiculturalidad de nuestra sociedad.

PALABRAS CLAVE: Pensamiento Estratégico Universitario, Educación Superior, Ciudadanía Responsable.

APPROXIMATION TO THE STUDY OF UNIVERSITY STRATEGIC THOUGHT AND ITS INCIDENCE IN TRAINING FOR A RESPONSIBLE CITIZENSHIP

ABSTRACT

The work objective is to make an approach to the study of strategic thinking in the university rector, as responsible for directing the answers to the fulfillment of the mission granted to the university. The results provide a different perspective to face the demands and assume the challenge of training highly committed professionals and responsible citizens. The methodology of the study is based on a rigorous revision on several models and perspectives of strategic thinking. The Kimio Kase model is considered, which defines particularities and motivations that guide the strategic decisions of the apex men of the organizations. The review of various theoretical approaches to citizenship made it possible to establish the main dimensions that are currently being debated. The approximation of dimensions of strategic thinking in the university rectors facilitates the reflection of those characteristics that are indispensable as promoters of a training in responsible citizenship. It is concluded that this must be instituted from an ethical approach, where freedom, participation, solidarity, equality, responsibility, diversity are concepts to be considered in the educational context. In addition, mechanisms must be considered to sustain a process of dynamic training based on respect for the diversity and multiculturalism of our society.

JEL: I21, I23

KEYWORDS: Strategic University Thinking, Higher Education, Responsible Citizenship.

INTRODUCCIÓN

La calidad, pertinencia y equidad de la educación superior son principios que motivan el diálogo para encontrar las mejores estrategias que permitan alcanzarlos. Los nuevos objetivos mundiales y la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, ratifican el compromiso social de las universidades y destacan a la educación como el pilar fundamental para cumplir estos objetivos. Ante estas demandas el papel del rector resulta fundamental, en la medida que debe direccionar las respuestas hacia el cumplimiento de la misión otorgada a la universidad. Esto es una educación de calidad con pertinencia y equidad, optimizando los recursos económicos cada vez más escasos, y buscando eficiencia, eficacia y productividad. En este contexto, se estructura la propuesta para estudiar el pensamiento estratégico desde la perspectiva del papel del rector universitario. Los resultados proporcionarán una perspectiva diferente para hacer frente a las exigencias y asumir el reto de formar profesionales altamente comprometidos y ciudadanos responsables, lo que situará a las universidades en sitios de alto desempeño.

El documento se estructura como sigue. Una breve revisión de las conclusiones sobre el pensamiento estratégico en los rectores universitarios, realizado por Maldonado (2019), quien basa su investigación en el modelo Kase. Además la revisión de diversos enfoques teóricos sobre ciudadanía para establecer las principales dimensiones que se debaten en la actualidad. Seguidamente se presenta la metodología del estudio que se sustenta en una exhaustiva revisión teórica, para establecer las dimensiones clave a ser consideradas en el proceso de formación profesional, para lograr inspirar principios de una práctica de ciudadanía responsable. Finalmente se exponen algunas conclusiones y referencias bibliográficas.

REVISIÓN DE LITERATURA

La evolución del paradigma del pensamiento estratégico se produce por una búsqueda permanente de adaptarse a nuevos esquemas mentales, que permitan a la organización perdurar en el tiempo. Maldonado (2019), toma como referencia el modelo de esquemas de pensamiento de Kase (2006) de los hombres de vértice de las organizaciones, para determinar características de pensamiento estratégico en los rectores universitarios. El enfoque se basa en la teoría cognitiva de la dirección estratégica, que explica cómo utilizan la información, su propio conocimiento y sus capacidades en la toma de decisiones.

Por otro lado, el concepto de ciudadanía mantiene un carácter polisémico y ha evolucionado a lo largo del tiempo como efecto del cambio en el relacionamiento entre los individuos y el poder, incorporando cada vez nuevos matices. Según la corriente occidental, la conceptualización de ciudadanía se construye desde dos perspectivas, como *actividad* y como *condición* (Giraldo-Zuluaga, 2015). Más adelante se incorpora la sociedad, la ciudadanía contemporánea demanda el pleno ejercicio de los derechos, más allá de tan solo un manifiesto (Lizcano, 2012). En la modernidad se aborda el concepto desde un enfoque filosófico y político. Desde donde es imperativo que tanto el reconocimiento de la ciudadanía como su adhesión, se consideren como las caras de una misma moneda (Hernández Acevedo, 2017). Según señala Giraldo-Zuriaga (2015), en la actualidad se entiende que ciudadanía constituye una básicamente “un estatus, (una posición o condición) en el que se solicita, define y posibilita el acceso a los recursos básicos para el ejercicio de derechos y deberes” (pág 78). Sin embargo, la existencia de un derecho no garantiza que el ciudadano alcance necesariamente el beneficio de ese derecho, lo que varios autores denominan déficit de ciudadanía.

Ante la problemática observada en las últimas décadas, se genera la reflexión sobre incorporar un necesario comportamiento protagónico del individuo, sustentado en la práctica de valores para una convivencia en equilibrio con su medio ambiente en donde se desenvuelve. Al mismo tiempo, se encarga a las instituciones

educativas abordar estos aspectos en los procesos de formación ciudadana (Torres A. , 2013). Se suscita el interés por el análisis del concepto de ciudadanía mundial como resultado de una comprensión de estados posnacionales y las características multidimensionales de la mundialización en la que estamos inmersos (Cox, 2017). En esta evolución de conceptos, lo importante es saber cómo las instituciones educativas se han adaptado a estos cambios, a fin de aportar a la formación de ciudadanía responsable en el escenario actual de mundialización, en donde la acción protagónica del rector con pensamiento estratégico es fundamental.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló con base a un análisis documental temático tomando en consideración referentes teóricos y aportes de autores versados en el tema de pensamiento estratégico y ciudadanía responsable. La aproximación al estudio del pensamiento estratégico en los rectores universitarios permite realizar un análisis cualitativo de las dimensiones que tendrían incidencia en la formación para una ciudadanía responsable. En la Tabla 1 se describen las dimensiones de pensamiento estratégico propuestas por Maldonado (2019).

Tabla 1: Dimensiones de Pensamiento Estratégico de los Rectores Universitarios

Dimensiones PE	Variables	Categoría
Elementos esenciales para la toma de decisiones	Imagen Institucional	Sentido de misión Comprensión de la Universidad Interrelación externa
	Medio ambiente	Conocimiento del entorno externo Recursos y capacidades internas Formación académica Afinidad del área de estudio
	Sistema de conocimientos	Cursos y talleres relacionados al ámbito de dirección Experiencia previa como directivo en el ámbito universitario Experiencia previa en el ámbito universitario Procesar la información proveniente del entorno Aprovechar nuevas ideas Comunicar e informar
	Sistema de habilidades	Identificar oportunidades y traducir a objetivos institucionales Gestionar en el tiempo Herramientas de dirección y gestión Enfoque sistémico Control interno Responsabilidad social universitaria
Elementos que configuran el pensamiento estratégico	Sistema de actitudes	Determinación Tolerancia a la frustración Entusiasmo Empatía Trabajo en equipo
	Procesos de planificación	Planificación
	Procesos de control	Control
	Formulación de objetivos	Objetivos
Estilo de dirección		

Se observan tres dimensiones de pensamiento estratégico, las variables contenidas en cada dimensión y las categorías definidas por cada variable. Maldonado (2019).

RESULTADOS

Tomando en cuenta que en Ecuador se considera la necesidad de consolidar una “nueva forma de convivencia ciudadana, en diversidad y armonía con la naturaleza, para alcanzar el buen vivir o sumak kawsay. Una sociedad que respeta, en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades” (Asamblea Constituyente, 2008). Ciudadanía desde esta mirada se podría conceptualizar como una integración entre el estatus y la acción. En la medida que se le otorga al ciudadano el rol

protagónico en la construcción de la sociedad en la que quiere vivir. Se incorpora a una dimensión ambiental puesto que se otorga derechos a la naturaleza. Deberes y derechos al ciudadano de vivir en armonía con las demás personas y con la naturaleza, como principio del *sumak kawsay*. En esta línea se identifican dimensiones de un ciudadano ideal, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2: Dimensiones de ciudadano ideal y valores relativos

Dimensiones Ciudadano Ideal	Valores Relativos
Interacción democrática	Libertad, igualdad jurídica, tolerancia, respeto, diálogo, negociación, pluralidad y participación
Responsabilidad social	Responsabilidad familiar, escolar, laboral, etc.
Autorrealización	Sujeto autónomo
Convivencia armónica	Solidaridad. Defensa de un medioambiente saludable y sostenible

Se muestran dimensiones del ciudadano ideal como resultado de la revisión teórica exhaustiva y el análisis de las demandas actuales derivadas de la Carta Magna del Ecuador.

Contrastando las dimensiones de ciudadanía responsable con las características de pensamiento estratégico determinadas para los rectores universitarios, se puede determinar la incidencia de este en la formación en valores relacionados. Los resultados del análisis se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Pensamiento Estratégico y su Incidencia en la Formación de Ciudadanía Responsable

Dimensiones de PE	Descripción de las Variables de PE	Incidencia en la Formación de Ciudadanía Responsable
Elementos esenciales para la toma de decisiones Medio ambiente	El sentido de misión y la comprensión que tiene de la universidad, en conjunto contribuyen a su propia construcción de la imagen institucional que influye en el rector al momento de tomar decisiones. El conocimiento e interacción con el entorno externo, así como el aprovechamiento de los recursos y capacidades internas, configuran el medio ambiente que incide en las decisiones del rector.	El compromiso emocional manifiesto en sus decisiones, sin duda incide en las políticas orientadas a la institucionalización de espacios de interacción democrática, en donde el estudiante pueda participar con libertad en las decisiones institucionales que le atañen como una de las partes interesadas en el mejoramiento continuo de la universidad donde se forma. Complementariamente al anterior, si el rector mantiene absoluto conocimiento del entorno interno y externo, propiciará la formación en ciudadanía responsable, al facilitar la interacción del estudiante en espacios de diálogo internos y externos, así como también en todos aquellos que representen una oportunidad y un beneficio para su formación integral.
Elementos que configuran el pensamiento estratégico	A través de la integración de tres sistemas, sistema de conocimientos, sistema de habilidades y sistema de actitudes, que sin duda deben prevalecer en los rectores para hacer frente a los desafíos presentes y proyectar la universidad hacia una calidad sostenida, así como también, impactar favorablemente en la sociedad.	Estudios muestran que los dominios disciplinares permiten mantener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, por lo que una alta formación académica y profesional del rector orienta las decisiones hacia otorgarle un papel más activo y protagónico al estudiante, aportando de esta manera a la autorrealización como sujeto autónomo. El rector que muestre un sistema de habilidades como parte fundamental de su PE, promueve la formación en ciudadanía responsable, facilitando su interacción democrática, un ser responsable socialmente, que es consciente de la necesidad de autorrealización y de mantener una convivencia armónica. Complementariamente, el rector inspira en los actores del sistema universitario, constituyéndose en un motivador de la práctica de valores relativos a la de un ciudadano responsable ideal. Se enfatiza la incidencia sobre la responsabilidad social y convivencia armónica que un ciudadano debe evidenciar.
Estilos de dirección	Estilos de dirección que observan los rectores universitarios frente a procesos de planificación, de control y de formulación de objetivos, en donde se pone de manifiesto la presencia de pensamiento estratégico.	Los procesos de formación en ciudadanía responsable deben atender a procesos planificados conscientemente para involucrar a todos los actores. Una comunidad universitaria que más allá del discurso evidencie en la cotidianidad la práctica de valores relacionados.

En la primera columna las dimensiones de PE en los rectores universitarios, en la segunda la descripción de las variables (Maldonado, 2019) y en la tercera columna el análisis de su incidencia en la formación de ciudadanía responsable.

CONCLUSIONES

El ciudadano es un ser multidimensional político, social y moral. Por lo tanto la construcción de ciudadanía no se consigue a través de un aprendizaje mecánico de normas. Se requieren implementar nuevas estrategias que promuevan la realización efectiva de una forma de vida y de convivencia armónica entre los seres humanos y la naturaleza. En este contexto el papel del rector con pensamiento estratégico es clave para sostener un cambio estructural de todo el colectivo llamado universidad. De este modo, promover espacios complementarios que favorezcan la participación, compromiso y pertenencia a una sociedad, a un país y a un mundo.

BIBLIOGRAFÍA

Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República - Asamblea Nacional. Recuperado el 8 de enero de 2018, de www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf

Cox, C. (2017). Conceptos de ciudadanía mundial integrados a los lineamientos curriculares de 10 países: análisis comparativo. UNESCO. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002477/247788s.pdf>

Giraldo-Zuluaga, G. A. (2015). Ciudadanía: aorendizaje de una forma de vida. Educación y Educadores, 18(1), 76-92.

Hernández Acevedo, Á. (2017). Estado del arte de la investigación "inclusión del componente pedagógico, desde lo crítico, en los principios de la ética de mínimos y máximos de Adela Cortina en la categoría ciudadanía". Revista interamericana de investigación, educación y pedagogía, 10(11), 99-123. Obtenido de <http://revistariiep.com/wp-content/uploads/2018/02/vol10-num1-05.pdf>

Kase, K., & García, P. (2006). CEOs con impacto. Revista de Antiguos Alumnos - IESE Business School, 26-30.

Lizcano, F. (2012). Conceptos de ciudadano, ciudadanía y civismo. Revista de la Universidad Bolivariana, 11(32), 269-304. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30524549014>

Maldonado, B. (2019). Pensamiento estratégico y eficiencia en las universidades de la provincia de Pichincha - Ecuador. Tesis doctoral. La Plata, Argentina: SEDICI Repositorio Institucional de la UNLP. Obtenido de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/83596>

Torres, A. (2013). La educación para una ciudadanía democrática en las instituciones educativas: Su abordaje sociopedagógico. Educare, 17(3), 151-172. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194128798009>

BIOGRAFÍA

Betzabé de Rosario Maldonado Mera es Doctora Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de La Plata – Argentina, Magíster en Gestión de Organizaciones. Docente Investigadora de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas. Av. General Rumiñahui, Sangolquí, Ecuador.

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN CYBER MONDAY Y BLACK FRIDAY

Diego Yáñez Martínez, Universidad Técnica Federico Santa María
Cristóbal Fernández Robin, Universidad Técnica Federico Santa María
María Antonieta Naoum Nahum, Universidad Técnica Federico Santa María

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal modelar el comportamiento del consumidor en Cyber Monday y Black Friday en Chile mediante un modelo de aceptación de tecnologías de la información. Para realizar el modelamiento, se creó un modelo de aceptación de tecnología (TAM) extendido y se incorporó la Teoría de Continuidad Tecnológica (TCT). Con el fin de obtener los datos necesarios para el análisis del modelo planteado, se realizó una encuesta que se basó en 7 hipótesis fundamentadas por el modelo estructural propuesto. Se llevó a cabo un análisis estadístico de enfoque confirmatorio. La encuesta se difundió vía redes sociales, a través de la plataforma SurveyMonkey, donde se obtuvo un total de 398 respuestas de las cuales, luego de ser filtradas, 278 fueron útiles para este estudio ya que afirmaron haber comprado en alguno de los eventos Cyber Monday o Black Friday. El análisis de datos se ejecutó con los softwares SPSS Statistics y SPSS Amos. Los resultados del modelo de investigación indican que el Disfrute del Shopping es la variable que influye en mayor cuantía sobre la Actitud frente a este, la cual se relaciona directamente, con un coeficiente de regresión estandarizado de 0.87, con la Intención de Continuidad de Compra en Cyber Monday y Black Friday. De igual forma se analizaron los resultados correspondientes al resto de variables que conforman el modelo de investigación, además del perfil y características de los encuestados.

PALABRAS CLAVES: Comportamiento de Consumidor, Compras Online, Actitud.

CONSUMER BEHAVIOR IN CYBER MONDAY AND BLACK FRIDAY

ABSTRACT

The main objective of this study is to model consumer behavior on Cyber Monday and Black Friday in Chile through an information technology acceptance model. To perform the modeling, an extended technology acceptance model (TAM) was created and the Technology Continuance Theory (TCT) was incorporated. In order to obtain the necessary data for the analysis of the proposed model, a survey was conducted based on 7 hypotheses based on the proposed structural model. A statistical analysis of confirmatory approach was carried out. The survey was disseminated via social networks, through the SurveyMonkey platform, where a total of 398 responses were obtained, of which, after being filtered, 278 were useful for this study since they claimed to have bought in one of the Cyber Monday or Black Friday events. The data analysis was carried out with the SPSS Statistics and SPSS Amos software. The results of the research model indicate that the Shopping Enjoyment is the variable that most influences the Attitude towards shopping, which is directly related, with a standardized regression coefficient of .87, with the Intention of Shop at Cyber Monday and Black Friday. Similarly, the results corresponding to the rest of the variables that make up the research model were analyzed, in addition to the profile and characteristics of the respondents

JEL: M30

KEYWORDS: Consumer Behavior, Online Shopping, Attitude

INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento del comercio electrónico, las compras y por ende ventas online han aumentado en grandes cantidades. Los últimos 5 años, el crecimiento ha sido significativo, minimizando totalmente el de las ventas presenciales (Bourlier y Gomez, 2016). A nivel mundial, China y Estados Unidos lideran las ventas online superando los 500 mil millones de dólares anuales. Dentro de los países latinoamericanos, Chile se ubica en el segundo lugar con ventas online anuales de casi 6 mil millones de dólares (Linio, 2018). En Estados Unidos existen dos días que acaparan el mayor porcentaje de ventas online del país (Swilley y Goldsmith, 2013), estos son el Viernes Negro y Lunes Cibernético más conocidos como Black Friday y Cyber Monday. El primero nació en 1950, de forma presencial, cuando las tiendas minoristas disminuían sus precios y extendían sus horarios (Vasel, 2018). Dado el éxito del evento, el año 2000, se expandió a nivel mundial, convirtiéndose en un evento online y siendo uno de los días con más ingresos alrededor del mundo. Esto generó, en 2005, la creación de un evento similar, Cyber Monday (Saura, 2018).

En Chile, se incorporaron ambos eventos, Cyber Monday y Black Friday, para fomentar la compra en línea. Cyber Monday se transformó en uno de los eventos de compra online más importante del país, obteniendo un récord histórico en ventas que superó los 271 millones de dólares en 2019 (Briones, 2019). Esto equivale a un 16% más respecto a las ventas del año anterior, tendencia que se repite año a año. Por otro lado, Black Friday es un día único, durante el cual las tiendas de todo el mundo bajan los precios de sus productos. El 66% de los consumidores chilenos está al tanto del evento y el 51.63% estuvo dispuesto a participar en 2018. Además, un consumidor chileno gastará en promedio \$172.856 pesos durante el Black Friday (Black Friday Global, 2019). Con el objetivo de analizar el comportamiento del usuario respecto a la adopción de nuevas tecnologías de información, la literatura científica ha desarrollado distintas teorías acerca de la conducta y modelos de intención de uso durante las últimas cuatro décadas (Muñoz et al., 2017). Dentro de los modelos existentes, este estudio utiliza como base el Modelo de Aceptación de Tecnologías (TAM) (Davis, 1989). Fue diseñado para predecir la aceptación de los sistemas de información por los usuarios en las organizaciones (Yong, et al., 2010) cuyo principal propósito es explicar los factores que determinan el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Para identificar los factores que influyen en el consumidor al momento de comprar en Cyber Monday y Black Friday y repetir este comportamiento año a año, se desarrollará una extensión del modelo TAM. Se analizará mediante un Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM), el cual permitirá obtener los factores incidentes y con mayor relación en el comportamiento del consumidor, además de su influencia en la intención de continuidad de compra online en los eventos en cuestión. En base a lo anterior, se plantean las preguntas de investigación, ¿Cuáles son los factores que determinan la intención de continuidad de compra de los consumidores de Cyber Monday y Black Friday en Chile? ¿Qué motiva al consumidor chileno a dejar de lado las compras presenciales y privilegiar las compras online? ¿Es realmente útil comprar en Cyber Monday y Black Friday? En respuesta a lo anterior, el presente estudio pretende modelar el comportamiento del consumidor de Cyber Monday y Black Friday mediante la aplicación de un modelo de aceptación de tecnologías de la información con el propósito de identificar los factores que inciden y tienen una mayor relación sobre la intención de continuar comprando online en los eventos ya mencionados.

REVISIÓN LITERARIA

En Chile, Cyber Monday se desarrolla desde el año 2011. Es uno de los eventos de compra online más importante del país, siendo una iniciativa de la Cámara de Comercio para fomentar la compra por internet en Chile. El último Cyber Monday en Chile se llevó a cabo entre el 7 y 9 octubre del año 2019, donde participaron 444 marcas frente a las 281 de 2018. Nuevamente se obtuvo un récord histórico en ventas, al superar los \$271 millones de dólares, lo que equivale a un alza de un 16% respecto al evento del año anterior (Briones, 2019). Entre las categorías que concentraron las preferencias de los consumidores, destacaron las

ofertas de vestuario, calzado y accesorios; deportes y outdoor; mejoramiento del hogar; salud y belleza; tecnología, viajes y turismo; multitiendas y supermercados, así como el gran interés del público por el área inmobiliaria y automotriz (CyberMonday, 2019). De acuerdo a Briones (2019) este evento también sirvió para consolidar el liderazgo de Chile en latinoamérica respecto del comercio electrónico, logrando ventas per cápita de casi 15 dólares acercándose a los líderes mundiales EEUU (US\$ 24) y China (US\$ 22). Es importante destacar que, hasta el año 2017, el evento se realizaba el día correspondiente (lunes después de Acción de Gracias), pero con el fin de no impactar negativamente las ventas de Navidad, los organizadores decidieron adelantar la fecha, a pesar de que varias marcas estuvieran en desacuerdo (Tele13, 2019). Por este motivo, actualmente en Chile el evento se lleva a cabo la primera quincena de octubre.

El Black Friday en Chile se realiza hace 5 años (desde 2014), este año tendrá lugar el día 29 de noviembre. Dentro de las estadísticas existentes (Black Friday Global, 2019), el 66% de los Chilenos sabe lo que es el Black Friday y el 51.67% estuvo dispuesto a participar en la fiesta de compras 2018. La mayoría de los consumidores comprarán en línea (50.36%), una gran parte optará por la compra tanto en línea como en tienda física (42,45%), mientras que la minoría comprará en tiendas tradicionales (7.19%). En comparación al año 2017, el porcentaje de usuarios que eligió sólo las tiendas físicas fue mayor (11.84% frente al 7.19% que se registra actualmente). En contraste a un viernes normal, el aumento de ventas en Chile el día del Black Friday es de un 564%. El comprador chileno promedio, está dispuesto a pagar \$271USD en total por la compra de Black Friday. Eso lo sitúa al principio del ranking de los países latinoamericanos, por encima de Argentina (\$253 USD) y México (\$239 USD) (Black Friday Global, 2019). Similar al caso del Cyber Monday, los cinco productos con mayor popularidad de ventas en Black Friday son: vestuario, electrónica, calzado, cosméticos y perfumes y electrodomésticos (Black Friday Global, 2019).

Modelos de Aceptación de Nuevas Tecnologías

Debido al creciente desarrollo y uso de la tecnología, en los últimos años ha existido un notable progreso y aumento de estudios en cuanto al comportamiento del consumidor. Estos estudios desarrollan modelos que intentan explicar la conducta del usuario al enfrentarse a nuevas tecnologías, generando una tendencia investigativa aplicable a distintas áreas. Los modelos desarrollados han sido estudiados en gran profundidad, con el fin de adaptarse para lograr explicar de mejor forma el fenómeno en estudio. En este caso se utilizó el modelo TAM y Teoría de Continuidad Tecnológica.

Modelo de Aceptación de Tecnologías (TAM)

El modelo de aceptación de tecnologías (TAM) fue desarrollado por Davis (1989), con base en la Teoría de Acción Razonada (Ajzen, 1991). Fue especialmente diseñado para predecir la aceptación de los sistemas de información por los usuarios en las organizaciones (Yong, et al., 2010). Según Davis (1989), el principal propósito del TAM es explicar los factores que determinan el uso de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) por un número importante de usuarios. Por lo tanto, para predecir el uso de las TIC, el modelo se basa en dos características principales (Davis, 1989):

Utilidad Percibida: se refiere al grado en que una persona cree que usando un sistema en particular mejorará su desempeño en el trabajo.

Facilidad de Uso Percibida: señala hasta qué grado una persona cree que usando un sistema en particular realizará menos esfuerzo para desempeñar sus tareas.

Además, el modelo postula que existen variables externas que influyen en las ya mencionadas de forma directa e indirectamente en la intención y actitud hacia el uso.

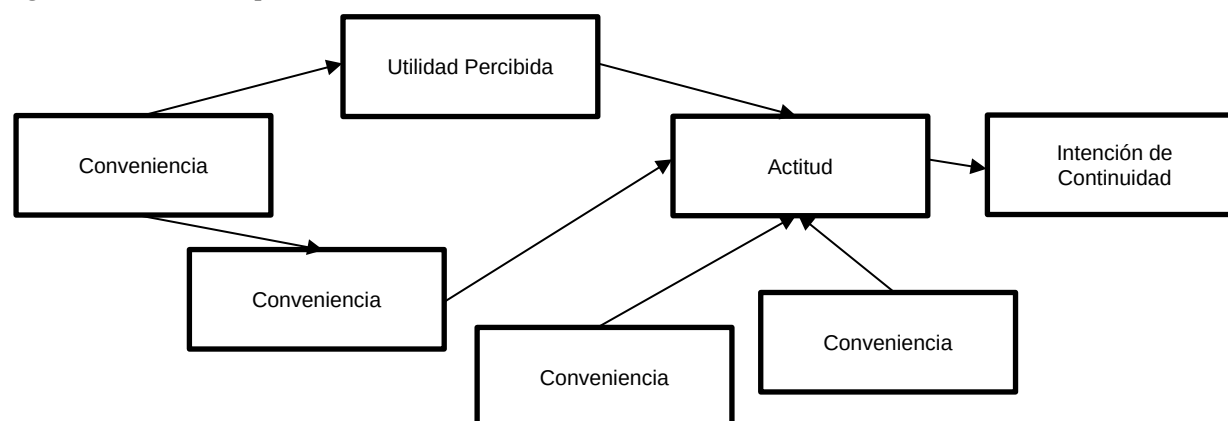
Teoría de Continuidad Tecnológica

La Teoría de Continuidad Tecnológica (TCT) se utiliza para describir la Intención de Uso Continuo en un sistema de información. Se dice que representa una mejora del modelo TAM, apropiado para todo el ciclo de vida total de aceptación. Además proporciona un mayor poder explicativo para la intención de uso, fusionando la actitud y satisfacción en un modelo de continuidad. De esta forma la variable dependiente a explicar pasa a ser la Intención de Continuidad (Liao et al., 2009). Investigaciones anteriores (Liao et al., 2007) sugieren que el riesgo percibido y la norma subjetiva son constructos significativos para predecir actitud e intención de uso continuo y que podrían agregarse al TCT.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente estudio, se consideró una fase exploratoria y una concluyente. La fase exploratoria comenzó con una intensa revisión bibliográfica del comercio electrónico y el surgimiento de los eventos Cyber Monday y Black Friday. Además, se indagó cómo estos eventos han evolucionado e incidido en la población a nivel mundial y nacional. Por otro lado, se investigaron los factores que inciden sobre el consumidor al momento de realizar una compra para así comprender el crecimiento de las ventas online en Cyber Monday y Black Friday durante los últimos años. La confección del modelo en estudio se desarrolló en base a dos investigaciones. La primera fue realizada por Swilley y Goldsmith (2013), de este se obtuvo la estructura para modelar las interacciones entre variables y se conservaron las siguientes, Conveniencia, Utilidad Percibida y Disfrute del Shopping. La segunda fue la investigación realizada por Weng et al. (2017), la cual fue adaptada al contexto de Cyber Monday y Black Friday, utilizando las variables, Actitud, Riesgo Percibido, Norma Subjetiva e Intención de Continuidad. Las variables de ambas investigaciones se extrajeron junto a sus respectivos cuestionarios, formando el modelo presentado en la Figura 1.

Figura 1: Modelo Propuesto



El propósito del modelo es predecir la variable dependiente Intención de Continuidad (IC), influenciada directamente por la Actitud (A), la cual es predicha por variables independientes (Riesgo Percibido (RP), Norma Subjetiva (NS)) y variables dependientes (Utilidad Percibida (UP), Disfrute del Shopping (DS)). Las últimas dos variables mencionadas son influenciadas por la Conveniencia (C).

La unión y complementación de las dos investigaciones mencionadas, se realizó con el fin de modelar la Intención de Continuidad de compra en los eventos Cyber Monday y Black Friday en función de la Actitud, la cual es predicha por el Riesgo Percibido y Norma Subjetiva. A la vez la Actitud del consumidor se ve influenciada por la Utilidad Percibida y el Disfrute del Shopping. Ambos son predecibles por la Conveniencia. A continuación se presentan las hipótesis de estudio planteadas en el modelo de la Figura 1.

H1: La Conveniencia se relaciona de forma positiva con la Utilidad Percibida en compras online de Cyber Monday y Black Friday.

H2: La Conveniencia se relaciona de forma positiva con el Disfrute del Shopping en Cyber Monday y Black Friday.

H3: La Utilidad Percibida tiene una influencia positiva en la Actitud frente a las compras online en Cyber Monday y Black Friday.

H4: El Disfrute del Shopping tiene una influencia positiva en la Actitud frente a las compras online en Cyber Monday y Black Friday.

H5: La Actitud de los consumidores de Cyber Monday y Black Friday se relaciona de forma positiva con la Intención de Continuidad de Uso.

H6: El Riesgo Percibido por los consumidores de Cyber Monday y Black Friday se relaciona de forma negativa con la Actitud.

H7: La Norma Subjetiva se relaciona de forma positiva con la Actitud de los consumidores de Cyber Monday y Black Friday.

En base a este modelo se elaboró una encuesta donde se incluyeron preguntas para evaluar perfil demográfico, hábitos de compra online y las variables del modelo de investigación. Posteriormente se aplica el cuestionario, donde la encuesta fue publicada a través de la plataforma SurveyMonkey, en distintas Redes sociales, utilizando un muestreo por conveniencia, no probabilístico. Se obtuvieron un total de 398 encuestas, de las cuales el 69.85% se consideran válidas para el estudio. Una vez terminado el proceso de levantamiento de información, se procede a desarrollar el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) en el software SPSS Amos v22. En primer lugar, se revisó la fiabilidad de la escala de medición con el indicador Alfa de Cronbach empleando el software IBM SPSS Statistics v23. En segundo lugar, se estudió el ajuste del modelo, para finalmente analizar los estimadores de regresión. Con los resultados obtenidos se concluye respecto a las hipótesis planteadas y los objetivos de la investigación.

RESULTADOS

Se aplicaron 398 encuestas, de las cuales se consideraron válidas aquellas que afirmaron haber comprado alguna vez en Cyber Monday o Black Friday. Se obtuvieron 278 respuestas válidas equivalentes al 69.85% de las encuestas aplicadas, lo que también significó que 278 de 398 personas sí han comprado en el evento Cyber Monday o Black Friday. Las características de uso de compras online indican que el 20.19% de los usuarios realiza una compra online una vez al mes, el método de despacho preferido es el retiro en tienda con un 52.97%, y el método de pago utilizado con mayor frecuencia por la muestra es la tarjeta débito o transferencia bancaria con un 57.69%. La tendencia es comprar tecnología seguido de moda de hombre, mujer o niño, con un 52.88% y 49.52% respectivamente. La electrónica representa el tercer lugar con mayor frecuencia de compra, con un 41.35% de la muestra. El 32.21% opta por comprar viajes y el 25.48% productos relacionados a deportes.

Fiabilidad de los Constructos

Tabla 1: Fiabilidad de Escala Por Cada Variable Latente

Variable Latente	Alfa de Cronbach
Conveniencia	0.731
Utilidad Percibida	0.802
Disfrute del Shopping	0.855
Actitud	0.850
Riesgo Percibido	0.826
Norma Subjetiva	0.863
Intención de Continuidad	0.762

La Tabla 1 presenta la fiabilidad de escala por cada una de las variables latentes usadas, donde se observa una fiabilidad de escala aceptable (>0.6).

Al comparar el alfa de Cronbach de los siete constructos con el valor límite 0.6 (Loewenthal, 1996), se obtiene que todos los constructos poseen significativamente mayores.

Modelo de Ecuaciones Estructurales

Los resultados muestran que el coeficiente de determinación R^2 de las variables latentes endógenas. Para la Intención de Continuidad (IC), el 76% de su variación es explicada por las variables antecesoras. La variación de la Actitud (A) es explicada en un 38% por las variables que la predicen. En cuanto a la Utilidad Percibida (UP) y Disfrute del Shopping (DS), el 43% y 29% de su variación, respectivamente, es explicada por la variable latente exógena Conveniencia (C). En cuanto a los indicadores de ajuste (Byrne, 2001), los grados de libertad del modelo ascienden a 292, valor mayor a 0. por lo que el modelo se encuentra sobre-estimado y por lo tanto es generalizable (Cupani, 2012). El valor del estadístico Cmin es de 819,106 con una significancia menor a 0.05, lo que indica un modelo aceptable. La razón chi-cuadrado sobre los grados de libertad arroja un valor de 2,805 menor al criterio establecido, reflejando que el modelo está bien ajustado. El Índice de ajuste comparativo CFI se encuentra cercano al valor 0.9 por lo que se considera aceptable. La Medida del error cuadrático medio RMSEA es de 0.067, menor a 0.08 por lo que cumple con el criterio para representar un buen ajuste. Finalmente, el Índice de Ajuste normado de parsimonia es superior a 0.5 lo cual muestra un buen ajuste de parsimonia. A continuación, la Tabla 2 permite divisar los estimadores de regresión estandarizados y significancia estadística de cada relación causal propuesta entre variables latentes.

Tabla 2: Coeficientes de Regresión Estandarizados y Nivel de Significancia

Relación	Standardized Estimate	p-value
DS $\leftarrow$ C	0.543	***
UP $\leftarrow$ C	0.659	***
A $\leftarrow$ NS	0.228	***
A $\leftarrow$ RP	-0.75	0.140
A $\leftarrow$ UP	0.149	0.049
A $\leftarrow$ DS	0.496	***
IC $\leftarrow$ A	0.874	***

La Tabla 2 muestra los coeficientes de regresión estandarizados por cada relación causal propuesta en el modelo, al respecto se observa que la Conveniencia (C) tiene una influencia positiva sobre el Disfrute del Shopping (DS) y sobre la Utilidad Percibida (UP), ambas junto a la Norma Subjetiva (NS) influyen positivamente sobre la Actitud (A) y esta última sobre la Intención de Continuidad (IC). La significancia está señalada con *** que implica significativo al 1% ($p \leq 0.001$), para el caso de Utilidad Percibida (UP) sobre Actitud (A) es significativo al 5%, y para el caso de Riesgo Percibido (RP) sobre Actitud (A) es no significativo.

Al analizar la significancia de las variables, se obtiene que la Conveniencia (C) es significativa al predecir Disfrute del Shopping (DS) y Utilidad Percibida (UP). En cuanto a la predicción de la Actitud (A), las variables latentes que inciden significativamente en ella fueron Norma Subjetiva (NS), Utilidad Percibida

(UP) y Disfrute del Shopping (DS), en cambio el Riesgo Percibido (RP) no influye significativamente sobre la Actitud (A). Sobre la Intención de Continuidad (IC) solo incide la Actitud (A), la cual resulta ser significativa para su predicción. Por lo tanto las hipótesis H1, H2, H3, H4, H5 y H7 se aceptan mientras que la hipótesis H6 se rechaza. En términos de las relaciones existentes entre variables latentes, la Conveniencia tiene un impacto positivo sobre el Disfrute del Shopping (0.543) y también sobre la Utilidad Percibida (0.659). Asimismo, el Disfrute del Shopping impacta positivamente sobre la Actitud (0.496) y la Utilidad Percibida también impacta positivamente sobre la Actitud (0.149) aunque en menor medida. La Norma Subjetiva en tanto impacta positivamente sobre la Actitud (0.228). Finalmente, la Actitud (A) frente al shopping sobre la Intención de Continuidad (IC) de shopping en CyberMonday y BlackFriday, posee un alto coeficiente estandarizado de regresión (0.87).

El Disfrute del Shopping es la variable que mayor relación causal presenta sobre la Actitud (0.496). Los ítems que conforman este constructo apuntan a que el consumidor chileno se entretiene, le excita, le agrada y se siente bien al comprar online en Cyber Monday y Black Friday. Esto influye directamente en la Actitud frente al Shopping, lo que tiene bastante lógica debido a que, si el usuario se divierte comprando, claramente su actitud será a favor de las compras. La Norma Subjetiva tiene una positiva relación causal hacia la Actitud (0.228). Este constructo alude a la percepción que tiene el usuario sobre lo que piensa su familia, amigos o colegas en que debería hacer uso de los eventos Cyber Monday y Black Friday.

Por otro lado, el Riesgo Percibido se relaciona inversamente con la Actitud ya que mientras más riesgo conciba el consumidor frente a la seguridad de compras online y al proceso de pago en Cyber Monday y Black Friday, menos favorable será la Actitud hacia el uso de ellos. De este modo, la pequeña magnitud de esta relación se justifica con el desacuerdo de los encuestados hacia la percepción del riesgo en las compras online los días de los eventos en estudio. Además, este factor resultó no ser significativo para la predicción de la Actitud. La Utilidad Percibida tuvo una baja relación con la Actitud (0.15). Con este factor se midió la percepción del consumidor chileno sobre la Utilidad productiva y cómo esta afectaba la Actitud al comprar online en los eventos en cuestión. Los ítems de este constructo midieron si los eventos, son útiles para comprar lo que se desea, mejora las habilidades, eficacia y productividad del comprador, además de la utilidad en las compras. Finalmente, la Actitud es la variable latente endógena encargada de predecir a la variable en estudio, Intención de Continuidad de compra, la relación causal obtenida entre ellas fue de coeficiente de regresión estandarizada 0.87. Los ítems encargados de la medición de este constructo apuntaron a la preferencia que tiene el consumidor chileno sobre comprar online durante los eventos Cyber Monday y Black Friday y no acudir a realizar las compras presencialmente.

CONCLUSIONES

El presente estudio de investigación se realizó con el objetivo de modelar el comportamiento del consumidor en los eventos Cyber Monday y Black Friday en Chile, para identificar los factores que inciden y están más relacionados con la Intención de Continuidad de compra. Las variables que se utilizaron para explicar la Intención de Continuidad de compra (IC) fueron la Actitud frente al Shopping (A), Norma Subjetiva (NS), Riesgo Percibido (RP), Utilidad Percibida (UP), Disfrute del Shopping (DS) y Conveniencia (C). Se analizaron los resultados de la muestra para explicar las relaciones existentes entre las distintas variables latentes que componen el modelo. Los resultados de las relaciones entre las variables mencionadas, invitan a concluir que la Intención de Continuar comprando en los eventos en estudio será mayor mientras la Actitud del consumidor chileno se incline por comprar online antes que en una tienda física. Al mismo tiempo, considerando que el Disfrute del Shopping es la variable más importante para determinar la Actitud, se infiere que la participación de los consumidores en estos eventos se ve motivada principalmente por satisfacer una necesidad de shopping, de hacer un buen negocio, de aprovechar una oferta, por sobre la necesidad básica que cubriría el producto comprado. Además, considerando la positiva pero débil relación directa entre Utilidad Percibida y Actitud, se evidencia que para el consumidor chileno no es de mayor importancia que las compras en el evento mejoren sus habilidades, eficacia, productividad,

utilidad, para tener una actitud positiva frente al shopping. Lo cual refuerza la idea de que la participación en estos eventos es fundamentalmente motivada por el acto de aprovechar ofertas.

Por otra parte, en cuanto a la opinión de las personas importantes para el encuestado, el valor obtenido a pesar de ser positivo, es bajo, esto sugiere que la Actitud frente a estos eventos es una formulación individual por sobre colectiva. Además, la percepción del Riesgo no influye en la Actitud frente a estos eventos de compras online, y en consecuencia, tampoco influye sobre la Intención de comprar en CyberMonday y BlackFriday. Esto último sin duda es una noticia importante para las empresas organizadoras y participantes de estos eventos. Finalmente, se concluye que existe una secuencia de variables que logra la excelente relación entre la Actitud frente al Shopping y la Intención de Continuidad de compra. Al ser Cyber Monday y Black Friday convenientes para más del 70% de los usuarios, esto aumenta directamente la Utilidad que percibe el consumidor chileno en cuanto a la productividad que le genera comprar online. También la Conveniencia repercute positivamente en el Disfrute del Shopping, es decir la experiencia de comprar online los días de los eventos en estudio, se vuelve entretenida, excitante y agradable. Ambas variables (Utilidad y Disfrute) influyen directamente en la Actitud del consumidor chileno frente al shopping durante estos días, logrando que este prefiera comprar online antes de ir alguna tienda física. Sobre la Actitud también impacta la Norma Subjetiva, siendo los familiares, amigos o colegas del consumidor los que influyen en la actitud frente al uso de los eventos. En consecuencia, la Actitud frente al Shopping logra predecir acertadamente la Intención de Continuidad destacándose el Disfrute del Shopping como la mayor variable predictora en este modelo.

REFERENCIA

Ajzen, I., 1991. The theory of planned behaviour. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 50 (2), 179–211.
Arnold, M.J., Reynolds, K.E., 2003. Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing* 79, 77–95.

Babin, B.J., Darden, W.R., Griffin, M., 1994. Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *The Journal of Consumer Research* 20 (4), 644–656.

Bauer, R.A., 1960. Consumer behavior as risk taking. In: Robert, S.H. (Ed.), *Dynamic Marketing for a Changing World*. American Marketing Association, Chicago, pp. 389–398.

Black Friday Global (2019). Black Friday Chile 2019, Recuperado 5 Noviembre 2019, de Black Friday Global: <https://black-friday.global/es-cl/>

Bourlier, A., & Gomez, G. (2016). Estrategias para la expansión a mercados emergentes utilizando e-commerce. *Euromonitor Internacional*. Recuperado 5 de Noviembre de 2019 de: <http://blog.euromonitor.com/2016/10/estrategias-para-la-expansion-mercados-emergentes-utilizando-e-commerce.html>.

Burke, R., 1997. Do you see what I see? The future of virtual shopping. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25 (4), 352–360.

Briones, N. (2019). *CyberMonday 2019 supera expectativas y marca nuevo récord en ventas*. Recuperado 5 Noviembre 2019 de biobiochile.cl:
<https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2019/10/10/cybermonday-2019-marca-nuevo-record-en-ventas-y-visitas-superan-los-100-millones.shtml>

Brown, L.G., 1989. The strategic and tactical implications of convenience in consumer product marketing. *The Journal of Consumer Marketing* 6, 13–20, June.

- Byrne, B. (2001). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts. Applications, and Programming. Mahwah, NJ: Erlbaum, 78-86.
- Chiang, K., 2001. Effects of price, product type, and convenience on consumer intention to shop online. In: American Marketing Association Conference Proceedings, Chicago, IL Winter, pp. 163–169.
- Chiang, K., Dholakia, R.R., 2003. Factors driving consumer intention to shop online: an empirical investigation. *Journal of Consumer Psychology* 13 (1/2), 177–183.
- Childers, T.L., Carr, C.L., Peck, J., Carson, S., 2001. Hedonic and utilitarian motivations for online retail shopping behavior. *Journal of Retailing* 77, 511–535.
- Cupani, M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista tesis*, 1(1), 186-199.
- Davis, F. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Encinas Orozco, F. C., & Cavazos Arroyo, J. (2016). Validación de la escala de comportamiento ciudadano de consumidores de servicios educativos. *Contaduría y administración*, 61(4), 649-665.
- Ha, S., Stoel, L., 2009. Consumer e-shopping acceptance: antecedents in a technology acceptance model. *Journal of Business Research* 62, 565–571.
- Hsu, C.L., Lu, H.P., 2004. Why do people play on-line games? An extended TAM with social influences and flow experience. *Inform. Manage.* 41 (7), 853–868.
- Jarvenpaa, S.L., Todd, P.A., 1997. Is there a future for retailing on the internet?. In: Peterson, Robert A. (Ed.), *Electronic Marketing and the Consumer*. Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 139–154.
- Lee, M.C., 2010. Explaining and predicting users' continuance intention toward e-learning: an extension of the expectation–confirmation model. *Comput. Educ.* 54 (2), 506–516.
- Liao, C., Chen, J.L., Yen, D.C., 2007. Theory of planning behavior (TPB) and customer satisfaction in the continued use of e-service: an integrated model. *Comput. Hum. Behav.* 23 (6), 2804–2822.
- Liao, C., Palvia, P., & Chen, J. L. (2009). Information technology adoption behavior life cycle: Toward a Technology Continuance Theory (TCT). *International Journal of Information Management*, 29(4), 309-320.
- Linio. (2018). Índice Mundial De Comercio Electrónico. Linio Argentina. Recuperado 5 Noviembre 2019, de Linio: <https://www.linio.com.ar/sp/indice-ecommerce>
- Loewenthal, K.M. (1996). An introduction to psychological tests and scales. London: UCL Press
- Muñoz Leiva F., Climent-Climent S. y Liébana-Cabanillas F. (2017), Determinants of intention to use the mobile banking apps: An extension of the classic TAM model, *In Spanish Journal of Marketing - ESIC*, Volume 21, Issue 1, , Pages 25-38.
- Prieto, J. C. S., Migueláñez, S. O., & García-Peñalvo, F. J. (2017). ¿ Utilizarán los futuros docentes las tecnologías móviles? Validación de una propuesta de modelo TAM extendido. *Revista de Educación a Distancia*, (52).

Rohm, A.J., Swaminathan, V., 2004. A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research* 57 (7), 748–757.

Saura, J. R., Reyes-Menendez, A., & Palos-Sanchez, P. (2018). Un Análisis de Sentimiento en Twitter con Machine Learning: Identificando el sentimiento sobre las ofertas de# BlackFriday. *Revista Espacios*, 39(16), 75

Shih, H., 2004. An empirical study on predicting user acceptance of e-shopping on the web. *Information & Management* 41, 351–368.

Swaminathan, V., Lepkowska-White, E., Rao, B.P., 1999. Browsers or buyers in cyberspace? An investigation of factors influencing likelihood of electronic exchange. *Journal of Computer-Mediated Communication* 5, 2.

Swilley, E., & Goldsmith, R. E. (2013). Black Friday and Cyber Monday: Understanding consumer intentions on two major shopping days. *Journal of retailing and consumer services*, 20(1), 43-50.

Vasel, K. (2018). La verdadera historia tras el Black Friday. Recuperado 5 Noviembre 2019 de CNN Chile. https://www.cnnchile.com/tendencias/la-verdadera-historia-tras-el-black-friday_20181123/

Vijayarathy, L., 2004. Predicting consumer intentions to use on-line shopping: the case for an augmented technology acceptance model. *Information & Management* 41, 747–762.

Weng, G. S., Zailani, S., Iranmanesh, M., & Hyun, S. S. (2017). Mobile taxi booking application service's continuance usage intention by users. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 57, 207-216.

Yong Varela, L. A., Rivas Tovar, L. A., & Chaparro, J. (2010). Modelo de aceptación tecnológica (TAM): un estudio de la influencia de la cultura nacional y del perfil del usuario en el uso de las TIC. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 20(36).

BIOGRAFÍA

Diego Yáñez Martínez es Magister en Marketing de la Universidad de Chile. Docente en la Universidad Técnica Federico Santa María en Marketing, Simulación de Mercados, Investigación de Mercados y Gestión Estratégica. Se puede contactar en Departamento de Industrias, Universidad Técnica Federico Santa María, Avenida España 1680, Valparaíso, Chile.

Cristóbal Fernández Robin es Doctor en Ciencias de la Ingeniería Industrial mención Innovación en la Empresa, por la Universidad de Lleida, España. Académico en la Universidad Técnica Federico Santa María en Marketing, Investigación de Mercados y Emprendimiento. Director del Departamento de Industrias de la Universidad Técnica Federico Santa María, Coordinador GEM Región de Valparaíso, Chile. Se puede contactar en Departamento de Industrias, Universidad Técnica Federico Santa María, Avenida España 1680, Valparaíso, Chile.

María Antonieta Naoum Nahum es Ingeniera Civil Industrial de la Universidad Técnica Federico Santa María. Se puede contactar en Departamento de Industrias, Universidad Técnica Federico Santa María, Avenida España 1680, Valparaíso, Chile.

COMPETITIVIDAD EN MICROEMPRESAS DE GUAYAQUIL

Marlene M. Mendoza Macías, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil
Erwin J. Guillén Franco, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo describir las condiciones de competitividad de negocios micro empresariales de Guayaquil y la importancia del sector en la economía. Se considera en el marco teórico diversos factores determinantes de generación de ventaja competitiva en los negocios. Se destaca para el análisis un enfoque empresarial de ventaja competitiva y con responsabilidad social de Porter y Kramer, sumado al marco de competitividad auténtica. Para recopilación de información primaria, se aplicó una encuesta a microempresarios en la ciudad de Guayaquil. Se concluye que es destacable la importancia de las microempresas en la economía, sus características y potencialidades. Su nivel de competitividad no es la deseada en un mercado globalizado y competitivo, pese a ello, se puede resaltar su incidencia positiva en el ámbito social y económico en la ciudad y las limitaciones con las que lo logra.

PALABRAS CLAVES: Microempresa, Competitividad, Productividad, Estrategias

COMPETITIVENESS IN MICRO-ENTERPRISES OF GUAYAQUIL

ABSTRACT

The study aims to describe the competitiveness of micro enterprise business of Guayaquil and the importance in the economy sector. In the theoretic framework it is considered various determinants of competitive advantage in business. It stands for an entrepreneurial approach analysis of competitive advantage and social responsibility of Porter and Kramer, added to the authentic competitiveness framework. For primary data collection, a survey was applied to micro-entrepreneurs in the city of Guayaquil. We conclude that it is remarkable the importance of micro-enterprises in the economy, its characteristics and potential. Their competitiveness is not which they have desired in a globalized and competitive market, despite this, you can highlight its positive impact on the social and economic environment in the city and the limits under which it reach.

JEL: M10, L20, O3

KEYWORDS: Microenterprises, Competitiveness, Productivity, Strategies

INTRODUCCIÓN

En un entorno de alta competencia y de globalización, los negocios no pueden subsistir si no son capaces de ajustarse a dicho entorno o modificar el mismo. Es importante que las empresas a todo nivel trabajen para lograr ser cada vez más competitivas. En una breve concepción, competitividad es producir y distribuir bienes y servicios de la mejor calidad al más bajo precio en relación a la competencia. En el análisis se utilizó marco teórico basado en aspectos de la competitividad de las empresas con responsabilidad social. Se crea una relación teórica de la competitividad en las empresas y el país para encontrar una aproximación, tanto en texto como en contexto, del nivel de competitividad con la cual se desenvuelven las microempresas, su importancia en la economía, así también, sus problemas y necesidades con el fin de impulsar su crecimiento. Con el fin de caracterizar adecuadamente a las microempresas es necesario

establecer definiciones y criterios. De acuerdo a Barrera, (2011, p. 2) *“Las microempresas emplean hasta 10 trabajadores, y su capital fijo (descontado edificios y terrenos) puede ir hasta 20 mil dólares”*.

Por otra parte, según Stumpo y Ferraro (2010), en Ecuador se llaman microempresas a los negocios que tienen hasta 9 empleados.

Para Barrera (2011) no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores y beneficios. En este trabajo se considera el tamaño de empresa según el número de trabajadores. Es una microempresa cuando tiene hasta 9 empleados. De acuerdo al Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC, Sistema Integrado de consultas REDATAM (2016) el total de empresas en Ecuador era de 843.751. Aquí se encuentran incluidas las microempresas registradas en el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano, en adelante (RISE). Del total de empresas del país 763.638 son microempresas, es decir el 90,5%. En Guayaquil se encuentran 99.037 microempresas.

La Pregunta de Investigación es: ¿Cómo es la competitividad de las microempresas en Guayaquil?. El objetivo de investigación es "describir la competitividad de negocios micro empresariales de Guayaquil, su entorno y su importancia en la economía".

Se obtiene información de microempresarios de Guayaquil a través de la aplicación de una encuesta. Como resultado se obtuvo las más relevantes características competitivas del sector micro empresarial de Guayaquil, sus problemas y requerimientos. Se resalta el crecimiento de éste sector, sus características y potencialidades. Si bien el nivel de competitividad no es la deseada para enfrentar adecuadamente la competencia en un mercado globalizado y competitivo, se destaca su importante aportación en el ámbito social y económico. Se culmina delineando recomendaciones sobre actuaciones que permitan mejorar las condiciones competitivas del sector en estudio.

REVISIÓN LITERARIA

Competitividad: es todo lo que forma una economía y como se desarrolla para ganar posición, utilidad y bienestar económicamente. Se confirma la existencia de variadas conceptualizaciones y su principal diferencia, a breves rasgos, está en lo que es la competitividad a nivel país como a nivel empresarial y sus formas de medir. En la investigación se utilizan como base las teorías de competitividad de Michael Porter y con un enfoque de responsabilidad social según los aportes de Porter y Kramer (2006). Así también, se hace un esbozo de los elementos teóricos que se consideran en la competitividad de un país como entorno para el desenvolvimiento de los negocios.

Para alcanzar un crecimiento sostenido en las economías se debe impulsar la competitividad auténtica la cual es *“la capacidad de incrementar o al menos de sostener su participación en los mercados internacionales, con un alza simultánea del nivel de vida de la población”* (CEPAL, Hounie, Pittaluga, Porcile y Scatolin, 1999, p. 19). Este enfoque de competitividad incorpora el progreso técnico en el proceso productivo. El reporte global de competitividad (GCR) mide la competitividad a través del llamado Índice de Competitividad (IC). Este índice *“mide cómo utiliza un país los recursos de que dispone y su capacidad para proveer a sus habitantes de un alto nivel de Prosperidad”* (FEM, 2015). El IC se construye en base a información cuantitativa y cualitativa que instituciones locales, acreditadas por el WEF, envían a éste organismo. La competitividad de los países se define a través de 12 variables: la calidad de la infraestructura, la calidad de las instituciones, eficiencia del mercado laboral, eficiencia del mercado de bienes, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y formación, desarrollo de mercados financieros, calidad de la tecnología, tamaño del mercado, innovación y sofisticación en materia de negocios. Este índice intenta resumir las principales características estructurales que pueden

pronosticar un crecimiento a mediano plazo, controlado por el nivel inicial de ingreso per cápita de cada economía, y se presenta anualmente en un reporte del Foro Económico Mundial.

En el lado microeconómico para el análisis de la *competitividad empresarial* se destaca que “*La riqueza es creada principalmente por las empresas y se basa en la capacidad de éstas para crear productos y servicios que permitan exportar, mejorar los salarios, crear trabajos y dar vitalidad al estándar de vida de un país*” Porter (1999). La competitividad se sustenta en mejoras de la productividad, que significan reducciones de costos y en mejoras de la calidad y diversidad de bienes y servicios producidos. Para ello se necesita innovar, modernizar y adaptar nuevas tecnologías, se requiere de entornos que promuevan la inversión a largo plazo, aquí la estabilidad económica de los países y la dotación de infraestructura y de apoyo a la producción es importante complemento. La competitividad empresarial se puede deducir desde un análisis interno y ubicando posiciones dentro de un contexto externo que normalmente es industrial, macro ambiental y nacional. Se plantea el uso de la cadena de valor, las fuerzas competitivas y el macro ambiente. Una empresa tiene posición competitiva fuerte cuando es capaz de mantener una alta participación en el mercado y habilidades distintivas (recursos y capacidades) difíciles de imitar, que generan alta rentabilidad (Hill y Gareth, 2011). Las empresas deben hacer uso de la cadena de valor para el logro de mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad satisfacción al cliente y generar habilidades distintivas.

La cadena de valor: es una combinación de actividades primarias y de apoyo que permiten agregar valor a la empresa integradamente de acuerdo a Porter. Las actividades primarias tienen relación con la creación física del producto, su marketing y distribución a los compradores junto con el servicio de postventa. Se destacan fabricación (diseño, producción y procesos), Marketing-Ventas y Servicio (calidad del producto, participación en el mercado, precios, publicidad, lealtad de los clientes, servicio al cliente). Las actividades de apoyo son las tareas en las áreas funcionales que permiten concretar las actividades primarias. Se destacan las actividades de administración de materiales (manejo de inventarios y costos), investigación y desarrollo (innovación en todo ámbito en el negocio; tecnológica, de los procesos, administrativos, diseño, entre otros.), recursos humanos (nivel académico del personal, remuneraciones, estabilidad, rotaciones, capacitación, programas de desarrollo, incentivos) e infraestructura (estructura y liderazgo; toma de decisiones, planeación, coordinación, control, comunicación, organización). Al trabajar en cada una de estas áreas la empresa puede lograr reducir costos, mejorar calidad, mayor satisfacción al cliente e innovar. La cadena de valor se aplica para desarrollar cada uno de los factores generadores de ventaja competitiva. Así, a partir de su análisis se puede medir la capacidad de generación de ventaja competitiva en los negocios.

Marco Institucional: En la Constitución de Ecuador 2008 se especifica como objetivo de desarrollo el Buen Vivir, donde los principios generales que rigen el desarrollo es el conjunto organizado de los sistemas sociales, económicos, ambientales y políticos, se destaca el respeto a la naturaleza y la convivencia armónica con la misma, es deber de los ciudadanos de producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental (Constitución de la República del Ecuador, 2008). Existen instituciones gubernamentales como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y el Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad del Ecuador que brindan apoyo para el fomento y desarrollo de las microempresas. También se encuentra el Banco Nacional de Fomento y de la Subsecretaría de Mipymes y artesanías. Con créditos y apoyo de capacitación, asesoría, organización se trata de orientar a los microempresarios hacia el desarrollo, mejorar la gestión de los micro negocios, así como promover su inserción en nuevos mercados tanto nacionales como internacionales. En el artículo 283 de la Constitución (2008), se establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. Busca integrar a todas las organizaciones de la economía. Para regular aquello se creó y aprobó la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) (2011).

METODOLOGÍA

El método del estudio es hipotético deductivo, se le dio un enfoque de tipo explorativo – descriptivo respecto a las características de negocios micro empresariales, orientado a analizar su competitividad. Se inicia el estudio con la construcción de un marco de referencia teórico. Se hace revisión de información bibliográfica diversa: Libros, artículos científicos, informes de organizaciones internacionales, estudios de instituciones locales, entre las que se destaca FEM, CEPAL, INEC, BCE, SENPLADES, OIT. Se realiza la revisión de las condiciones competitivas en las que se desenvuelve el sector micro empresarial, el entorno y se describe la competitividad país. Las unidades de investigación son las microempresas de Guayaquil. El instrumento básico de investigación para recolección de información primaria fue la encuesta. La encuesta aplicada fue estructurada a partir de los elementos necesarios de investigación, según los requerimientos de la teoría de competitividad en las empresas. La encuesta presenta los siguientes bloques: Generalidades y las áreas de Administración, Recursos Humanos, producción y/o servicios, Marketing, Tecnología, Factores Externos Macro ambientales y Factores Externos Contexto Industrial.

Muestra

La aplicación de la encuesta se realiza a una selección de una muestra de 300 unidades de microempresas de Guayaquil, se distribuyó la muestra considerando sus tres principales ramas sectoriales: Comercio (50%), servicios (40%) y producción (10%). Con la información recopilada se realiza un análisis interno y de contexto o externo, basado en la teoría previamente planteada. A partir de los resultados del diagnóstico se delinea un perfil de competitividad de las microempresas, se identifican los problemas haciendo énfasis en las mayores necesidades. Así también, se presentan los requerimientos de los microempresarios y propuesta sobre acciones a emprender para aportar a la mejora de la competitividad.

RESULTADOS

En esta sección se revisa y analiza información relevante respecto a la competitividad país como el reporte de competitividad mundial, también se analizan variables de gestión a nivel micro empresarial como son: capital humano, infraestructura, financiamiento y tecnología que permiten concluir respecto a la competitividad de las microempresas.

Competitividad en Ecuador

De acuerdo al reporte de competitividad al 2018 Ecuador se ubica en el puesto 86 de 140 economías, Al 2017 su ubicación fue 97 de 137 países. Al 2015 Ecuador presenta una posición competitiva 71 entre 148 países analizados. De tal manera, que el nivel competitivo del país no muestra mejoras importantes. El nivel de competitividad país en el 2006 mostró una posición 90 de 125 países analizados, frente al 2017 se muestra un retroceso en relación a una década atrás. La afectación a la competitividad también se genera por la permanente situación negativa de la balanza de pagos. El Ecuador ha dependido históricamente de recursos tradicionales que han sido exportados. Los datos evidencian una balanza comercial petrolera positiva, mientras que la balanza no petrolera es negativa, es decir, no existe mayor productividad en sectores no tradicionales, lo cual aumenta la dependencia en los ingresos no permanentes y vulnerables, por ende, altamente riesgosos. Aquello representaba alto riesgo de tener problemas de financiamiento para el desarrollo del país. Se requería medidas inmediatas que tiendan a incrementar la productividad de diversos sectores. Hasta la actualidad se han realizado una serie de cambios estructurales, sin embargo, la economía continúa dependiendo de los recursos petroleros, pero se suma la aportación de otros ingresos provenientes de sectores no tradicionales que han sido impulsados. Los resultados se esperan a mediano y largo plazo.

Se ha buscado a través de la política pública insertar a otros sectores económicos en la dinámica productiva y competitiva. En ellos se da lugar a las microempresas y su mejoramiento y expectativas de crecimiento.

Adicionalmente, al revisar datos de la evolución del tipo de cambio real, se observa que el país muestra una moderada apreciación real efectiva debido a las devaluaciones de sus socios comerciales respecto al dólar norteamericano. Ello ha significado que las exportaciones han perdido competitividad (espuria) frente a principales socios comerciales, se tiene efectos de incrementos en los precios internos, perdiendo productividad en la producción local. El mantener un esquema de dolarización sin lugar a la depreciación de la moneda, mientras el resto de países competidores lo hacen, logra una pérdida de competitividad país, afectando a la economía en general.

Competitividad de las Microempresas en Guayaquil

El Ecuador se encuentra en un proceso de cambio, en búsqueda de un desarrollo económico consecuente con el buen vivir de su población, es decir, un desarrollo más equitativo y más convergente con la realidad del mundo en cuanto al desarrollo de tecnología, conocimiento y de diversos aspectos en relación a la post modernidad. En este nuevo escenario, el desarrollo y apoyo micro empresarial forma parte de un proceso para generar menor desigualdad y mayor inclusión. Se busca desarrollar micro negocios que aporten a la transformación de la matriz productiva, que sean generadoras de empleo y oportunidades de mejorar la calidad de vida de la población. Los siguientes resultados proceden de la aplicación de una encuesta a unidades micro empresariales en los diversos sectores de Guayaquil, la encuesta se presenta en 8 bloques:

Generalidades

Para realizar la investigación se utilizó como unidad de análisis a las microempresas, considerando sus tres principales ramas: Comercio, producción y servicios. Para la aplicación de la encuesta, la selección se la realiza aleatoriamente en diversas áreas geográficas de Guayaquil. De la muestra de 300 microempresarios encuestados, el 64,3% de los dueños de las unidades son hombres y el 35,7% son mujeres.

Administración

La administración de los microempresarios es mayoritariamente empírica, realizan planificación de acuerdo a su experiencia, el control que ejercen es empírico, no poseen registros apropiados, esto hace que su toma de decisiones sea sin mayor análisis técnico. El 53% señalan que si tienen planificación, luego dejan en evidencia de que es empírica. El 58% aseguran poseer un sistema de comunicación continuo con sus empleados, se destacan las reuniones esporádicas para asignación de trabajos, pero no existe otro tipo de comunicación. Aquello lleva a deducir que la comunicación interna en realidad es casi inexistente. La autoridad mayoritariamente es autocrática no participativa, lo cual limita la posibilidad de que se desarrollen habilidades de gestión, esto es una debilidad en las microempresas. El 59% admite no considerar opiniones ni participación de sus empleados en sus decisiones. Una de sus fortalezas, es que poseen estructuras que son flexibles, el 81% indica no tener problemas para cambiar de personal o de funciones si fuera necesario. Sin embargo, ellos se mantienen sin cambios básicamente para no perder a sus trabajadores que le representan bajos costos salariales y también experiencia. El nivel de rotación de los empleados es muy bajo, esto es así, porque el microempresario sabe que si pierde un trabajador le tocará lidiar con uno nuevo y, hasta que adquiera experiencia le podría causar problema, pero la variable más importante aquí es que los salarios que pagan son bajos y no le conviene perder al trabajador ya experimentado y con bajos sueldos en relación a los existentes en el mercado.

Los microempresarios expresan controlar mayoritariamente sus utilidades, precios y producto. Sin embargo, no presentan registros de ello. Admiten la falta de control en el seguimiento y registros de costos, mercado y el talento humano. De manera empírica el 78% indica tener control administrativo en su negocio.

De hecho, el 60% indica no poseer algún sistema de información que le permita tomar decisiones sobre una base de datos de información de su negocio. Pocos muestran llevar registros contables y financieros, así como inventarios y listas de precios. No tienen historial de ello.

Talento Humano

Las 300 microempresas analizadas generan alrededor de 1005 puestos de trabajo, de estos empleados el 67% se encuentran en las microempresas que tienen entre 1 y 5 empleados. El 58% de los empleados son hombres, mientras que el 42% son mujeres. En la formación de los empleados se destaca que más de la mitad son bachilleres 55%, un importante 15% son profesionales, el 16% son técnicos y el 14% tienen educación primaria. El salario en las microempresas en promedio circundan los 400 dólares, alrededor del salario básico. Se presentan mínimas excepciones. El 60% de los microempresarios indican que se incentiva a los empleados, mayoritariamente entregándoles bonos. En segundo lugar, se brinda capacitación y, en última instancia entregándoles determinados reconocimientos. Solo el 39% de los microempresarios indican brindar capacitación a sus empleados. Los cursos de capacitación ofrecidos en más del 50% son en temas de servicio al cliente y en ventas.

Producción y/o Servicios

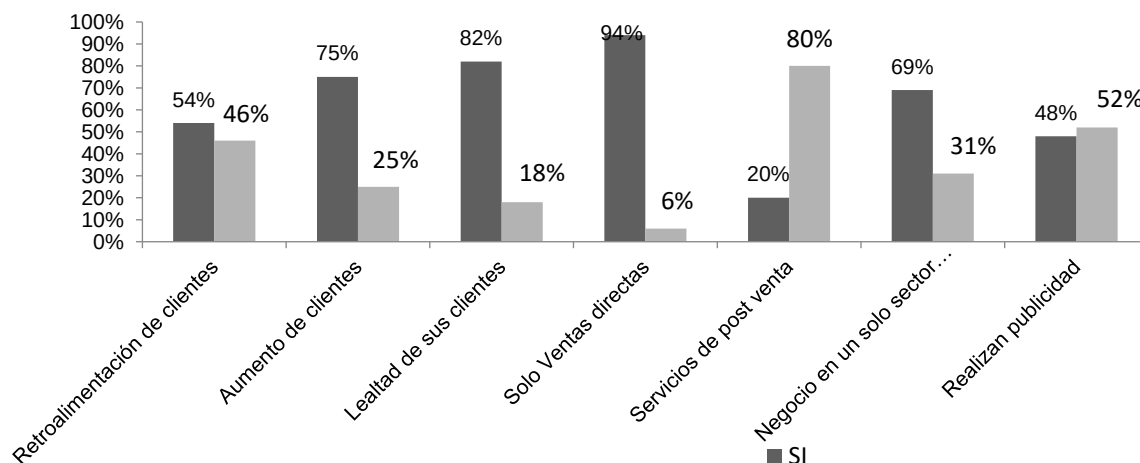
Pese a que en las microempresas se intenta innovar y crecer, las limitaciones en sus habilidades distintivas les restan competitividad en los mercados. El 63% de los microempresarios indican que ofrecen productos y servicios diversificados, con el fin de ganar nuevos clientes en el mercado, pero solo logran mantenerse. En cuanto a la innovación, solo un 44% manifiestan que innovan, aunque no es innovación como las de las grandes empresas. Sin embargo son generadores de ideas y como tales generadores de riqueza. En cuanto a la calidad, el 88% no tienen sistemas de control de calidad en el servicio y producción que generan. El control lo terminan realizando empíricamente. Una de las debilidades adicionales en esta área es que no tienen sistemas de seguridad para sus empleados, por lo tanto, pueden existir accidentes en el desarrollo de la actividad. El riesgo en diversos los ámbitos está presente y no se hace gestión de riesgos. El 66% declara que no tienen sistemas de seguridad ambiental. El resto indica poseer algún sistema, en realidad se refieren a limpieza en general y recolección de residuos, pero no a un sistema de gestión ambiental. Un tema relevante para los microempresarios son los costos de producción. Buscan minimizarlos al máximo, pero no pueden alcanzar economías de escala, tienen muy claro que si no bajan costos el riesgo de perder posición competitiva es alto, puede hasta cerrarse el negocio. Más del 70% de los microempresarios reconocen los altos niveles de los costos que enfrentan sus negocios, esto es una enorme debilidad. El resultado, se manifiesta en la productividad. Los microempresarios poseen insuficientes recursos y capacidades (habilidades distintivas) para la gestión. A ello se suma, el hecho de que la mayoría no lleva registros formales de sus costos.

Marketing

El atender los requerimientos de los clientes es fundamental para consolidar la posición competitiva en el mercado en que se compite (Ver Figura 1). El 54% de los microempresarios revelan que sí desarrollan retroalimentación desde sus clientes, la misma la obtienen a través de una comunicación directa. En una menor proporción los microempresarios no buscan retroalimentarse sobre qué es lo que necesitan sus clientes, dan por sentado que ya lo saben. Los microempresarios, casi en su totalidad el 94% tienen venta directa, un mínimo realizan entrega a domicilios. Solo el 20% indica ofrecer servicios de post venta. El 75% de los microempresarios revelan que cada año el número de clientes en sus negocios aumenta, lo que reflejaría crecimiento. El 82% aseguran tener lealtad de sus clientes, esto se daría por lo pequeño de los negocios que permite la atención personalizada, los microempresarios tienen habilidades para enfocarse en atenciones especiales. La extensión de los sectores atendidos en el mercado aporta a la competitividad del negocio. El 69% de los microempresarios tienen concentrado su negocio en un solo sector de la ciudad. Es

decir, la mayoría tiene como mercado sectores específicos, sin embargo, solo un 31% buscan expandirse a nuevos sectores dentro de Guayaquil y fuera de la ciudad.

Figura 1: Marketing en Microempresas de Guayaquil



La Figura 1 muestra que los microempresarios en el tema de marketing mayoritariamente se centran en realizar ventas directas y en generar lealtad de sus clientes de forma empírica, muy poco realizan estrategias de servicios de posventa, de retroalimentación y publicidad. Ello revela áreas en las que se puede trabajar para su expansión en número de clientes. Fuente: Encuestas a microempresarios de Guayaquil. **Elaboración:** Propia.

Otra de las importantes variables que se debe manejar son los precios, es interesante conocer que la técnica del microempresario varía desde establecer un porcentaje de utilidad sobre sus costos entre el 5 al 35% y si se puede más, o también ser tomadores de precios del mercado cuando hay inestabilidad y especulación. El 24% de los microempresarios expresan ubicar un precio imponiendo un porcentaje de utilidad sobre los costos, mientras que el 38% son tomadores de precios, es decir siguen los precios del mercado. El 22% de los microempresarios dicen que imponen sus precios de acuerdo a la experiencia, un 12% señalan que tienen precios más bajos que la competencia. Un 4% hace énfasis en lo alto de sus precios en relación a la competencia por la diferenciación de sus productos. En cuanto a la publicidad, el 52% expresan que no hace ningún tipo de publicidad. Y los que si la hacen se enfocan mayoritariamente en la publicidad impresa haciendo uso particularmente de volantes. En segundo lugar se hace uso de internet y, tercero, la publicidad conocida como “de boca a boca”. Muy limitada es el uso de publicidad radial, televisiva y en periódicos.

Tecnología

La tecnología es una variable fundamental para aumentar la productividad en los procesos de producción y en un servicio eficiente. En general, en tecnología hay poca accesibilidad de parte de los microempresarios a maquinarias modernas, equipos tecnológicos que pudieran ayudarles a mejorar sus niveles de productividad. El 64% de los microempresarios encuestados no utilizan en sus actividades centrales algún tipo de tecnología. De los que si utilizan, el 73% aseguran tener tecnología moderna, en realidad se refieren a equipos nuevos. El 70% de los microempresarios denuncian que es difícil acceder a la tecnología de punta. El 56% señalan que hacen uso de computadoras y solo el 37% utilizan internet.

Factores Externos Macro Ambientales

En esta sección hay diversas variables entre económicas, sociales, política. En las económicas se destacan la inflación, las tasas de interés, el bajo crecimiento de la economía y los impuestos. Los microempresarios expresan la afectación que tienen estas variables en sus costos, en las ventas, ingresos y utilidades. Las altas

tasas de interés no les motivan para realizar préstamos, en muchos casos sienten que son tratados de una forma diferenciada sin mayor oportunidad en el sistema financiero por la condición de micro negocios. Es claro que en el sector micro empresarial no todos realizan solicitud de crédito al sistema financiero. Más del 40% tiene como su primera opción y/o fuente de financiamiento a los recursos propios y de familiares cercanos. En los aspectos sociales, al 45% de microempresarios le preocupan mucho los gustos cambiantes de los consumidores que afectan los niveles de sus ventas. El 42% considera que el desempleo siempre les termina afectando a su nivel de ventas. En el aspecto legal manifiestan malestar por la existencia de impuestos y aranceles que afectan sus utilidades. En el aspecto político, el 73% de los microempresarios declaran que el entorno político cuando se encuentra en crisis, sobre todo en época de elecciones, les genera incertidumbre y ello incide en los negocios y en su estabilidad.

Factores Externos Contexto Industrial

En este contexto se integran factores de análisis de los competidores, proveedores, compradores y sustitutos, estableciendo las condiciones con las que compiten. Los microempresarios disponen de suficientes proveedores, el 76% así lo confirman. Sin embargo, tienen preocupación en los costos de las materias primas, sus precios son variables y casi siempre están en alza, así sus materias primas se vuelven caras restándole rentabilidad al negocio. En cuanto a los compradores, de acuerdo a los microempresarios están divididos entre grandes y pequeños compradores, unos tienen poder, pero sostienen que la mayoría no. Para el 81% de los microempresarios los consumidores son muy exigentes, en las variables que más les exigen son en la baja de precios y en la alta calidad, también les exigen mejorar el servicio. De los microempresarios encuestados el 54% tienen productos sustitutos, pero solo un 10% dice verse afectados por ellos. Es decir, cuando mueven sus precios, sus clientes cambian sus compras hacia el producto más cercano que le sustituya y sea más barato. En cuanto a la competencia ésta es excesiva, para sobrevivir se trabaja mucho en costos, también se realiza esfuerzos en generación de lealtad por parte de los clientes, pese a ello la entrada de nuevos competidores es alta y esto es una gran amenaza. Al ser negocios pequeños se puede ingresar al negocio y salir fácilmente de ellos. Competir con grandes empresas los deja en gran desventaja. El 79% de los microempresarios declaran que los competidores potenciales pueden ingresar fácilmente al mercado. Finalmente en este contexto, entre los mayores problemas que enfrentan los microempresarios se encuentran en orden de importancia: la falta de crédito, inseguridad, poco acceso a moderna tecnología, alta competencia, altos costos de producción, mercados pequeños, la falta de capacitación, falta de asesoría técnica y de control. Los referidos problemas conducen a que las microempresas no tengan capacidad competitiva, baja rentabilidad y riesgos para su sostenibilidad en el mercado.

CONCLUSIONES

La economía ecuatoriana experimenta en la última década una serie de cambios a nivel estructural, institucional, intenciones de cambios en su matriz productiva, en su formación y medios de desarrollo para la consecución de objetivos propuestos. El desarrollo de las microempresas, el apoyo para su crecimiento y los beneficios derivados de ello están en la línea de un mayor bienestar para toda la población involucrada. Sin embargo, los resultados del estudio revelan que las condiciones del país no son las mejores. No hay un entorno que contribuya a la mayor competitividad de las microempresas. En dicho sentido, se concluye que pese a los avances que se han realizado en Ecuador en el marco institucional, aún se tiene tareas para concretar el impulso competitivo de este importante sector de la economía. Es destacable la importancia de las microempresas en la economía, sobre todo en la generación de empleo, sus características y potencialidades. Su nivel de competitividad es relativamente bajo para sostenerse en el mercado, pero se destaca su papel dinámico y activo en la economía, su incidencia positiva en el ámbito social y económico. Si bien al analizar la competitividad con la que se desenvuelven las microempresas, los resultados evidencian diversos problemas que enfrentan estos negocios. Se debe trabajar para superar sus debilidades y para que afronten mejor las amenazas de un mercado globalizado, competitivo, moderno en tecnología e

innovación y puedan crecer. Uno de los desafíos está en insertarlas en la cadena productiva de la matriz productiva del país. Cada factor generador de competitividad está debilitado y aunque existe mucho entusiasmo, un alto nivel de emprendimiento, no es suficiente para sostener y menos hacer crecer a un negocio. Hay problemas de acceso a tecnología, nuevos mercados, recursos financieros, desarrollo de nuevos productos y mejora de la gestión de los micro negocios. El campo de trabajo es amplio.

Finalmente, se delinean algunas recomendaciones sobre las diversas actuaciones necesarias para mejorar la situación competitiva de las microempresas, en la cual deben estar involucrados diversos agentes. El estudio buscó describir la competitividad en los negocios micro empresariales y es inevitable encontrarse con el problema estructural de la economía del país, una economía concentrada en recursos petroleros, descuidándose seriamente las demás áreas productivas, y producto de ello, no solo se ha tenido una economía vulnerable ante shocks externos, sino que además, ha visto limitado su crecimiento al estar concentrados mayormente en la producción de bienes primarios. En los últimos años, la política pública ha tratado de modificar dicha problemática estructural, la modificación de la estructura productiva actual, la búsqueda del aumento de la productividad sin resultados positivos.

En relación a la problemática identificada, se destacan acciones en las que se debe trabajar a favor de los microempresarios como son; mayores créditos, diversificar y facilitar el acceso a la oferta de servicios financieros para microempresarios, desarrollo de programas de capacitación, disminución de las tasas de interés, establecer beneficios en aspectos tributarios a microempresarios, por otra parte, promover a través de ferias y capacitación el acceso a nuevos mercados y fomentar la integración a los gremios. Es importante se trabaje en generar estabilidad económica y política, eliminar las restricciones a productos, realizar la emisión de leyes protectoras de los negocios micro empresariales, brindar mayor seguridad y crear medios que faciliten el acceso a la tecnología moderna y el desarrollo de innovación. La participación de los involucrados en estas medidas es importante, esto es el gobierno, empresarios, microempresarios, empleados y universidades, todos trabajar en una misma dirección. En fin, las acciones de mejora deben considerar que la competitividad de los negocios se sustente en mejoras de la productividad, por disponer de talento humano especializado, por reducciones de costos, mejoras de la calidad y diversidad, innovación y adaptación a las nuevas tecnologías, mayores inversiones. Se requieren aspectos legales e institucionales que motiven y faciliten el desarrollo de las diversas actividades productivas micro empresariales.

REFERENCIAS

Agenda de la Política Económica para el Buen Vivir, 2011- 2013. Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Banco Central del Ecuador. (2014). Encuesta trimestral de demanda y oferta de créditos bancarios.
Barrera, M. (2011). Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional.
Ponencia CAPEIPI-Cámara de la pequeña industria de Pichincha.

Bernal, C. (2006) y (2010). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (Segunda Edición). Colombia: Pearson Educación.

Cimoli, Mario; Primi, Annalisa; Pugno Maurizio (2006); Un modelo de bajo Crecimiento: la Informalidad como restricción estructural; Revista de la CEPAL 88; Abril.

Constitución de la República del Ecuador. (2008).

Código Orgánico de la producción, comercio e inversiones (COPCI, 2010).
CEPAL. (2011). *Panorama social en América Latina*.

Hill, Ch., y Gareth, J. (2011). *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. Sexta Edición McGraw-Hill; México.

Hounie, A., Pittaluga, L. Porcile, G. y Scatolin, F. (1999). La CEPAL y las nuevas teorías de crecimiento. *Revista de la CEPAL*. N. 68. Agosto.

Díaz, J. (2008). *¿Hacia dónde vamos? La economía política mundial contemporánea y la coyuntura ecuatoriana*. Segunda Edición. Facultad de Ciencias Económicas-Universidad de Guayaquil

Harnecker, M. (2010) *América Latina y el socialismo del siglo XXI. Inventario para no errar*. Febrero. INEC, (2013). Directorio de Empresas y Establecimientos. (DIEE)

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona-España.

Machinea, J. (2006). Crecimiento, Competitividad e Innovación en América Latina y el Caribe; Naciones Unidas, CEPAL; Buenos Aires; Mayo.

Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Edición 11, Prentice Hall-Pearson, México.

Porter, M. (1999). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un desempeño superior*. Compañía editorial continental. México.

Porter, M. y Kramer, M. (2006). “Estrategia y sociedad. El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa”. *Reimpresión R0612D-E. Harvard Business Review, América Latina*, p.78-91. Diciembre.

Reporte de Competitividad Global, (2014-2015). Foro Económico Mundial.

Reporte de Competitividad Global, (2016-2017). Foro Económico Mundial.

SENPLADES. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017.

Stumpo, G. y Ferraro, C. (2010). Políticas de apoyo a las Pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. Santiago de Chile, Naciones Unidas-CEPAL. Julio.

Vives, A., Peinado, E. (2011). *Responsabilidad Social en la Empresa de América Latina*. Manual de Gestión. FOMIN-Banco Interamericano de Desarrollo. Computere. Mayo.

RECONOCIMIENTOS

Nuestro agradecimiento a los microempresarios por participar en la investigación a través de la encuesta y por el acceso permitido para conocer sobre la gestión en sus negocios.

BIOGRAFÍA

Marlene M. Mendoza Macías. Economista. Doctora en Ciencias Empresariales - España. Magister en Economía y Dirección de Empresas por Universidad ESPOL y Universidad de Chile. Máster en empresas por las Universidades UCSG y Antonio de Nebrija de España. Profesora - Investigadora en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG)-Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Ecuador. Dirección: Avenida Carlos Julio Arosemena Km 1½ vía a Daule.

Erwin J. Guillén Franco. Economista. Máster en Creación y Dirección de Empresas. Magíster en Administración de Empresas y Sistemas de Información Gerencial. Magíster en Economía y Gestión Empresarial. Profesor - Investigador en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG)-Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Ecuador. Dirección: Avenida Carlos Julio Arosemena Km 1½ vía a Daule.

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DE CIUDADES DE PLAYA EN LA REPÚBLICA MEXICANA

Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Hilda Rodales Trujillo, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Mario Chávez Zamora, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los Recursos y Capacidades de las empresas hoteleras de las ciudades de sol y playa de la República Mexicana. Concretamente, las ciudades costeras de Cancún y Puerto Vallarta. Se basa pues en el conocimiento de los más recientes conceptos relacionados con las Competencias Esenciales del sector hotelero de estos estados, enmarcadas en la Teoría de Recursos y Capacidades, y en la forma en que estos constructos son percibidos por los huéspedes que desde finales de los años ochenta se han aportado evidencias de que la base de la ventaja competitiva se centra en los recursos internos de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Recursos y Capacidades, Competitividad, Sector Hotelero

ANALYSIS OF THE RESOURCES AND CAPACITIES OF THE HOTEL COMPANIES OF BEACH CITIES IN THE MEXICAN REPUBLIC

ABSTRACT

Summary: The present work aims to analyze the Resources and Capacities of the hotel companies of the sun and beach cities of the Mexican Republic. Specifically, the coastal cities of Cancun and Puerto Vallarta. It is based on the knowledge of the most recent concepts related to the Essential Competences of the hotel sector of these states, framed in the Theory of Resources and Capacities, and in the way in which these constructs are perceived by the guests that since the end of the Eighties have provided evidence that the basis of competitive advantage is focused on the company's internal resources.

KEY WORDS: Capacity, Resources, Competitiveness, Hotels

JEL: L80, M10

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los Recursos y Capacidades de las empresas hoteleras de las ciudades de sol y playa de la República Mexicana, debido a que en la literatura se afirma que son una fuente de competitividad. Por ello, pretendemos adentrarnos en el conocimiento de los más recientes conceptos relacionados con las Competencias Esenciales del sector hotelero, enmarcadas en la Teoría de Recursos y Capacidades, que desde finales de los años ochenta, viene discutiendo que la base de la ventaja competitiva se centra en los recursos internos de la empresa (Wernerfelt, A Resource-based View of the Firm, 1984). Por ello, en el terreno de las competencias esenciales (Capacidades) y los recursos (Infraestructura) son factores de competitividad de inminente importancia que tienen las empresas para su posicionamiento como verdaderos entes competitivos, capaces de crear ventajas que perduren en el tiempo.

MARCO TEÓRICO

Los conceptos fundamentales de esta teoría son *recurso* y *capacidad*. Por *recurso* se entiende cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, concretamente que ésta pueda controlar de una forma estable, aún cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él (Fernández y Suárez, 1996). Existe una concepción de recurso de mayor alcance de la que postula Marshall, el concepto de organización. Más aún, son los activos de los que dispone una empresa pudiéndose clasificar en *tangibles* e *intangibles*, de acuerdo a criterios contables, según (Grant, 1996). Sin embargo, es necesario destacar que la diversidad de sus recursos de las empresas es el punto medular del que nacen las diferentes competencias básicas que poseen. Esto es, los recursos por si solos no pueden gestionarse para lograr la competitividad de las empresas, sino la combinación de ellos, en la que los activos internos, tanto los tangibles (activos físicos y financieros) e intangibles (recursos humanos, tecnologías, reputación, patentes y rutinas organizativas) logren esa perspectiva de organización exitosa. Finalmente no se debe perder de vista que existe feedback permanente entre los activos internos y externos de las organizaciones que influyen concretamente en la calidad y el precio. Por todo, nosotros consideramos que la combinación compleja de recursos y capacidades es el bastión de la Ventaja Competitiva de las organizaciones. La forma de posicionamiento de una empresa en el mercado definitivamente dependerá de la forma en que pone en juego sus recursos, movilizándolos cuando sea preciso en aras de ganar espacios palmo a palmo del mercado.

Por otro lado, Penrose (1962) considera que la dimensión de una empresa se puede explicar por el *conjunto de recursos*, y su crecimiento por la capacidad de generar a partir de dichos recursos, *servicios empresariales* y, por ende, *servicios directivos*, siendo estos últimos los configuradores de las competencias empresariales y directivas. Los *recursos* son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto *físicos, tecnológicos, humanos y organizativos*. Ello significa que la *ventaja competitiva* de la empresa dependerá sustancialmente de activos tangibles como intangibles, entendiéndose que los segundos, hoy por hoy, son la base en la que se configura la competitividad empresarial (Bueno y Morcillo, 1993). Por otro lado, Ansoff (1965) enriquece las aportaciones efectuadas por Penrose (1962) al mencionar que las competencias deben especificar las destrezas y recursos que diferencian el éxito del fracaso en las distintas clases de negocio. En coincidencia con los citados autores Andrews (1977) señala que las competencias corporativas o distintivas constituyen un despliegue de *recursos* y *capacidades* que favorecen la consecución de los objetivos, y sugiere que la función del estratega consiste en implementar estrategias que explotan sus fortalezas internas. Es decir, respondiendo así al ambiente de oportunidades mientras que neutralizan las amenazas evitando debilidades internas, basándose en la existencia de *competencias distintivas*. Para Herzog (2001), la Teoría de Recursos y Capacidades busca la ventaja competitiva dando mayor supremacía a las *fortalezas y debilidades* de la empresa antes que a las *oportunidades y amenazas* del entorno. Por su parte Suárez e Ibarra (2002) señalan a la Teoría de Recursos y Capacidades como la base de la estrategia a largo plazo. La rentabilidad y la dirección de la empresa son las premisas de esta estrategia. Por otro lado, Morcillo et al. (2001) en el contexto de la teoría e Recursos y Capacidades definen las competencias (Capacidades), como: “las habilidades para integrar, reconstruir y reconfigurar la facultad de poder competir”. Para estos autores las habilidades o capacidades dinámicas, como ellos las nombran, siempre tendrán un carácter estratégico porque serán el resultado de un proceso de desarrollo interno e idiosincrásico que será a su vez difícil de imitar para sus competidores.

Las capacidades son las facultades para gestionar adecuadamente los recursos para realizar determinada tarea dentro de la empresa. Es decir, las capacidades se refieren a la oportunidad que tiene la empresa para activar sus recursos, normalmente en combinación, usando procesos organizativos con objeto de producir un bien deseado (Amit y Schoemaker, 1993). Para que una capacidad (competencias esenciales) proporcione una ventaja competitiva, deberán darse dos condiciones (Grant, 1991): que la capacidad sea escasa pero también relevante, siendo entonces una tarea esencial identificar los recursos y capacidades con

que la empresa cuenta. En concreto, Bueno (1995) señala que la Teoría de Recursos y Capacidades distingue dos ámbitos diferentes pero claramente relacionados. Por lo expuesto en epígrafes anteriores, en relación a la industria hotelera Martín (2015) sostiene que hay una serie de factores que influyen en éxito competitivo de este sector, tales como los “factores intangibles”; así como los que tienen relación con una “estrategia competitiva” y los que son propios de esta industria. Es decir, la complementación de las teorías de Recursos y Capacidades y la Estrategia Competitiva son factores de influencia para que el éxito competitivo dependa directa e indirectamente de ellos.

La Industria Hotelera

La conformación de cadenas hoteleras, con sus características actuales, es un fenómeno que resulta típico de la segunda mitad del siglo XX. Como fenómeno global, las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción que se inició después de la segunda guerra mundial (Jiménez, 2008). Ahora bien, en cuanto a su clasificación la Secretaría de Turismo de México “*ha creado el Sistema de Clasificación de Hoteles (SCH), siendo el conjunto de instrumentos, métodos, procedimientos y herramientas informáticas para medir, de manera estandarizada, confiable y objetiva, las variables relacionadas con la categoría de los establecimientos hoteleros del país, así como la experiencia de intermediarios. De cara a los turistas, tanto nacionales como extranjeros, el SCH maximiza la claridad y simplicidad comunicativa al hacer uso del código más común en hotelería: la clasificación de hoteles en un rango de una a cinco estrellas, con intervalos de media estrella. El número de estrellas refleja de modo intuitivo el tipo de oferta que el hotel ofrece a sus huéspedes de modo que hoteles con cualidades superiores obtienen también mayor número de estrellas al ser evaluados*” De acuerdo a lo anterior, podemos resumir que por un lado los recursos se representan principalmente por la infraestructura de la organización, lo que se conoce como activos tangibles; y por otro lado, las capacidades como activos intangibles, relacionados a factores complejos de cuantificar debido a que no existe una metodología generalizada para ello. Es decir, son valores subjetivos que rompen los esquemas de valuación generalmente aceptados por la comunidad internacional.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Por lo tanto, en este apartado se muestran aplicaciones en esta materia donde se pueden identificar una serie de variables que determinan la competitividad de las empresas hotelera. Por lo que, a partir del marco teórico analizado se puede inferir que una de las principales líneas de investigación en esta materia está relacionado con las *competencias básicas* dada su inminente importancia que tienen para que las empresas se posicionen como verdaderos entes competitivos, capaces de crear ventajas que perduren en el tiempo. Por otro lado, la empresa hotelera contribuye en el empleo y sus efectos indirectos sobre el medio ambiente. Y es que la presencia de estos negocios en una zona determinada contribuye al bienestar de las personas en las zonas turísticas de influencia, y revitaliza actividades económicas (Carmona, 2012). Por ello, es necesario mencionar los objetivos, las metodologías utilizadas por los autores citados, así como las dimensiones principales de los estudios realizados determinan diversas variables, entre las que se encuentra la *Competitividad* del sector hotelero de acuerdo a diversas aportaciones que se muestran desde el año 2000 hasta 2013. Monfort (2000) examinó las características internas de los negocios de «hotelería de litoral» en dos destinos mediterráneos representativos del segmento «sol y playa» en la Comunidad Valenciana: Benidorm, en la provincia de Alicante, y Peñíscola, en la provincia de Castellón. Regalado y Viardot (2002) realizaron una investigación sobre la evolución de las competencias de las empresas como resultado de las nuevas tecnologías en los servicios turísticos.

Por su parte, Camisón (2004) revisó la senda en los ámbitos nacional e internacional en el desarrollo de los sistemas de acreditación de la calidad turística, así como su valoración en relación a la contribución de estos modelos a la mejora de la competitividad y a la satisfacción de las expectativas de los agentes que han

realizado la certificación. La evidencia muestra que las empresas hoteleras que tienen implementado un sistema de calidad total tienen un mejor desempeño que los hoteles que se certifican.

Gazzera (2008) su investigación se constituye en el resultado de experiencias teóricas compartidas de trabajos de investigación en la medición de intangibles en empresas turísticas hoteleras y su adaptación para su aplicación como experiencia piloto en Toluca, México.

Por otro lado, Serrato et al. (2010) al realizar su investigación, tuvieron como principal objetivo la promoción de la competitividad Internacional de las empresas hoteleras de México con base en el conocimiento, la innovación, el desarrollo tecnológico y sostenible. A su vez, Garrido y Padilla (2011) profundizaron en el concepto del CRM (gestión de la relación con clientes), en el cual analizaron los principales factores que inciden en su exitosa implementación.

Se obtuvo el listado lo más completo posible de las capacidades distintivas del hotel analizado. Caro, Leyva y Vela (2011) analizaron un modelo econométrico el impacto del nivel de calidad en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (tic) sobre el grado de competitividad del sector hotelero en la península de Yucatán. Por lo que Santamaria y Cadrazco (2011) a partir de su trabajo, proponen un proceso de mejoramiento del marketing de servicios en el sector hotelero de Santiago de Tolú, Sucre. Su investigación permitió proponer acciones y estrategias para mejorar la calidad en la prestación del servicio hotelero y aumentar el promedio de ocupación durante todo el año. Así, Del Toro (2011) destacan la importancia de los servicios en aras de lograr la satisfacción de los clientes, logrando así conseguir su fidelidad por la pulcritud y limpieza de las instalaciones.

Benavides (2012) a partir de su estudio de campo, referente a la relación entre calidad y productividad en el sector hotelero andaluz; muestran que existe relación entre calidad y productividad. En este contexto, Rodríguez et al. (2012) ofrecen un acercamiento a los métodos y estrategias desarrolladas para la fijación de precios y tarifas en la Industria de la Hotelería.

Para Gaspar et al. (2013) el hospedaje tiene como estrategia la diferenciación por medio de oferta de servicios y experiencias singulares a los huéspedes. Concretamente, Fernández y Suárez (1996); Hamel (1994); Benavides (2012); Santamaria y Cadrazco (2011) respaldan que *Calidad-precio* es uno de los factores que influyen en la competitividad de las empresas hoteleras. Los trabajos de Santamaria y Cadrazco (2011) y Serrato et al. (2010) respaldan las instalaciones como uno de los factores que fortalecen la competitividad de las empresas de este sector. Por lo tanto, la ubicación del hotel está relacionado con el servicio de las instalaciones. Por otro lado, Santamaria y Cadrazco (2011) sostienen que los activos tangibles son básicos en este rubro. Es decir, las instalaciones son las responsables del nivel de confort de los hoteles. A su vez, Benavides (2012), Serrato et al. (2010) y Camisón (2008) afirman que la *Calidad de las habitaciones* está relacionada a su vez con la infraestructura de los hoteles de acuerdo con las aportaciones sobre la calidad total de dichas empresas. Así, para Del Toro (2011) la *Limpeza de las instalaciones* es fundamental para lograr el confort higiénico de todas las áreas y habitaciones, pues cuando alguien emite juicios sobre este rubro estos impactan en la calidad de un hotel y consecuentemente en su competitividad. Finalmente, para Moreno y Coromoto (2009) y Santamaria y Cadrazco (2011) la *Calidad del servicio* es parte de las capacidades de las empresas hoteleras de acuerdo con los principios teóricos previamente establecidos. Las variables empleadas en este estudio se derivan de la revisión de la literatura relacionada con temas de la teoría de Recursos y Capacidades. Por lo tanto, el modelo propuesto en este trabajo de revisión es el siguiente:

DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado se detalla el método elegido para el desarrollo de esta investigación, así como el sector investigado y el modelo estadístico utilizado para alcanzar el objetivo planteado. En primer lugar, para este estudio se utilizaron las opiniones de los huéspedes de los hoteles de las ciudades turísticas de Puerto Vallarta y Cancún. Por tanto, para determinar la muestra de huéspedes se utilizó la lista de la empresa de reservaciones TripAdvisor, la cual permite acceder con facilidad a las principales agencias de viaje y hoteles online donde los clientes pueden expresar sus opiniones al respecto sobre aspectos muy puntuales de los hoteles donde se han hospedado como el precio, servicio, ubicación, habitaciones, limpieza, etc. Asimismo, se tomó la decisión de seleccionar a las empresas hoteleras sin categoría, tres estrellas, cuatro estrellas y cinco estrellas, con base en la información proporcionada en la base de datos consultada del periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018 (véase la tabla 1). El total de hoteles analizados ascendió a 22 Hoteles, de las cuales se obtuvieron opiniones de los huéspedes conformado de la siguiente manera:

Tabla 1: Muestra de Hoteles y Huéspedes por Ciudad

Ciudades	Hoteles	Opiniones
Puerto Vallarta	9	151
Cancún	13	151
Total	22	302

Medición de Variables

Las variables empleadas en este estudio se derivan de la revisión de la literatura relacionada con temas de la teoría de Recursos y Capacidades. Concretamente, tomando el referente el marco teórico y el estado del arte; las variables que se consideran *recursos* en esta investigación son: Ubicación del Hotel, Calidad de las Habitaciones y Confort del Hotel; en el caso de las *capacidades* las variables son: Calidad-Precio, Calidad del Servicio y Limpieza de las Instalaciones. Los valores contenidos en ellas tienen como origen la opinión que los clientes expresadas en una escala del Likert de la base de datos TripAdvisor. De modo que el valor 1 expresa una opinión pésima, el 2 una opinión mala, el 3 regular, el 4 es muy bueno y el 5 es excelente. A continuación, se describen las variables empleadas:

Calidad-precio: Respecto a esta variable el respaldo teórico se encuentra en las aportaciones de Fernández y Suárez (1996); Hamel (1994); Benavides (2012); Santamaria y Cadrazco (2011).

Ubicación del hotel: La ubicación del hotel está relacionado con el servicio de las instalaciones. Los trabajos de Santamaria y Cadrazco (2011) y Serrato et al. (2010) respaldan las instalaciones como uno de los factores que fortalecen la competitividad de las empresas de este sector.

Confort del hotel: Los activos tangibles son básicos en este rubro. Es decir, las instalaciones son las responsables del nivel de confort de los hoteles, según Santamaria y Cadrazco (2011).

Calidad de las habitaciones: Benavides (2012) respalda con su trabajo la importancia de esta variable. Por tanto, esta variable está relacionada a su vez con la infraestructura de los hoteles de acuerdo con Serrato et al. (2010) y con las aportaciones sobre la calidad total en los hoteles de Camisón (2004).

Limpieza de las instalaciones: Esta variable tiene una significación muy destacable dado que las actividades de limpieza son fundamentales para lograr el confort higiénico de todas las áreas y habitaciones, pues cuando alguien emite juicios sobre este rubro estos impactan en la calidad de un hotel y consecuentemente en su competitividad. Así, esto se relaciona con los trabajos de Del Toro (2011), Winter (2000).

Calidad del servicio: La calidad del servicio es parte de las capacidades de las empresas hoteleras de acuerdo con los principios teóricos previamente establecidos. Esto es, coincide con las investigaciones de Moreno y Coromoto (2009), Santamaria y Cadrazco (2011), Hamel y Prahalad (1991) y Day (1994).

Categoría del hotel: Clasificación la Secretaría de Turismo de México ha creado el *Sistema de Clasificación de Hoteles (SCH)* y Jiménez (2008).

Competitividad: Los autores que plantean esta relación de la competitividad son Andrews (1977) y Herzog (2001).

RESULTADOS

Los resultados muestran correlaciones a partir del contraste realizado con el estadístico Tau b Kendall, en el que se destacan principalmente los valores de correlación de las variables *Categoría del hotel* respecto de *Ciudades turísticas de playa mayor turismo* ($r=.834$ $p>.01$), *Calidad de las habitaciones* ($r=.127$ $p<.05$), *Calidad del servicio* ($r=.146$ $p>.05$) y *Competitividad* ($r=.121$ $p<.05$). Por otro lado, los valores de la variable *Competitividad* muestran una correlación fuerte con las variables *Calidad precio* ($r=.814$ $p>.01$) y *Calidad de las habitaciones* ($r=.772$ $p>.01$), seguido de la variable *Limpieza de las instalaciones* ($r=.759$ $p>.01$), así como la variable *Confort del hotel* ($r=.736$ $p>.01$). Finalmente, también la *Ubicación del hotel* muestra la existencia de una relación fuerte ($r=.727$ $p>.01$). A este respecto se destaca que los valores del estadístico Rho de Spearman son confirmatorios de los resultados obtenidos (Véase las tablas 2 y 3). Ahora bien, agrupar los resultados de acuerdo a lo que expresa la literatura sobre los Recursos y Capacidades los valores quedarían expresados de la siguiente forma (Véase las tablas 2 y 3).

Tabla 2: Correlaciones No Paramétricas Respecto a la Competitividad de las Opiniones de los Huéspedes Vinculadas a los Recursos

Recursos:	Prueba Estadística		Valor de la Prueba		Significación
Ubicación del hotel	Tau_b de Kendall	Rho de Spearman	.727	.790	$p>.01$
Confort del hotel	Tau_b de Kendall	Rho de Spearman	.736	.798	$p>.01$
Calidad de las habitaciones	Tau_b de Kendall	Rho de Spearman	.772	.838	$p>.01$

Tabla 3: Correlaciones No Paramétricas Respecto a la Competitividad de las Opiniones de los Huéspedes Vinculadas a los Capacidades

Capacidades:	Prueba estadística		Valor de la prueba		Significación
Calidad-precio	Tau_b de Kendall	Rho de Spearman	.814	.878	$p>.01$
Limpieza de las instalaciones	Tau_b de Kendall	Rho de Spearman	.759	.826	$p>.01$
Calidad del servicio	Tau_b de Kendall	Rho de Spearman	.707	.779	$p>.01$

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIÓN

De acuerdo la revisión de la literatura y los objetivos enmarcados en el diseño y análisis de esta investigación, se desprenden las siguientes conclusiones: Los resultados obtenidos de acuerdo al objetivo planteado muestran correlaciones que aportan datos a favor de las proposiciones de la literatura debido a que en casos muy concretos, como los resultados obtenidos en las variables clasificadas como *Recursos de los hoteles* analizados, en esta investigación se puede observar que son coincidentes con los obtenidos por García y Rodríguez (2011) quienes elaboraron un listado de capacidades distintivas de los hoteles.

Adicionalmente, en el mismo contexto las aportaciones de Santamaría y Cadrazco (2011) presentan estrategias y acciones en aras de mejorar el servicio de los hoteles analizados. Cabe destacar a la luz de los resultados expresados en nuestra investigación, son confirmatorios de las proposiciones de Martín (2015) quien sostiene que hay factores que influyen en el éxito competitivo del sector hotelero, tales como los intangibles. Es decir, nuestros resultados están expresados a partir de una clasificación de factores (Calidad del servicio, Calidad de las habitaciones, etc.) mejor conocidos como Recursos y Capacidades los cuales presentan valores de correlación con la variables Competitividad bastante significativos.

BIBLIOGRAFÍA

Alves, T.T.; Marreiro, D.M.; y Duarte, A. M.A (2012): “Competencias y Habilidades de los Gestores de Hoteles de lujo y súper lujo. Un estudio de caso en el Polo Turístico Vía Costeira, Natal, Brasil”. Revista Estudios y Perspectivas en Turismo. Vol. 21, pp.604-620.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993): “Strategic assets and organizational rent”. Strategic Management Journal, N. 14, pp. 33-46.

Andrews, K. R. (1977): El concepto de estrategia. Pamplona: EUNSA. [La obra original ha sido publicada con el nombre The concept of corporate strategy. Homewood: Dow-Jones-Irwin, 1971].

Ansoff, I. (1965): Corporate strategy. Nueva York: McGraw-Hill [Existe versión en castellano: La estrategia de la empresa. Barcelona: Orbis, 1985].

Barney, J. B. (1986): “Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?”. Academy of Management Review, Vol. 11, N. 3, pp. 656-665.

Barney, J. B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”. Journal of Management, Vol.17, N.1, pp.99-120.

Barney, J. B. y Ouchi, W. G. (1986): Organizacional economics. San Francisco: Jossey Bass.

Benavides Chicón, C. G. (2012): Calidad Y Productividad En El Sector Hotelero Andaluz.

Black, J.A Y Boal, K.B (1994): “Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage”, Strategic Management Journal, 15, pp.131-148

Bueno, E. (1995): La estrategia de la empresa: Treinta años de evolución teórica, en Cuervo, A. (ed.): Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno. Madrid: Civitas.

Bueno, E. y Morcillo, P. (1993): “Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial”: Un modelo de análisis. Anales de Economía y Administración de Empresas, pp.29-47.

Camisón, C. (2004): “El papel de los sistemas de acreditación y certificación de calidad”. Estrategias de Calidad Turística. Caja Rural Intermediterránea. España.

Carmona, O. G. (2012): “HOSPITALITY COMPETITIVENESS MEASUREMENT SYSTEM”, Global Business and Technology Association, pp.1-8

Caro, J. M.; Leyva, M.C.; y Vela, M.R. (2011): "Calidad de las Tecnologías de la Información y Competitividad en los Hoteles de la península de Yucatán". Revista Contaduría y Administración, No. 235, septiembre-diciembre, pp. 121-146.

Chamberlain, E.H. (1933): The Theory of Mono Polistic Competition. Cambridge, Mass:Harvard University Press.

Coase, R. H. (1937): "The nature of the firm". Económica, Vol. 4, N. 16, noviembre, pp. 886-905. [Existe traducción al castellano en Cuervo, A. et al., Eds. (1979): Lecturas de introducción a la economía de la empresa, Madrid, Pirámide].

Collis, D. J. (1994): "How valuable are organizational capabilities?", Strategic Management Journal, Vol.15, pp.143-152.

Day, G.S. (1994): "The capabilities of market-driven organizations". Journal of Marketing, Vol. 58, oct., pp. 37-52.

Del Toro, S.M. (2011): "La limpieza y el confort higiénico en los hoteles". Revista electrónica de la Agencia de medio Ambiente. No. 21, pp.1-6.

Dierickx, I.; Cool, K. (1989): "Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage". Management Science, Vol.35, N. 12, pp.1504-1511.

Eisenhardt, K.M. (1989): "Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review, 14, pp.532-550.

Fernández, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa". Papeles de Economía Española, N.56, pp.178-193.

Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, N. 3, pp.73-92.

García de león, S. (2013): "Strategic Importance of Intangible Assets in the Hotel Industry". Revista HOSPITALIDAD-ESDAI. Enero-Junio, pp. 1-20.

García, V.G.; González, V.M.; Rodríguez, V.; y Pupo, G.B. (2011): "Metodología para la determinación del rumbo estratégico de entidades hoteleras". Revista de investigación en turismo y desarrollo local. Vol. 4, No. 10, (Julio/julho) pp.1-24.

Garrido, A.; y Padilla, M.A. (2011): El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico e el sector hotelero español". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 20, pp.101-118.

Gaspar, A.M.; Aparecido, D.S.; Fernández, P.E.; y león, D.D. (2013): "Diferenciación de la atención virtual como factor de ventaja competitiva en hoteles resort en Brasil". Estudios y Perspectivas en Turismo, Volumen 22 pp. 251-275.

González Rodríguez, M.R., Jiménez Caballero, J.L. y Martín Sámper, R. (2015). Factores competitivos de éxito en la industria hotelera. En Impulso al desarrollo económico a través del Turismo: VIII jornadas de investigación en turismo (195-211), Sevilla: Facultad de Turismo y Finanzas.

- Grant, R. M. (1991): "The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation". *California Management Review*, primavera, pp.114-135.
- Grant, R. M. (1996): *Dirección estratégica. Conceptos técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Hamel, G. (1994): "The concept of core competence", en: G. Hamel y A. Heene (eds): *Competence based competition*, pp. 11-33. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hansen, G.& Wernerfelt, B.(1989): Determinants of firm performance:The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management. J.* 10 10, pp. 399-411.
- Herzog, L. T. (2001): "Aproximación a la ventaja competitiva con base en recursos". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. LVI, N.172, pp. 5-21.
- Itami, H. (1987): *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press
- Jiménez, M.A. (2008): "Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI". *INNOVAR/Sociología empresarial*, Vol. 18, No. 32, julio-diciembre pp. 167-194.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (1982): "Uncertain imitability an analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*, N. 13, pp. 418-438.
- Lippman, S. A. y Rumelt, R. P. (2003): "A bargaining perspectiva on resource advantage". *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N.11, pp.1069-1086.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R. (1992): "The resource-based view within the conversation of strategic management". *Strategic of Management Journal*, Vol. 13, pp.363-380.
- Monfort, V. M. (2002): *Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: Evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola*. Cuadernos de Turismo. Universidad de Murcia, No. 10, pp.7-22
- Morcillo, P.; Rodríguez, J.M.; Casani, F. y Rodríguez, J. (2001): "La teoría de recursos y capacidades: Un cruce de caminos". *Cuadernos Aragoneses de Economía*, Vol. 11, N. 1, pp. 49-65.
- Moreno, M., & Coromoto, M. (2009). Expectativas y percepciones del turista sobre el servicio hotelero, *Revista FERMENTUM*, No. 55 , mayo-agosto, pp. 331–364.
- Myrna Delfina López Noriega, Lorena Zalthén Hernández y María de los Ángeles Cervantes Rosas (2019): "Análisis comparativo de la competitividad en el sector hotelero en estados de los dos golfos de México", *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, n. 1 (febrero 2019). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilco/01/sector-hoteler.html>
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco01sector-hoteler>
- Nelson, R. R. y Winter, S. (1982): *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Penrose, E. T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Aguilar. [La obra original ha sido publicada con el título *The Theory of the growth of the firm*, Blackwell. Oxford, 1959].
- Peteraf, M. (1993): "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N.3 pp.179-191.

Porter, M. E. (1982): Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. [La edición original de esta obra es del año 1980, con el título Competitive strategic].

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1991): “La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve”. Harvard-Deusto Business Review. 1er. Trimestre, 1991, pp. 47-64 [Este artículo ha sido publicado anteriormente en Harvard Business Review con el título “The core competence of the corporation”, Vol.68, N.3, mayo-junio, pp.79-91].

Regalado, O., Y Viardot, E. (2002). El Futuro De La Desintermediacion En Los Servicios Turisticos: ¿Una Evolucion En Las Competencias? Documento de Trabajo. Retrieved from <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle: EL FUTURO DE LA DESINTERMEDIACION EN LOS SERVICIOS TURISTICOS: UNA EVOLUCION EN LAS COMPETENCIAS?>

Robinson, J.V. (1933-1969): The Economies of Imperfect Competition, Istand 2d eds. London: Macmillan

Rodríguez, F.O.; Grzabel,P.V.; y Noguez, T. L. (2012): “Determinació de Precios en la Industria de la Hotelería”. Revista del Instituto Internacional de Costos, Educación Especial XII Congreso, abril pp.1-17.

Rodríguez, V. y García, V. G. (2011): “Metodología para la Determinación del Rumbo Estratégico de Entidades Hoteleras”. Revista Turismo y Desarrollo Local. Vol. 4, No. 10, (julio/agosto) pp. 1-24.

Rumelt, R. P. (1984): “Towards a strategic theory of the firm”, en: Lamb, E. (Ed.): Competitive strategic management. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Rumelt, R. P. (1987): “Theory, strategy, and entrepreneurship”, en Teece, D. J. (ed): The competitive challenge, pp.137-158, Cambridge: MA

Rumelt, R. P. (1991): “How much does industry matter?”. Strategic Management Journal, N. 12, pp. 167-185.

Santamaría, E. A. y Cadrazco, P. W. (2011): “Matriz de la inteligencia hotelera-mih. Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero”. Revista Pensamiento y Gestión. No. 31, pp. 1-6

Selznick, P. (1962): El mando en la administración: Una interpretación sociológica. Madrid: Imprenta Nacional del Boletín Oficial del Estado. [La obra original ha sido publicada con el nombre Leadership in administration: A sociological interpretation. Nueva York: Harper & Row, 1957].

Serrato, M. A., TELLO, J. M., GARCÍA, S. A., CASTILLO, J. C. D. L. C., & GÓMEZ, K. D. (2010): Índice De Competitividad Turística De Los Estados Mexicanos. Annals of Physics, 1–163.

Stigler, G. J. (1968): “The organization of industry”. Chicago,IL: University of Chicago, Press.

Suárez, j. e Ibarra, S. (2002): “La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial”. Anales de Estudios Económicos y Empresariales, N. 5, pp. 63-89.

Teece, D. J. (1980): "Economies of Scope of the enterprise". Journal of Economic Behavior and Organization, N. 1, pp.223-247.

Teece, D. J. (1982): "Towards an economic theory of the multiproduct firm". Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 3, N.1, pp. 39-63.

Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-based view of the firm" Strategic Management Journal, Vol. 5, N. 2, pp.171-180.

Wernerfelt, B. (1989): "From critical resources to corporate strategy". Journal of General Management, Vol. 14, N.3, pp. 4-12.

Wernerfelt, B. y Montgomery, C.(1986): "What is an Atractive Industry", Management Science, Vol. 32, pp.1223-1230.

Williamson, O. (1975): Markets and Hierarchies.Free Press, New York.

LA ESTADÍA EMPRESARIAL COMO HERRAMIENTA PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TIJUANA

Santiago González Velásquez, Universidad Tecnológica de Tijuana

Dora Rocío Guerrero Muñoz, Universidad Tecnológica de Tijuana

Francelia Polanco Mayorquín, Universidad Tecnológica de Tijuana

RESUMEN

Ante la necesidad de fortalecer la relación entre el sector empresarial y las necesidades sociales relacionadas con la oferta educativa de la Universidad Tecnológica de Tijuana, se analiza y caracteriza el proceso de inserción laboral de los egresados de la carrera Técnico Superior Universitario área Mercadotecnia; a través de un cuestionario con 12 ítems relacionados con la experiencia de los estudiantes de dos generaciones, durante la etapa de estadía empresarial del sexto cuatrimestre. El comparativo entre dos generaciones observa que el 86% de los estudiantes de la generación 2015-2017 se incorporó al campo laboral al terminar la estadía empresarial; mientras de la generación 2016-2018 se insertaron al trabajo el 69%. La mayoría de los encuestados (55% para generación 2015-2017 y 81% para la generación 2016-2018) mencionan que la fase de estadía fue el mecanismo facilitador para integrarse a un trabajo. Se concluye que la universidad a través del área de enlace empresarial, prácticas y estadías; colabora con el sector empresarial y favorece a los estudiantes para su inserción laboral.

PALABRAS CLAVE: Inserción Laboral, Estadía Empresarial, Educación Superior

THE INTERNSHIP AS A TOOL FOR THE LABOR INSERTION OF STUDENTS OF THE TECHNOLOGICAL UNIVERSITY OF TIJUANA

ABSTRACT

Given the need to strengthen the relationship between the business sector and the social needs related to the educational offer of the Technological University of Tijuana, is analyzed and characterized the process of insertion into employment of graduates of the Advanced Technician, University Level in Marketing; through a questionnaire with 12 items related to the experience of students of two generations, during the internship in the sixth quarter. The comparison between two generations shows that 86% of the students of the 2015-2017 generations joined the working market at the end of their internship, while 69% of the 2016-2018 generation joined the work force. The majority of respondents (55% for the 2015-2017 generation and 81% for the 2016-2018 generation) mentioned that the residence phase was the facilitating mechanism to integrate into a job. It is concluded that the university, through the area of business liaison, internships and residence, collaborates with the business sector and favoring students for employment.

JEL: A22, I23, J01

KEYWORDS: Employment, Internship, Higher education

INTRODUCCIÓN

Los cambios en el contexto laboral, las comunicaciones y la economía del conocimiento, conllevan a demandar empleos más flexibles pero capaces de satisfacer requerimientos de los empleadores (Martínez-Clares y González-Lorente, 2019); en este sentido, son las Instituciones de Educación Superior (IES) las

entidades mediadoras entre la formación competitiva demandada por el sector empresarial y el constructo en los profesionales graduados de las universidades (Clemente y Escribá, 2013; Román, Gordillo y Franco, 2016). Hecha la observación anterior, para las IES el currículo universitario requiere que los alumnos fortalezcan sus capacidades integrando la formación con el mundo profesional que conlleve a la inserción laboral; es decir, que a través de los programas de estudios se fomenta el desarrollo de competencias permitiendo aportar y aplicar de una manera práctica su pensamiento crítico e innovador, es por eso que las universidades tienen la oportunidad de incorporar en su currículo planes de estudio pertinentes (Sánchez y Valenzuela, 2018). A este respecto, el currículo universitario orientado a la actividad académica, es definido como el plan educativo que contiene el perfil profesional que se pretende obtener a través de la formación académica y competitiva del estudiante, que se va configurando y evaluando en la práctica en función a la misión institucional (Sánchez y Valenzuela, 2018). En el mismo sentido, Picazo Villaseñor (2012) citado por Núñez, Vigo, Palacios y Arnao (2014), comenta que los saberes aprendidos derivados de los planes de estudio de la universidad, se van perfilando de tal forma que los alumnos desarrollen habilidades pertinentes para insertarse en el sector empresarial de una manera natural.

Tomando en cuenta lo anterior, el perfil profesional como producto del currículo universitario, es entendido como la identidad profesional que un egresado debe tener para llevar a cabo una determinada actividad laboral; explicando las funciones principales que dicha profesión cumple a través de las tareas más usuales en las que se forjan esas funciones (Villardón-Gallego y Yániz, 2014). Por ello, es comprensible que las universidades se abocan a ofrecer planes de estudios de acuerdo a las competencias específicas, encaminadas a crear el perfil profesional que atienda las necesidades del sector productivo. Hechas las consideraciones anteriores, se reconoce que la universidad tiene un papel central en el desarrollo de la sociedad, es creadora del conocimiento y formadora de las personas, principalmente de los jóvenes. (Duart y Pujol, 2008). Con respecto a ello, las Universidades Tecnológicas creadas en México en 1991 ofrecen las herramientas adecuadas para que los estudiantes alcancen las competencias descritas anteriormente; en el mismo sentido, la Universidad Tecnológica de Tijuana (UTT) utiliza planes de estudios que incluye prácticas profesionales y estancias empresariales que facilitan la empleabilidad. Esta investigación tiene como objetivo analizar y caracterizar el proceso de inserción laboral de los egresados de la carrera Técnico Superior Universitario (TSU) en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia, se presenta en el siguiente orden: inicialmente se enmarcan las teorías y los constructos en los que se basa el trabajo de investigación, se identifica la metodología utilizada para el estudio empírico y se presentan los resultados y conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

Hoy en día el sector productivo demanda personal capacitado que solucione los problemas que se presentan en las organizaciones, es por eso que las IES se aproximan a cumplir las expectativas que el mercado laboral solicita, por lo que dentro de las aulas se les han brindado las herramientas necesarias, a través de materiales, profesores y asignaturas integrales y transversales para el desarrollo de competencias laborales (Núñez et al. 2014). Como indican Bowder y Marton (2012), la universidad es un lugar para la enseñanza, la investigación y el servicio a la comunidad que tiene por objetivo conseguir la enseñanza y el aprendizaje; pues es a través de las universidades en donde se da la reflexión, se desarrollan las capacidades y se fortalecen los valores dando cavidad al perfil del egresado considerado preparado para ser empleable (Román et al, 2016). Del mismo modo, en los últimos años la labor de la universidad integra actividades de vinculación con diversos sectores para que los estudiantes desarrollen experiencia laboral pertinentes a su área de especialidad; las IES se preocupan para que la práctica de los alumnos sea multifacética, multiestratificada y se vincule con la experiencia en el sector productivo; es preciso observar en este contexto que el aprendizaje se genera cuando las herramientas ofrecidas por las instituciones se relacionen con la iniciativa comprometida del estudiante por generar apropiación del conocimiento, principalmente cuando los conocimientos adquiridos en el aula se ejecuta en entornos profesionales (Boud, Cohen y Walker, 2011). Bajo esta premisa, y con el objetivo de mejorar la empleabilidad de los egresados; las IES han desarrollado una fuerte orientación hacia la profesionalización integrando además de planes de estudios

oportunos como se mencionó anteriormente; la introducción de prácticas profesionales o estancias laborales en el sector empresarial logrando también organizar la adquisición de experiencia y competencias asociadas a la carrera profesional (Planas y Enciso, 2014). Con estas acciones no sólo los egresados se benefician, los empresarios también optimizan costos de formación y selección al permitir el acercamiento de los estudiantes en el sector productivo (Valero, 2012).

Diversos estudios se han llevado a cabo para identificar el nivel de empleabilidad que tienen los egresados de universidad, con un perfil de egreso adecuado al sector empresarial. Bethencourt y Cabrera (2012), hacen un estudio para identificar el perfil profesional del psicopedagogo en España, evaluando la formación recibida y las competencias laborales requeridas; los resultados indicaron un nivel de inserción elevado, se redefinieron perfiles de egreso y la formación recibida se valoró competente. Por otro lado, Di Meglio, Barge-Gil, Camiña, y Moreno (2019), hacen un estudio para analizar las características de las prácticas en las empresas e identificar qué competencias adquiridas en ese periodo determinan la inserción laboral de los graduados de Ciencias Económico y Empresariales en la Universidad Complutense de Madrid. Se observó que los estudiantes que realizaron sus prácticas profesionales mejoraron competencias en comunicación y solución de problemas; del mismo modo la competencia en el uso de tecnologías de la comunicación e información se consideró como la mas importante, facilitando la inserción laboral. Por su parte, León, Gallegos y Vázquez (2016), hacen un estudio para evaluar la experiencia de prácticas profesionales como herramienta para crecer de manera competitiva a los graduados de pedagogía de la UBC. Los resultados muestran que la experiencia en el sector empresarial, aporta las bases para crecer en la profesión; la estancia en el ámbito laboral acerca a los futuros profesionales al escenario tal y como sucede, observando y apoyando el trabajo de los maestros en servicio para aprender sobre la realidad.

METODOLOGÍA

El presente trabajo es de tipo Cuantitativo-Descriptivo, mediante una encuesta de tipo poblacional aplicada a egresados de la carrera TSU en Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia durante el periodo de mayo del 2018 a septiembre del 2019, tiene un alcance exploratorio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010) y se utilizó la metodología planteada por Zikmund y Babin (2009) dividida en 6 etapas: definición del problema, diseño de la investigación, muestreo, recopilación de datos, análisis y procesamiento de datos, conclusiones e informes. La primera fase consistió en realizar un análisis en conjunto con el departamento de Enlace Empresarial, Prácticas, Estadías, Educación Continua de la UTT y la Dirección de Carrera, con el objeto de identificar el proceso de estadía y cómo éste ayuda a la inserción laboral de los egresados en TSU en Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia. Posteriormente se determinó utilizar el instrumento de recopilación propuesto por la Subdirección de Admisión y Servicios al Estudiante de la UTT que incluye 15 ítems relacionados con la experiencia de los graduados, la Tabla 1 muestra la operacionalización de las variables.

Tabla 1: Operacionalización de las Variables

Conceptualización	Dimensión	Indicador	Número de Ítems
Generales	Cuatrimestre de estudio	Séptimo, décimo	4
	Carrera	Logística, mercadotecnia	
Trabajo	Generación	2015-2017, 2016-2018	10
	Estándar de competencias laborales certificado	Elaboración de Investigación de mercados, despacho de materiales sintéticos, ninguno	
	Trabaja actualmente	Si o no	
	Relación trabajo-estudio	Si o no	
	Área en el que colabora	Ventas, investigación de mercados, publicidad, administrativo, recursos humanos, almacén, compras, producción, logística, tráfico, otros.	
	Tempo en ese empleo	Menos de 1 año, entre 1 y 2 años, más de 2 años	
	Horario de empleo	Medio tiempo, tiempo completo	
	Trabaja en el lugar donde se realizó la estadía	Si o no	
	La UTT ayudó a la inserción laboral	Si o no	
	Mecanismo utilizado	Prácticas profesionales, estadía	
Nivel de ingresos	Área o departamento en el que realizó la estadía	Ventas, investigación de mercados, publicidad, administrativo, recursos humanos, almacén, compras, producción, logística, tráfico, otros.	1
	La estadía reforzó competencias	Si o no	
	Ingresos mensuales	Hasta 4,000, desde 4001 hasta 8,000, desde 8,001 hasta 12,000, más de 12,000	

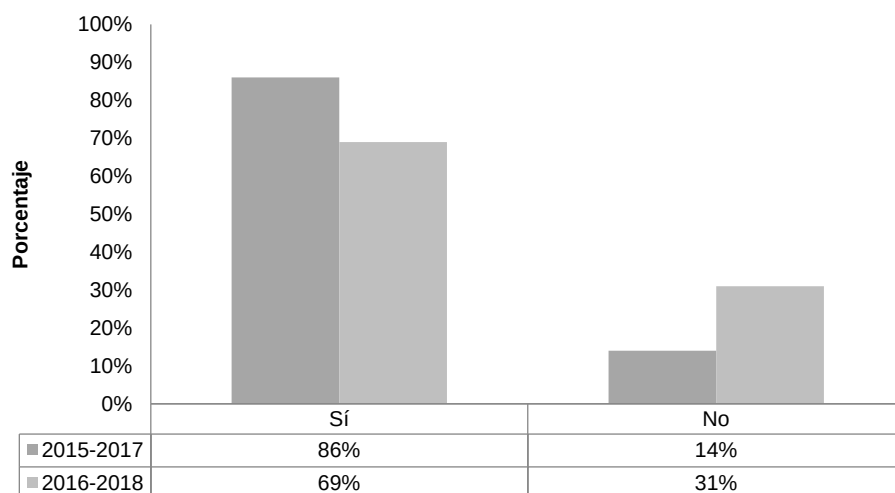
Se observa la operacionalización de las variables para la investigación, integrando la conceptualización, la dimensión, el indicador y número de ítems, que se utilizaron en el instrumento de recopilación de datos con respuestas cerradas. Se aplicó a los alumnos de TSU en Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia de la UTT, de las generaciones 2015-2017 y 2016-2018 para determinar la experiencia que tuvieron al finalizar el proceso de estadía en la carrera. Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente se determinó que la población serían dos generaciones de exalumnos del plan de estudios, 49 alumnos de la generación 2015-2017 y 36 de la generación 2016-2018, el total fue de 85 alumnos. Posteriormente se aplicó el instrumento a los egresados para recolectar los datos, se utilizó el *software* Microsoft Excel para integrar la información construyendo una base de datos y, a través de tablas de frecuencia se identificó al promedio representado en porcentaje como el estadístico más significativo; por último, se presentaron las conclusiones.

RESULTADOS

A continuación, se muestran los resultados de la encuesta, se presentan datos considerados relevantes relacionados con la inserción laboral. La Figura 1, muestra el porcentaje de alumnos entrevistados de las dos generaciones de TSU en Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia de la UTT que actualmente trabajan.

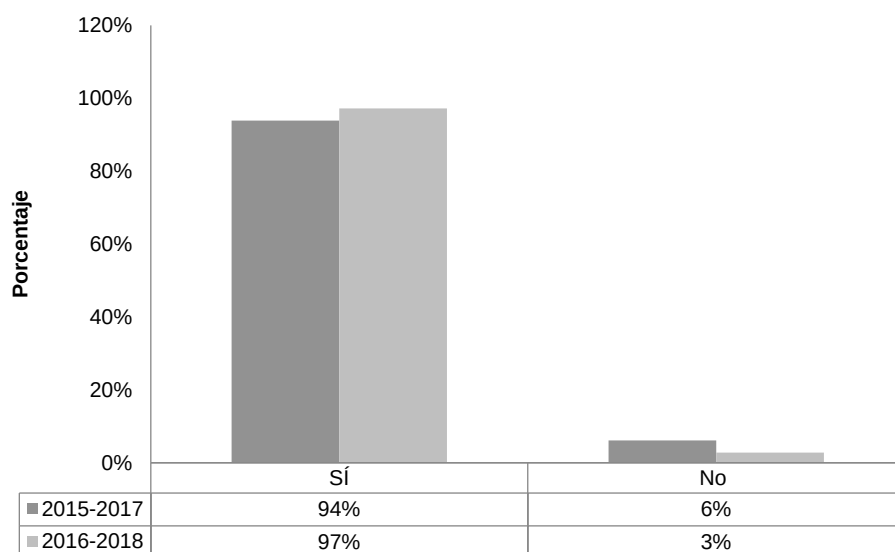
Figura 1: Egresados de TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia Que Actualmente Trabajan



En la figura se observa que el 86 por ciento de los egresados de la generación 2015-2017 de TSU en Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia de la UTT trabajan, mientras que el 14 por ciento no lo hacen; por parte de los egresados de la generación 206-2018, el 69 por ciento si trabaja y el 31 por ciento no lo hace. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la Figura 2 se aprecia la percepción que tienen los egresados, al preguntar si el trabajo actual es pertinente al área en donde laboran.

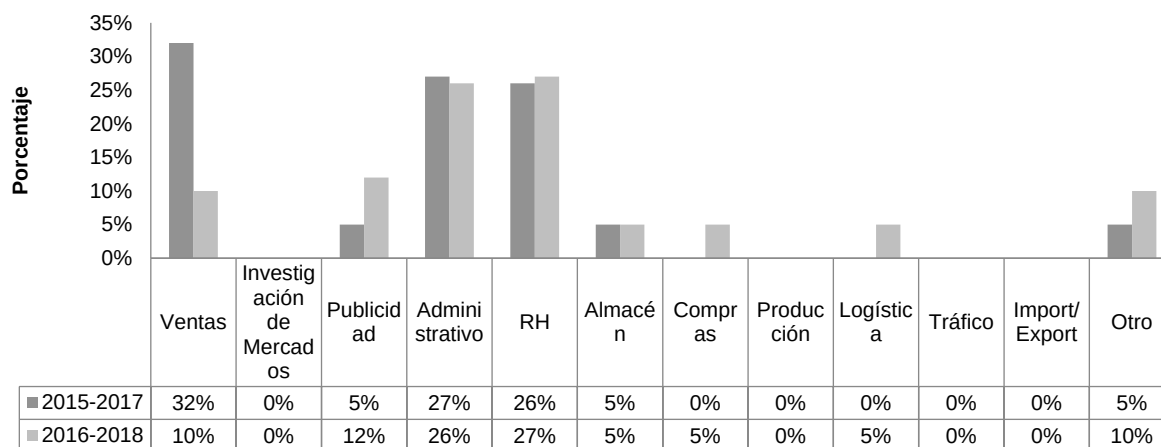
Figura 2: Relación Trabajo - Estudio



En la gráfica anterior se muestra que el 94 por ciento de los encuestados de la generación 2015-2017, trabajan en un área relacionada con su carrera, mientras que el 6 por ciento no; por otro lado, el 97 por ciento de los egresados de la generación 2016-2018 que trabajan lo hacen en un lugar relacionado con su carrera, el 3 por ciento restante no. Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3 muestra los datos reportados por los graduados, respecto al área o departamento en donde se desempeñan actualmente. Se observan las áreas de ventas, administrativa y recursos humanos como las que demandan mayormente a los egresados de TSU.

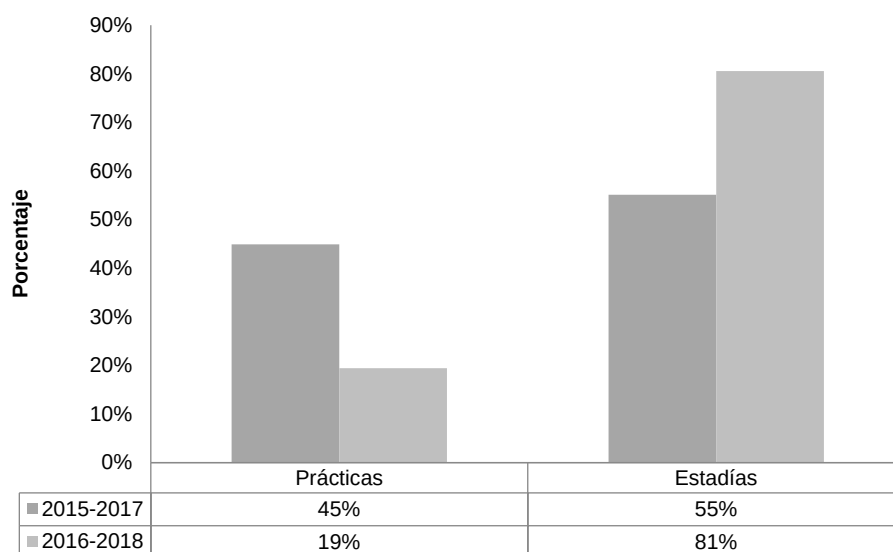
Figura 3: Área en el Que Actualmente se Desempeñan los Egresados TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia



La Figura muestra las áreas laborales en donde se desempeñan los egresados de la carrera TSU Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia. Se observa que el 32 por ciento de la generación 2015-2017 se desempeñan en el área de ventas mientras que de la generación 2016-2018 sólo el 10 por ciento. Por otro lado, las áreas en las que mayor cantidad de egresados contrata, son la administrativa con un 27 por ciento de la generación 2015-2017 y el 26 por ciento de la generación 2016-2018; el área de recursos humanos integró al 26 por ciento de los egresados de la generación 2015-2017 y 27 por ciento de la generación 2016-2018. El departamento de publicidad también es de los pertinentes a la carrera, en el trabajan el 5 por ciento de los egresados de la generación 2015-2017 y el 12 por ciento de la generación 2016-2018. Otras áreas en donde los graduados se desempeñan son; almacén, compras y logística. Fuente: Elaboración propia.

Un dato importante, es identificar el mecanismo por el cual los egresados de la carrera se integraron al sector productivo. La UTT incluye dos actividades necesarias para que el alumno se prepare para la actividad laboral: las prácticas profesionales y las estadías empresariales. En la Figura 4 se observa el mecanismo por el que los egresados se insertaron al campo de trabajo.

Figura 4: Inserción Laboral A Través de Prácticas Profesionales o Estadías



Se aprecia que el 45 por ciento de los egresados de la generación 2015-2017 se insertaron al campo laboral a través de las prácticas profesionales; mientras que de la generación 2016-2018 sólo el 19 por ciento utilizó este mecanismo. Por otro lado, el 55 por ciento de los egresados de la generación 2015-2017 utilizaron la estadía como medio para integrarse al trabajo, pero de la generación 2016-2018, el 81 por ciento la integraron como herramienta para conseguir empleo. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El proceso de inserción laboral estudiado, observa la intervención de la UTT a través de las prácticas profesionales y la estadía empresarial. Estas herramientas de vinculación permiten en primera instancia evaluar los planes de estudio de la universidad, y al mismo tiempo, deja a los estudiantes del último cuatrimestre de la carrera TSU; desempeñarse en el ámbito laboral, desarrollando competencias pertinentes a los requisitos del sector empresarial. El currículo de la carrera de TSU Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia considera al sexto cuatrimestre para llevar a cabo la estadía en alguna empresa del área de especialización. De los 85 encuestados de las generaciones 2015-2017 y 2016-2018 de la carrera TSU en Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia de la UTT, el 95 por ciento comentaron que la estancia en el sector empresarial que realizaron, es adecuada a su área de estudios. En el mismo sentido, el 95 por ciento de los encuestados que trabajan, lo hacen en un lugar relacionado con la carrera, los departamentos que concentran como empleados a más del 50 por ciento de los egresados son: el área administrativa y de recursos humanos, el área de ventas integra al 32 por ciento de la generación 2015-2017 y al 10 por ciento de la generación 2016-2018. Las áreas de publicidad, almacén, compras y logística concentran al 10 por ciento de los egresados de la generación 2015-2017 y al 27 por ciento de la generación 2016-2018. Se observó que la estadía empresarial de los alumnos del sexto cuatrimestre de la carrera de TSU en Desarrollo de Negocios área Mercadotecnia de la UTT, facilitó la inserción al sector productivo al momento de egresar, el 55 por ciento de la generación 2015-2017 utilizó este recurso para dicha integración al campo laboral; mientras que en la siguiente generación aumentó este porcentaje a 81 por ciento.

BIBLIOGRAFÍA

- Bethencourt, J., & Cabrera, L. (2012). Work placement and professional competencies of the school psychologist. *Electronical Journal of Research in Educational Psychology*, 475-504.
- Boud, D., Cohen, R., & Walker, D. (2011). El aprendizaje a partir de la experiencia. Interpretar lo vital y cotidiano como fuente de conocimiento. Madrid: NARCEA Ediciones.
- Clemente Ricolfe, J., & Escribá Pérez, C. (2013). Análisis de la percepción de las competencias genéricas adquiridas en la Universidad. *Revista de Educación*, 535-561. doi:10.4438/1988-592X-RE-2013-362-241
- Di Meglio, G., Barge-Gil, A., Camiña, E., & Moreno, L. (2019). El impacto de las prácticas en empresas en la inserción laboral: un análisis aplicado a los grados de Economía y Administración y Dirección de Empresas. *Educación XXI*, 235-266. doi:10.5944/educXXI.22579
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. Naucalpan de Juárez: McGraw Hill.
- León Romero, A. A., Gallegos Santiago, M., & Vázquez García, J. (2016). La práctica escolar favorece la formación de profesionales para su inserción laboral. *Revista Boletín Redipe*, 94-105.
- Martínez-Clares, P., & González-Lorente, C. (2019). Competencias personales y participativas vinculantes a la inserción laboral de los universitarios: Validación de una escala. *Relieve*, 1-18. doi:http://doi.org/10.7203/relieve.25.1.13164
- Núñez Rojas, N., Vigo Vargas, O. L., Palacio Contreras, P. G., & Arnao Vásquez, M. O. (2014). Formación universitaria basada en competencias. Currículum, estrategias didácticas y evaluación. Chiclayo, Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Planas Coll, J., & Enciso Ávila, I. M. (2014). Los estudiantes que trabajan: ¿tienen valor profesional el trabajo durante los estudios? *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 23-45.

Román Fuentes, J. C., Gordillo Martínez, Á. E., & Franco Gurría, R. T. (2016). Inserción laboral de estudiantes de administración de la Universidad Autónoma de Chiapas. *Revista Global de Negocios*, 39-49.

Sánchez Hernández, O., & Valenzuela Ojeda, G. A. (2018). Aportaciones para los estudios de pertinencia en la educación superior. Un camino hacia la calidad. *Debates en Evaluación y Curriculum*, 1-13.

Valero Osuna, F. J. (2012). Estudio Demandas del Mercado Laboral a los Titulados Universitarios. Obtenido de <http://empleo.ugr.es/observatorio/files/publications/8.pdf>

Villardón-Gallego, L., & Yániz, C. (2014). Características psicométricas de la Escala de estrategias afectivas en el proceso de aprendizaje. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 693-716.

Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de mercados*. México, D.F.: Cengage Learning.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MICROEMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO

Elsa Delgado Cazares, TecNM /Instituto Tecnológico de Matamoros

Ileana Guzmán Prince, TecNM/ Instituto Tecnológico de Matamoros

Edna Laura Tienda Delgado, TecNM/Instituto Tecnológico de Nuevo León

Corina G. Ocegueda Mercado, TecNM /Instituto Tecnológico de Matamoros

Daniel Gonzalo Galván Rodríguez, TecNM /Instituto Tecnológico de Matamoros

RESUMEN

La Organización Internacional del Trabajo (2016), informa que en América Latina y el Caribe las MIPYMES son un sector que predomina en la economía de los países, en este sentido las microempresas en la región de Matamoros, presentan el problema de poseer baja o nula competitividad, desde esta perspectiva el propósito del estudio fue evaluar la gestión estratégica de las microempresas con el objetivo principal de identificar uso y aplicación de la planificación estratégica y diseñar metodología fácil para apoyar el desarrollo de estrategias que favorezcan su crecimiento y permanencia. Se realizó una contextualización y diagnóstico del sector antes mencionado. Identificar la presencia o ausencia de administración, oportunidades e insolvencias, dada la naturaleza de este segmento de empresas. La metodología fue mixta, se aplicó un instrumento a una muestra de 100 microempresarios de una población de 2,402 establecimientos. Se utilizó un cuestionario basado en instrumentos validados, entrevistas y pruebas piloto para expertos. Los resultados obtenidos, se confirmó que la competitividad de las microempresas del sector comercio está en función de la aplicación e impacto de la planeación estratégica

PALABRAS CLAVES: Microempresas, Estrategias, Competitividad

ABSTRACT

The International Labor Organization (2016), informs that in Latin America and the Caribbean, MSMEs are a sector that predominates in the economy of the countries, in this sense microenterprises in the Matamoros region, present the problem of having low or no competitiveness, from this perspective the purpose of the study was to evaluate the strategic management of microenterprises with the main objective of identifying use and application of strategic planning and designing easy methodology to support the development of strategies that favor their growth and permanence. A contextualization and diagnosis of the aforementioned sector was carried out. Identify the presence or absence of administration, opportunities and insolvencies, given the nature of this segment of companies. The methodology was mixed, an instrument was applied to a sample of 100 micro entrepreneurs from a population of 2,402 establishments. A questionnaire based on validated instruments, interviews and pilot tests for experts was used. The results obtained, it was confirmed that the competitiveness of microenterprises in the commerce sector is a function of the application and impact of strategic planning

JEL: M00

KEYWORDS: Micro-Enterprises, Strategy, Competitiveness

INTRODUCCIÓN

La apertura de mercados a nivel mundial ha propiciado una evolución socio-económica cambiante en los últimos sesenta años, que ha demandado de las organizaciones comerciales elevar su nivel de competitividad, para cubrir las expectativas del contexto en el que ofertan sus productos o servicios. Latinoamérica, en contraste con otros países, y de manera particular en México, las Mipymes tienden a fracasar afectadas por distintos factores, principalmente por el impacto de la economía global que impulso la competencia internacional. Hernández (2014) refiere que el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) originó desestabilización económica para las empresas en general y, de forma particular, para las microempresas. Las micro, pequeñas y medianas empresas, son también una importante fuente de ingreso y empleo, pero presentan desventajas con respecto a las grandes, por la naturaleza propia de su estructura, falta de gestión administrativa y el no tener acceso al uso de tecnologías de información en el ámbito interno, por otro lado, desde el ámbito externo, el no tener acceso los programas de apoyo gubernamentales, créditos, mercados y tecnologías entre otros. (Solimano, A., Pollack, M., Wainer, U., & Wurgaft, J., 2007)

La Secretaría de Desarrollo Económico (2007) coincide en que una de las principales desventajas que tiene este tipo de empresas reside en su deficiente infraestructura, la falta de aplicación de herramientas estratégicas. En Tamaulipas, existen 104,334 unidades económicas, de las cuales el 94.2% corresponde a microempresas. Por su parte, en el municipio de Matamoros, se contabilizan 15,906 empresas, de las cuales el 95% son Mipymes y el 15%, que corresponde a 2,402 son Mipymes del sector comercio, generando el 30.3% del empleo en la región (INEGI, 2014). Estos datos revelan que las microempresas y, son parte fundamental en el desarrollo económico. La importancia y condiciones del entorno competitivo actual permitió plantear el objetivo principal de estudio de la investigación de elaborar y aplicar una metodología de planeación estratégica para microempresas del sector comercio de Matamoros, Tamaulipas que les permita tener un desarrollo competitivo con crecimiento y sostenibilidad. La estructura de la investigación se inicia con el análisis de proyectos de investigaciones desarrolladas del tema a investigar, estructurar un marco teórico del tema, establecer el método identificar la población y muestra poblacional, explicar el método de análisis descriptivo y cuantitativo para lograr el objetivo, en la tercera parte se realiza un análisis de resultados obtenidos, se estructura la metodología y finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

La revisión de literatura relacionada con las ventajas de las Mipymes respecto a la competitividad mencionan que están en relación a su tamaño, que les otorga mayor flexibilidad, y su producto puede convertirse en original y único (Álvarez y Durán, 2009; Velarde et al, 2011). Pero, sin embargo, estas empresas sufren una gran desventaja con respecto a las grandes, por la falta de acceso a créditos, mercados y tecnologías, entre otros, (Solimano et al, 2007). Por su parte, Esparza et al (2015) señalan que las micro empresas en México surgen por necesidad económica individual o social, razón por lo que las capacidades y habilidades de administración de sus dueños son limitadas. Estudios científicos y literatura diversa analizada para la elaboración del marco referencial y fundamentos teóricos deja ver que los trabajos enfocados a las Mipymes han sido una línea de investigación recurrente y los resultados convergen en que las microempresas presentan un bajo nivel de productividad y competitividad que impacta en el logro del objetivo primordial que es la rentabilidad (Valencia, 2006). Datos de estudios analizados reflejan la situación compleja para las Mipymes, que se han visto afectadas por factores internos y externos, a los que habrá que agregar otra causa no menos importante para su efectividad, mencionada por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2003), que cita como problemas principal del ambiente interno de las Mipymes, la poca aplicación de la gestión estratégica, falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico. La planeación estratégica en el desarrollo de las empresas es un tema de interés general, independientemente del tamaño o sector que sea, donde las Mipymes tienen una fuerte dinámica de trabajo

a desempeñar para ser competitivas. Álvarez y Durán (2009), al igual que Velarde et al (2011), explican que la globalización, la apertura de mercados y la competencia a nivel mundial trae como consecuencia que los micro negocios, enfrenten un desafío especial por la falta de planeación estratégica, capacidad humana, financiera, y tecnológica.

Estudio realizado por FAEDPYMES (2012), ratifica en sus resultados sobre la situación de las Mipymes en América Latina en el que se incluye a México, que menciona que la principal problemática de las microempresas en la región es : falta de planeación estratégica, bajo grado de adopción tecnológica, falta de recursos humanos capacitados, poca capacidad administrativa, baja productividad y estructuras inoperantes como los principales factores que impactan en el desempeño y supervivencia de las microempresas (Cumex, 2009), confirma en estudio realizado para definir la situación financiera de la pequeña y mediana empresa en varias entidades del país, Puebla, Sonora, Hidalgo y Tamaulipas ,que indica que la planeación es un factor que se aplica solo en el 45 % de las empresas analizadas. De acuerdo con evaluaciones de INEGI (2015), la esperanza de vida de las Mipymes en México es de 7.8 años. Sin embargo, por cada 100 Mipyme que nacen, 36 desaparecen en el primer año de operaciones, mientras que al cabo de cinco años la cifra sube a 70 las que fracasan, quedando solamente el 30% de las mismas. Por su parte, López (2016) señala que en México el 75% de los nuevos emprendimientos cierran luego del primer año de operaciones, lo que refleja que estas unidades económicas tienen menos posibilidades de sobrevivir comparando los datos con Colombia, Brasil que el 41% de los emprendimientos subsisten al segundo año de vida.

En este sentido, cabe destacar la necesidad de abatir el problema de las Mipymes dada la importancia que tienen en México. Solo por su presencia, de más 5 millones de unidades empresariales, su aporte de alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB), y su contribución al empleo con el 72% del total nacional, se puede valorar la importancia de este sector empresarial en el país. En Tamaulipas resulta aún más alarmante, pues sus cifras de esperanza de vida de los negocios y de mortalidad empresarial resultan inferiores a la media nacional. De acuerdo con datos de INEGI (2015), el 46.2% de ellas muere en el primer año de vida El contexto cambiante para las empresas , en especial para las microempresas del sector comercio y en consideración del problema detectado del poco desarrollo y permanencia que presenta debido al bajo nivel de competitividad y lo importante que es su permanencia en la localidad para el desarrollo socioeconómico del municipio de Matamoros, Tamaulipas

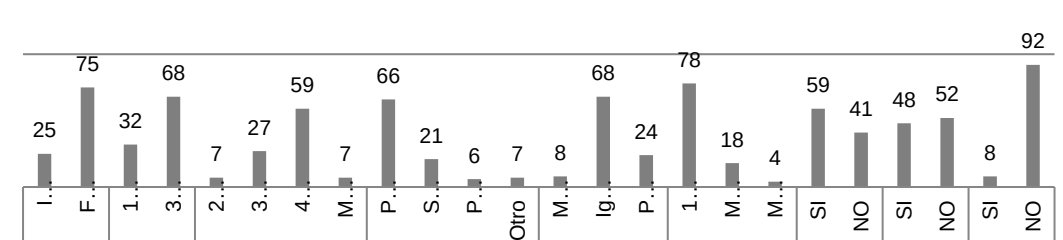
METODOLOGÍA

La investigación fue exploratoria al realizar primero un análisis de referentes teóricos y metodológicos del proyecto. El estudio es mixto, bajo un enfoque cualitativo – cuantitativo, aplicando primeramente una entrevista a expertos con el propósito de conocer aspectos generales del negocio, posteriormente se aplicó un instrumento híbrido validado y aplicado a 100 microempresarios

RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos en base al cuestionario aplicado para lograr el objetivo planteado en la investigación, Los datos corresponden al 100% de la muestra poblacional de las microempresas del sector comercio , primero se presentan los resultados de la características generales , que en su mayoría son microempresas de formación reciente debido a dos principales factores; la inseguridad y que se ha manifestado con el cierre de empresas de mayor antigüedad por inseguridad del entorno y el cierre de empresas motivado por la falta de competitividad, con la entrada de empresas de mayor tamaño y nivel de competitividad .

Figura 1: Caracterización de las Microempresas

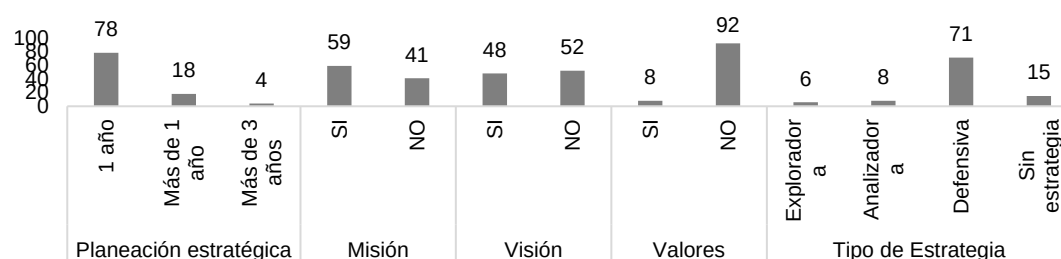


La Figura 1: Muestra resultados de la caracterización de las microempresas, el 75% de las empresas son familiares, 25% son independientes, 32% tienen una antigüedad de un año. 68% entre 3 años, el 100% son negocios formales registradas en el sistema de administración tributario (SAT), con una antigüedad promedio de 2.6 años, el 50% cuenta con nivel académicos básico, 6% tiene estudios profesionales 59% tiene entre 40 y 50 años de edad, el 92% de las empresas encuestadas contestaron tener un clima organizacional no saludable debido a la falta de habilidades del gerente o dueño en materia de dirección.

Sección .Planeación Estratégica

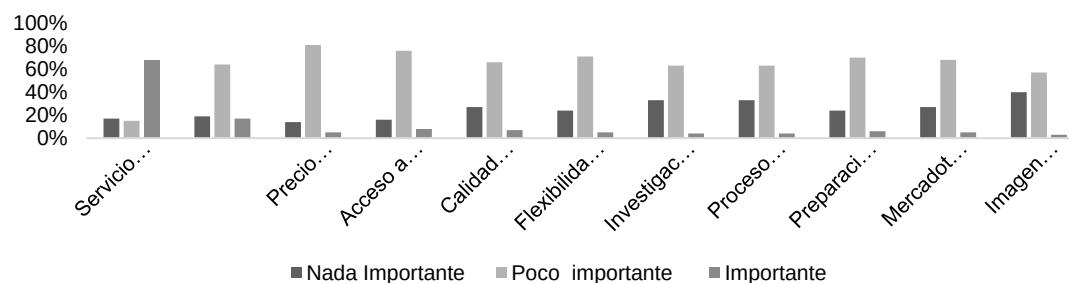
La sección 2. Las preguntas están estructuradas y aplicadas fueron con la finalidad de conocer actividades dirigidas a la práctica de un proceso formal de planeación estratégica y si tienen implementadas o establecidas, la misión, visión, objetivos, que los pueda orientar su negocio a lograr la competitividad.

Figura 2: Aplicación de la Planeación Estratégica



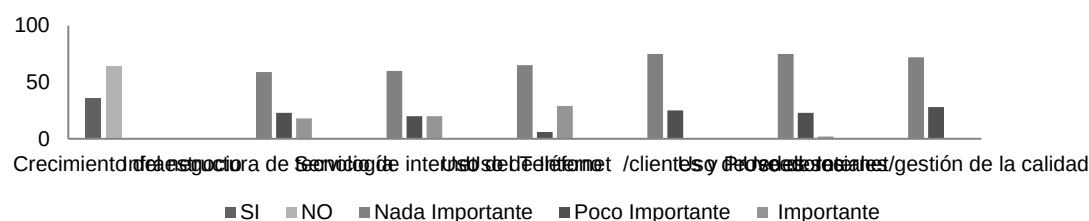
En la Figura 2. el 96% de encuestados realiza planes a un año, y tres años el 4%, el 59% dice tener establecida la misión, 41% no conocía su significado, el 48% de las empresas asumen tener descrita la visión de la empresa, 52% no tiene visión, 8% tiene estructurados los valores y el 92% no. El 71% de las empresas opera con estrategia defensiva, 15% sin estrategia, 8% dice aplicar la estrategia analizadora, el 6% estrategia exploradora, el comparativo con otros estudios se observa coincidencia, Roberto Estrada (2014), señala más del 50% de las empresas mexicanas no planea estratégicamente principal diferencia de las empresas de exitosas,

Figura 3:Factores De Competitividad



En la Figura 3. De los factores de competitividad que conforme a estructura de los ítems y orden de importancia de la respuesta dada por los encuestados, solo el 68 % considera importante el servicio al cliente, 15% poco importante y 17% nada importante. El 19 % considera importante el desarrollo del producto, 64% poco importante y 17 % nada importante, solo el 5% le parece importante el precio del producto sea inferior a la competencia, contra un 81% que contesto poco importante, 8% presenta interés el acceso a nuevos y el mercados, 925 no les interesa, el 7% les importa la calidad del producto y el 93% contesto no importante, el 94%, contestaron tener poca importancia a la preparación y formación profesional, las respuestas consideradas como nada importante son I&D con el 40%, la imagen del negocio con el 95 % . La mayoría considero, como poca importante la mercadotecnia.

Figura 4: Uso de las Tecnologías de Comunicación E Información



En la Figura 4. En referencia a infraestructura, uso y aplicación de tecnologías de información y comunicación (Tics), entre el 64% y 70 % de los microempresarios manifiesta no tener ni hacer uso de estas tecnologías en sus negocios, 36% las utiliza solo de manera personal, 98% de los encuestados considera como poco o nada importantes utilizar estos medios electrónicos y digitales, 70%, no utiliza el internet, redes sociales para comunicación con clientes, ni desarrollo de la empresa

Figura 5: Análisis de la Situación Media de las Microempresas

Prioridad del (la) Microempresario(A)	Porcentaje en Matamoros	Porcentaje en México
Expandir este negocio	44.5	41.8
Continuar con el negocio tal y como está	34.5	28.5
Abrir otro negocio	13.6	18.8
Dejar el negocio para iniciar otro	4.5	5.8
Dejar el negocio por un trabajo asalariado	2.7	5.1

En la Figura 5: Presenta la situación media de las microempresas de Mexico , comparando con resultados en Matamoros, Tamaulipas a la prioridad de sus propietarios.Podemos observar la

similitud del comportamiento entre ambos resultados, ya que más del 40 % de los empresarios en ambas muestras quieren expandir el negocio, le sigue en segundo lugar el planteamiento de seguir con el negocio como está, aunque con una diferencia porcentual de 6 puntos. Posteriormente el 13,6 % en Matamoros, y el 18,8 nacional quisieran dejar el negocio e iniciar otros, mientras solo el 2,7 % de los empresarios en Matamoros quiere dejar el negocio por un trabajo asalariado. Esta cifra es ligeramente mayor en el estudio de México, donde el 5,1 % tienen esa prioridad.

CONCLUSIONES

De acuerdo a resultados de este trabajo de investigación del sector comercio se concluye que , más del 75 % son empresas familiares, administradas por los mismos propietarios, que poseen poco conocimiento de la gestión de su negocio , 90 % de las microempresas no planean sus actividades, no emplean planeación estratégica , razón por la que carecen de misión, visión y valores, el comportamiento de trabajo del negocio es con acciones a la defensiva por carecer de conocimiento para comercializar sus productos y ganar mercado. Finalmente Se identificó que existe una relación directa y significativa entre la planeación estratégica y los niveles de competitividad de las Microempresas del sector Comercio en Matamoros, por el bajo nivel de competitividad reflejado en el poco desarrollo y crecimiento que tienen las microempresas, fundamentalmente por problemas de gestión interna que se observa en este tipo de empresas debido a su tamaño, capacidad y recursos que poseen.

LIMITACIONES Y TRABAJO FUTURO

El estudio se limitó a la región noreste de Tamaulipas y únicamente a identificar la caracterización de los microempresas en el municipio de Matamoros. Las estrategias mediata es la implementación de una metodología de planeación estratégica adecuada a las necesidades de las microempresas del sector comercio, de fácil brindar capacitación a micro empresarios en las áreas de administración, mercadotecnia y finanzas como parte de un plan de mejora en este tipo de negocios , los resultados obtenidos serán motivo para seguir investigando y realizar una segunda etapa que es el diseño e implementación de un modelo de gestión estratégico para estas empresas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, A. y Durán, C. (2009). Manual de la micro, pequeña y mediana empresa. San Salvador: CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/>

Cumex, R. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: Entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Revista del Centro de Investigación. Vol. 9. No. 33, pp. 5-30.

French, S., Kelly, S. y Harrison, F. (2004). The Role of Strategic Planning in the Performance of Small, Professional Service Firms. Journal of Management Development. Vol. 23, pp. 765-776.

Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) (2015). Esperanza de vida de los negocios en Mexico. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/esperanza de vida](http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/esperanza%20de%20vida). Consulta: 20 de septiembre 2016.

Saavedra García, M., Milla Toro, S., y Sánchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. Faedpyme International Review. Vol. 2. No. 4, pp. 18-32. doi:10.15558/fir.v2i4.38

BIOGRAFÍAS

Elsa Delgado Cazares. Mexicana. Doctora en Administración y Alta Dirección de la Universidad Autónoma de Coahuila. Maestro Titular de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Matamoros, adscrita a la División de Estudios Posgrado e Investigación desde 1983 a la fecha. Jefa del Departamento de Comunicación y Difusión, Jefa del Departamento de Ciencias Económico Administrativas en el periodo 2003-2007. Jefa del Departamento de Recursos Humanos del ITM en el 2011 y 2012. Evaluador de organismos acreditadores: CACECA- CASCLA del 2007 a la fecha. Reconocimiento de PRODEP como maestro de Perfil Deseable. Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros Lauro Villar Km. 6.5 carretera a la playa, CP.87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Ileana Guzmán Prince. Mexicana. Doctora en Administración Estratégica. Maestra en Administración de Empresas. Profesora de tiempo completo adscrita a la División de Estudios de Posgrado e Investigación. Reconocimiento de PRODEP como maestro Perfil Deseable. Reconocida como académico certificado ANFECA. Dirección Institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros, Carretera Lauro Villar Km 6.5 CP 87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Edna Laura Tienda Delgado. Mexicana. . Doctora en Planeación Estratégica, Lic. Administración de Empresas (2008),. Máster en Administración de Recursos Humanos (2010) Universidad Tec Milenio, Monterrey, N.L, Monterrey, N.L. Docente adscrita al área de Ciencias Económica Administrativa desde el 2012 a la fecha, Jefa de Reclutamiento y Selección de personal; Corporativo Soriana, Monterrey, N.L. . Dirección Institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Nuevo León Ave. Eloy Cavazos, 2001; Col. Tolteca, Guadalupe. NL. México.

Corina Guillermina Ocegueda Mercado. Mexicana. Doctora en Metodología de la Enseñanza. Maestría en Administración de Empresas. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita a la División de Estudios Posgrado e Investigación. Reconocimiento de PRODEP como maestro de Perfil Deseable. Reconocida como académico certificado por ANFECA. Dirección institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros, Carretera Lauro Villar Km. 6.5 carretera a la playa, CP.87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Daniel Gonzalo Galván Rodríguez. Mexicano. Maestro en Administración Industrial. Ingeniero en Electrónica. Profesor de asignatura adscrito al Departamento de Metal-Mecánica. Dirección Institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros, Carretera Lauro Villar Km 6.5 CP 87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

COMOVIMIENTOS EN LOS ÍNDICES ACCIONARIOS DE AMÉRICA: UNA APLICACIÓN DE LA TOPOLOGÍA DE REDES BASADAS EN LA CORRELACIÓN PARCIAL

Javier Humberto Ospina-Holguín, Universidad del Valle

Ana Milena Padilla-Ospina, Universidad del Valle

RESUMEN

En este trabajo se calculan los árboles de expansión mínima de los índices accionarios de América a partir de distancias euclidianas definidas con base en la correlación lineal de Pearson y la correlación parcial. Se utilizan nueve índices accionarios principales de sus respectivas bolsas en sus monedas nacionales de agosto de 2011 a octubre de 2019. El uso de la correlación y de las monedas nacionales pretende eliminar comovimientos espurios debidos a terceros mercados. Se encontró que el árbol de expansión mínima basado en la correlación parcial reflejaba mejor la jerarquía intuitiva de comovimientos en donde Estados Unidos es un actor principal, pero se halló también que el árbol de jerarquía basado en el árbol de expansión mínima es más plano, reflejando una mayor independencia de los índices entre sí (una distancia ultramétrica similar en cada rama).

PALABRAS CLAVES: Mercados Accionarios, Comovimientos, Árbol de Expansión Mínima, Correlación Parcial

COMOVEMENTS IN THE STOC MARKET INDICES OF AMERICA: AN APPLICATION OF THE NETWORK TOPOLOGY BASED ON PARTIAL CORRELATION

In this work, the minimum expansion trees of the American stock indices are calculated from Euclidean distances defined based on Pearson's linear correlation and partial correlation. Nine main stock indexes of their respective exchanges are used in their national currencies from August 2011 to October 2019. The use of correlation and national currencies is intended to eliminate spurious comovements due to third markets. It was found that the minimum expansion tree based on partial correlation best reflected the intuitive hierarchy of movements where the United States is a major actor, but it was also found that the hierarchy tree based on the minimum expansion tree is more flat, reflecting greater independence of the indices from each other (a similar ultra-metric distance in each branch).

KEYWORDS: Stock Markets, Comovements, Minimum Expansion Tree, Partial Correlation

JEL: G15, G120

INTRODUCCIÓN

Los mercados accionarios en América han experimentado en las últimas décadas un proceso de integración. Prueba de ello son iniciativas como el MILA, que pretende unificar las bolsas de Perú, Chile y Colombia en 2011, y posteriormente México en 2014, con una capitalización mayor a la bolsa de Brasil. Estados Unidos, por su parte, es referente esencial de la economía mundial y afecta el resto de los mercados de América en tanto los inversionistas estadounidenses llevan su dinero a los mercados accionarios emergentes cuando se percibe incertidumbre en Estados Unidos y los sacan para llevarlos a Estados Unidos cuando se

perciben oportunidades de crecimiento importantes en Estados Unidos. Una pregunta que surge en este contexto de integración es cómo se influyen unos a otros estos mercados accionarios. Estas influencias causan comovimientos, es decir tendencias a moverse los índices accionarios de un par de países en la misma dirección. Desde Mantegna (1999) se ha introducido la topología basada en las distancias ultramétricas que resultan de las distancias basadas en la correlación lineal para construir árboles de expansión mínima (MST o *minimum spanning trees*, por sus siglas en inglés) que permiten visualizar gráficamente la jerarquía de comovimientos de un grupo de acciones. Igualmente se han introducido los árboles jerárquicos indexados asociados con el MST, que permiten apreciar también la jerarquía de comovimientos en un dendograma que mide la distancia ultramétrica.

El presente artículo se enmarca en esta tradición y evalúa el MST de las bolsas de América. Nuestra contribución es triple. Primero, este es el primer trabajo que intenta capturar los comovimientos netos, en lugar de los comovimientos totales, en índices nacionales de América. Otros trabajos se han enfocado en la correlación directa, en lugar de la correlación parcial. Segundo, este es el primer trabajo en utilizar los principales índices accionarios nacionales. El trabajo más parecido (Wang, Xie, & Stanley, 2018) ha utilizado *proxies* de estos índices, y no los índices nacionales principales. Finalmente, este trabajo utiliza los índices en sus monedas nacionales y no en una moneda común. El uso de una moneda común, como el dólar, puede ser de interés desde una perspectiva de inversión internacional, pero introduce nuevos efectos y posibles comovimientos espurios.

CONCLUSIONES

Este artículo introdujo el MST a partir de la distancia euclidiana basada en la correlación parcial para los índices nacionales de América en sus respectivas monedas. Se encontró que la topología del MST basado en esta distancia tiene más sentido que aquella basada en la correlación lineal a partir del conocimiento tácito de los comovimientos entre las bolsas. Otro de los hallazgos logrados es que la distancia ultramétrica en cada rama del árbol jerárquico asociado al MST basado en la correlación parcial es aproximadamente igual, lo que sugiere que después de descontar el efecto de terceros mercados en cada pareja de comovimientos, las relaciones de jerarquía que surgen son más homogéneas, incluso aunque Estados Unidos sigue ocupando una posición central. La aplicación del MST a partir de la distancia euclidiana basada en la correlación parcial al utilizar los principales índices nacionales de cada bolsa en sus monedas respectivas es una innovación que abre una nueva línea de investigación para quienes deseen examinar la topología de los comovimientos accionarios.

JOB SATISFACTION ON INDUSTRY MACHINERY SATISFACCIÓN LABORAL EN INDUSTRIA MAQUILADORAS

Ileana Guzmán Prince, TecNM / Instituto Tecnológico de Matamoros

Elsa Delgado Cazares, TecNM/ Instituto Tecnológico de Matamoros

Daniel Gonzalo Galván Rodríguez, TecNM/ Instituto Tecnológico de Matamoros

Corina G. Ocegueda Mercado, TecNM / Instituto Tecnológico de Matamoros

Miguel Ángel Medina Álvarez, TecNM / Instituto Tecnológico de Matamoros

RESUMEN

En el anuario de Competitividad Mundial 2018, elaborado por el Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD) México está situado en la posición 48 la más baja desde su inclusión en esta clasificación (los factores contemplados en esta clasificación incluyen entre otras la mano de obra calificada en las empresas y el ambiente favorable de trabajo). La satisfacción laboral es uno de los factores básicos para lograr la competitividad en las empresas. Razón por la cual el objeto de estudio de esta investigación es conocer los niveles de satisfacción de los empleados en maquiladoras de la industria automotriz en la región de Matamoros y proponer estrategias enfocadas a aumentar la satisfacción de los empleados. La metodología utilizada fue no probabilístico y de conveniencia se aplicó la encuesta a 5 empresas de 32 maquiladoras automotrices, lo que da un total de 150 instrumentos. Se utilizó un cuestionario de clima organizacional con 10 dimensiones y 30 reactivos con respuestas de escala Likert. Los resultados obtenidos, confirman la necesidad de establecer estrategias que aumenten la satisfacción de los empleados y la competitividad de las empresas.

PALABRAS CLAVES: Satisfacción laboral, Estrategias, Competitividad

ABSTRACT

The 2018 World Competitiveness Yearbook, prepared by the Institute for Managerial Development (IMD), Mexico ranks 48th, the lowest since its inclusion in this classification (the factors considered in this classification include, among others, the skilled labor force in companies and the favorable work environment). Job satisfaction is one of the basic factors for achieving competitiveness in companies. For this reason, the object of this research is to know the satisfaction levels of employees in maquiladoras of the automotive industry in the region of Matamoros and propose strategies focused on increasing employee satisfaction. The methodology was not probabilistic and of convenience the survey was applied to 5 companies of 32 automotive maquiladoras, which gives a total of 150 instruments. An organizational climate questionnaire was used with 10 dimensions and 30 reagents with Likert scale responses. The results obtained confirm the need to establish strategies that increase employee satisfaction and the competitiveness of companies

JEL: M00

KEYWORDS: Job Satisfaction, Strategy, Competitiveness

INTRODUCCIÓN

El equipo de investigación económica de Glassdoor (Chamberlain, 2019) uno de los sitios de empleo y reclutamiento más grandes del mundo, realizó un análisis de su base de datos para determinar cuáles son los principales factores laborales que favorecen la satisfacción de los empleados en las empresas, encontró que en los países examinados hay 3 factores que son los más importantes para determinar la satisfacción laboral de los profesionales: La cultura y valores de la empresa, La calidad del liderazgo de los directivos, acceso a oportunidades de carrera dentro de la organización. La agencia Gallup ha medido el grado de satisfacción laboral a más de 25 millones de personas en 189 países diferentes desde 1990, como resultado de sus investigaciones, descubrió que sólo el 13% de los trabajadores se siente comprometido con su trabajo, el 87% de los trabajadores de todo el mundo, según Gallup, “están desconectados emocionalmente de sus lugares de trabajo y tienen menos posibilidades de ser productivos.” Respecto América latina, México está al fondo de la tabla con sólo 12% de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo. Por lo que medir el nivel de satisfacción laboral actualmente, es sumamente importante tomando en cuenta las tendencias en recursos humanos actuales tales como: la apertura de mercados a nivel mundial, la industria 4.0 y el aumento de la importancia de la responsabilidad social en las empresas.

En aspectos laborales se vive una evolución socio-económica cambiante, que ha propiciado que las organizaciones busquen nuevas estrategias para adaptarse a los nuevos tiempos y elevar su nivel de competitividad, para cubrir las expectativas del contexto en el que ofertan sus productos o servicios. Aunado a esta situación, en las industrias maquiladoras mexicanas se ha sufrido cambios en la ley federal de trabajo, específicamente la norma NOM-035-STPS-2018, llamada factores de riesgo psicosocial en el trabajo, lo cual aumenta la responsabilidad de las empresas con la conducta del empleado se debe mejorar la vida dentro de la organización para aumentar en ellos la productividad, el sentido de pertenencia, lograr en ellos un grado de compromiso y satisfacción. Por lo que es preponderante conocer las causas de insatisfacción laboral y establecer estrategias ad hoc a los nuevos tiempos que garanticen el aumento de la satisfacción, productividad y por ende la competitividad de las empresas. Según (Alfonso, 2007) se menciona que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con un diagnóstico (proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento determinado) como mecanismos de medición periódica de su clima organizacional que va ligado con la motivación del personal y que puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal.

La importancia y condiciones del entorno competitivo actual permitió plantear el objetivo principal de estudio de la investigación que es dar a conocer el nivel de satisfacción encontrado en las empresas maquiladoras del sector automotriz de la ciudad de Matamoros Tamaulipas y elaborar una propuesta estrategias para las empresas maquiladoras de la ciudad que les contribuya al desarrollo competitivo con crecimiento y sostenibilidad. La estructura de la investigación se inicia con el análisis de proyectos de investigaciones desarrolladas del tema a investigar, estructurar un marco teórico del tema, establecer el método, identificar la población y muestra poblacional, explicar el método de análisis descriptivo y cuantitativo para lograr el objetivo, en la tercera parte se realiza un análisis de resultados obtenidos, se estructura la metodología y finalmente se muestran las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

La revisión de literatura relacionada con la satisfacción laboral mencionan que se estudia desde varias disciplinas tales como el comportamiento organizacional, la economía, recursos humanos y psicología, De acuerdo a comportamiento organizacional La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son

más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). En economía se considera que uno de los determinantes de la utilidad total corresponde a la utilidad derivada del trabajo, medida a partir de la satisfacción laboral (Hamermesh, 2001). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stonner, 1994) La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Naylor, 1991).

Cada uno de los investigadores del tema coinciden (Pinilla, 1982) que existe una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: Por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestras necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí. Estudios científicos y literatura diversa analizada para la elaboración del marco referencial y fundamentos teóricos deja ver que los trabajos de investigación enfocados a las Satisfacción laboral coinciden en que existe un fuerte grado de insatisfacción laboral mundial, la cual puede verse reflejado en un bajo nivel de productividad y competitividad de las empresas si no se hace algo al respecto.

En el estudio realizado por (Ortega Verdugo Elsa Armida, 2017)) en industrias maquiladoras de Santa Ana, Magdalena y Nogales, Sonora, da como resultado de sus investigaciones que 93% de los empleados están poco satisfechos con sus beneficios laborales, el 93% manifestó poca satisfacción con las posibilidades que tienen para ascender y por último el 47% si manifestó estar bastante satisfecho con la organización en su trabajo y concluye que los directivos de las maquiladoras, deben tomar más de cerca la variable relacionada a la satisfacción laboral de sus trabajadores y buscar alternativas que impliquen a toda costa la generación de motivación en ellos, que incida en el aumento de su productividad y en el buen comportamiento organizacional. Situación que motiva la necesidad de realizar este proyecto con la finalidad de identificar el grado de satisfacción de los empleados de la industria maquiladora y elaborar una propuesta enfocada a la experiencia del empleado para mejorar la vida dentro de la organización y con esto la experiencia diaria, de tal forma que se aumente el sentido de pertenencia y confianza, tomando en cuenta a las necesidades de las maquiladoras y que contribuya a la competitividad empresarial.

METODOLOGÍA

La metodología de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se aplica la aplicación de una encuesta, a los empleados según una muestra aleatoria de la población total de las maquiladoras de la industria automotriz de Matamoros. El cuestionario está conformado por 10 secciones evaluadas en escala Likert empresa, condiciones ambientales, ergonomía, iniciativa y creatividad, compañeros de trabajo, jefes y superiores, puesto de trabajo y remuneración, reconocimiento y comunicación Se aplicaron 150 cuestionarios, los cuáles fueron contestados en su totalidad, razón por la cual todos fueron aceptados para su posterior procesamiento. Se procedió a la recolección, procesamiento y análisis de datos descriptivos. Se procesó la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis.

RESULTADOS

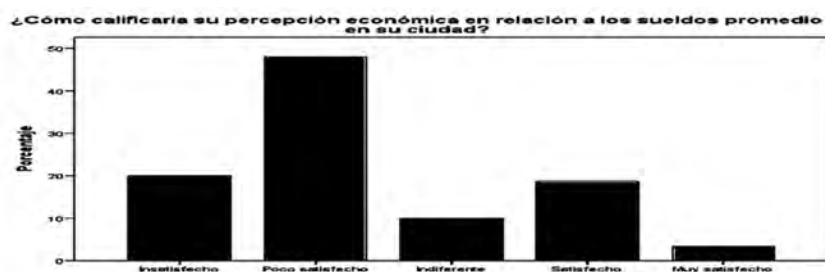
A continuación se presentan los significativos obtenidos de 150 cuestionarios aplicados base al para lograr el objetivo planteado en la investigación.

Figura: 1: Trayectoria en la Empresa



La Figura 1: Muestra resultados de la percepción de los empleados respecto a su trayectoria en la empresa. La investigación muestra que el 44% de los encuestados se sienten pocos satisfechos en cuanto a la trayectoria en la empresa donde laboran, en tanto que solo, el 20% de ellos se sienten satisfechos y el 10% muy satisfechos, el 19 % están insatisfechos y el 7% les es indiferente su trayectoria, dando como resultado tener poca satisfacción en cuestión de trayectoria laboral

Figura: 2: Percepción Económica en Relación a Sueldos Promedio



La percepción que tienen los participantes en relación a los sueldos promedios en la ciudad es evaluada como poco satisfactoria por el 48% de los encuestados, en tanto que la satisfacción e insatisfacción fueron del 19% y 20% respectivamente. Así mismo solo un 3% calificó esta percepción como muy satisfactoria, esto podría interpretarse "la mayoría de las personas o sea el 68% de los trabajadores se sienten descontentos con el sueldo que reciben".

Figura 3: : Percepciones Laborales Por Rendimiento Dentro de la Empresa



La grafica 3 muestra que, el 26% de encuestados fue evaluado de manera insatisfactoria las promociones laborales por rendimiento dentro de las empresas, así mismo el 41% se siente poco satisfecho con este criterio mientras que el 18% se siente satisfecho o contento en este aspecto. En tanto que el solo el 1% califica las promociones laborales muy satisfactorias Dando como resultado que el personal de no cree que rendir más en su trabajo le dará una mejor remuneración.

CONCLUSIONES

De acuerdo a resultados de este trabajo de investigación del nivel de satisfacción de los empleados de la industria maquiladora automotriz en la ciudad de Matamoros se concluye que, Los resultados de los instrumentos aplicados mostraron que los trabajadores de las empresas maquiladoras automotrices, calificaron en promedio como “satisfactorio” a las dimensiones de Ergonomía con el 16.2% y Condiciones ambientales el 20.2% En conclusión el clima organizacional en las empresas maquiladoras automotrices es percibido como poco satisfactorio, los aspectos calificados como más insatisfactorios son los rasgos evaluados en las dimensiones de; Reconocimiento con el 66.7%, Remuneración con 65.8%, Puesto de trabajo 64.4% y Comunicación 63.8%. Los cuales influyen de manera significativa en las personas para calificar el ambiente laboral. El recurso humano es el más importante de la organización, es el primordialmente colabora al desarrollo de las competencias necesarias para construir ventajas competitivas. Se debe poner especial énfasis la satisfacción laboral de los trabajadores partiendo del resultado de las investigaciones dando el adecuado reconocimiento a su desempeño, remunerando adecuadamente y enriqueciendo el puesto de trabajo. El clima organizacional de las organizaciones debe ser considerado como parte de los elementos a tomar en cuenta para la competitividad de la organización.

Limitaciones y Trabajo Futuro

El estudio se limitó a la región noreste de Tamaulipas y únicamente a identificar las causas de satisfacción de empresas en la ciudad de Matamoros. La segunda parte de esta investigación será la creación de una propuesta de una serie de estrategias que provoquen en el empleado un aumento a su satisfacción laboral, los resultados obtenidos serán motivo para seguir investigando y perfeccionar el método de investigación así como aumentar el tamaño y tipo de muestra del objeto de estudio, con la finalidad de crear con esta información un propuesta de Mercadotecnia interna a las empresas para contribuir al aumento de su eficacia y eficiencia en materia de recursos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonso. (2007).): Diagnóstico del Clima Laboral en la Casa Matriz de la Empresa Almacenes Universales S.A. . Universidad de La Habana.

Chamberlain, A. S. (10 de Julio de 2019). Glassdoor. Obtenido de <https://www.glassdoor.com/research/studies/employee-satisfaction-drivers/>

Hamermesh. (2001). The changing distribution of job satisfaction. Journal of Human Resources. Obtenido de <https://www.nber.org/papers/w7332>
<https://www.glassdoor.com/research/studies/employee-satisfaction-drivers/>. (s.f.).

Naylor, B. y. (1991). Psicología Industrial. Mexico: Trillas.

Ortega Verdugo Elsa Armida, F. O. (2017). Satisfacción laboral en industrias maquiladoras de Santa Ana, Magdalena y Nogales, Sonora. INVURNUS, Vol. 12 No. 2, 35-40.

Pinilla, A. (1982). Dinámica de la Gestión Empresarial. . Lima: Iberoamericana de Editores S.A.
Robbins. (1998). Comportamiento Organizacional . Pearson.

Valencia, J. R. (2006). Administracion I. Thomson Editores .

BIOGRAFÍAS

Ileana Guzmán Prince. Mexicana. Doctora en Administración Estratégica. Maestra en Administración de Empresas. Profesora de tiempo completo adscrita a la División de Estudios de Posgrado e Investigación. Dirección Institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros, Carretera Lauro Villar Km 6.5 CP 87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Elsa Delgado Cazares. Mexicana. Doctora en Administración y Alta Dirección de la Universidad Autónoma de Coahuila. Maestro Titular de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Matamoros, adscrita a la División de Estudios Posgrado e Investigación Dirección Institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros Lauro Villar Km. 6.5 carretera a la playa, CP.87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Daniel Gonzalo Galván Rodríguez. Mexicano. Maestro en Administración Industrial. Ingeniero en Electrónica. Profesor de asignatura adscrito al Departamento de Metal-Mecánica. Dirección Institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros, Carretera Lauro Villar Km 6.5 CP 87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Corina Guillermina Ocegueda Mercado. Mexicana. Doctora en Metodología de la Enseñanza. Maestría en Administración de Empresas. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita a la División de Estudios Posgrado e Investigación. Investigación en las Ddirección institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros, Carretera Lauro Villar Km. 6.5 carretera a la playa, CP.87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

Miguel Ángel Medina Álvarez. Mexicano. Maestro en Administración Industrial. Licenciado en Contaduría. Profesor de asignatura adscrito al Departamento de Económico-Administrativas. Dirección Institucional: Tecnológico Nacional de México campus Instituto Tecnológico de Matamoros, Carretera Lauro Villar Km 6.5 CP 87490 H. Matamoros, Tamaulipas, México.

PERTINENCIA DE EMPRENDIMIENTOS DE STARUP COMO MEDIO PARA GENERAR PROYECTOS QUE CONTRIBUYAN A UNA VIDA SUSTENTABLE EN EL ESTADO DE PUEBLA

María de Jesús Ramírez Domínguez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Blanca H. Morales Vázquez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Rebeca Muñoz Velázquez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Andrea García Camas, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

El emprendimiento hoy en día representa una opción viable para que las personas obtengan su independencia y estabilidad económica, sin embargo se requiere una gran determinación para cubrir los riesgos que ello implica. El emprendimiento tradicional ha evolucionado la nueva modalidad que exigen los cambios de paradigmas para lograr un crecimiento sostenido a través de emprendimiento en startup, donde intervienen no solo el emprendedor, también el inversor, el sector gubernamental y las Instituciones de Educación Superior, quienes contribuyen con diversos programas a facilitar su creación, incubación y desarrollo. En este trabajo de investigación primeramente se presenta la revisión de literatura sobre el tema; también se presentan los elementos de un modelo de Startup propuestos por expertos; posteriormente se analiza la influencia de las incubadoras de empresas en el desarrollo de las Startup, objeto de este trabajo, así como la importancia de implementar una metodología para su desarrollo; en este caso la de Lean Startup para en el estado de Puebla. También se describen, por considerarse como premisas importantes para su desarrollo las megatendencias de consumo, como orientación para su implantación. Se concluye que los ejemplos de éxito del emprendimiento en startup se evidencia que con la práctica de esta metodología innovadora, agregada con el análisis de megatendencias y la intervención de las incubadoras de empresas, pueden traspasar la incertidumbre para encontrar un negocio sostenible y cumpliendo con un compromiso social hacia las personas y medio ambiente.

PALABRAS CLAVE: Emprendimiento, Startup, Sustentable, Sostenible, Incubadoras Y Tendencias

RELEVANCE OF STAR-UP ENTREPRENEURS AS A MEANS TO GENERATE PROJECTS THAT CONTRIBUTE TO A SUSTAINABLE LIFE IN THE STATE OF PUEBLA

ABSTRACT

Entrepreneurship today represents a viable option for people to gain their independence and economic stability, however great determination is required to assume the risks that this implies. Traditional entrepreneurship has evolved the new modality demanded by paradigm shifts to achieve sustained growth through startup entrepreneurship, where not only the entrepreneur, but also the investor, the government sector and the Higher Education Institutions are involved, who contribute with several programs to facilitate their creation, incubation and development. In this research paper, first it is presented the literature review on the subject. The elements of a Startup model proposed by experts are also presented. Subsequently, the influence of business incubators on the development of Startup is analyzed, object of this work, as well as the importance of implementing a methodology for its development in this case, Lean Startup's in the state of Puebla. Also described, as important premises for its development, the mega-trends of consumption, as guidance for its implementation. It is concluded that the examples of success of startup

entrepreneurship show that with the practice of this innovative methodology, added with the analysis of mega trends and the intervention of business incubators, they can overcome the uncertainty to find a sustainable business and fulfilling a social commitment towards people and the environment.

JEL: M00, M13, M21

KEY WORDS: Entrepreneurship, Startup, Sustainable, Sustainable, Incubators and Trends.

INTRODUCCIÓN

Las empresas Startup constituyen actualmente una nueva oportunidad de desarrollo para el emprendimiento, involucrando a la vez al sector gubernamental, empresarial y las universidades, puesto que se necesita la participación de los tres actores para generar empresas que en un tiempo razonable puedan responder a las necesidades de la ciudadanía con productos y servicios de base tecnológica de acuerdo a la dinámica actual, que contribuyan además al crecimiento económico de las regiones, y la creación de proyectos sostenibles que privilegien el beneficio de la sociedad. Retomando lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para las Ciencias Sociales y Humanas, donde propone entre otras acciones “*elaborar instrumentos y fortalecer capacidades para evaluar y supervisar los avances hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).*” premisa que nos hace repensar en que el emprendimiento tradicional ha evolucionado hacia el emprendimiento con base tecnológica como una nueva oportunidad para la población joven y adulta para su subsistencia, desarrollo y bienestar, participando además en el desarrollo económico de su región y contribuyendo en beneficios a la sociedad. En este trabajo de investigación, se analiza la influencia de las incubadoras de empresas en el desarrollo de las empresas descritas, así como la importancia de implementar una metodología para su desarrollo; en este caso la de Lean Startup del estado de Puebla.

También se describen, por considerarse como un referente para su desarrollo las tendencias de consumo, como un indicador que orienta su implantación. Se resalta en esta investigación que; como lo manifiestan García, J; Martínez, L. y Hernández M. (2017) en la actualidad, los nuevos mecanismos del emprendimiento que tienen como base elementos tecnológicos y medios online, tienen la tendencia a cobrar relevancia en forma acelerada, así como el éxito en periodos prolongados. El presente trabajo de investigación se articula en cuatro partes. En la primera se presenta la introducción al estudio, en un segundo apartado se hace la revisión de literatura sobre la conceptualización y caracterización de empresas startup y metodología Lean Startup, posteriormente se describe la metodología utilizada para el cumplimiento de los objetivos, en la cuarta se presentan las conclusiones y recomendaciones como contribución para futuras investigaciones sobre el tema.

OBJETIVO

Determinar el grado de pertinencia del emprendimiento de empresas con impacto social que generen valor en los diferentes ámbitos sociales a través de la metodología Star up incubadas por universidades líderes del estado de Puebla.

REVISIÓN LITERARIA

Conceptualización de Star Up

Es una institución que crea nuevos productos y servicios en condiciones de incertidumbre extrema (Ries, 2012, p.28) son empresas que empiezan ofreciendo productos y servicios innovadores con un riesgo alto de saber si será aceptada o no por los consumidores. Institución humana diseñada para crear un nuevo producto

o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Martínez (2018) lo define como la creación de un proyecto innovador, rentable, escalable, replicable, automatizable y vendible, con alta tecnología, destaca también que se crea en la primera etapa del ciclo de vida de la empresa antes de consolidarse; su estructura es distinta a la de una empresa tradicional en la que el emprendedor inicia un negocio tradicional sin usar aplicaciones digitales. Para Hernández y González (2016) constituye una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. De las aseveraciones anteriores, se puede destacar que las empresas startup aun cuando su trayectoria de inicio es corta, pueden potenciar su crecimiento hasta convertirse en empresas consolidadas utilizando tecnologías adecuadas e innovando continuamente en base a la retroalimentación de sus clientes o usuarios; tal y como lo manifiesta Martínez (2018, p.50) están en una constante búsqueda para dar a la gente lo que necesita.

Sin embargo, hay que considerar lo que expresa Steve Blank, gran emprendedor y profesor de Silicon Valley, conocido por desarrollar la metodología de clientes (Product Development, publicado en 2016) manifiesta que los emprendedores que comienzan con una startup, se enfrentan a distintas situaciones de alto riesgo, debido a la falta de enfoque, planificación y estrategia en su idea de negocio, por lo que es primordial llevar un control constante de cada actividad, permitiendo evaluar los resultados obtenidos, corrigiendo las decisiones erróneas, o dedicar más tiempo y recursos en las decisiones más acertadas. De esta manera, podrán tener mayor flexibilidad para que la idea de negocio se pueda reajustar o reinventar a través de ideas innovadoras. Martínez plantea como características principales de estas, que sean rentables, escalables, replicables, automatizables y vendibles. Un mayor avance de este tipo de empresas, lo constituyen el método Lean Startup, creado también por Ries y Steve Blank, El método lo define Ries (2012) como un conjunto de prácticas que ayudan a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito. Parte de la premisa de que “las funciones de administración y marketing de una startup deberían considerarse tan importantes como el diseño y el desarrollo de productos, y por tanto una metodología rigurosa para guiarlas”, denominándola Desarrollo de clientes. Los principios en que se basa esta metodología se presentan en la tabla 1.

Tabla 1: Principios del Método Lean Startup

Principio	Descripción
Los emprendedores están en todas partes	El método puede funcionar con empresas de cualquier tamaño de cualquier sector o actividad
El espíritu emprendedor es management	Una startup es una institución, no solo un producto, por lo que requiere de gestión de incertidumbre extrema, y dependen de la innovación para su crecimiento
Aprendizaje validado	La startup no solo existe para producir cosas y ganar dinero, sino para aprender a crear negocios sostenibles, puede orientarse científicamente llevando a cabo experimentos frecuentes para probar los elementos de la idea
Crear-Medir- Aprender	La startup convierte ideas en productos, después medir como responden los consumidores y aprenden cuando pivotar o perseverar (feedback)
Contabilidad de la innovación	Para mejorar los resultados, es necesario establecer: como se mide el progreso, como establecer hitos, como priorizar tareas

En la tabla 1, se describen los principios que orientan el emprendimiento de una empresa startup para contribuir a obtener resultados exitosos.

El método Lean Startup toma su nombre de Lean manufacturing que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desarrollaron en Toyota, retomando los principios Lean: Diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones de los lotes, la producción *just-in-time* y el control de inventarios; así como la aceleración del tiempo del ciclo. Es importante mencionar tres indicadores para medir el desarrollo de las empresas startup, propuestas por Ries (2012, p.160), y estos son: accionable, accesible y auditable; accionable porque debe demostrar una relación de causa y efecto, es decir la gente es capaz de aprender de sus propias acciones; accesible se da cuando cada empleado puede conectarse al sistema y acceder a la información necesaria para desarrollar su trabajo a través de su cuenta de empleado; auditable implica que los informes de resultados sobre todo los que indiquen grado de satisfacción de los

clientes, sean presentados de manera oportuna para poder decidir cuándo perseverar y cuando pivotar. Midiendo estos indicadores se puede conocer el avance de los productos de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Este método propuesto contribuye que las empresas actúen de manera más eficiente en el uso del capital al tiempo de fomentar la creatividad de las personas que trabajan en ellas. Después de seis años, este mismo autor basándose en sus diferentes experiencias propone un sistema de gestión emprendedora, que orienta a las empresas para su crecimiento sostenido a largo plazo. Algunas de sus recomendaciones para activar el cambio en la actitud de los integrantes de estas organizaciones son las siguientes: Piensa en grande, empieza poco a poco y crece de prisa; fomenta el trabajo en equipo; empodera a tu equipo para vencer a los equipos grandes; fortalece la estructura interfuncional del equipo, y todos los proyectos que realices que empiecen por el cliente. (Ries, 2018, p. 92)

METODOLOGÍA

La presente investigación es de enfoque cualitativo, ya que según Hernández, Fernández y Baptista (2016) utilizan la recolección de datos sin medición numérica, no experimental y transeccional, puesto que se recolectan los datos en un solo momento, para el caso de este estudio, se presentan datos del año 2019. El alcance es descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Para identificar el grado de pertinencia del emprendimiento de empresas con impacto social que generen valor en los diferentes ámbitos a través de la metodología Star up se revisó la literatura de la conceptualización de las empresas startup, metodología lean startup y sus respectivos principios. Ya revisada la literatura, se presentan los elementos de un modelo de negocio desarrollados por destacados investigadores, especificados en la tabla 2, considerados apropiados para esta investigación e implementarse en el emprendimiento de startup. Posteriormente se describen las incubadoras de empresas, la caracterización de las principales existentes en el estado de Puebla, México, así como las startup más destacadas, emanadas de ellas. Para complementar el estudio y cumplir con el objetivo planteado, se realizó un análisis comparativo de tendencias de consumo, tomando de las fuentes más consultadas en la WEB.

Modelo de Negocio Propuesto Por Investigadores y Empresarios de la Universidad Nacional de Costa Rica y de la Universidad de Chile

Se destaca en esta investigación, el modelo de negocio propuesto por cuatro investigadores y empresarios de universidades importantes de Costa Rica y Chile, información que vale la pena rescatar puesto que contribuye a llevar a buen término la implementación de empresas startup. La definición que se adopta como modelo de negocio a esta investigación, por ajustarse más a su contexto es descrito por Osterwalder, en Villalobos, G., Vargas, M., Rodríguez, J., Araya, Luis (2018). Que a la letra dice “*descripción abreviada de los elementos básicos que permiten a la empresa desarrollar una propuesta de valor a un segmento de clientes, alcanzar a estos para entregarla y obtener a cambio una renta neta que permita la sostenibilidad de la empresa a corto y largo plazo*”. En la tabla 2 se describen los puntos del modelo de negocio propuesto por Osterwalder, en Villalobos, G., Vargas, M., Rodríguez, J., Araya, Luis (2018).

Tabla 2: Elementos del Modelo de Negocio de la Empresa Startup

Elemento	Descripción
Propuesta de valor	Propuesta que se dará a los clientes con el producto o servicio enfocada a cuatro puntos primarios: problemas que se resuelven al cliente al usar el producto, las necesidades que se resolverán con el producto o servicio, el valor que dará a los clientes el producto para que decidan comprarlo, las características del producto que se resaltarán para cada segmento del mercado definido.
Relaciones con los clientes	Se debe analizar cuál es la forma más eficiente y creativa para establecer relaciones a largo plazo con los clientes.
Canales de distribución	Se analizan las formas para llevar el producto al cliente de manera eficiente
Segmentos del mercado	Se analiza el mercado meta al que el producto está enfocado, considerando además ¿para que tipo de personas se está creando valor con el producto?, las necesidades que cubrirá y quienes son los principales competidores directos o indirectos.
Fuentes de ingreso	Se evalúa el modelo de negocio y la propuesta de innovación en torno a lo que el mercado está dispuesto a pagar por ella. Resolver las tres principales interrogantes sobre cómo se obtendrá ingreso de la idea: cantidad de dinero que el mercado pagaría por el producto, la forma en que actualmente los clientes pagan por un producto similar, y considerar otros medios de pago que beneficien eventualmente al consumidor, y por último analizar las fuentes de ingreso y las formas de pago para alcanzar una utilidad que derive en un negocio escalable.
Actividades clave	Se definen las partes del proceso que son esenciales para que el producto tenga el éxito deseado, es decir las acciones que aportan valor.
Recursos clave	Se detallan los recursos físicos, intelectuales, humanos, y financieros que harán posible que el modelo de negocio sea una verdadera propuesta de valor.
Socios clave	Se enlistan quienes serán los socios comerciales clave, los proveedores clave y otros stakeholders estratégicos a fin de que todo el ciclo del negocio funcione correctamente.
Estructura de costos	Se define la estrategia que deberá seguir el modelo de negocio para mantener la estructura de costos de la empresa. Es importante considerar los siguientes puntos: Identificar los costos más importantes que influyen en la creación y desarrollo del modelo de negocio, ¿Cómo poder reducir costos sin afectar al modelo de negocio, e identificar las actividades clave más costosas del modelo de negocio.

En la tabla 2 se describen los elementos del modelo de negocio de la empresa startup propuesta por Osterwalder, en Villalobos, G., Vargas, M., Rodríguez, J., Araya, Luis (2018).

Conceptualización de las Incubadoras de Empresas, Su Caracterización y su Participación en el Desarrollo de Empresas Startup en el Estado de Puebla

De acuerdo con lo expresado por Techhub, en García, J; Martínez, L. y Hernández M. (2017), las empresas de base tecnológica de reciente creación necesitan un impulso y estímulo económico muy fuerte para su desarrollo y crecimiento, y justamente para dar respuesta a esta necesidad, se cuentan con las incubadoras, quienes no solo las apoyan para su creación y crecimiento, también las impulsan para que sus resultados además de ser rentables, también cumplan con la responsabilidad social hacia el ambiente y las personas. En la tabla 3 se presentan brevemente las principales incubadoras del estado de Puebla, sus objetivos y servicios.

Tabla 3: Descripción de Objetivos y Servicios de las Tres Incubadoras Más Representativas de Puebla y las Startup Destacadas Incubadas en Ellas

Institución Incubadora	Objetivos	Servicios	Algunas Startup Incubadas Exitosas
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	Crear micro y pequeñas empresas innovadoras y exitosas apoyadas con consultorías especializadas para la creación de modelos y planes de negocios, capacitación empresarial, asesoría en la gestión de financiamientos.	Atender el proceso de incubación, formalizar proyectos de interés y su gestión para la obtención de fondos, mentoría, organizar networking para los incubados. Administrar plataforma “EmprendeBUAP” que desarrolla competencias en el emprendimiento.	Biotix Labs, tecnología de precisión creada para rehabilitación física.
Universidad Iberoamericana campus Puebla	Alojar en el campus a emprendedores apoyándolos en proyectos de innovación tecnológica, fabricación digital, innovación estratégica, innovación empresarial económica y social.	Espacio físico para alojar la empresa, acceso al equipo IDIT (para el rápido prototipado), asesorías en temas empresariales, acompañamiento integral, oportunidad para los incubados en maratones de innovación.	Colectivo Analco, que apoya a artesanos del barrio de Analco. Cine para imaginar Impresora 3D
Instituto Tecnológico de Monterrey	Apoyar a la creación y desarrollo de nuevas empresas, brindando las herramientas y el soporte necesario para que los emprendedores tengan más y mejores oportunidades de iniciar y hacer crecer su propio negocio	Otorgar acompañamiento a los emprendedores, de acuerdo a la naturaleza de sus respectivos modelos de negocio y el grado de tecnología que estos involucran, alojándolos en tres subredes: incubadoras de base tecnológica, incubadoras de tecnología intermedia e incubadoras sociales, en modalidad presencial y virtual.	MoviT, servicios de soporte y administración de Tecnologías de Información para empresas. Centro Holístico Ameyalli, brinda tratamientos médicos a través de medicina tradicional mexicana.

Fuente: Elaboración propia con datos de las universidades descritas en el cuadro

Principales Mega Tendencias de Consumo Que Podrían Considerarse Como Guía Para Orientar el Emprendimiento de Empresas Startup

El conocer las megatendencias, permite al emprendedor visualizar oportunidades para generar valor económico y social y así crear estrategias empresariales para dar solución a las nuevas necesidades y hábitos de consumo. En la tabla 4 se presenta brevemente las tendencias más representativas, las cuales podrán tomarse como referencia al emprendedor de startup.

Tabla 4: Cuadro Comparativo de las Principales Megatendencias en México y América Latina

FORBES México	EY Building a better working world	EBN Banco	Euromonitor
Vivir con robots 5G (supervista)	Aumento de conectividad E-commerce	Aumento en la esperanza de vida Desarrollo de la inteligencia artificial	Agnósticos respecto a la edad Regresar a lo básico por un tema de estatus
GIV predice que el 90% de usuarios de dispositivos inteligentes utilizarán asistentes personales (cero búsqueda)	Consumo sano	Lucha por el medio ambiente y el calentamiento global	Consumidores conscientes
Trabajar con robots	Aumento en la esperanza de vida Hogares unipersonales		Digitalmente juntos, la proximidad ya no es barrera Todos son expertos
GIV predice que el 97% de las grandes empresas habrán desplegado IA en seis años. (Creatividad aumentada)	Altruismo, generosidad, ecología		Encontrar mi JOMO (joy of missing out) o la alegría de no participar
La inteligencia artificial y el análisis de big data crearán una comunicación fluida entre empresas y clientes y romperán las barreras del idioma. (comunicación consistente)			Puedo cuidar de mí mismo
GIV predice que empresas en todo el mundo usarán tecnología en la nube y el 85% de las aplicaciones comerciales estarán basadas en esta tecnología. (economía simbiótica)			Quiero un mundo libre de plástico Lo quiero ahora Vivir solos: amando la soltería

Fuente: Elaboración propia con datos de las instituciones descritas en el cuadro.

Como se puede observar en la tabla 4, las megatendencias en que coinciden los expertos son el aumento de personas y organizaciones que utilizarán los robots para realizar sus tareas, aumento en la esperanza de vida, incremento en el uso de medios digitales y la nube, preocupación por el cuidado del medio ambiente y vivir solos. Esta información utilizada de manera dinámica constituye un referente importante, que sumado con la percepción del emprendedor de las necesidades del entorno, contribuirán a realizar proyectos de empresas startup en términos de mayor certidumbre.

CONCLUSION

A partir de los datos analizados, se puede afirmar que al incubar empresas startup se contribuye al desarrollo económico y social del estado de Puebla, por lo que es pertinente impulsarlas en beneficio de todos los actores: emprendedores, inversores y sociedad beneficiada con sus servicios. Existen en el estado de Puebla diversas empresas startup incubadas al interior de las incubadoras de las universidades líderes y que han trascendido a ser grandes empresas exitosas, no solo en el aspecto económico, también en su compromiso con el medio ambiente con la sociedad. Se evidencia que con la práctica de esta metodología innovadora, agregada con el análisis de megatendencias y la intervención de las incubadoras de empresas, las startup pueden traspasar del umbral de la incertidumbre para consolidarse en negocios sostenibles cumpliendo además con un compromiso social hacia las personas y medio ambiente. Los primeros resultados sobre el tema estudiado, se presentan en este documento; se recomienda continuar con esta línea de investigación dirigida en una segunda parte para realizar un estudio de campo más completo sobre la evolución de las empresas identificadas como exitosas en las incubadoras descritas en los párrafos anteriores y que han

pasado a ser grandes empresas con la aplicación de la metodología lean startup, y desde luego reconociendo como lo expresa Ries (2012, p. 305) que la velocidad y la calidad son aliadas para alcanzar la satisfacción del consumidor a largo plazo.

REFERENCIAS

Belén Ruiz, “Megatendencias de los consumidores latinoamericanos”. Retraído 14 octubre 2019. www.mypress.mx/vida/megatendencias-consumidores-latinoamericanos-3541

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, “Incubadora de Empresas”. Retraído 18 agosto 2019. www.buap.mx/content/incubadora-de-empresas

EBN Banco, “¿Qué son las megatendencias y cómo invertir en ellas?”. Retraído 30 septiembre 2019. www.finect.com/grupos/ebn-banco/articulos/que-megatendencias-como-invertir-ellas

FORBES México, “Las 10 megatendencias que Huawei predice para 2025”. Retraído 20 agosto 2019. www.forbes.com.mx/las-10-megatendencias-que-huawei-predice-para-2025/

García, R., Martínez, L., Hernández, M. (2017). “Las empresas de base tecnológica (start-ups), sinónimo de innovación, competitividad e intangibles. Su importancia en el crecimiento y desarrollo económico. El caso de Tabasco, México”. 968 División Académica de Ciencias Económico – Administrativas (DACEA). Retraído 30 octubre 2019. ru.iiec.unam.mx/3865/1/235-Garc%C3%ADa-Mart%C3%ADnez-Hern%C3%A1ndez.pdf

Hernández, C., y González, D. (2016). “Study of the StartUp Ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study”. *Latin American Business Review*, 17(2), 115-137. doi:10.1080/10978526.2016.1171678

Hernández, R., Fernández C., Baptista, L. (2016) “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc. Graw Hill. Sexta edición
Ibero Puebla IDIT, “Incubadora IDIT”. Retraído 20 septiembre 2019. www.iberopuebla.mx/site-ident/index.php/incubadora

Martínez, F. (2018) “Crea un Negocio Fregón en 20 pasos” México: Editorial Planeta Mexicana, S.A. de C.V.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) UNESCO, “La UNESCO y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. Retraído 10 noviembre 2019. es.unesco.org/sdgs

Ries, E. (2012) “El Método Lean Startup” España: Centro Libros PAPER, S.L.U.

Ries, E. (2018) “El camino hacia Lean Startup” México: Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V. Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, “Red de Incubadoras de Empresas”. Retraído 19 septiembre 2019. tec.mx/es/emprendimiento/red-de-incubadoras-de-empresas

Villalobos, G. Rodríguez, M., Rodríguez, J., Araya, L. (2018) “Lean startup como estrategia para el desarrollo y gestión de emprendimientos dinámicos”. *Dimensión Empresarial*, Print Dimensión Empresarial. vol. 16 Barranquilla, July/Dec. 2018

BIOGRAFIA DE LAS AUTORAS

María de Jesús Ramírez Domínguez es Doctora en Ciencias de la Administración por la Universidad del Desarrollo, Profesora – Investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, adscrita al área de Administración, coordinadora de la Maestría en Gestión Organizacional, miembro del cuerpo académico “Desarrollo Institucional”. Se puede contactar en Boulevard Carlos Camacho Espíritu No. 70, colonia Universidades, Puebla, Pue. México

Blanca H. Morales Vázquez es Doctora en Ciencias de la Educación. Profesora – Investigadora de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, adscrita al área de Economía y Sociales, líder del cuerpo académico “Desarrollo Institucional”. Se puede contactar en Boulevard Carlos Camacho Espíritu No. 70, colonia Universidades, Puebla, Pue. México

Rebeca Muñoz Velázquez, es Maestra en Administración por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, adscrita al área de Costos, miembro del cuerpo académico “Desarrollo Institucional”. Se puede contactar en Boulevard Carlos Camacho Espíritu No. 70, colonia Universidades, Puebla, Pue. México

Andrea García Camas, es estudiante de la carrera de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Se puede contactar en Boulevard Carlos Camacho Espíritu No. 70, colonia Universidades, Puebla, Pue. México

ANALISIS EMPIRICO PARA VALIDACIÓN DE PRERREQUISITOS Y PROGRESO CURRICULAR EN INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

Cristóbal Fernández Robin, Universidad Técnica Federico Santa María
Rodolfo Salazar Alborno, Universidad Técnica Federico Santa María

RESUMEN

En este artículo investigamos la correlación entre el desempeño en asignaturas y sus prerrequisitos para alumnos de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad Técnica Federico Santa María, por medio de la formulación de un modelo de regresión, en inicio a nivel general, y posteriormente por medio de un análisis de cluster no jerárquico. El objetivo es validar los prerrequisitos como condicionantes del desempeño de las asignaturas que le solicitan, como también dar antecedentes de las relaciones entre asignaturas para los procesos de actualización curricular. Los resultados muestran que la correlación se da mayormente en asignaturas cuyo prerrequisito se vincula fuertemente a la misma área disciplinar, y al nivel de condicionamiento que el dominio del prerrequisito implica en el desempeño de las actividades evaluativas de la siguiente asignatura.

PALABRAS CLAVES: Curriculum, Educación, Ingeniería, Negocios

EMPIRICAL ANALYSIS FOR VALIDATION OF PREREQUISITES AND CURRICULAR PROGRESS IN INDUSTRIAL CIVIL ENGINEERING

SUMMARY

In this article we investigate the correlation between the performance in subjects and their prerequisites for students of Industrial Civil Engineering of the Universidad Técnica Federico Santa María, through the formulation of a regression model, initially at a general level, and then through a non-hierarchical cluster analysis. The objective is to validate the prerequisites as determinants of the performance of the subjects that request it, as well as to give antecedents of the relations between subjects for the curricular update processes. The results show that the correlation occurs mostly in subjects whose prerequisite is strongly linked to the same disciplinary area, and to the level of conditioning that mastery of the prerequisite implies in the performance of the evaluation activities of the next subject.

JEL: A22, I21

KEYWORDS: Curriculum, Education, Engineering, Business

INTRODUCCIÓN

La educación superior en Chile ha estado sometida a múltiples cambios estructurales durante la última década, especialmente marcados por la transición que inicia en 2016, desde un sistema fuertemente privatizado con estudios autofinanciados por los estudiantes, hacia un sistema de gratuidad fomentado por un estado benefactor (Espinoza & González, 2016) que ofrece estudios al 60% más pobre de la población por el tiempo de duración nominal de la carrera. Así mismo, esta reforma estructural viene acompañada de la nueva ley de educación superior N°21.901, que promulga modificaciones sustanciales al sistema de

educación superior (MINEDUC, 2018). A medida que la percepción de la educación cambia de un bien económico a un derecho civil, surge la demanda de una política pública que dirija los esfuerzos hacia los objetivos de desarrollo social. En consecuencia, la LES, bajo el nombre de "Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior" mejora las funciones y orgánica de las entidades gubernamentales responsables de la planificación estratégica del desarrollo nacional, las políticas de educación superior, el aseguramiento de la calidad y la acreditación, la auditoría y protección de los derechos. Además, a través de estas entidades, las universidades (ES), los institutos profesionales (IP) y los centros de formación técnica (CFT) son evaluados, autorizados y reconocidos como organizaciones de educación superior. Adicionalmente la ley define que para 2021, el sistema debe tener un Marco Nacional de Cualificaciones que diagnostique la articulación los subsistemas de CFT, IP y ES y el mercado laboral. Con el objetivo de resolver esta tarea, el Consejo Nacional de Educación (CNED) publicó una propuesta de Marco Nacional de Cualificaciones (MNC), bajo la consideración del proceso de Bolonia y el Sistema Europeo de Transferencia de Créditos (ECTS), (CNED, 2014).

Por las condiciones establecidas en las nuevas reglas del sistema de educación superior chileno, se hace necesario evaluar, repensar y mejorar los programas curriculares, en cuanto a optimizar su diseño para cubrir tanto las exigencias de calidad como también mitigar los posibles riesgos que la normativa implica. En específico, la cobertura de la gratuidad solo considera la duración nominal de la carrera, por lo que aquellos alumnos que excedan su permanencia en el programa, deberán ser financiados por ellos mismos y sus núcleos familiares, o por sus casas de estudio, generando un costo hundido en los presupuestos institucionales, que en el largo plazo ralentizarán el crecimiento y desarrollo de dichas instituciones. En consecuencia, el incumplimiento de la duración nominal de la carrera envuelve un conjunto de costos sociales con respecto a su cumplimiento, como son:

Demora de la inserción de personas capacitadas a la fuerza laboral, y con ello, producto potencial que no podrá ser generado en dicho periodo corriente Aumento de los costos para las familias y/o estudiantes en situación de extensión de permanencia, disminuyendo su acceso a otros bienes, o aumentando su endeudamiento en créditos de estudio. Aumento de costos para la instituciones, ya sea por la obligación de financiamiento del 50% del primer año extendido, o por los créditos internos que pacte con los alumnos. Riesgo de deserción en los alumnos en etapas intermedias o finales de la carrera, perdiendo la posibilidad de certificarse o titularse, lo que debilita su integración a la fuerza laboral al tener un encaje imperfecto entre función y competencias del individuo. Disminución en el retorno social de los fondos invertidos por el Estado en la formación de profesionales de la educación superior.

Desde la perspectiva de la operación, los alumnos están sometidos a la posibilidad de reprobar asignaturas que les obliguen a repetir asignaturas en un siguiente periodo semestral o trimestral. Este problema local, podría ser subsanado si el alumno puede recuperar los créditos reprobados en el siguiente periodo. Aún así, el problema no termina ahí, por la existencia de encadenamientos de dependencia entre módulos de aprendizaje o asignaturas al interior del programa, clásicamente entendidos como prerrequisitos, puesto que el atraso en una asignatura no implica la postergación de un módulo, sino que se posterga toda la cadena de asignaturas encadenadas por esa relación de dependencia. Este último efecto, esta asociado a una decisión de diseño, no de operación, y por lo tanto, sus efectos positivos y negativos son de responsabilidad de quien diseña el plan de estudios. Con lo anterior, es que se hace necesario abordar el problema de prerrequisitos en las estructuras curriculares, en miras de no provocar los siguientes problemas:

Una asignatura tiene como prerrequisitos, a pesar de no ser necesario.

Una asignatura carece de un prerrequisitos, a pesar de ser necesario.

En línea con el objetivo de mitigar los costos asociados a la extensión de la permanencia en la carrera como también a la deserción de los alumnos, este estudio hace un análisis orientado a validar uno de los

principales elementos asociados a la extensión de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad Técnica Federico Santa María implementando un mecanismo de validación de la relación entre el desempeño de asignaturas encadenadas por relación de dependencia formal. Posterior a esta introducción, se realiza una revisión literaria de los principales análisis teóricos y empíricos en esta materia. Posteriormente se realiza una breve descripción de la Metodología utilizada, para finalmente pasar a informar los principales resultados y conclusiones.

REVISIÓN LITERARIA

El objetivo de esta sección es proveer de una revisión de los principales estudios y resultados sobre la relación a tratar. Primero se aborda el elemento curricular de diseño de programas de ingeniería, para posteriormente identificar los principales trabajos que han buscado evidencia empírica sobre el tema de investigación y otros relacionados. Durante la última década, la formación en ingeniería en Chile ha implementado y adaptado la formación basada en competencias a su currículo, inicialmente por las tendencias provenientes de USA (Schmal & Ruiz-Tagle, 2008), como también por la influencia del sistema europeo asociado al Acuerdo de Bologna, que busca la reestructuración, homogeneización, movilidad y colaboración del sistema interuniversitario del país (Espinoza & González, 2016). Como resultado de lo anterior, la modularidad y diseño curricular chileno ha requerido de un marco conceptual y metodológico general que permita vigilar estas intenciones de integración y movilidad; sin perjuicio de que su validez esté subyugada a la absorción de las distintas casas de estudio realicen sobre estos elementos. Por ello, durante 2014, la Comisión Nacional de Acreditación publica el documento “Hacia un marco nacional de cualificaciones” (CNED, 2014), el cual da señales de un nuevo marco nacional emanado desde las máximas organizaciones educacionales del país. No es hasta la publicación de la nueva Ley de Educación Superior en 2019 que este marco general se formaliza como un elemento obligatorio en los procesos de diseño curricular a nivel de Formación Técnico Profesional (4-8 semestres), Titulos Profesionales (9-10 semestres) y posgrados de magíster y doctorado.

Posterior a la publicación de 2014, publicaciones han abordado el problema de rediseño para carreras de distintas disciplinas y niveles, explicando detalladamente el marco general de la formación basada en competencias (Icarte & Labate, 2016; Cisterna et al., 2016; Díaz-Quezada et al., 2019). Dentro de la metodología, existe la instancia de diseñar el plan de estudios que define el conjunto de asignaturas y su secuenciación. En este último punto, según Schmal & Ruiz-Tagle (2008) la secuenciación consiste en el ordenamiento de los módulos en el tiempo en base a un criterio de precedencia o relación de orden como de lo teórico a lo práctico, de la práctica a lo conceptual, de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto o viceversa. Este ordenamiento tiene una base lógica de que el resultado de aprendizaje del módulo prerequisite posibilita el resultado de aprendizaje del módulo que le sigue. Con lo anterior, se da pie inicial a la inquietud sobre si esta relación de secuenciamiento es válida bajo una perspectiva formativa, y no por ejemplo con criterios extraformativos, como la persistencia de un alumno en la casa de estudios, calibración de la carga semestral, u otros con potenciales efectos negativos para el alumno o la Institución, como es la generación de un cuello de botella en la progresión académica (Ohland et al., 2004)

En el plano empírico, se han realizado estudios que buscan caracterizar la validez de las relaciones entre módulos secuenciados. Alanzi (2015) desarrolla un estudio de correlación para las asignaturas de “Principios de Contabilidad Financiera I y II”. Para el caso de Ingeniería, Ohland et al. (2004) estudia estadísticamente como la eliminación de “Cálculo I” como prerequisite beneficia mayoritariamente a los alumnos en su progresión académica, a costo de un grupo menor que falla en los siguientes ramos de la secuenciación. Green et al. (2009) realizan un análisis probit, posterior a la modificación de los prerequisites, concluyen el impacto negativo que tuvo el desvincular “Matemáticas” de “Estadística en Negocios”, como también de las asignaturas centrales de negocios. Por otra parte, Baard & Watts (2008) analiza el efecto de “Estadística de Negocios” en la asignatura de “Principios de Finanzas”, comparando los resultados de dos conjuntos de alumnos, diferenciados en quienes si y quienes no cursaron el

prerrequisito. Otro estudio interesante es el de Bluestein (2001), que testea el logro de resultados de aprendizaje al iniciar una asignatura, notando que gran parte del curso no alcanza el 50% de conocimientos necesarios para entrar a la asignatura, a pesar de aprobar el prerrequisito. En general, se revisa que la mayor parte de los estudios toman un caso específico de dos asignaturas secuenciadas, y analizan su comportamiento con distintos niveles de agrupación. Por lo que este estudio, que considera interconexiones más extensas, representa un aporte en la discusión de resultados empíricos en este tema.

METODOLOGÍA

Datos

El estudio considera datos de 926 alumnos diurnos que han ingresado a estudiar entre los años 2007 y 2018 que han terminado sus estudios de Ingeniería Civil Industrial, ya sea de forma total como en el caso de titulados o egresados, o de forma parcial, como es el caso de alumnos que hacen retiro temporal o definitivo, sin finalizar todos los módulos de la carrera. Estos datos son obtenidos del registro digital de la Universidad Técnica Federico Santa María, alojada en el sistema SIGA. Cada alumno tiene la nota de todas sus asignaturas aprobadas (NOTA_PRO), y de ello, se extraen las notas de las asignaturas prerrequisitos de cada asignatura según corresponda (NOTA_PRE1, NOTA_PRE2). Por ejemplo, la asignatura ICN212 - Organización Industrial, cuenta con el prerrequisito de ILN210 - Microeconomía. Así también, una asignatura puede contar con 2 prerrequisitos, ya sea independientes o conjuntos. Por ejemplo FIS110 depende de MAT021 (Matemáticas 1) y FIS100, de manera conjunta; en cambio IWN270 – Información y Control Financiero, puede ser cursado con la aprobación de ICN262 – Administración de Empresas o de ILN210 – Microeconomía de forma independiente. El detalle de las relaciones entre las asignaturas se aprecia en la Tabla 1. Estas asignaturas son dictadas en semestres, y cada nota de aprobación está medida en una escala de 55 a 100 puntos.

Tabla 6: Listado de Asignaturas y Prerrequisitos

Sigla_Pro	Nom_Asign	Sigla_Pre1	Cond.	Sigla_Pre2
Fis100	Introducción a la física	-		
Fis110	Física general i	Mat021	+	FIS100
Fis120	Física general ii	Mat022	+	FIS110
Fis130	Física general iii	Mat022	+	FIS110
Fis140	Física general iv	Fis120	+	FIS130
Icn212	Organización industrial	ILN210		
Icn312	Econometría	Mat042		
Icn320	Finanzas	IWN270		
Icn321	Marketing	ILN210		
Icn338	Evaluación de proyectos generales	ILN210	+	ILN230
ILN210	Microeconomía	Mat023		
ILN211	Macroeconomía	ILN210		
ILN230	Ingeniería económica	-		
IWN270	Información y control financiero	Icn262	o	ILN210
Mat021	Matemática i	-		
Mat022	Matemática ii	Mat021		
Mat023	Matemáticas iii	Mat022		
Mat024	Matemáticas iv	Mat023		
Mat042	Probabilidad y estadística industrial	Mat023		
Icn262	Administración de empresas	-		

La tabla muestra las asignaturas principales y sus prerrequisitos. La columna cond. indica que ambos prerrequisitos son conjunto con un "+", e independientes con un "o". Fuente: Elaboración Propia.

METODOLOGÍA

La metodología consiste en la aplicación de regresión lineal con las notas de la asignatura (PRO) como variable dependiente y su prerrequisito (PRE1, PRE2) como variables independientes, y una constante. En general, la forma de cada regresión se define por la ecuación (1).

$$PRO = \beta * PRE_i + C + \varepsilon \quad (1)$$

En esta etapa se realiza la regresión lineal específica de cada asignatura, contemplando toda la data histórica para esta y su prerrequisito. Para estos efectos se decide separar el análisis en 3 grandes conjuntos:

Asignaturas de Física que solicitan prerrequisitos de Física y Matemáticas.

Asignaturas de Matemáticas que solicitan prerrequisitos de Matemáticas.

Asignaturas de Economía, Finanzas y Negocios, que solicitan prerrequisitos de Matemáticas, Economía y Finanzas.

Con el fin de limpiar efectos que contaminan los resultados producto de las heterogeneidades en el conjunto de casos en estudio (Alanzi, 2015), se realiza un análisis de Clusters por medio del método no jerarquizado de K-medias, a modo de conseguir conjuntos de análisis estadísticamente más homogéneos (Dubé & Jain, 1988). Se propone la utilización de 4 clusters, en base las variables de año en que se cursa la asignatura, el campus donde se dicta, el cohorte de ingreso a la carrera del alumno, la nota de la asignatura, y la nota de su prerrequisito. Los principales resultados serán consignados, mostrando aquellas relaciones de prerrequisitos que consistentemente muestran una alta significancia en sus estimadores. Se destacarán aquellos casos más relevantes, y se concluirá sobre los resultados obtenidos. Todos los análisis son realizados en Software SPSS Statistics, v.22 de IBM.

RESULTADOS

Regresión General y Análisis de Cluster Por Disciplina

Al hacer el análisis de regresión de cada asignatura contra su prerrequisito utilizando todos los datos disponibles, se evidencia que en todos los casos existe correlación positiva y significativa. De ello, se infiere que un mejor desempeño en la asignatura prerrequisito corresponde a un mayor desempeño en la asignatura que lo requiere. Es interesante resaltar el mayor grado de impacto que tienen las asignaturas de Física, sobre las de su misma área, en contraste a las de Matemática como prerrequisito para Física. Física I corresponde a física mecánica, Física II a Electromagnetismo y Física III a Transferencia de Calor. Por su parte Física IV corresponde Física Moderna, Relatividad y Tópicos Avanzados. Resulta interesante notar que la relación entre las primeras tres físicas es mayor, justificada en su correlación teórica y en aplicaciones; mientras Física IV muestra un debilitamiento en su coeficiente, lo cual coincide con que su tópico dista en mayor medida de lo revisado en Física II y III. Estos resultados se aprecian en la columna GENERAL de la Tabla 2. Antes de proceder al análisis de clusterización de Física, se debe notar que la elección de 4 grupos se asocia a 4 posibles escenarios en el desempeño de los alumnos:

Empeora: Los casos de este clusters consisten, en promedio, en alumnos con un desempeño mayor en su prerrequisito en contraste a un menor desempeño a la asignatura que lo solicita.

Mantiene Bajo: Los casos de este clusters consisten, en promedio, en alumnos con un desempeño bajo, tanto en su prerrequisito como en la asignatura que lo solicita.

Mejora: Los casos de este clusters consisten en promedio, en alumnos con un desempeño menor en su prerrequisito en contraste a un menor desempeño a la asignatura que lo solicita.

Mantiene Alto: Los casos de este clusters consisten, en promedio, en alumnos con un desempeño alto, tanto en su prerrequisito como en la asignatura que lo solicita.

A nivel general, en casi todas las clusterizaciones, el cluster “Mantiene Bajo” representa la mayor parte de los casos, mientras el cluster “Mantiene Alto” representa la menor proporción de los casos. Ante la necesidad de notar este antecedente, se ha consignado en la tabla de resultados el número de casos de cada cluster en cada regresión. Se aprecia en la Tabla 2 que Física II cuenta con la mayor cantidad de regresiones significativas, mientras Física IV cuenta con la menor cantidad de regresiones significativas. Para el cluster “Empeora”, se aprecia significancia positiva entre el desempeño de los prerrequisitos y las asignaturas que lo solicitan, excepto en Física IV. Para el cluster “Mantiene Bajo” se aprecia significancia pero una relación negativa, es decir, un mejor desempeño en el prerrequisito se relaciona a un peor desempeño en la siguiente asignatura. Para el cluster Mantiene Alto, se muestran tanto relaciones positivas entre prerrequisito y asignatura para FIS 110 y FIS120, sobre todo para las asignaturas de su misma disciplina, pero se evidencia una relación negativa entre Matemáticas II y Física III.

Tabla 7: Resultados de Regresión Área Física

Sigla_Pro	Sigla_Pre	General	Empeora	Mantiene Bajo	Mejora	Mantiene Alto
FIS110	MAT021	0.398***	0.134***; 301	(0.082); 474	0.008; 261	0.206***; 137
	FIS100	0.456***	0.042; 341	(0.060)*; 447	0.042; 228	0.303***; 176
FIS120	MAT022	0.399***	0.170***; 269	(0.132)***; 573	0.193***; 205	0.152; 67
	FIS110	0.449***	0.230***; 273	(0.139)***; 512	0.006; 250	0.294***; 93
FIS130	MAT022	0.354***	(0.009); 230	(0.069); 474	0.103; 298	(0.160)**; 125
	FIS110	0.418***	0.129***; 253	(0.013); 466	0.187***; 293	(0.018); 128
FIS140	FIS120	0.375***	0.046; 289	(0.120)***; 625	0.074; 347	(0.078); 121
	FIS130	0.304***	(0.008); 366	(0.068)*; 532	(0.057); 297	(0.042); 189

Fuente: Elaboración Propia. *** indican significancia estadística al 1%, ** s.e. al 5%, y * al 10%. Cada resultado de cada cluster se menciona con la sintaxis X; Y, donde X es el coeficiente de regresión, e Y es el número de casos contenido en cada cluster.

En cuanto a los resultados del área de matemáticas en la Tabla 3, hay una fuerte relación positiva entre las asignaturas principales de Matemáticas I, II, III y IV, y de bajo impacto entre Probabilidades y Estadística y Matemáticas III. Para el análisis clusterizado, la relación entre prerrequisitos es positiva y significativa entre las tres primeras asignaturas de matemáticas, pero no así en el último nivel, Matemáticas IV, ni en Probabilidad y Estadísticas. Así mismo, el cluster mantiene bajo nunca es significativo, donde los cluster “empeora” y “Mantiene Alto” si lo son.

Tabla 8: Resultados de Regresión Área Matemática

Sigla_Pro	Sigla_Pre	General	Empeora	Mantiene Bajo	Mejora	Mantiene Alto
Mat022	Mat021	0.475***	0.309***; 277	(0.043); 494	(0.033); 215	0.314***; 124
Mat023	Mat022	0.429***	0.120***; 247	(0.069); 566	0.194***; 224	0.289***; 78
Mat024	Mat023	0.203***	0.017; 309	(0.005); 665	0.074; 284	(0.042); 97
Mat042	Mat023	0.140***	0.044; 228	(0.046); 597	0.021; 388	(0.053); 145

Fuente: Elaboración Propia. *** indican significancia estadística al 1%, ** s.e. al 5%, y * al 10%. Cada resultado de cada cluster se menciona con la sintaxis X; Y, donde X es el coeficiente de regresión, e Y es el número de casos contenido en cada cluster.

En la tercer área de análisis hay relaciones positivas y significativas en todas las relaciones, de mayor impacto en las relaciones Probabilidad y Estadística y Econometría, Microeconomía y Macroeconomía, y Evaluación de Proyectos e Ingeniería Económica. Para el análisis clusterizado, los resultados muestran múltiples casos de significancia, pero con coeficientes negativos. Solo en el caso de Microeconomía I con su prerequisite Matemáticas III, y de Evaluación de Proyectos con Microeconomía I como prerequisite, se aprecia una relación positiva significativa. Microeconomía y Matemáticas III, por tanto, es un caso interesante, pues tiene relación positiva para el cluster “Mejora”, mientras es negativa para los “Empeora” y los “Mantiene Alto”; es decir, aquellos alumnos que tuvieron buenos resultados en matemáticas, mientras más aptitudes muestren en dicha disciplina, peor sería su desempeño en microeconomía. Por otra parte, Microeconomía no se relaciona evidentemente con el desempeño en Macroeconomía; mientras impacta de forma negativa tanto en el desempeño de Marketing I para “empeora”, “mantiene bajo” y “mantiene alto”, como para Organización Industrial en “Mantiene Bajo” y “Mantiene Alto”. Para la relación Econometría y Probabilidades y Estadística como prerequisite, no se aprecia una relación evidente. Para Finanzas I e Información y Control Financiero (Contabilidad) solo se ve una relación negativa en los “mantiene alto”.

Tabla 9: Resultados de Regresión Área Economía, Finanzas Y Negocios

Sigla_Pro	Sigla_Pre	General	Empeora	Mantiene Bajo	Mejora	Mantiene Alto
icn212	iln210	0.236***	(0.036); 371	(0.108)***; 635	(0.025); 322	(0.245)***; 146
icn312	mat042	0.335***	(0.019); 364	(0.131)***; 524	0.019; 401	(0.022); 195
icn320	iwn270	0.276***	0.065; 339	(0.072); 438	(0.006); 463	(0.132)***; 241
icn321	iln210	0.201***	(0.087)*; 302	(0.124)**; 439	(0.020); 492	(0.154)***; 236
icn338	iln210	0.215***	0.154***; 311	0.046; 469	(0.096)*; 468	0.045; 217
	iln230	0.303***	(0.062); 384	(0.037); 460	(0.032); 422	0.043; 246
iln210	mat023	0.166***	(0.130)**; 274	(0.091); 639	0.228***; 346	(0.243)**; 130
iln211	iln210	0.291***	(0.006); 354	(0.121)***; 571	(0.039); 365	(0.126); 181
iwn270	icn262	0.130***	(0.058); 521	(0.080)**; 393	(0.088); 284	(0.010); 255
	iln210	0.246***	(0.022); 371	(0.055); 520	0.041; 384	(0.134)**; 216

Fuente: Elaboración Propia. *** indican significancia estadística al 1%, ** s.e. al 5%, y * al 10%. Cada resultado de cada cluster se menciona con la sintaxis X; Y, donde X es el coeficiente de regresión, e Y es el número de casos contenido en cada cluster.

CONCLUSIONES

En primer lugar, se concluye sobre la importancia de la relación disciplinar entre asignatura y prerequisite. Las asignaturas de ciencias básicas, Matemáticas y Física, muestra una correlación importante entre las asignaturas de su misma disciplina, lo cual se justifica desde el punto de vista de la articulación y enfoque el el desarrollo de dichos tópicos solicitan. Esta relación es especialmente fuerte en los niveles de menor complejidad, la cual pierde intensidad a medida que se avanza. Este conjunto de asignaturas bien puede ser entendido como un bloque de conocimientos que por necesidades de tiempo o diseño de programas han requerido su subdivisión. Por lo tanto, los conocimientos de los prerequisites si son condicionantes de la respuesta a los requerimientos de evaluación en la siguiente asignatura. Por ejemplo, la optimización con restricciones requiere la comprensión y utilización de derivadas parciales.

En segundo lugar, considerando tanto los resultados generales como clusterizados, se concluye un debilitamiento en la relación entre asignaturas y prerequisites asociados al uso de conceptos necesarios para el entendimiento de un contexto, como es entre Microeconomía y Macroeconomía o Información y Control Financiero y Finanzas. Estos prerequisites se asocian al uso de conceptos básicos en la siguiente asignatura, ya sea en forma de modelos conceptuales o de léxico, y posiblemente, su impacto en el desempeño de las asignaturas que lo solicitan no es significativo, pues no es un elemento que condicione la ejecución de los requerimientos de las evaluaciones, es decir, es válido pensar que en Macroeconomía se necesita comprender oferta y demanda, pero no es condicionante de que el alumno se desempeñe en la resolución de modelos macroeconómicos. De igual forma, la profundidad en la comprensión de

distribuciones de probabilidad no impacta en el desarrollo de análisis econométrico, pues a nivel de ejecución, se llama a su elemento práctico y no teórico.

De los dos puntos anteriores, se extrae la hipótesis de que la predictibilidad en el desempeño de una asignatura con respecto a su prerrequisito depende de dos grandes variables: La cercanía disciplinar entre asignatura y prerrequisito, y el nivel de condicionamiento que genera el dominio de un prerrequisito en la respuesta a los desempeños requeridos. En tercer lugar, a raíz de análisis de clusterización, se concluye como importante la segmentación de los alumnos. En este sentido, se puede inferir que los “Empeoran” y los “Mantiene Alto” son aquellos alumnos que logran un alto desempeño en el prerrequisito, lo que a nivel general implicaría un alto dominio de los requerimientos de la siguiente asignatura. En vista de los datos, los casos de relación positiva para Física y Matemáticas se concentran en estos clusters, validando parcialmente la hipótesis de los puntos anteriores. En cambio, los “Mantienen Bajo” representan a los alumnos que continuamente aprueban con notas límite, y por lo tanto, resulta difícil concluir sobre su desempeño con respecto al desempeño en prerrequisitos. Estos casos, concentran las relaciones significativas y negativas, por lo que se cuestiona si su relación esconde otras variables que condicionan los resultados. Este primer estudio, sirve para contrastar la amplia data de alumnos de Ingeniería Civil Industrial, en cuanto a los resultados de desempeño en las asignaturas de la carrera, y la validación de las relaciones de prerrequisito. Se concuerda en que este estudio, requiere la implementación de variables de control como elementos de regresión, como complemento al análisis de clusterización, y se espera seguir desarrollando este análisis a la luz de mayores fuentes de información.

REFERENCIAS

Alanzi, K. A. (2015). The Influence of Prerequisite Grades on Students' Performance: Further Evidence from Kuwait. *The Journal of Developing Areas*, 49(5), 1-9.

Baard, V., & Watts, E. W. (2008). The value of prerequisites: A link between understanding and progression.

Bluestein, M. (2001). Testing for prerequisites in thermodynamics as an assessment tool. *age*, 6, 1.
Díaz-Quezada, V., Poblete-Letelier, Á., & Gallardo-González, M. (2019). Rediseño curricular por competencias: experiencia en la formación inicial universitaria en Chile. *Revista iberoamericana de educación superior*, 10(27), 72-91.

Dubes, R. C. and Jain, A. K., (1988). *Algorithms for Clustering Data*, Prentice Hall .

Espinoza, Ó., & González, L. E. (2016). La educación superior en Chile y la compleja transición desde el régimen de autofinanciamiento hacia el régimen de gratuidad. *Revista Latinoamericana de Educación Comparada*, 7(10), 35-51.

Cisterna, C., Soto, V., & Rojas, C. (2016). Rediseño curricular en la Universidad de Concepción: la experiencia de las carreras de formación inicial docente. *Calidad en la Educación*, (44), 301-323.

CNED (2014). *Hacia un marco nacional de cualificaciones*.

https://www.cned.cl/sites/default/files/marco_nacional_cualificaciones_chile.pdf

Green, J. J., Stone, C. C., Zegeye, A., & Charles, T. A. (2009). How much math do students need to succeed in business and economics statistics? An ordered probit analysis. *Journal of Statistics Education*, 17(3).

Icarte, G. A., & Labate, H. A. (2016). Metodología para la revisión y actualización de un diseño curricular de una carrera universitaria incorporando conceptos de aprendizaje basado en competencias. *Formación universitaria*, 9(2), 03-16.

Ministerio de Educación, Chile (2018), *Ley N°21.901 sobre educación superior*.

Ohland, M. W., Yuhasz, A. G., & Sill, B. L. (2004). Identifying and removing a calculus prerequisite as a bottleneck in Clemson's General Engineering Curriculum. *Journal of Engineering Education*, 93(3), 253-257.

Schmal, R., & Ruiz-Tagle, A. (2008). Una metodología para el diseño de un currículo orientado a las competencias. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 16(1), 147-158.

RECONOCIMIENTOS

Se reconoce a la Universidad Técnica Federico Santa María y a su Unidad de Análisis Institucional por facilitar los datos necesarios para este estudio.

ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN DE LAS TIC Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD EN LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR

Janela Alexandra Litardo Murillo, Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Larrisa Azucena Santana Vincent, Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Erick Paul Murillo Delgado, Universidad Católica Santiago de Guayaquil

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar los beneficios e influencia del uso de las TIC dentro de las pequeñas y medianas empresas en el sector textil a nivel nacional, ofreciendo un enfoque que permita optimizar sus sistemas económicos y sociales. Para el efecto se compilaron datos e información de 245 empresas del Ecuador, alcanzando su caracterización y posterior correlación; donde se determinó que los niveles de inversión tanto en maquinaria como en software tienen una influencia y relación moderada para determinar el comportamiento de la variable de productividad en las PYMES, a través de la eficiencia y la mejora tecnológica, se vuelven más productivas para la consecución de las metas empresariales.

PALABRAS CLAVES: TIC, Pymes, Textil, Productividad

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the benefits and the influence of the use of TIC within the small and medium enterprises of the textile sector at national level, offering an approach that optimizes their economic and social systems. For this purpose, data and information were collected from 245 companies in the Ecuador, reaching their characterization and subsequent correlation. Where it was determined that investment levels in both machinery and software have a moderate influence and relationship to determine the behavior of productivity variables in the SMEs, through efficiency and technological improvement, they become more productive for the achievement of business goals.

KEYWORDS: TIC, Smes, Textile, Productivity

JEL: M1,M11,M15

INTRODUCCION

Actualmente a nivel mundial las tecnologías de la información y comunicación (TIC) forman parte en la vida cotidiana de cada ser humano, en los diversos entornos en los cuales estos se desarrollan, principalmente en sociales, políticos y económicos; convirtiéndola en una herramienta indispensable para el progreso y desarrollo; a través de la construcción, diseño y comercialización de dispositivos tecnológicos que influyen como una parte importante no sólo de las personas sino también dentro del contexto empresarial. El uso de las TIC ha permitido afrontar con mejores mecanismos a las barreras de la distancia, el lenguaje y el tiempo que anteriormente implicaban altos costos a las organizaciones. Además de lograr una mayor competitividad en los mercados afianzando los modelos de gestión e incrementando la capacidad de respuesta de las estructuras organizacionales. Sin embargo, las TIC dentro de las empresas no mantienen un nivel alto de uso debido a la falta de capacitación e inversión en nuevas tecnologías dentro de las organizaciones (Guzmán y Fuentes 2015). Por lo que se considera que cada sector productivo en el Ecuador se ve influenciado de forma distinta de acuerdo a sus actividades y nivel de inversión.

En la presente investigación se realiza un análisis de la inversión en las TIC dentro del sector textil a nivel nacional identificando variables como el nivel de inversión en maquinarias, equipos y software en relación con la productividad de la empresa. Debido al déficit de estudios dentro de esta área productiva se considera importante establecer el nivel de importancia de incremento de las TIC en el desarrollo empresarial lo cual permitirá que se genere un aumento de la productividad. Es necesario presentar elementos que inciden en los planes estratégicos de los sistemas de información de las PYMEs, con la finalidad de relacionarlos con la productividad de las organizaciones y el mejoramiento en los procesos de producción y comercialización. El análisis en base las principales variables que influyen en la productividad de una empresa, permite que las tecnologías de información y comunicación, se conviertan en una herramienta fundamental en los procesos administrativos de las pymes, debido a que permite automatizar dichos procesos operativos y de esta manera optimizar los métodos de producción y aumentar la productividad laboral (Prieto y Martínez 2004).

REVISION DE LA LITERATURA

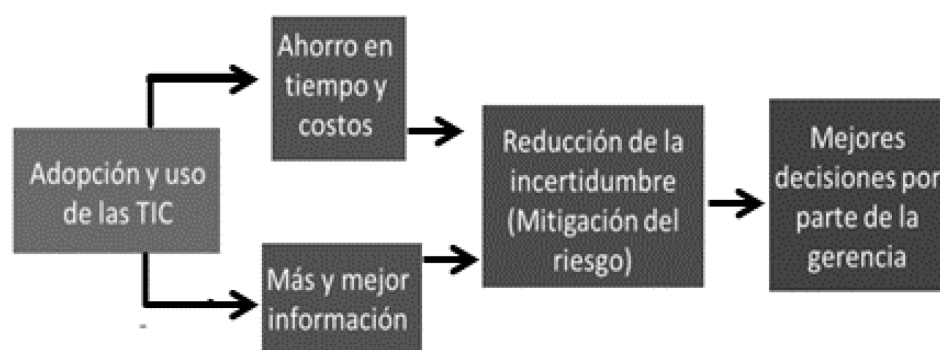
Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) es un concepto que se refiere a las tecnologías que son utilizadas para almacenar, recolectar, transmitir información y comunicación a través de medios electrónicos en varios formatos establecidos (Banco Mundial, 2016). Sin embargo, dentro del marco europeo las TIC son definidas como una gama amplia de servicios, tecnologías, programas, aplicaciones, que usan distintos equipos y herramientas informáticas y que su transmisión se da a través de redes de telecomunicaciones (Comisión Europea, 2017). Con mayor tendencia al ámbito empresarial nos indica la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2015) acerca de las TIC como aquellos dispositivos que generan, transforman y transmiten datos e información electrónica aportando al crecimiento de las organizaciones, de la industria y de las naciones enteras y que las enmarca hacia el desarrollo económico permanente. Las computadoras y los dispositivos electrónicos han tenido relevancia en la mayoría de alcances y logros de las organizaciones y han permitido el desarrollo de los países alrededor del mundo. Para lograr un debido crecimiento y desarrollo económico a través del uso de las TIC es necesario el aprendizaje continuo y la habilidad para gestionar nuevas actividades y competencias, de manera que las TIC sean una herramienta eficiente para lograr los objetivos de las organizaciones. Según, las TIC son facilitadores para lograr el adecuado desempeño a través de herramientas tecnológicas que permitan articular las estrategias y desarrollar habilidades antes desconocidas y que pueden favorecer al crecimiento económico y empresarial. El entorno económico ha ido cambiando a través de los años y con ello a su vez las empresas han tenido que adaptarse a esos cambios rápidos para sobrevivir a las exigencias del mercado (Lundvall 2014).

La productividad es un término utilizado en diversos campos científicos y diversos temas en lo económico y social. Productividad es la relación existente entre lo producido y los recursos utilizados para lograr un objetivo (Real Academia Española, 2014). La relación entre la producción obtenida por cualquier sistema de producción y servicios, y los recursos utilizados para obtenerlos, es el uso eficiente de los recursos como capital, trabajo, tierra, información, energía. (Organización Internacional del Trabajo, 2016). La relación entre la producción obtenida por cualquier sistema de producción y servicios, y los recursos utilizados para obtenerlos, es el uso eficiente de los recursos como capital, trabajo, tierra, información, energía. (Organización Internacional del Trabajo, 2016). La productividad es la facultad de producir dentro de la utilización eficiente de los recursos (Littre, 1883) en (Larreta, 2017). Una elevada productividad indica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en la productividad deduce que se produce más con los mismos recursos (Field, 2015). La productividad va ligada a la cantidad de bienes y servicios que puede ofrecer un país; una entidad, sea esta privada o pública, con eficiencia en el uso de sus propios recursos. Los determinantes de la productividad son el capital físico, capital humano, los recursos naturales y el conocimiento tecnológico (OECD, 2014). El uso de las TIC influye directamente en la mejora sustancial de toda actividad administrativa dentro de las empresas, y en especial en las Pymes (Tung & Rieck, 2005). Sin embargo, su uso es muy bajo y tiene una influencia diferente, ya que las

herramientas que son útiles a un tipo de empresa no necesariamente pueden serlo para otra (Lockett, Brown, & Kaewkitipong, 2006). Para que las Pyme puedan reforzar su ventaja competitiva se requiere de una especial atención en las habilidades y recursos, tomándolas como herramienta de trabajo.

Las TIC se pueden implementar en toda la cadena de suministro y en cualquier función comercial, sin delimitar un área específica, es decir, desde la búsqueda de información en el mercado, el aprovisionamiento, hasta los pagos y el servicio posventa (Leyva, Morales, & Heredia, 2015). Es importante el análisis para determinar cuál es el área más apropiada para la implementación de dichas herramientas. Para establecer la forma de medir la productividad en la empresa es esencial definir los indicadores o la forma en la que esta va a determinarse. El indicador razón utilidad bruta y valor agregado, razón utilidad neta y valor agregado, razón utilidad operacional y valor agregado, razón utilidad neta y valor agregado, productividad del capital, razón utilidad operacional y capital de trabajo y razón utilidad neta y capital de trabajo son considerados indicadores definidos (Morelos & Nuñez, 2017). Existe una relación causal de las TIC en las organizaciones determinando el apoyo de las mismas hacia la dirección y niveles estratégicos de la empresa (Fig. 1). Dentro del marco de la productividad, las TIC toman un papel importante en el manejo de la información, ya que permite tomar decisiones en su mayoría acertadas en el manejo de la empresa e incluso adaptando ideas con antelación para futuros negocios. Por consiguiente, existen efectos positivos con el uso de las TIC respecto a la información y para los procesos gerenciales en la elaboración de estrategias y la adopción de mecanismos para poder competir en el mercado.

Figura 1: Análisis Empresarial de la Influencia de las TIC en el Desempeño de las Empresas de Servicios en Colombia, Por H. Botello, A. Pedraza y O. Contreras, 2015. Revista Virtual Universidad Católica Del Norte.



METODOLOGIA

Se planteó una investigación descriptiva y correlacional, con la finalidad ampliar y precisar las dimensiones del uso de las TIC respecto a la productividad en los productores de las pymes del sector textil a nivel nacional, distinguiéndose los niveles de correlación existentes, para alcanzar la asociación entre las variables de análisis y su relación entre cada una de ellas. Este estudio desde el punto de vista cognoscitivo se orientó en la descripción de las variables, mientras que desde el punto de vista estadístico tiene la finalidad de estimar parámetros. La investigación tuvo un enfoque predominante cuantitativo, que permitió determinar la relación entre las tecnologías de la información y la comunicación con la productividad dentro del sector textil en el Ecuador.

Hipótesis

-Hipótesis Nula (Ho): la inversión en maquinaria y la inversión en software en las empresas no tienen relación con la productividad.

Hipótesis: Alternativa (H1): la inversión en maquinaria y la inversión en software en las empresas sí tienen relación con la productividad.

Población : La población para la investigación estuvo compuesta por 675 empresas activas que pertenecen a las pequeñas y medianas empresas a nivel nacional. La recopilación de datos de las variables dependiente e independiente se obtuvo a través de antecedentes y de fuentes secundarias.

Muestra: La muestra corresponde a la parte representativa de la población de las empresas dedicadas a la actividad textil a nivel nacional. Para poder determinar la muestra se realizó el muestreo probabilístico para la población finita. Se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{e^2(N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde obtuvo un valor de n=245

La base de la muestra de 245 empresas fue establecida bajo los criterios de tamaño de la empresa, región, provincia, ciudad, las variables independientes de estudio inversión en maquinaria y la inversión en software y variable dependiente de productividad que se mide por ventas para trabajadores de cada empresa. Los datos escogidos están dentro del marco de datos procesados que han sido anteriormente cargados en una fuente específica y han sido validados dentro de un contexto o sector determinado. A través de un método analítico se utilizan los datos obtenidos de la población y de la muestra que serán procesados para la medición del modelo establecido. (Scott, Boardman, & Reed, 2014). La investigación ha utilizado estados financieros de las empresas del sector textil para reconocer el nivel de inversión de capital, el nivel de inversión en equipos y cuentas importantes en el desarrollo de sus actividades. Esta información se obtuvo desde el portal de la Superintendencia de Compañías, Cámara de Comercio y Cámara de Industrias relacionadas con las operaciones de las empresas del sector textil. Adicionalmente se ha constatado las ventas por trabajador y calculado la productividad adicional en términos de número de trabajadores requerida para conocer la funcionalidad y el uso de las TIC en caso de que hayan sido utilizadas en las empresas de estudio. El estudio recolecta información en un tiempo específico, por tanto, la investigación es de tipo transversal no experimental. Se realizó una medición de la productividad mediante la relación de ventas totales para número de trabajadores para encontrar la producción por colaborador en cada empresa. Dentro del portal de la Superintendencia de Compañías en la parte de sector societario se obtuvieron datos respecto a las empresas por su número de trabajadores. Adicional en la parte de consulta de compañías se obtuvieron datos respecto a sus estados financieros del balance general y estado de resultados con el formulario 101 de declaración de Impuesto a la Renta.

Tabla 1: Estados Financieros del Balance General, Estado de Resultado y Ranking Empresarial, Por Superintendencia de Compañías, 2017, P. 1

Informe	Código de la cuenta contable	Descripción
Estado de situación financiera	368	Maquinaria equipo, instalaciones y adecuaciones (costo histórico antes de reexpresiones o revaluaciones)
Estado de situación financiera	374	Equipo de computación y software
Estado de resultados	6001	Ventas netas locales de bienes gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA
Archivo informe ranking empresarial 2018	N/a	Número de trabajadores

La información detallada de los campos determinados anteriormente en la base de la muestra de las 245 empresas activas en el Ecuador con su respectivo código de la cuenta contable se presenta en la tabla 1. Se verifico de acuerdo a la inversión en equipos de software y maquinaria el nivel de relación en cuanto a la productividad de la empresa y qué tan correlacionados pueden encontrarse estas variables en el análisis que se considera fundamental para saber si las tecnologías de la información y comunicación están vinculadas en relación directa con la productividad.

RESULTADOS

Se establece entonces inicialmente una correlación bivariada entre las variables dependientes de nivel de inversión en maquinaria, nivel de inversión en software y la variable independiente productividad que está dada por el valor de las ventas para el número de trabajadores de cada empresa. En cuanto a la regresión lineal múltiple se cumplen los supuestos de linealidad, independencia de errores, normalidad, y homoscedasticidad. El análisis de regresión múltiple confirma que por lo menos una de las variables independientes está relacionada con la variable dependiente. Se realizó un análisis con la herramienta de Microsoft Excel 2010 y se pudo obtener los siguientes resultados tal como lo muestra la tabla 3.

Tabla 3: Análisis de Regresión Lineal Múltiple

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple R	0.492372406
Coefficiente de determinación R²	0.242430586
R ² ajustado	0.236169682
Error típico	16628.12201
Observaciones	245

El coeficiente de correlación (R) múltiple es de 0.49, el cual brinda la certeza que existe una relación directa positiva entre las variables independientes inversión en maquinaria e inversión en software respecto a la variable dependiente productividad (ventas para número de trabajadores). El coeficiente de determinación (R²) nos dice que las variables independientes explican un 24,24% el comportamiento de la variable dependiente. Las variables de estudio se manifiestan en un comportamiento lineal respecto a la recolección de los datos. La hipótesis básica del modelo de regresión lineal múltiple es que la variable respuesta Y se puede expresar como una combinación lineal de k variables explicativas más un término de error ϵ . Se supone que el término de error es independiente de las k variables explicativas o, equivalentemente, que

cualquier otra variable explicativa no incluida en el modelo y que pueda explicar a la variable Y es independiente de las variables explicativas del modelo.

Tabla 4: Correlación Bivariada de las Variables de Estudio

		MAQUINARIA / TRABAJADORES	SOFTWARE/ TRABAJADORES	VENTAS/ TRABAJADORES
MAQUINARIA / TRABAJADORES	Correlación de Pearson	1	,201**	,402**
	Sig. (bilateral)		0.002	0.000
	N	245	245	245
SOFTWARE/ TRABAJADORES	Correlación de Pearson	,201**	1	,359**
	Sig. (bilateral)	0.002		0.000
	N	245	245	245
VENTAS/ TRABAJADORES	Correlación de Pearson	,402**	,359**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	
	N	245	245	245

Respecto a la normalidad las suposiciones acerca de β_0 y β_1 no se ven afectadas de forma importante. Por otro lado la homoscedasticidad determina que la variabilidad de los valores de Y es la misma para valores bajos y altos de X. En el análisis de correlación bivariada, mostrado en la tabla 4, se puede determinar que existe una correlación débil entre las variables de estudio. El coeficiente de correlación de Pearson entre la variable de inversión de maquinaria entre trabajadores respecto a la variable ventas entre trabajadores es de 0,402 lo que establece que existe una relación directa positiva, débil y con bajo nivel de significancia. El coeficiente de correlación entre la variable de inversión de software entre trabajadores respecto a la variable ventas entre trabajadores es de 0,359 lo que nos dice que existe una relación directa positiva, débil y con bajo nivel de significancia. Estos resultados nos indican que la relación es directa y positiva entre las tres variables pero con bajos niveles de significancia, sin embargo, las variables independientes explican cierto comportamiento e influyen sobre la variable productividad. Estos resultados nos confirman entonces que se puede rechazar la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alternativa (H_1). Por lo que se puede determinar la inversión en maquinaria y la inversión en software en las empresas sí tienen relación con la productividad.

CONCLUSIONES

La teoría de los recursos y capacidades nos presenta que las TIC como recurso empresarial permite llegar a generar ventajas competitivas, ser más eficientes en la administración de la información y poder desarrollar capacidades y habilidades, anteriormente desconocidas para la organización, que generarán un crecimiento no sólo económico de la empresa, sino que permitirá ganar participación y competitividad en la industria textil. Se parte de la teoría de los recursos y capacidades cuyos elementos enfatizan a la infraestructura tecnológica, la experiencia organizacional en TIC, el recurso humano y los recursos tecnológicos de coordinación tan importantes para el análisis de la relación de las variables escogidas, llegando arrojar datos que permitan determinar la moderada influencia positiva que tiene las variables de inversión de maquinaria y software sobre la productividad de una empresa, impulsando así el desarrollo de la misma. Las variables estudiadas sobre la productividad arrojaron datos cuantitativos que dejan inconformidad respecto al nivel de influencia que estas tienen sobre la variable dependiente evaluada, haciendo que sea necesario para estudios futuros la inclusión de variables independientes nuevas, tales como la organización empresarial o la motivación económica.

REFERENCIA

Botello, H., Pedraza, A., & Contreras, O. (2015). Análisis Empresarial de la influencia de las TIC en el desempeño de las empresas de servicios en Colombia. Revista Virtual Universidad Católica del
Comisión Europea. (2017). Obtenido de Comisión Europea:
www.ec.europa.eu/commission/index_es

Guzmán, G., Guzmán, M., & Fuentes, R. (2015). Análisis del uso de las TIC. Oikos, 109-109.

OCDE. (2015). Reviewing the ICT sector definition: Issues for discussion. Stockholm.
Organización Internacional del Trabajo. (2016).

Prieto & Martínez (2004) Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. Revista de Ciencias Sociales. Vol. X No 2

ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN LA UNIVERSIDAD ECUATORIANA

Danilo Alejandro Soria Maldonado, Universidad Central del Ecuador
Betzabé del Rosario Maldonado Mera, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
Wagner Vladimir Lucero Navarrete, Universidad Central del Ecuador

RESUMEN

El cambio de la matriz productiva a la que apunta Ecuador, definitivamente pasa por una formación de profesionales con capacidades técnicas, pero también, investigativas, innovadoras y emprendedoras. El objetivo del estudio es exponer algunos elementos teóricos sobre el ecosistema de emprendimiento en las universidades y su incidencia en la intención emprendedora de los estudiantes. Se analiza literatura especializada sobre el emprendimiento y el papel de la universidad para su desarrollo, así como también, la situación emprendedora en el país tomando como base indicadores internacionales. Los resultados develan, la creciente importancia que reviste este tema en la gestión universitaria y en la agenda de los gobiernos. Además, un progresivo interés por investigar el emprendimiento social, que se aborda con distintos enfoques y el uso de variados instrumentos de recolección de datos. Se concluye que el desafío de la universidad ecuatoriana es superar el enfoque, de educar acerca de la innovación, el emprendimiento y la empresa, para transitar, hacia el desarrollo de atributos y habilidades que hacen a un emprendedor, un emprendedor exitoso. Se enfatiza el requerimiento, que la universidad se convierta en espacios de gestación de ideas que respondan a las necesidades reales de su entorno y como solución a los problemas sociales de la comunidad.

PALABRAS CLAVE: Universidad, Ecosistema de Emprendimiento, Emprendimiento Social.

ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEM IN THE ECUADORIAN UNIVERSITY

ABSTRACT

The change productive matrix to which Ecuador points, definitely goes through a training of professionals with technical capabilities, but also, investigative, innovative and enterprising. The objective of the study is to expose some theoretical elements about the entrepreneurship ecosystem in universities and its impact on the entrepreneurial intention of the students. Specialized literature on entrepreneurship and the role of the university in its development is analyzed, as well as the entrepreneurial situation in the country based on international indicators. The results reveal the growing importance of this issue in university management and in the government's agenda. In addition, a progressive interest in researching of the social entrepreneurship, which are approached within different theoretical perspectives and the use of various data collection instruments. It is concluded that the challenge of the Ecuadorian university is to overcome the approach of educating about innovation, entrepreneurship and business, in order to move towards the development of attributes and skills that make an entrepreneur, a successful entrepreneur. Emphasizing the request that the university must become a space of gestation of ideas that respond to the real needs of their environment and as a solution to the social problems of the community.

JEL: I21, I23

KEYWORDS: University, Entrepreneurship Ecosystem, Social Entrepreneurship

INTRODUCCIÓN

La matriz productiva “no es más que la forma como se estructuran las diferentes actividades de producción que culminan en la entrega de bienes y servicios para los consumidores” (Romero, 2018, pág. 3). En 2009, Ecuador implementa una estrategia a largo plazo orientada a dejar de lado el esquema primario exportador, para pasar a uno que agregue valor a su producción (Villena, 2015). Se inician esfuerzos para cambiar su matriz productiva en el marco de una economía del conocimiento (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2015). Una década después, indicadores como el *Global Competitiveness Index (GCI)* muestran que no existen cambios importantes, más aún que los planes desplegados desde diferentes instituciones del Estado, en procura del cambio de la matriz productiva, no contribuyeron de forma significativa a la competitividad del país (Romero, 2018). Según el reporte del GCI, en el 2009 Ecuador estaba en la posición 105 de 133 países y en el 2019 se ubica en la posición 90 de 141 países que participaron en el estudio (World Economic Forum, 2019).

Maldonado, Lara y Maya (2018) concluyeron que Ecuador estaría ubicado entre los países cuya economía es impulsada por la eficiencia, según la estructura del GCI. En este caso, “las estrategias se sustentan en optimizar procesos y diferenciación en productos” (pág. 32). Sin embargo, países cuya economía es basada en la innovación, se distinguen por mayores porcentajes de emprendimientos motivados por la oportunidad basados en la tecnología. Según el GCI, los países que se ubican entre los diez primeros más competitivos del mundo, se distinguen por registrar valores superiores en los factores de sofisticación empresarial e innovación tecnológica y mantener una tendencia creciente. En Ecuador, se observa un crecimiento más lento y mantiene la diferencia respecto a estos países (World Economic Forum, 2012, 2014, 2018, 2019). Los resultados expuestos se complementan con los del *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*, entre los cuales observa que la actividad emprendedora temprana (TEA) en Ecuador, se mantiene por encima de la media regional y de aquellos países ubicados en economías de eficiencia. “Sin embargo, la TEA Ecuador ha venido declinando gradualmente de 36% en 2013 hasta 29.6% en 2017” (Lasio, Ordeñana, Caicedo, Samaniego, & Izquierdo, 2018, pág. 25). Los reportes GEM sugieren un cambio en la motivación de emprender, de necesidad a oportunidad, aunque sitúa a Ecuador por debajo del promedio regional.

Los ecuatorianos encuestados, destacan la importancia del aporte de la educación superior en su formación emprendedora y como una barrera las políticas gubernamentales y acceso a financiamiento. Resultado que coincide con Maldonado, Lara y Maya (2018), que es imperativo reformular políticas y estrategias “desde una visión holística y de conjunto, que contemplen al menos tres ejes básicos, regulaciones ágiles y flexibles, financiamiento y formación de emprendedores con capacidad de innovación” (pág. 41). En 2017, la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) propició un espacio para apoyar el desarrollo de startups con fuerte componente tecnológico. Este HUB es un espacio que articula capacidades, recursos e infraestructura de sus integrantes para generar proyectos de innovación. Participan algunas universidades del país con la finalidad de promover el emprendimiento e innovación con base tecnológica a través de proyectos de vinculación, proyectos integradores, proyectos académicos, entre otros. Además se han generado espacios para identificar proyectos con alto potencial y dar acompañamiento para su implementación y desarrollo.

En este contexto, surge la iniciativa de estudiar los factores que inciden en la intención de emprender de los estudiantes universitarios. Propuesta que brindará la información necesaria para generar, desde la universidad, estrategias orientadas a fortalecer el ecosistema de innovación y emprendimiento con enfoque productivo, mediante la articulación entre el sector académico, empresarial y gobierno, de este modo promover el desarrollo de la economía basada en el conocimiento. La primera fase del estudio descrita en este documento, tiene como objetivo exponer algunos elementos teóricos sobre el ecosistema de emprendimiento en las universidades y su incidencia en la intención emprendedora de los estudiantes. Lo que permitirá reflexionar cómo los espacios universitarios, deben convertirse en ambientes que propicien la formación de profesionales con capacidades investigativas, innovadoras y emprendedoras.

El documento se organiza como sigue. Se exponen algunos conceptos relacionados al tema de estudio, así como también distintas miradas de autores cuyas iniciativas se orientan a investigar la intención emprendedora de los estudiantes universitarios. A continuación, se describe la metodología desplegada en el estudio. Posteriormente se despliegan los resultados, resaltando el instrumento de recolección de datos que será utilizado en la segunda fase de investigación. Finalmente, se establecen conclusiones y las referencias bibliográficas respectivas.

REVISIÓN DE LITERATURA

Intención Emprendedora y Teoría de Comportamiento Planeado

La intención emprendedora se podría definir “como el estado de la mente en el que la atención de una persona se centra en el cumplimiento de un objetivo” (Valencia, Montoya, & Montoya, 2016, pág. 883). Para el caso particular de estudio, la creación de un negocio o empresa, que influye en la conducta, decisiones y acciones del individuo para lograr dicho objetivo (Ozgul & Kunday, 2015). Lo anterior motiva diversas investigaciones, que han dado lugar a modelos de intención emprendedora con la finalidad de identificar factores determinantes que la configuran. Se destacan dos modelos, el Modelo del Evento Empresarial de Shapero (MEE) y la Teoría del Comportamiento Planeado (TCP) de Ajzen (Küttim, Kallastea, Venesaara, & Kiisb, 2014). En términos generales, los modelos de intención ofrecen un marco teórico coherente y sólido que permite explicar cómo los factores exógenos afectan a las actitudes, las intenciones y los comportamientos, posibilitando una mayor comprensión del proceso empresarial.

La TCP se ha convertido en una de las teorías más utilizadas en la explicación y predicción del comportamiento del individuo, permite inferir que todo comportamiento demanda cierto nivel de planeación y que puede ser pronosticado a partir de la intención de adoptar dicho comportamiento. Por lo que, la decisión de “desarrollar una carrera emprendedora, puede ser considerada como una conducta motivada o comportamiento planificado, existiendo una fuerte relación entre las intenciones y la acción” (Osorio & Londoño, 2015, pág. 106). Según el CGI, la educación superior constituye uno de los pilares que impulsa el desarrollo de emprendimientos con base tecnológica (Palacios & Reyes, 2016). Desde la perspectiva económica, el capital humano y la manera como se emplean los recursos, inciden en el éxito empresarial. Por lo tanto, un alto nivel educación y experiencia, así como un entorno social favorable, caracteriza a los emprendedores exitosos (González, Crespo, & Pérez, 2017). Comprender la intención de emprender de los estudiantes universitarios, permitiría generar estrategias que se orienten a promover un comportamiento planificado y como resultado, se incrementaría la decisión de desarrollar emprendimientos con base tecnológica.

El Ecosistema Emprendedor en la Universidad

La norma subjetiva mide la percepción que tiene el individuo, sobre el grado de aprobación de la decisión de emprender (Martínez de Luco & Campos, 2014). Para el caso particular del estudiante universitario, esta mide la presión de su entorno inmediato, familia, amigos, colegas, profesores, al momento de optar o no por el emprendimiento (Medina, Bolívar, & Lemes, 2014). Varios estudios confirman que la educación es un factor que incide favorablemente en la intención de emprender (Toledano & Urbano, 2007), en tal medida podría fomentarse en los jóvenes universitarios. El ecosistema emprendedor se define como el ambiente en el que los individuos o las organizaciones se encuentran inmersos, cuyas características impactan en su intención de emprender (Liñán & Chen, 2009). En esta línea, las universidades son responsables de generar condiciones que fomenten, motiven y preparen a sus estudiantes para emprender. La configuración del ecosistema de emprendimiento en las universidades, debe contemplar tanto la difusión de una cultura emprendedora, como el desarrollo de competencias específicas para emprender (Pertuz, Rojas, Navarro, & Quintero, 2016). Es importante reconocer, que el ecosistema de emprendimiento en la

universidad se verá fortalecido a través de su interrelación con los demás actores que forman parte del suprasistema de emprendimiento. En el caso ecuatoriano, la SENESCYT promueve los HUB, red que fomenta la innovación y emprendimiento, iniciativa que impulsa el desarrollo de actividades de innovación, emprendimiento y transferencia de tecnología, llevadas a cabo en las universidades. A través de estos, se planifica la generación de un ecosistema que permitirá el desarrollo y ejecución de proyectos de innovación y emprendimiento con enfoque productivo, mediante la articulación entre el sector académico, empresarial y gobierno, promoviendo el desarrollo de la economía basada en el conocimiento (SENESCYT, 2018).

METODOLOGÍA

La investigación se basó en una revisión bibliográfica exhaustiva, la selección se realizó a través de un sistema de búsqueda electrónico. Las bases consultadas fueron Scielo, Dialnet, ScienceDirect, Google Academic, Strategic Management Journal, Elseiver, entre otras. Se tomaron en cuenta descriptores que se combinaron indistintamente para lograr mayor cobertura en los resultados, entre los utilizados están, intención de emprendimiento, ecosistema de emprendimiento y estudiante universitario. Así como también, autores destacados y aportes de estudios hasta la actualidad. Para el análisis de la información se clasificaron los documentos según los enfoques teóricos comunes, ámbitos de estudio e instrumento de recolección de datos análisis de contenido de cada fuente. La síntesis de la información, se realizó sobre la base de un ordenamiento temporal y elementos comunes.

RESULTADOS

La TCP constituye la teoría más utilizada para explicar los diferentes tipos de intenciones emprendedoras, lo que ha provocado una expansión en la literatura de emprendimiento en los últimos 20 años (Lortie & Castrogiovanni, 2015). Los estudios más relevantes emprendidos por redes de universidades y países son: Proyecto “Potencial para el Emprendimiento Social en América Latina” ACBSP, cuya finalidad es conocer la opinión de los estudiantes universitarios de Latinoamérica sobre la importancia del emprendimiento social, como una competencia necesaria para su desarrollo profesional. Los resultados observados en diferentes estudios, explican la intención emprendedora social a partir de la norma subjetiva y el ecosistema emprendedor universitario; en este marco, se analizan diversas características personales y de contexto, la formación recibida y el marco institucional universitario con la actitud emprendedora de los estudiantes universitarios. El Proyecto GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Student’s Survey) investiga las intenciones de los estudiantes para emprender, postula como predictores de la creación de empresas los siguientes factores: la actitud hacia el comportamiento, la norma subjetiva y el control percibido o autoeficacia. Por otro lado, la intención es un predictor de la conducta (Ajzen, 1991), pero no se puede establecer una relación directa entre ambas ya que existen otros factores como el tiempo, por medio del cual a pesar de tener una buena intención, no se concreta el comportamiento. Según lo anterior, el modelo ACBSP, propone un modelo explicativo multivariado conformado por factores situacionales y factores personales que, de modo directo o mediante mecanismos de mediación, explican la intención de emprendimiento social.

CONCLUSIONES

En el campo específico de la intención emprendedora de los estudiantes universitarios, se observan variaciones en el abordaje de la TCP, así como también, en la diversificación de casos específicos. Por ejemplo, estudios comparados de la intención emprendedora por género, por países y regiones de distintas economías, de personas que registran amplia experiencia laboral, entre otros. Surgen estudios que buscan explicar la intención emprendedora social a partir de la norma subjetiva y el ecosistema emprendedor universitario. Lo anterior, se debe a la importancia que esta población reviste, por el impacto de su actividad emprendedora sobre indicadores de crecimiento económico. En consecuencia, el interés por encontrar respuestas para mejorar el ecosistema emprendedor universitario, también crece. En esta línea, los

resultados sugieren que los procesos educativos, deben reorientarse hacia el desarrollo de habilidades asociadas con el éxito empresarial. Los cursos y programas de emprendimiento deben procurar una afectación positiva a la actitud de los estudiantes, que repercuta en mayores niveles de autoeficacia e intención emprendedora. Finalmente, en la segunda fase de investigación se aplicará el ACBSP a una muestra representativa de estudiantes universitarios de todas del país, con la finalidad de impulsar, desde el ecosistema universitario, la intención de emprendimiento con enfoque social.

BIBLIOGRAFÍA

- González, M., Crespo, J., & Pérez, C. (2017). Influencia de la experiencia laboral y del entorno social próximo en las intenciones de emprender de los estudiantes de ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sports Economics & Management*(7), 14-29. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5810025>
- Küttim, M., Kallastea, M., Venesaara, U., & Kiisb, A. (2014). Entrepreneurship education at university level and students' entrepreneurial intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 658-668. doi:<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.910>
- Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., & Izquierdo, E. (2018). Global Entrepreneurship Monitor 2017. ESPAE-ESPOL. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/index.php/gem/>
- Liñán, F., & Chen, Y.-W. (2009). Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617. Obtenido de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/69471>
- Lortie, J., & Castrogiovanni, G. (2015). The theory of planned behavior in entrepreneurship research: what we know and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 935-957. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-015-0358-3>
- Maldonado, B., Lara, G., & Maya, A. (2018). Actividad emprendedora y competitividad en el Ecuador. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 29-44. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3041453
- Martínez de Luco, G., & Campos, J. (2014). La intención emprendedora en estudiantes universitarios: el caso de la Universidad de Deusto. *Boletín de estudios económicos*, 69(211), 151-172. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4695602>
- Medina, P., Bolívar, A., & Lemes, A. (2014). Un paso más en la investigación de la intención emprendedora del estudiante universitario: GUESS. *Revista de Estudios Empresariales*(2), 63-80. Obtenido de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/1758>
- Osorio, F., & Londoño, J. (2015). Intención emprendedora de estudiantes de educación media: Extendiendo la teoría del comportamiento planificado mediante el efecto de exposición. *Cuaderno de administración*, 28(51), 103-131.
- Ozgul, U., & Kunday, O. (2015). Conceptual development of academic entrepreneurial intentions scale. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 1-7. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/275769204>
- Palacios, D., & Reyes, P. (2016). Cambio de la matriz productiva del Ecuador y su efecto en el comercio exterior. *Ciencias Económicas*, 2(especial), 418-431. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>

Pertuz, V., Rojas, G., Navarro, A., & Quintero, L. (2016). Perfil docente y fomento de la cultura del emprendimiento: búsqueda de una relación. *Educación y educadores*, 19(1), 29-45. doi:10.5294/edu.2016.19.1.2

Romero, P. (2018). ¿Y la matriz productiva? Replanteemos el debate sobre el desarrollo. (I. d. Quito, Ed.) *Koyuntura*(74), 2-11. Obtenido de https://www.usfq.edu.ec/publicaciones/koyuntura/Documents/koyuntura_2018_074.pdf

SENESCYT. (2018). Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Obtenido de <https://www.educacionsuperior.gob.ec/senescyt>

Toledano, N., & Urbano, D. (2007). Políticas de apoyo a la creación de empresas en España. Un estudio de caso. *Boletín económico de ICE*(2905), 33-46. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2291014>

Valencia, A., Montoya, I., & Montoya, A. (2016). Intención emprendedora en estudiantes universitarios: Un estudio bibliométrico. *Intangible capital*, 881-922. doi:<http://dx.doi.org/10.3926/ic.730>

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2015). Estrategia nacional para el cambio de la matriz productiva (1a edición ed.). Quito. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/ENCMPweb.pdf>

BIOGRAFÍA

Danilo Alejandro Soria Maldonado, student, Computer Graphics Engineer, Universidad Central del Ecuador. University Citadel, Av. América, Quito, Ecuador.

Betzabé de Rosario Maldonado Mera, PhD in Administration Sciences, Universidad Nacional de La Plata – Argentina, Master in Organization Management. Professor and Investigator, Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE. Department of Economic, Administrative and Commercial Sciences. Av. General Rumiñahui, Sangolquí, Ecuador.

Wagner Vladimir Lucero Navarrete, Master Information Technology, Software Engineering, Professor, Universidad Central del Ecuador. University Citadel, Av. América, Quito, Ecuador.

IMPACTO DE LOS EGRESADOS UNIVERSITARIOS EN EL MERCADO LABORAL

Ma. Hilda Rodales Trujillo, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México
Mario Chávez Zamora, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México

RESUMEN

En los últimos años se ha configurado una nueva línea de investigación que pretende valorar el impacto de los egresados universitarios en el mercado laboral tomando como proveedores de información a los empleadores o jefes directos. Se trata así, de contar con un marco de referencia integral que vaya más allá de las opiniones y experiencias proporcionadas por los egresados e identifique las opiniones que los empleadores tienen respecto del desempeño de los egresados en el mercado de trabajo. La aportación de este trabajo radica principalmente en valorar no solo el grado de aceptación de los egresados en el mercado laboral, sino que, de forma paralela se proporcione información valiosa sobre aquellos aspectos curriculares y de gestión que es necesario reforzar, se considera una investigación de tipo descriptivo transversal con un enfoque cuantitativo, se conduce en ambientes naturales y las recomendaciones propuestas se tomaron de la información emitida por los empresarios que valoran el desempeño profesional de los egresados de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Se diseñó el instrumento o cuestionario para recabar la opinión de los empleadores, Se desarrolló el sistema para efectuar la encuesta electrónica, se aplicó la encuesta electrónica para recabar respuestas en línea de los empleadores, se llevó a cabo el registro automático de respuestas y se generaron los reportes parciales por fecha de corte.

PALABRAS CLAVE: Egresados, Empleadores, Educación Superior

IMPACT OF UNIVERSITY GRADUATES IN THE LABOR MARKET

ABSTRACT

In recent years, a new line of research has been set up that aims to assess the impact of university graduates in the labor market by taking employers or direct bosses as information providers. In this way, it is about having a comprehensive frame of reference that goes beyond the opinions and experiences provided by graduates and identifies the opinions that employers have regarding the performance of graduates in the labor market. The contribution of this work lies mainly in assessing not only the degree of acceptance of graduates in the labor market, but, in parallel, providing valuable information on those curricular and management aspects that need to be reinforced, is considered a research of Descriptive cross-sectional type with a quantitative approach, it is conducted in natural environments and the proposed recommendations were taken from the information issued by businessmen who value the professional performance of graduates of the Faculty of Accounting and Administrative Sciences of the Michoacana University of San Nicolás de Gentleman. The instrument or questionnaire was designed to obtain the opinion of the employers, the system for conducting the electronic survey was developed, the electronic survey was applied to collect answers online from the employers, the automatic registration of responses was carried out and generated Partial reports by cutoff date.

JEL: M00

KEYWORDS: Graduates, Employers, Higher Education

INTRODUCCIÓN

Según (Fresán Orozco, 1998), citado por (Durand Villalobos, 2019) la principal función de los estudios de egresados consiste en monitorear por un determinado lapso los itinerarios académicos y laborales de los graduados, ello permite asegurar la pertinencia, suficiencia y actualidad de los programas. Resultan en un dispositivo que favorece el análisis de la correspondencia entre las competencias de los egresados y las necesidades mercado profesional, deriva en la identificación de fortalezas y debilidades del plan de estudio (Escalona Rios & Fernandez Cruz, 2007), pues brinda un diagnóstico oportuno para formular acciones que faciliten la actualización de programas y la promoción de acciones que eleven la calidad de los procesos formativos.

Para (Durand Villalobos, 2019) el estudio de seguimiento a egresados se focaliza en cuatro rubros: formación de las futuras generaciones, inserción en el mercado laboral de egresado, mejorar perfil docente y mejora del plan de estudios.

La vinculación, específicamente con el sector productivo, ha sido uno de los objetos más deseados por todas las universidades mexicanas. Las Universidades “han celebrado cientos, si no es que miles, de convenios de colaboración, creando amplias y costosas estructuras administrativas encargadas de esta función; se han realizado foros y debates, y el balance -a la fecha- es negativo. Son mínimos los resultados, parecería que se ha alcanzado sólo la sombra del objeto deseado, a partir de un desconocimiento, especialmente teórico de la función de vinculación” (Campos Rios, 2005).

Todos los programas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, están destinados a formar profesionales que respondan a las necesidades sociales, lo que se refleja en su Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020 el cual menciona entre uno de sus objetivos: “hacer del estudiante el centro del proceso educativo mejorando su selección orientación, atención y participación académica, en beneficio de su aprendizaje y fortalecer la vinculación con los egresados”. (Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, 2010)

Según (Navarro Leal, 2003) los estudios sobre egresados se inscriben en el campo de las relaciones entre el mundo de la educación y el mundo del trabajo, relaciones complejas, cuyo estudio ha producido un vasto cuerpo teórico en el que se han perfilado perspectivas diversas. Las variables socio familiares como escolaridad y ocupación de los padres, inciden tanto en la escolaridad como la ubicación y desempeño laboral de los egresados; así como también lo hacen variables personales tales como la edad o el género aspectos que en general deben ser considerados por un estudio de egresados.

Los estudios de egresados son también mecanismos poderosos de diagnóstico de la realidad con el potencial de inducir en las instituciones la reflexión a fondo sobre sus fines y sus valores, los resultados de estos estudios pueden asimismo aportar elementos para redefinir el proyecto de aquellas instituciones que se mantienen en alerta ante las nuevas necesidades sociales permitiéndoles reconocer y asumir las nuevas formas de práctica profesional que se requieren para sustentar un proceso social menos inequitativo y dependiente.

(Fresan Orozco, 2003) recomienda no diferir el desarrollo de estudios sobre egresados tratando de recuperar la información de todos los profesionales formados a lo largo de la historia de la institución, enfocar la atención a las últimas generaciones que tengan cuando menos tres años en el mercado laboral; otra recomendación es iniciar los estudios de egresados en cuanto se tenga actualizado el directorio correspondiente para evitar el desperdicio de esfuerzos y recursos.

La idea de que, si existe una relación adecuada entre el sector educativo y el productivo, no habría déficit de recursos humanos en ningún área estratégica para el desarrollo, ni habría tampoco subempleo o

desempleo de profesionales. Las debilidades de esta teoría quedaron de manifiesto a través de la aplicación en varios países de una metodología de planeación subsidiaria de la misma denominada “enfocué de mano de obra”. Las evidencias demostraron que no fue posible por ejemplo estimar adecuadamente la demanda de recursos humanos por parte del sector productivo y ello trajo como consecuencia que se prepararan muchos más profesionales los que podían ser absorbidos por el mercado de trabajo. (Fresan Orozco, 2003)

Además, los estudios de egresados pueden ser una herramienta básica para la definición de políticas en el nivel regional estatal e incluso nacional para el diseño de estrategias tendientes a propiciar el desarrollo y el fortalecimiento de todas las instituciones educativas del país.

METODOLOGÍA

Este es un estudio de opinión sobre el desempeño de los egresados, se considera un trabajo de tipo descriptivo transversal con un enfoque cuantitativo, cuyo objetivo es evaluar la pertinencia del perfil profesional y medir el grado de satisfacción de los empleadores respecto al desempeño del graduado de la Facultad de Contaduría de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Se analizaron y contrastaron las opiniones de una muestra de doscientos veintiséis empleadores seleccionados bajo el criterio de la cantidad de egresados que han empleado, para lo cual se utilizaron los datos de un estudio previo de seguimiento de egresados. El estudio fue focalizado en el estado de Michoacán, considerando que existe poca movilidad de los egresados. La selección del universo y muestra para el Estudio de Empleadores estuvo sujeta al total de empleadores registrados en nuestro directorio, integrado por las encuestas sistémicas a egresados y aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad (1)$$

n= El tamaño de la muestra que queremos calcular

N=Tamaño del universo

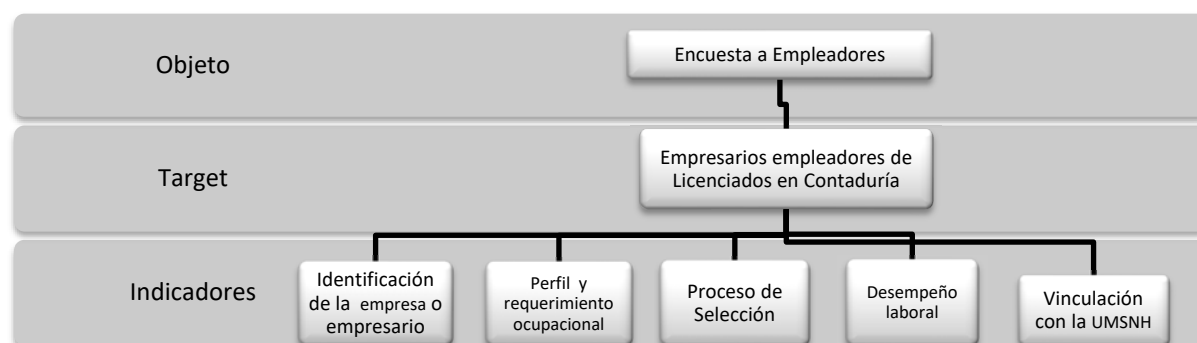
Z=Es el nivel de confianza deseado (95%)

e= Margen de error (5%)

p=es la proporción que esperamos encontrar (30%)

Dando como resultado una muestra de 226 empleadores de egresados de la Licenciatura en Contaduría, Administración e Informática administrativa siendo esta la oferta educativa en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas considerando a los alumnos egresados desde el año 2010 al 2015. El instrumento o cuestionario que se diseñó en base a las teorías anteriormente recibidas se muestra a continuación:

Figura 1: Ilustración 1. Estructura del instrumento de encuesta.



Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a la determinación de la muestra de doscientos veintiséis empleadores de egresados se filtraron al azar de la base de datos de empresarios empleadores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

RESULTADOS

El primer indicador que se analiza a continuación corresponde a la identificación de la empresa o empresario encuestado, el cual nos muestra la información mas relevante sobre el tipo de empresa, rama y el sector al que pertenece, lugar de establecimiento, tamaño y antigüedad aproximada, así como el cargo que ocupa el encuestado.

Tabla 10: Identificación del Sector de la Empresa

¿En qué sector se encuentra la empresa?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Público	112	4.8	4.8
Privado	114	95.2	100
Total	226		

Con respecto al sector de la empresa para el cual prestan sus servicios los alumnos egresados de la FCCA existe equilibrio entre el sector público y privado, el giro de las empresas encuestada en su mayoría fue de asesoría contable y administrativa, las cuales se encuentran ubicadas en Morelia, Pátzcuaro, Uruapan, Zamora y Tacámbaro del estado de Michoacán.

Tabla 11: Tamaño de la Empresa Encuestada

Tamaño de la empresa según el número de empleados.			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Microempresa (hasta 15 empleados)	95	42.03	42.03
Pequeña empresa (de 15 a 100 empleados)	36	15.92	57.95
Mediana (de 101 a 250 empleados)	41	18.14	76.09
Grande (más de 250 empleados)	35	15.48	91.57
No aplica	19	8.43	100
Total	226	100	

Casi la mitad de las empresas encuestadas son consideradas Microempresas ya que cuentan hasta con 15 empleados, en su gran mayoría tienen una antigüedad de mas de 20 años, el 70% del personal que contestó la encuesta es de nivel operativo dentro de la empresa. El segundo indicador que se manejó para recabar información es relacionado con el perfil y requerimientos del personal así pues se cuestionó al empleador sobre los procesos de reclutamiento y selección de personal que mayormente son utilizados en la empresa, los principales aspectos que se valoran entre otros cuestionamientos obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 12: Empresas Que Cuentan Entre Su Personal Con Egresados de la FCCA-UMNAH

¿LA EMPRESA TIENE PROFESIONISTAS EGRESADOS DE LA FCCA?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	175	77.44	77.44
No	44	19.47	96.91
Invalidas	7	3.09	100
Total	226		

Tabla 13: Representatividad de la FCCA-UMSNH en el Recurso Humano de la Empresa

¿CUANTOS EGRESADOS DE LA FCCA PROFESIONISTAS SON EN SU EMPRESA?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
De 1 a 5	149	65.92	65.92
De 5 a 20	32	14.16	80.08
Mas de 20	45	19.92	100
Total	226	100	

Tabla 14: De las Carreras Que Oferta la FCCA ¿Cuál es el Perfil Que Mas Requiere en su Empresa?

Licenciatura	Primera Opción	Segunda Opción	Tercera Opción
L. Contaduría	131	51	16
L. en Administración	68	85	32
L. en Informática Administrativa	29	40	105

La gran mayoría de los encuestados manifestaron haber tenido en su empresa egresados de la FCCA en su empresa cuentan con por lo menos de 1 a 5 empleados y requieren en su gran mayoría egresados de la Licenciatura en Contaduría. El tercer indicador se refiere al proceso de selección de personal que utilizan las empresas encuestadas, la información encontrada se muestra a continuación.

Tabla 6: Principales Aspectos Valorados en el Proceso de Selección de los Egresados

Aspectos	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Nada Importante
Edad	2	56	58	45	15
Sexo	8	17	84	25	47
Estado Civil	6	19	75	28	40
Ser parante de Licenciatura.	32	82	19	25	16
Tener Título.	45	62	33	30	10
Experiencia Laboral previa	26	37	16	18	2
Prueba de conocimiento.	38	47	8	7	2
Entrevistas de selección.	44	41	7	5	2

Podemos observar según la información anterior que los aspectos mas valorados para seleccionar los recursos humanos de las empresas encuestadas es contar con título profesional o por lo menos ser pasante de licenciatura; las pruebas de conocimientos y la entrevista de selección son actividades a las que se les da mucha importancia en el proceso de selección, cabe señalar que para algunos empresarios les es indiferente la experiencia laboral. Como cuarto indicador se les cuestionó a los empleadores desde su perspectiva como evalúan el desempeño de los egresados de la FCCA y se manifestaron de la siguiente manera:

Figura 1: Muestra la Evaluación del Desempeño Laboral de los Egresados

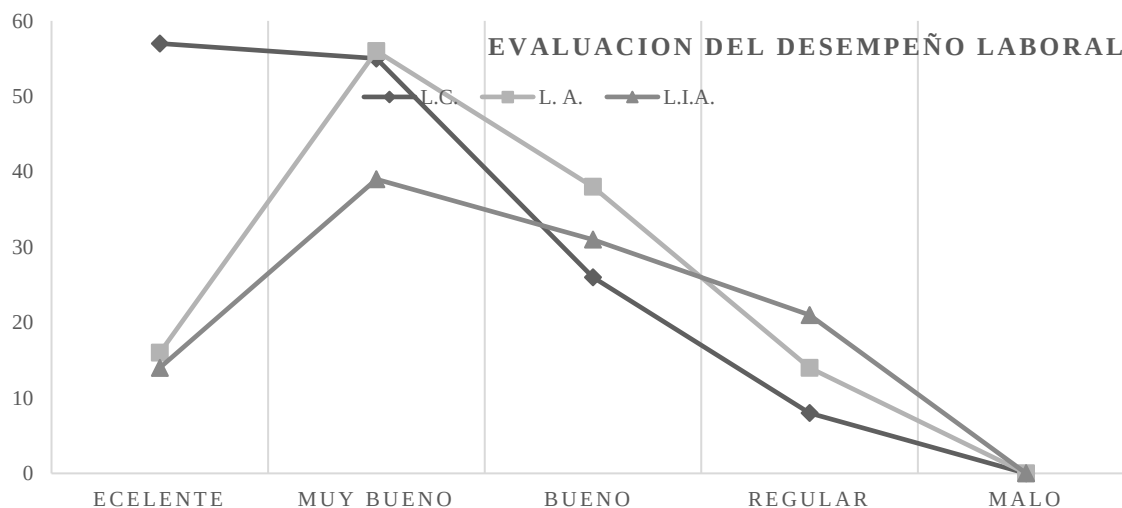
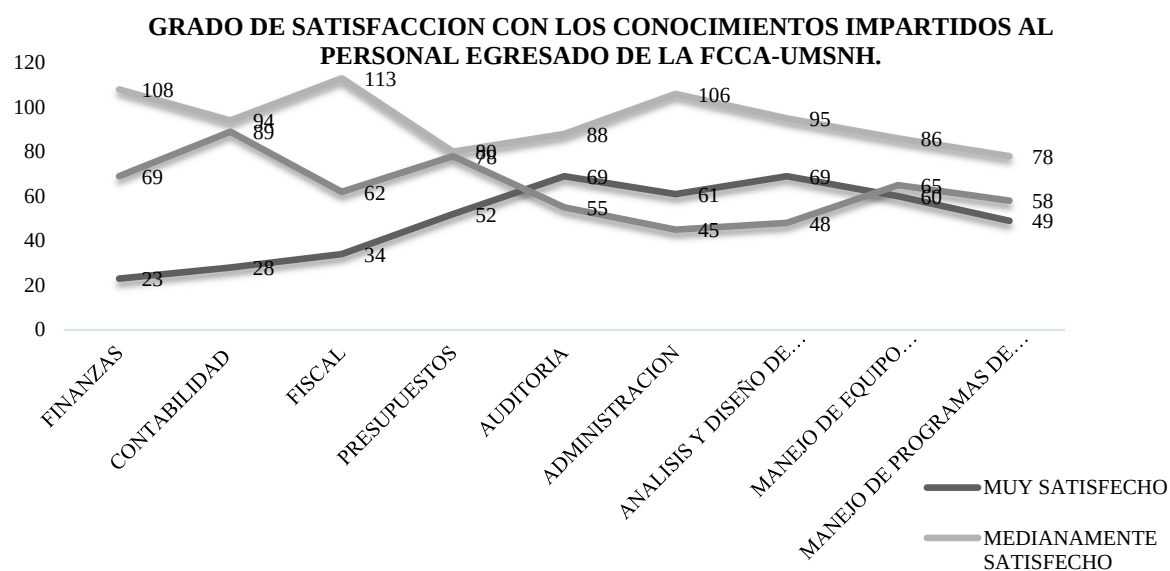


Figura 2: Muestra el Grado de Satisfacción Con los Conocimientos Impartidos al Personal Egresado



Se puede observar en las Figuras 1 y 2 que el Licenciado en Contaduría es evaluado entre muy bueno y bueno, que se sienten mayormente satisfechos con los conocimientos en finanzas, fiscal y administración, así como en el análisis y diseño de la información.

Figura 3: Muestra las Capacidades y Habilidades Que Mayormente Requieren del Personal en la Empresa

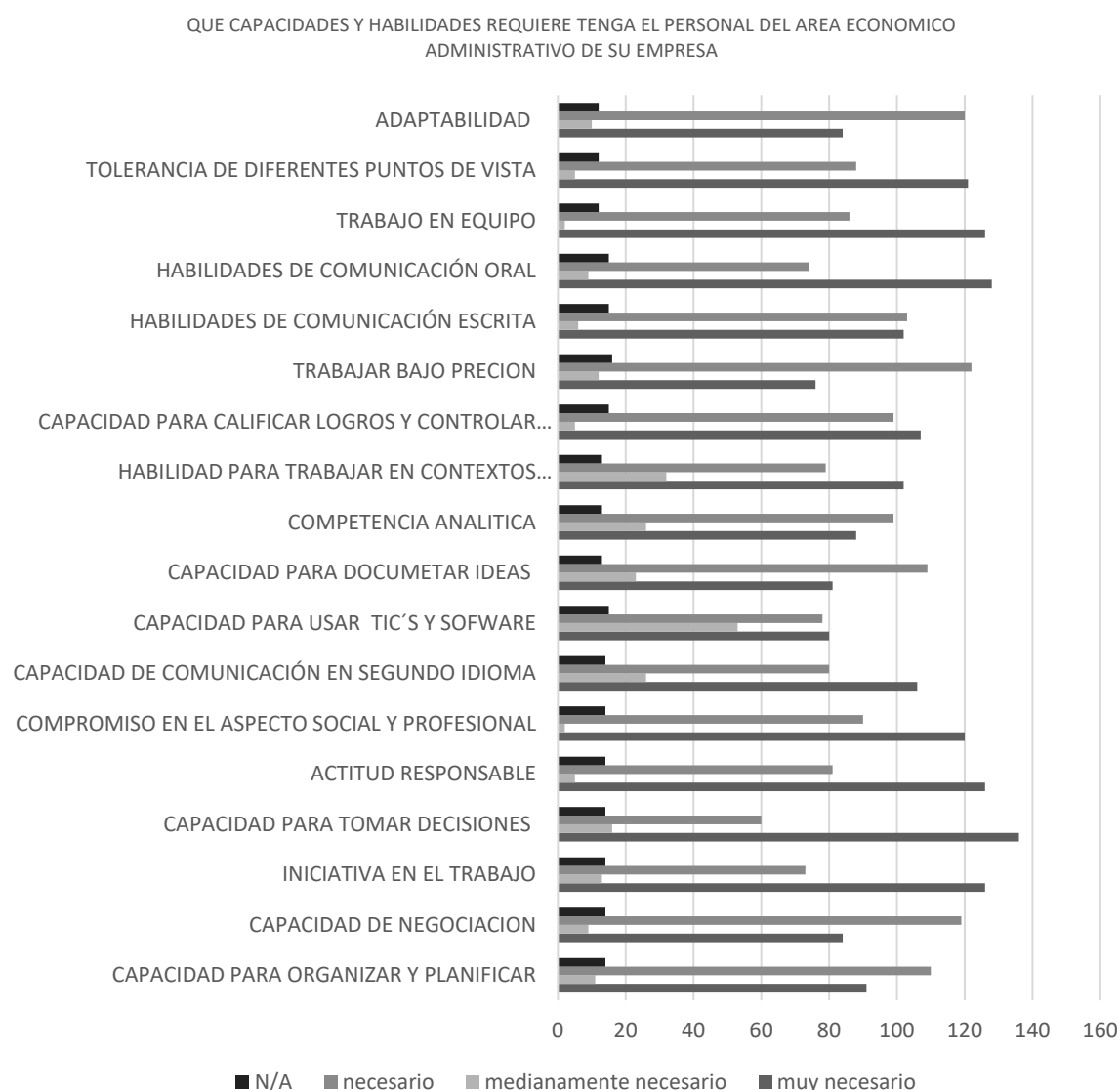
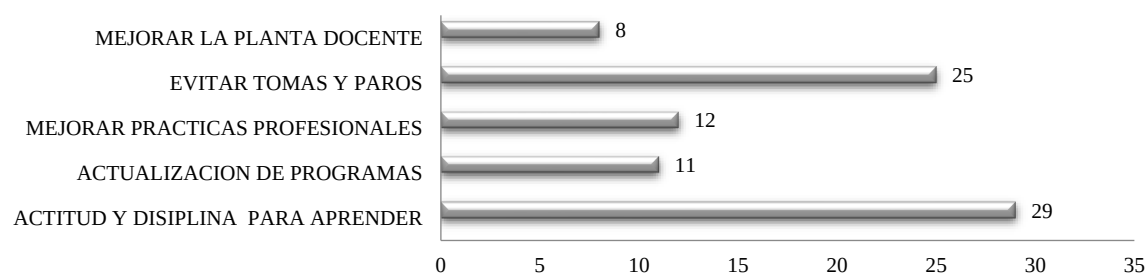
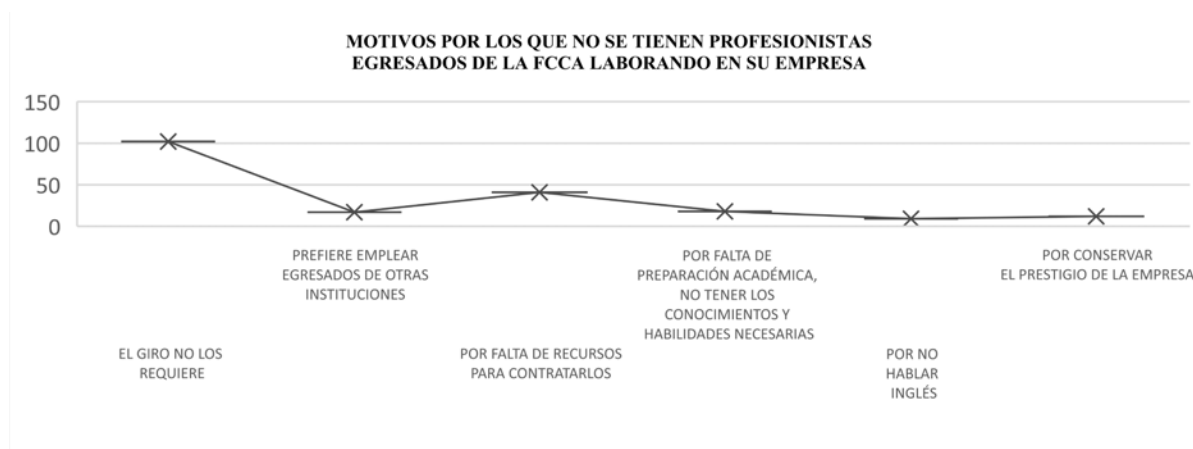


Figura 4: Gráfica Que Muestra las Sugerencias Para Mejorar a los Próximos Profesionistas



Destaca una de las habilidades más requeridas que esa capacidad para la toma de decisiones, consideran suma mente importante la habilidad de comunicación oral, actitud responsable, iniciativa en el trabajo, así como la tolerancia con diferentes puntos de vista y el compromiso con el aspecto social y profesional. Los emperadores sugieren que el egresado mejore su actitud y disciplina para aprender y que por parte de la institución se eviten las tomas y paros de instalaciones y actividades.

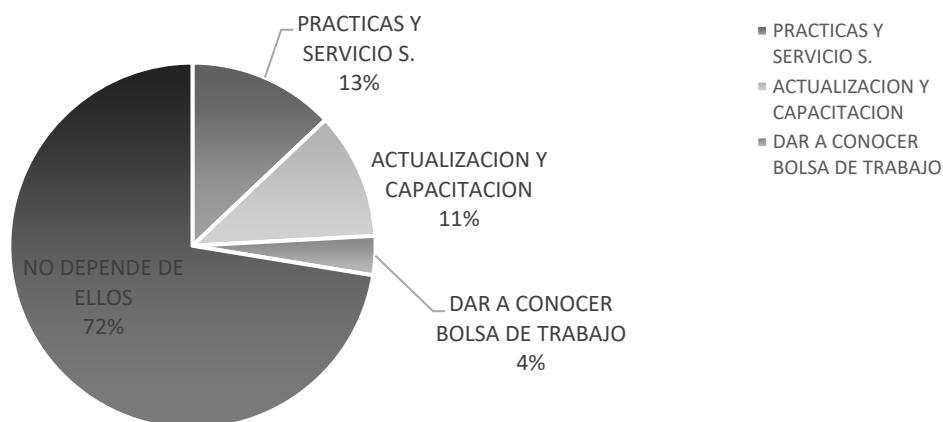
Figura 5: Justificación por la no Contratación de Egresados de la FCCA-UMSNH



Como quinto indicador se indagó sobre la vinculación actual que el empleador o empresa mantiene con la Universidad Michoacán o del interés por mantener un vínculo con la institución.

Figura 6: Grafica Que Muestra en Qué Tipo de Convenios Participaría con la UMSNH

EN QUE TIPO DE CONVENIOS PARTICIPARIA CON LA UMSNH



Según la información proporcionada por los encuestados la gran mayoría manifiesta tener actualmente algún tipo de vinculo con la institución y en otros casos manifiestan estar interesados en desarrollarlo. Los empresarios declaran vincularse con la institución a través del servicio social y practicas profesionales, actividades de capacitación y actualización o para dar a conocer su bolsa de trabajo.

CONCLUSIONES

Se han analizados todas y cada una de las variables del instrumento de evaluación y se ha encontrado información relevante que en coordinación con la administración de la institución educativa ayudara a mejorar y reforzar los datos curriculares del egresado tales como, mejorar la capacidad para la toma de decisiones, iniciativa en el trabajo, actitud responsable, trabajo en equipo, tolerancia en diferencia de puntos de vista. Los encuestados manifiestan mayor satisfacción con los conocimientos en temas de auditoria administración y la habilidad que muestran los egresados en el análisis y diseño de información y el manejo de programas de información; por otra parte, manifiestan poca satisfacción con los conocimientos en temas contables, los cual es sumamente urgente se tomen medidas al respecto por parte de la administración de la institución. Por otra parte el grado de aceptación de los egresados de la FCCA es muy bueno por parte del mercado laboral, únicamente se recomienda tomar en cuenta este otros trabajos relacionados con las evaluación de su desempeño laboral y profesional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, C., González, L., & Ma., L. (2011). Indicadores Básicos de Seguimiento a Egresados. Guadalajara, Jalisco.: CEDISP .

ANUIES . (2000). La Educación Superior en el Siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. UNA PROPUESTA DE LA ANUIES. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

ANUIES. (1998). La educacion superior en el siglo XXI. México, D. F.: anui.es.

ANUIES. (2009). www.anui.es.mx. Recuperado el 16 de Septiembre de 2010, de http://www.anui.es.mx/servicios/e_educacion/index2.php

ANUIES. (1 de Enero de 2015). ANUIES . Obtenido de Informacion y Servicios: <http://www.anui.es.mx/iinformacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

Campos Rios, G. (2005). La vinculación universitaria: ese oscuro objeto del deseo. Nuevo León: Universidad Autonoma de Nuevo León.

Coordinación de la LIA FCCA UMSNH. (2010). Informática Administrativa. Morelia, Michoacán, México: FCCA - UMSNH.

Durand Villalobos, J. (2019). Estudio de seguimiento de egresados de la Maestría en Innovación Educativa, periodo 2011-2017. RECIE. *Revista Electrónica Científica de Investigación Educativa*, 1039-1048.

ENOE. (2010). México, D.F.: ENOE.

ENOE. (2016). México, D.F.: ENOE.

Escalona Rios, L., & Fernandez Cruz, E. (2007). Los estudios de egresados del area bibliotecológica: de la teoria a la práctica. *Revista Interamericana de Bibliotecología* , 113-135.

FCCA . (2009). ESTADISTICA DE ALUMNOS CICLO 2008 - 2009. Morelia, Michoacán, México: FCCA.

Figuerroa Zamudio, S. (2007). PRIMER INFORME DE ACTIVIDADES 2007. Morelia Michoacán Mexico: UMSNH.

Flores Crespo, P. (Diciembre de 2002). www.observatorio.org. Recuperado el 02 de Septiembre de 2010, de Debate: La pertinencia de la educación superior. Apuntes para una reflexión.

Fresán Orozco, M. (1998). Esquema básico para el estudio de egresados . México: Dirección de Servicios Editoriales de la ANUIES.

Fresan Orozco, M. (2003). Los estudios de egresados. Una estrategia para el autoconocimiento y la mejora de las instituciones de educación superior. México: ANUIES.

Hernandez Sampieri, R., Fernández - Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). Metodología de la Investigación. México: Mc GRAW-HILL.

INEGI. (2009). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2009. México: INEGI.

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales. México: Mc GRAW-HILL.

Malagón, L. A. (2003). La pertinencia en la educación superior. La Revista de la Educacion Superior, 25. Obtenido de <http://reforma.udenar.edu.co/wp-content/uploads/2010/05/universidad-y-reforma.pdf>

Malagón, L. A. (2006). La vinculación Universidad-Sociedad desde una perspectiva social. Educacion y Educadores, 79-93.

Maria, A., & Suarez, E. (12 de Enero de 2003). UAM. Obtenido de Estudio de Opinion de empleadores y tendencias del mercado laboral: http://www.uam.mx/egresados/estudios/emp9803/Global_UAM.pdf

Martínez, M. (2012). La integración laboral del egresado de educacion superior en México. La integración laboral del egresado de educacion superior en México (pág. 13). México: ITESM.

Martuscelli, J., & Martinez Leyva, C. (2002). Problemas de la pertinencia de la educación superior en el mercado laboral. EQUIDAD Y PERTINENCIA SOCIAL DE LA EDUCACION SUPERIOR. México: CONGRESO: RETOS Y EXPECTATIVAS DE LA UNIVERSIDAD UAEM.

Navarro Leal, M. A. (2003). Esquema básico para estudios de egresados en educación superior. México: ANUIES.

OCDE. (1998). Redefining Tertiary Education. Paris: OCDE.

OCDE. (2010). EDUCACION HOY. La perspectiva de la OCDE. INSTITUTO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA , S. C.

Ochoa, C. (11 de noviembre de 2013). ¿Que tamaño de muestra necesito? Obtenido de netquest: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>

OECD. (21 de Mayo de 2012). OECDiLibrary. Obtenido de Better Skills, Better Jobs, Better Lives: http://www.oecd-ilibrary.org/education/better-skills-better-jobs-better-lives_9789264177338-en

Prades, A., & Edo Ros, C. (2014). El Estudio de Empleadores: una herramienta más para la mejora del sistema. *El Butletí*, 9-11.

Rodales Trujillo, M., & Chávez Zamora, M. (2017). El Seguimiento sistémico a egresados una estrategia de calidad para las IES. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1234-1249.

Rojo, N. (1999). Pertinencia Social de los Programas Académicos de perfil gerencial en el sector salud. *Educ Med Sup*, 10.

Universidad Autónoma de Madrid. (s.f.). www.uam.es. Recuperado el 21 de Septiembre de 2010, de http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Materiales/:
http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Metodos/Materiales/Apuntes%20Cuestionario.pdf

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. (2010). Plan de Desarrollo Institucional 2010-2020. Morelia: UMSNH.

Valencia, D., Navarrete, E., Lopez, K., & Burgos, B. (2004). Estudio de Empleadores de Egresados Unidad Regional Centro Universidad de Sonora. Hermosillo Sonora: Documentos de Investigación Educativa.

INDEX OF AUTHORS

Acheampong, Daniel.....	15, 37	Maldonado Mera, Betzabé del Rosario	156, 161, 246
Amos, Sanday	41	Martínez Flores, José Luís.....	58
Bajaña Villagómez, Yanina Shegia	123	Martínez García, Aáron	130
Bathan, Jun Alejo.....	77	McCabe, Mary Beth	20
Baycan, Ismail Onur	41	Medina Álvarez, Miguel Ángel	215
Benford, Tanya S.	15	Mendoza Macías, Marlene M.	176
Bolaños Gordón, María José.....	156	Montiel-Morales, Gabriel	139
Browning, Michelle	12	Morales Vázquez, Blanca H.	221
Chávez Zamora, Mario	187, 252	Moyano Vallejo, Patricio.....	102
DeDominicis, Benedict E.....	67, 91	Muñoz Velázquez, Rebeca	221
Delgado Cazares, Elsa	206, 215	Murillo Delgado, Erick Paul.....	123, 239
Díaz Carrión, Isis Arlene	145	Naoum Nahum, María Antonieta	166
Espín Oleas, María Elena.....	102	Ocegueda Mercado, Corina G.	206, 215
Espinoza Saldivar, Ana Karen	111	Ortega Flores, María Teresa	130
Fernández Robin, Cristóbal	166, 230	Ospina-Holguín, Javier Humberto.....	213
Galván Rodríguez, Daniel Gonzalo	206, 215	Padilla-Ospina, Ana Milena.....	213
García Camas, Andrea	221	Park, Cheol	90
García Carvajal, Santiago	119	Pérez Loaiza, Rodolfo Eleazar	58
González Velásquez, Santiago.....	145, 198	Polanco Mayorquín, Francelia.....	198
Guerrero Dávalos, Cuauhtémoc.....	187	Ramírez Domínguez, María de Jesús	221
Guerrero Muñoz, Dora Rocío	198	Ranjith, Rishikesh.....	85
Guillén Franco, Erwin J.	176	Rodales Trujillo, Ma. Hilda.....	187, 252
Guzmán Prince, Ileana	206, 215	Salazar Albornoz, Rodolfo	230
Harris, Peter	32	Santana Vincent, Larrisa Azucena.....	239
Hercheui, Magda.....	85	Soria Maldonado, Danilo Alejandro.....	246
Hernández-Contreras, Rufina Georgina.....	139	Soria Maldonado, Juan Francisco.....	156
Jalbert, Terrance.....	32	Tapia, Genoveva.....	102
Larrañaga Moreno, Mayany.....	130	Tenorio-Martínez, José Francisco	139
Lee, JungWon	90	Tienda Delgado, Edna Laura	206
Litardo Murillo, Janela Alexandra	239	Toledo Navarro, Yadira	130
Lozano Ramírez, Ma. Cruz	145	Weaver, Richard	20
Lucero Navarrete, Wagner Vladimir	246	Wilburn, Kathleen	2
Luis Velasco, Daniel Iran	58	Wilburn, Ralph	2
Machuca-Rodríguez, Diana Laura	139	Yáñez Martínez, Diego.....	166

PUBLICATION OPPORTUNITIES

The International Journal of
RBusiness *and* Finance
RESEARCH
The International Journal of Business and
Finance Research ISSN 1931-0269

The International Journal of Business and Finance Research (IJBFR) publishes high-quality articles in all areas of finance, accounting and economics. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website www.theibfr.com/our-journals/ for distribution, listings and ranking information.

IJMMR
INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT AND MARKETING RESEARCH

**International Journal of Management and
Marketing Research ISSN 1933-3153**

The International Journal of Management and Marketing Research (IJMMR) publishes high-quality articles in all areas of management and marketing. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website www.theibfr.com/our-journals/ for distribution, listings and ranking information.

Global Journal of
RBusiness
Research

Global Journal of Business Research
ISSN 1931-0277

The Global Journal of Business Research (GJBR) publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website www.theibfr.com/our-journals/ for distribution, listings and ranking information.

 **Revista Internacional
ADMINISTRACION
& FINANZAS**

**Revista Internacional Administración y
Finanzas ISSN 1933-608X**

Revista Internacional Administración y Finanzas (RIAF), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit our website www.theibfr.com/our-journals/ for distribution, listings and ranking information.

PUBLICATION OPPORTUNITIES

REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

Review of Business & Finance Studies

Review of Business & Finance Studies (ISSN: 2150-3338 print and 2156-8081 online) publishes high-quality studies in all areas of business, finance and related fields. Empirical, and theoretical papers as well as case studies are welcome. Cases can be based on real-world or hypothetical situations.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit www.theibfr.com/journal.htm for distribution, listing and ranking information.

Business Education & Accreditation

Business Education and Accreditation (BEA)

Business Education & Accreditation publishes high-quality articles in all areas of business education, curriculum, educational methods, educational administration, advances in educational technology and accreditation. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit www.theibfr.com/journal.htm for distribution, listing and ranking information.

Accounting & Taxation

Accounting and Taxation (AT)

Accounting and Taxation (AT) publishes high-quality articles in all areas of accounting, auditing, taxation and related areas. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit www.theibfr.com/journal.htm for distribution, listing and ranking information.

REVISTA GLOBAL de NEGOCIOS

Revista Global de Negocios

Revista Global de Negocios (RGN), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are blind reviewed. Visit www.theibfr.com/journal.htm for distribution, listing and ranking information.
