

ISSN-e 2683-2690



# The Anáhuac **Journal**

Volume 22 | Number 1 | First Semester 2022

Facultad de Economía y Negocios  
Universidad Anáhuac México

Edited by Diana Dávila Ruíz



# The Anáhuac **Journal**



**The Anáhuac Journal** es una revista de carácter científico de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México, que se publica en los meses de enero y julio. Incluye artículos producto de investigación y estudios con resultados originales que tratan problemas de economía y negocios, así como temas vinculados a ellos. El Comité Editorial, con el apoyo de una amplia cartera de árbitros nacionales e internacionales, especializados en los temas que se publican, dictamina anónimamente los trabajos recibidos para evaluar su publicación y el resultado es inapelable. El contenido de los artículos que aparecen en cada número es responsabilidad de los autores y no compromete la opinión de los editores. Los trabajos que se presenten para su publicación deberán ser de carácter científico y ajustarse a los lineamientos que se incluyen al final de la revista.

## ■ The Anáhuac Journal

**Volumen 22, Número 1, Primer Semestre** (enero-junio de 2022), es una publicación semestral editada por la Universidad Anáhuac del Sur, S.C. (conocida como Universidad Anáhuac México) a través de la Facultad de Economía y Negocios. Av. de las Torres núm. 131, Col. Olivar de los Padres, C.P. 01780, Ciudad de México. Tel. +52 55 5628 8800  
[www.anahuac.mx/mexico](http://www.anahuac.mx/mexico)

Editora responsable: Dra. Diana Dávila Ruíz. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2019-011513125600-203, ISSN-e: 2683-2690, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor.

El contenido de los artículos es total responsabilidad de los autores y no refleja el punto de vista del Editor ni de la Universidad Anáhuac México. Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados siempre y cuando se cite la fuente completa y la dirección electrónica de la publicación.

Todo el contenido intelectual que se encuentra en la presente publicación periódica se licencia al público consumidor bajo la figura de Creative Commons©, salvo que el autor de dicho contenido hubiere pactado en contrario o limitado dicha facultad a «The Anáhuac Journal©» o «Universidad Anáhuac México©» por escrito y expresamente.

The Anáhuac Journal se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



### **Contacto**

Universidad Anáhuac México  
Av. Universidad Anáhuac # 46,  
Col. Lomas Anáhuac  
Huixquilucan, Estado de México  
CP 52786 Tel. (55) 5627 0210

### **Equipo editorial**

Contacto principal  
Editora  
Dra. Diana Dávila Ruíz  
Tel. (55) 5627 0210 x 7457  
diana.davilar@anahuac.mx

### **Contacto de asistencia**

Rebeca del Carmen Soto Manrique  
Coordinación Administrativa DGEPE,  
Facultad de Economía y Negocios  
Tel. (55) 5627 0210 x 7145  
rsoto@anahuac.mx

### **Soporte técnico**

Isidro Agustín Moya López  
Dirección de Sistemas y Tecnología,  
Facultad de Economía y Negocios  
isidro.moya@anahuac.mx

### **Comité Editorial**

- Ignacio Alejandro Mendoza Martínez**, Universidad Anáhuac México, México  
**Armando Román Zozaya**, Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset, España  
**Rajagopal**, EGADE Business School, México  
**Nicolás Magner Pulgar**, Finis Terrae, Chile  
**Luis Felipe Barrón Córdova**, Universidad Anáhuac México, México  
**Jesús Esteban Pérez Caldentey**, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Chile  
**Isabel Martínez Conesa**, Universidad de Murcia, España  
**Francisco López Herrera**, Universidad Nacional Autónoma de México, México  
**Jesús Esteban Pérez Ortega**, Universidad Nacional Autónoma de México, México  
**María Gabriela Alvarado Cabrera**, IPADE, México  
**João Lemos Nabais**, Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), Portugal  
**Pedro Hidalgo Campos**, Universidad de Chile, Chile  
**Francisco Javier Martínez García**, Universidad de Cantabria, España  
**M. Karthik**, Institute of Public Enterprise, India  
**Zhongming Wang**, Zhejiang University, China  
**Martha Eugenia Reyes Sarmiento**, Universidad EAFIT, Colombia  
**Erik Ernesto Vázquez**, Ecole de Management Léonard De Vinci, Francia
- Coordinador de la distribución electrónica:** Agustín Moya López  
**Coordinador de la distribución impresa:** Samanta Pérez Cervantes

*The Anáhuac Journal* está indexado por Directorio Latindex, Cabell's, MIAR, Catálogo Latindex v1.0, CLASE, Sherpa Romeo, SciELO México, EBSCO Host, EconLit, RePEc y Google Scholar.



# The Anáhuac Journal

Volume 22 | Number 1 | First Semester 2022

Facultad de Economía y Negocios | Universidad Anáhuac México

Edited by Diana Dávila Ruíz

## CONTENTS --- CONTENIDO

- 9 Carta de la editora**
- 12 Life-gambling: Metaphor Elicitation in Consumers during the COVID-19 Pandemic**  
*La vida en riesgo: elicitación de metáforas en los consumidores durante la pandemia de COVID-19*  
— Esteban Salinas-Mercado      — Julieta Mercado-González  
— Karla Barajas-Portas
- 36 Identificación de ventajas competitivas para las pymes mexicanas en los mercados emergentes: resultados de un estudio bibliométrico**  
*Identification of competitive advantages for Mexican SMEs in emerging markets: results of a bibliometric study*  
— Jesús Humberto Lara Félix      — Fernando Javier Cervantes
- 66 Estrategias para las exportaciones de empresas mexicanas en la industria alimentaria frente a la COVID-19**  
*Strategies for exports of Mexican companies in the food industry vis a vis COVID-19*  
— Minerva Evangelina Ramos Valdés      — Ana Valeria Guajardo García  
— Diana Carolina López Jasso      — Diego Puente Ortiz  
— Lizbeth González Villegas

**98 Reconociendo el *customer journey mapping* como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México**

*Recognizing customer journey mapping as key to generating accurate, innovative, and customer-focused marketing strategies in Mexico*

— Mónica Guadalupe González Urbán

**118 Desempeño laboral en mujeres ejecutivas del sector turístico: uso de redes sociales y competencias digitales**

*Women executives job performance in the tourism industry: the use of social media and digital competences*

— Luz María Moyano-Castolo

— Rocío Mendoza-Castillo

— Edgar Faugier-Fuentes

— Karla Barajas-Portas

**151 Lineamientos para los autores**

---

# Carta de la editora

## Conmemoración del 25 aniversario de nuestra revista

Estimados lectores:

La investigación ha sido uno de los principales motores del progreso de la ciencia. En la medida en la que se invierte más tiempo y conocimiento en implementar nuevas estrategias, tecnologías y procesos más eficientes, se puede maximizar la rentabilidad de las organizaciones y, con ello, acelerar la evolución de los países.

*The Anáhuac Journal* se congratula de cumplir 25 años de existencia comprometida con la búsqueda de la excelencia a través de su comité editorial y de la diversa base de datos conformada por revisores expertos y autores internacionales. Durante todo este tiempo, ellos han elegido nuestra revista para publicar las mejores prácticas e investigaciones en su campo de experiencia.

A lo largo de este cuarto de siglo, la dirección de la revista ha estado a cargo de cinco editores. Hoy queremos agradecer a su fundador, el Dr. Stephen Murray. Fue él quien acogió el proyecto con altos estándares en mente y se dio a la tarea de firmar convenios con universidades y otros institutos en el extranjero. El lanzamiento formal del primer número se dio en el verano de 1997, año en el que se selló el convenio con la Universidad de Oxford para formar un comité editorial y generar contenidos. Gracias a esto, los primeros números se publicaron por completo en inglés.

El tiraje inicial fue de 2000 ejemplares que se distribuyeron entre alumnos, egresados e institutos de prestigio nacional e internacional. Uno de los grandes logros editoriales fue la entrevista realizada al Premio Nobel de Literatura, el irlandés Seamus Heaney, uno de los más destacados poetas y críticos literarios de la lengua inglesa de los últimos 70 años.

En 2004, el Dr. Foncerrada Pascal asumió la dirección de la publicación con el reto principal de que solo se publicaran artículos evaluados por árbitros anónimos, pares especializados en los temas y escogidos por el comité editorial. Su gran aportación fue que se cumplieran los criterios de las revistas científicas, además de formar una base de datos para contar con lo que se conoce en inglés como *blind referees*.

El Dr. José Carlos González Núñez retoma la revista de 2005 a 2013, logrando la acreditación de EBSCO, Clase y Latindex, así como el lanzamiento de la versión digital, con lo que se incrementó la difusión internacional y nacional. En este período se incorporó el Lic. Agustín Moya, quien hasta la fecha opera la publicación electrónica en la plataforma de la universidad.

Dar continuidad y consolidar la publicación fue lo que distinguió la gestión del Mtro. José Antonio Bohon Devars como editor de 2014 a 2015, seguido por el Dr. Antonio García de la Parra Motta, quien estuvo a la cabeza editorial en 2016 y 2017. Entre sus contribuciones destaca la invitación a autores de España y Sudamérica.

A partir de 2017 y hasta la fecha, me enorgullece ser la editora de la revista *The Anáhuac Journal*, que desde 2018 empezó a operar con el sistema Open Journal System (OJS), plataforma internacional para la publicación de más de 25 000 revistas, con cuyo *software* se gestiona el flujo editorial entre autores, revisores y el grupo editorial. Asimismo, se integró el mejor equipo de apoyo formado por la Mtra. Rebeca del Carmen Soto Manríquez, quien colabora en la gestión de los documentos, y la Lic. Adriana Sánchez Escalante, en representación de la Dirección de Investigación liderada por el Dr. José Rodrigo Pozón.

En 2020, la revista aprobó los criterios del índice internacional EconLit (base de datos de la American Economic Association, principal fuente mundial de referencias en temas de Economía) y ese mismo año se actualizó y modernizó el diseño de portada e interiores, además de incorporarse el DOI y métricas para cada artículo, lo cual nos permite tener estadísticas diversas de interés académico. El reconocimiento a la publicación semestral continuó en 2021, año en el que SciELO y Cabell's nos incluyeron en sus índices.

Esta labor editorial y de gestión internacional no se ha detenido; se trata de un quehacer continuo en el que seguimos y seguiremos trabajando, siempre con el compromiso de mantener la excelencia.

Estimados lectores, es un gusto contar con su participación en este primer número de 2022.

**Dra. Diana Dávila Ruíz**

Editora

*The Anáhuac Journal*



# ARTÍCULOS

---

# Life-gambling: Metaphor Elicitation in Consumers during the COVID-19 Pandemic

## *La vida en riesgo: elicitación de metáforas en los consumidores durante la pandemia de COVID-19*

**Esteban  
Salinas-Mercado**

*University of Glasgow,  
School of Humanities  
and Social Sciences,  
United Kingdom*

**Julieta  
Mercado-González**

*Universidad Anáhuac  
México, México*

**Karla  
Barajas-Portas**

*Universidad Anáhuac  
México, México*

Received: September 10, 2021.  
Approved: January 25, 2022.

## Abstract

*The objective of the research is to understand consumer emotions which have been encountered during the COVID-19 health emergency, and which affect marketing and business. The study considers perceived risk and fear as moderators which, when directly put in relation to a particular set of COVID-19 pandemic-specific anxieties and stress, may serve to account for the gathered empirical data and therefore contribute to explain and predict changes in shopping frequencies and preferences. The study comprises a qualitative analysis using the ZMET methodology with interviews considering 40 men and women questioned about their experiences as consumers. The results show changes in consumption, emotions, and lifestyles; creating a new social norm governed by positive and negative emotions and defining issues of significant concern to post-pandemic consumers, such as adaptation, protection, health, technology, and family connection.*

**Keywords:** Fear, Consumption, Risk, Death, ZMET, Metaphor Elicitation, COVID-19.

**JEL Classification:** M31.

## Resumen

*El objetivo de la investigación es comprender las emociones de los consumidores que se han encontrado durante la emergencia sanitaria de COVID-19 y que afectan el marketing y los negocios. El estudio considera el riesgo y el miedo percibidos como moderadores que, cuando se relacionan directamente con un conjunto particular de ansiedades y estrés específicos de la pandemia de COVID-19, pueden servir para explicar los datos empíricos recopilados y, por lo tanto, contribuir a explicar y predecir cambios en las compras, frecuencias y preferencias. El estudio comprende un análisis cualitativo utilizando la metodología ZMET, con entrevistas que consideran a 40 hombres y mujeres a quienes se les hicieron preguntas sobre sus experiencias como consumidores. Los resultados muestran cambios en el consumo, emociones y estilos de vida, que muestran la creación de una nueva norma social regida por emociones positivas y negativas, y definiendo temas de gran preocupación para los consumidores pospandemia, como la adaptación, la protección, la salud, la tecnología y la conexión familiar.*

**Palabras clave:** miedo, consumo, riesgo, muerte, ZMET, elicitación de metáforas, COVID-19.

**Clasificación JEL:** M31.

# 1. Introduction

The following research aims to contribute to the current scientific studies brought about as a means to understand the dimensions of the COVID-19 pandemic and its implications for different aspects of social reality. In particular, we aim to elucidate new and diversified processes and mechanisms which relate to consumption habits and attitudes in consumer behavior as studied in marketing.

As we know, in December 2019 a new type of virus—labeled SARS-CoV-2—spread around the globe causing severe damage to health, and a major impact on the global economy in general. Governments prepared strategies to reduce contagion and mortality rates, which forced populations to drastically alter their lifestyles. As a result, people's consumption habits changed in response to COVID-19. New shopping trends, products and services were swiftly implemented and incorporated into daily life. These processes appear to reflect a shift in the presentation of newly developed priorities in relation to the purchase of products and in the mentality of consumers. Also, these changes have forced companies to initiate an internal transformation of their ways of doing things and in their way of designing marketing strategies.

We begin with the premise that the COVID-19 pandemic has led to changes both worldwide and at an individual level, causing each of us modify our way of living to a certain extent: from daily routines and activities to consumer habits during the months of confinement and social distancing. It is the concern of this study to define and implement qualitative techniques in order to generate insights pertaining to consumers' emotional life and behaviors as depicted by the empirical data gathered.

Following this introduction, we proceed with an account of the most significant findings of a literature review, which is expected to lay the grounds for the relevance of our empirical findings. This second part is composed of three sections. The first section deals with high-level research questions regarding the emotional aspects in times of crisis. By summarizing three wide-ranging theoretical frameworks stemming from varied disciplines and sciences such as philosophy, anthropology, and psychology we aim to bring to the fore issues relating to the *fear of death* as a perennial human phenomenon in times of collective dread. Therefore, in this section we attempt to cover questions such as *how do human beings tend to react to catastrophes on a global scale? How does the onset of loss, grief, and shock evolve*

*in a social setting? How to accommodate variables such as anxiety, fear, and stress in a model for social recovery?* Secondly, we compile recent findings about how fear alters consumption patterns, focusing our attention on marketing and managerial studies on consumer behavior, and in the specific instance of the COVID-19 pandemic. This second section aims to illustrate an array of methodological and theoretical approaches which, like ours, are concerned with the societal impacts on consumption habits in populations affected by a number of enforced restrictions. Lastly, the third section of our literature review focuses on one specific topic in consumer behavior, namely *risk perception*. It is here, we expect, that our empirical findings will be the most informative. We focus on literature relating to risk perception as an operationalized concept with components, for instance, in the area of online commerce, since this sector has grown considerably as a result of the lockdowns around the world.

Following our literature review, we present the details and procedural aspects of our qualitative research methodology, including its theoretical background, its strengths and limitations, its key steps, and also the characteristics of our sampling process. This methodology was implemented between March and May 2020 in Mexico City. Previously, in 2017, members of our research team successfully implemented this empirical methodology, and its results were published in *The Anahuac Journal* (Barajas *et al.*, 2017). Next, our paper proceeds with the presentation of the empirical results. To do this, we develop our analytical categories such as gender, and our resulting construct distribution, namely: attributes, functional consequences, psychosocial consequences, and values. These results are expected to comprehensively reflect the changes in consumption habits and behaviors in terms of deep metaphors and the expression of emotions and opinions. We accompany each construct with a sample interview vignette that quotes a participant. Additionally, we present the results in schematic form, including tables, and hierarchy and semantic maps. Finally, we conclude the paper with an analysis and discussion of our findings in the light of current literature and offer our conclusions.

## 2. Literature Review

### *Fear of death*

As may be evident from a first glance at the relevant literature, *fear* has been a key player throughout this entire historic event. Concretely, as can be inferred from the frequency of searches in Google by word, it has been *fear of death*, no less (“death”

being the most looked-up word during 2020 by a large margin) (Barros, 2021). In light of this, a growing number of papers have circulated and are in production seeking to conceptualize the intricate process of strongly experienced emotions such as fear, when experienced on a massive scale at the same time. In effect, the lived experience of collective fear may have a certain constant set of variables which are repeated in distinct moments of collective dread and horror (the variables which unify the several instances as instances of fear, or the essence of this type of experience), however there also exist a number of spatiotemporal-specific variables responding to differences in cultural, economic, social and other contingent aspects which need to be accommodated and weighted in new models every time. It is ultimately this last set of variables that grant each experience of collective fear its specific aura and character.

In virtue of their relevance in different academic and public opinion circles, Giorgio Agamben's (2021) philosophical and archeological analyses have been effective in bringing fear of death into relation with a certain number of behaviors and beliefs that have proliferated as a result of the COVID-19 pandemic. He has emphasized how, throughout this whole pandemic, the technoscientific aspects of the health care and medical sectors have been enhanced and even sacralized by discourses and representations, thus elevating the whole idea of "health" and "wellbeing" to the realm of religion, with universalized dogma and ritual. In some respects, the Italian theoretician shares some basic notions with what in the USA has emerged as "Management Theory," stemming from the advances of social psychologist and psychoanalytic anthropologist Ernest Becker (1997). Agamben, like some of the supporters of this theory, has identified the fear of death as a leading causal factor which can explain the spread of a family of dispositions which include mental, behavioral, and collective patterns of evasion, denial and disavowal of any association with the idea of death; especially when this reality of human existence is brought to the forefront by devastating events. Both lines of theory agree that, if the society's representations of death are not carefully contained in specific codes and neutralized by mores and rituals within communities, and, on the contrary, they find themselves suddenly floating free as a result of a major catastrophe, such representations may become an object of rejection and one against which several *defensive deployments* (in the guise of discourses, fantasies, actions) are erected on the society's behalf in order to preserve its cultural identity.

Just as Becker's theory critic Carveth (2004) has noted, we can understand such *defensive deployments* as entire belief systems that aim to make sense of death's

sudden apparition on a massive scale, and that is why these contents may lean towards a very pessimistic side of the spectrum. Such a spectrum is supposed to contain the entire range of representations of death, where in terror or fear of death there exist fantasies of cruelty, abandonment, helplessness, ultimate pain, fragmentation, etc. However, at the opposite end of the spectrum we may find more positive associations, such as “reunion,” “eternal bliss,” “oneness” and reintegration with a wider cosmos, where fear is not being associated with the idea of death (Carveth, 2004). Comparatively, according to Agamben “fear prepares us to accept everything,” and therefore instances of sudden implantation of fear of death in people’s minds are often accompanied not only by diverse forms of escapism and denials, as Terror Management Theory predicates, but also aggressive appeals for an authority that is requested to put things back in order, on idealistic and desperate grounds.

We therefore identify Becker’s and Agamben’s readings as pessimistic. They depict an image of the fear of death as a Pandora’s box which, when opened, clashes with human dispositions and virtues such as autonomy and clarity of thought which, in turn, makes us easy prey for authoritarian mechanisms. Alternative readings may argue that, despite the seemingly inevitable fear of death in cases of global pandemic, it is possible to build new structures for international and communitarian cooperation and solidarity. They present us with the opportunity to reach out to others. To illustrate this point, we may turn to psychiatrist Elisabeth Kübler-Ross’s classic grieving or trauma model according to which we may divide the normal evolution of grief into five stages, namely: denial, anger, bargaining, depression, and acceptance (Kübler-Ross, 1973). The first two stages encompass a gamut of subjective emotions where fear is constantly present and in which erratic, desperate and inarticulate thoughts and behaviors seem to prevail immediately after the traumatic or dreadful encounter or threat. It is admissible that, during these stages, we become impulsive and even self-destructive. The following two phases, unlike the previous ones, are rarely accomplished and overcome in isolation: we require helping hands and enough time in order to process the new reality in which we are forced to start over.

### *Fear as Moderator of Consumption*

In terms of marketing research during the COVID-19 pandemic, fear was studied as a quantitative variable as early as February 2020 by a team in China, finding a positive

correlation with the presence of this emotion in the consumers and the purchase of personal protective equipment (Addo *et al.*, 2020). In Saudi Arabia, based on an exploratory analysis with a sample of 360 people, a factor analysis revealed that gender and age were important variables for the presence of fear and anxiety and, consequently, patterns of consumption. Women behaved more cautiously than men in the face of risk of contagion and took greater care with the quality of the products their families were consuming. Fear was greater among the older populations, resulting in less exposure to the outdoor environment; especially stores, restaurants, and markets (Hesham *et al.*, 2021).

Fabius *et al.* (2020) from McKinsey & Company have noted an important and long-lasting preference for well-known and established brands that have made a name for themselves indicating authority within competing markets. In their study, the purchasing of trusted brands is accompanied by a decrease of “on-the-go consumption” and a reduction in “discretionary spending” which indicates a pattern of quality sensitivity and also price sensitivity, present now and foreseeable into the future. This is consistent with Agamben’s analysis discussed above since it reveals a tendency to consume well-established and solidly branded products in the face of an increased perception of risk.

In Finland, a group of researchers (Laato *et al.*, 2020) has found that fear functions as a consumer moderator according to people’s perceptions of personal threat and coping mechanisms. These two factors, the authors indicate, may explain the underlying substrate behind consumer decisions. In the specific case of the COVID-19 pandemic, and based on their empirical observations in said country, such perceptions (of danger and vulnerability) were primarily conditioned by an overload of information concerning the pandemic which resulted in fear induction and thus brought about the appearance of “cyberchondria,” which the authors define as “a situation when an individual is overly stressed or anxious about their health, which leads to excessive, compulsive, and repeated health-related online searches that fuel anxiety, distress, and fear” (Laato *et al.*, 2020, p. 4). This presentation implies an excessive consumption of information available on social media, journalism, and other media whose accuracy was indirectly correlated with the damaging effects of cyberchondria on people’s emotional lives. In their model, once cyberchondria became established in a significant number of consumers, there was an increase in the *intention* to self-isolate and take safety measures. Purchasing behaviors were altered in two main ways; there was an increase in panic buying (“a strong urge to go and buy products, often in excess

of what would be reasonable,” (Laato *et al.*, 2020, p. 5) and *unusual purchasing* behaviors (“in several countries, grocery stores and convenience stores ran out of toilet paper, hand sanitizer, and canned food products,” (Laato *et al.*, 2020, p. 5). In the end, they detected that “the panic buying phenomenon was brief, and consumer markets quickly stabilized to unusual purchasing and then further to the new COVID-19 consumer status quo” (Laato *et al.*, 2020, p. 10). Additionally, they predicted that “as long as people keep self-isolating, they will also keep making unusual purchases” (Laato *et al.*, 2020, p. 10).

Zwanka & Buff (2021) state that after catastrophes such as terrorist attacks, tsunamis, earthquakes, major floods and devastation, pandemics, and wildfires, “increased acquisition and buying demonstrated immediately after the event was followed by decreased consumption in the long-term; with some respondents indicating they were no longer willing to over-consume, less likely to overspend, and more careful in their choices” (Zwanka & Buff, 2021, p. 2). According to the authors, this was also the case during the COVID-19 pandemic. The first part of the chronological development of consumer behavior described here is explained as a result of a “stock-up mentality,” determined by fear. The first line of products consumed in this first stage consisted of “medical supplies, rubbing alcohol, antibacterial wipes, first aid kits, antiseptics, cold and flu remedies, and cough remedies” (Zwanka & Buff, 2021, p. 3). Subsequently, the most bought products were “powdered milk, dried beans, canned meat, chickpeas, rice, tuna, black beans, biscuit mix, water, and pasta” (Zwanka & Buff, 2021, p. 3). However, it is only once the basic necessities are satisfied that more permanent and complex changes in consumer behavior start to emerge, which are difficult to predict to the extent that the authors suggest that this pandemic may give rise to a whole new theoretically determined generational cohort (similar to Baby Boomers, Millennials, Centennials, etc.). It is the authors’ hypothesis that this new generation would present significant changes in “global consumer traits, buying patterns, global interconnectedness, and psychographic behavior” (Zwanka & Buff, 2021, p. 1), among other qualities. It is significant to note how the construct of fear appears as implicit as part of the changes that the authors ascribe. For example, it is deemed probable that national border policies will be further strengthened regarding the circulation of merchandise and visitors, displaying a positive correlation with the promotion of “nationalism and closed ranks around the country’s border” (Zwanka & Buff, 2021, p. 4). The authors claim that such developments would begin as a means to secure a safe supply of goods in the case of future catastrophe. In terms of retail, the authors foresee an increase in the consumption of domestically

produced goods. The authors also project a widespread preference to remain physically distanced from each other, which translates into a relative continuation of home-based work, entertainment, and socializing. Virtual reality is anticipated to take over “aspects of life that previously involved in-person interaction or travel” (Zwanka & Buff, 2021, p. 6), resignifying in turn the notion of brand experience. However, fear of enclosed spaces—due to possible contagion—may serve to “revitalize the nation’s parks and public recreational areas” (Zwanka & Buff, 2021, p. 7), and we may anticipate that this will be accompanied by an increased valuation of nature as a whole. They also coincide with Agamben’s idea that fear alters the correlation between what they term “Psychographic long-term shifts in beliefs” and “Greater Good versus Individual Liberties.” This means that, in the eyes of this purported new generation of consumers, the presence of bio-surveillance with the use of tracking and measuring devices for personal location and monitoring of vital signs will be normalized and encouraged in exchange for an idea of protection and immunity against new threats.

## *Perceived Risk*

From the point of view of consumer behavior, perceived risk is defined as “the consumer’s perception of uncertainty and unknown consequences of acquiring services, trades and products” (Dowling & Staelin, 1994). The concept of perceived risk is not new; it has been used in various studies of consumer behavior. From the beginning, several multidimensional variables were assigned to this construct regarding shopping behaviors, such as financial, physical, functional, psychological, and social variables (Jacoby & Kaplan, 1972).

In the context of the present research, we propose that the concept of perceived risk, when placed directly in relation with a certain set of COVID-19 pandemic-specific anxieties and stress may serve to account for the empirical data gathered, and therefore contribute to explain and predict changes in shopping frequencies and preferences.

Previously, some studies have shown that panic shopping is positively correlated with impulsive buying and risk perception (Lins, 2020). Another different study has emphasized that, while Internet usage may have many positive aspects, it can also have a negative impact on some individuals, such as an overexposure to information that refers to potential life-threatening risks, even when the information may not strictly adhere to the facts (Laato *et al.*, 2020). A prevalent aspect of risk perception

involving, again, the use of the Internet relies on the seemingly immaterial character of monetary exchanges that take place online, increasing the sense of risk, especially among inexperienced users. However, due to the temporary closure of supermarkets and stores during lockdown, we may expect that many consumers have already switched from offline to online shopping (Fabius *et al.*, 2020).

At present, and with the relatively recent emergence and ongoing evolution of e-commerce, some researchers have warned that the perceived risk is one of the major concerns of payment transactions using mobile phones (m-payment) that affect the financial security of the buyer (Slade *et al.*, 2015). Hence, the perceived risk of buying products online becomes an important and new variable in consumer behavior. For some authors, this perceived risk includes the following dimensions: financial risk, seller risk, privacy risk, risk linked to the illegal use of personal information and security risk (specifically in relation to credit cards) (Pavlou, 2003). Comparatively, other authors have grouped the perceived risk of online shopping into five different factors: financial, product, convenience, non-delivery and return policies (Kierkegaard, 2008; Tham *et al.*, 2019).

Perceived risk has also been studied by gender; the results indicate that “females are more likely to be concerned with online shopping risks than males” (Alreck & Settle, 2002; Forsythe & Shi, 2003). Lastly, the literature has been careful to point out that in order to “encourage consumer online shopping intention,” retailers need to “manage a way to minimize consumers’ real and perceived risk” (Ha, 2020) because there is, clearly, “an inverse relationship between perceived risk and online purchase intention” (Chang *et al.*, 2016).

### 3. Methodology

Our wide-ranging literature review elicits major questions and difficulties about the future direction of our communities and the economic recovery after the COVID-19 pandemic. As mentioned above, we aim in particular to elucidate new processes and mechanisms involved in consumer behavior. For this purpose, we have dealt with the specific empirical problem of assessing the influence, implications, and consequences of collectively pervasive emotions, such as fear. We selected a qualitative methodology called the Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) in order to compile consumer insights about purchasing motivation, attitudes and changes in livelihood among a Mexican population.

The ZMET, created in the 1990s by Professor Gerald Zaltman at Harvard University, is based on the analysis of deep metaphors, which in this case refer to the different ways in which consumers changed their consumption patterns, their lifestyles, and their preferences as a result of the COVID-19 pandemic. It is a main premise of this methodology that metaphors constitute a privileged route of access to non-linear thought which, according to cognitive research, is predominantly instantiated in decision-making (van Dessel, 2005).

Unlike behaviorist models, ZMET considers not only the stimulus-response dichotomy in order to explain a given reaction in consumer behavior. It also aims to capture and consider indirect and unconscious thought processes such as emotions or semantic associations within the person's memory and other mental processes. Participants are requested to select around 8 to 12 pictures or images which they feel may represent and evoke their thoughts, emotions, and deep feelings about the changes their lives have had to go through as a result of the pandemic. Such images may be taken from magazines, newspapers, books and other media or they can be produced by the participants themselves. They are later interviewed in depth by an experienced researcher following a structured procedure.

This qualitative method allows for a wide range of expression on the participants' behalf, with a potential high degree of authenticity and depth in comparison with other techniques that focus on narrower thought processes. Hence the fact that it takes a considerable amount of time and resources in its planning and set-up. This is because participants initially communicate their points of view using the selection of images, and later elaborate verbally about them in the structured interview. This interview consists of 10 steps: storytelling, missing images, sorting task, construct elicitation, most representative picture, opposite images, sensory images, mental map, summary, and personal vignette (Zaltman & Coulter, 1995).

Between March and May 2020, we invited 40 participants to engage in the realization of a ZMET on the COVID-19 pandemic and their experiences as consumers. All of them accepted, and the interviews were scheduled seven to 10 days after the call. The participants were asked to reflect about the topic in question and to indicate slogans, sentences, images, advertisements, words and photos which may be suitable to convey their personal meanings about the events related to the COVID-19 pandemic. Once at the interview, each participant brought the materials they collected. Each interview lasted an average of one hour and was individually conducted. Accordingly, they were asked to place their materials on a table where both interviewer and interviewee were able to see them. Following the 10 steps,

they were invited to present and describe each piece separately and then jointly in order to create the narratives and constructs.

In this research, 20 women and 20 men participated, with a mean age of 28.6 (ranging from 17 to 82 years-old). The participants live in different parts of Mexico including Mexico City, Veracruz, Celaya, Irapuato, Tijuana, Hermosillo and Chihuahua. According to the AMAI (2018) standard classification, the interviewees pertain to the A/B socioeconomic level (monthly household income of more than 5000.00 USD), and C+ (monthly household income of 2058.00 USD to 4999.99 USD).

Having gathered the material from each interview, the researchers produced schematic mental mappings based on the respondents' views about their experiences during lockdown and throughout the other aspects of the COVID-19 pandemic in general. Based on this process, it is possible to assess the represented concepts in light of previous key variables found throughout the literature review. In the end, the analysis of our results aims to capture important relations in the study of consumer behavior in the context of the COVID-19 pandemic.

## 4. Results

According to our research, the interviewees were able to express, through images and metaphors, the feelings, thoughts, and emotions towards their consumption habits, the changes that they have experienced in times of COVID-19. As for the initial results of the research, we codified the resulting constructs and assigned numerical values to the words, phrases, and ideas according to their recurrence in the participants' utterances. The research results were divided by gender. In addition to identifying the similarities between both genders, the most relevant findings were coded and classified in four different constructs corresponding to: 1) attributes, 2) functional consequences, 3) psychosocial consequences and 4) values.

The changes in consumption habits in times of COVID-19 have caused both positive and negative feelings and emotions in the interviewees. The tables below show the codification and classification of constructs in men (see Table 1) and women (see Table 2) and the similarities between both (see Table 3). In these tables the words and ideas mentioned during the research are presented with their corresponding number of mentions, classified by the authors.

**Table 1.** Codification and classification of constructs in men

Attributes	Functional consequences	Psychosocial consequences	Values
Connection with family and others (10)	Thanks to technology I can continue to connect (8)	Anger (8)	Sadness (16)
Availability	Work (3)	Frustration (6)	Distrust (3)
Product Online (5)	Effort	Belonging / Connection (2)	Emotion (9)
International connection (8)	Thanks to fast food, I can still order food from restaurants (3)	Anxiety (5)	Doubt (4)
Comfort (9)	Hygiene, feeling clean when using sanitizing items (5)	Uncertainty (2)	Relief (4)
Enclosure (4)	Consumption habits are not the same (3)	Demotivation (7)	Relaxation (6)
Customs (3)	Depend on and adapt to technology (8)	Impotence (3)	Achievement (2)
Organization (5)	Shopping Online (6)	Stress (11)	Happiness (14)
Socialize (4)	Family coexistence (3)	With the creation of new technologies and devices with the pandemic, social interaction is being lost (2)	Despair (5)
Time (4)	Better eating habits (3)	Joy (3)	Enderment (3)
Materialism (4)	Travel virtually (5)	Tranquility (2)	Protection / safety (17)
Adaptation (3)	Apathy (4)	Belonging / Connection (4)	Freedom (3)
Restlessness (3)	Lack of connection (3)	Insomnia (2)	Restlessness (4)
Technology (6)	Limiting activities (3)	Satisfaction (13)	Insecurity (3)
Satisfaction (3)	Information (5)	Scary (12)	Trust (3)
Tranquility (3)	Entertainment (5)		Gratitude (2)
Boring (12)			Responsibility (4)
Learning (2)			Concern (7)
Exercise (2)			

Source: own elaboration.

**Table 2.** Codification and classification of constructs in women

Attributes	Functional consequences	Psychosocial consequences	Values
Lightened (2)	Being at home has made me feel more comfortable (3)	Anger (7)	Sadness (12)
Connection with family and others (12)	Buying online makes us feel different (16)	Uncertainty (5)	Concern (10)
Enclosure (4)	Saving makes me feel calm for my old age	Emotion (7)	Boredom (3)
Insecurity (4)	Depend on and adapt to technology (6)	Having spent large amounts of money I feel guilty that I have overdone it (2)	Happiness (16)
Socialize (6)	New Reality (12)	Membership / Connection (6)	Endearment
Organization (3)	My consumption habits have changed (4)	Confusion	Liberty
Technology (5)	Home deliveries (2)	Stress (6)	Despair (6)
Disinfect (2)	Useful information (2)	Anxiety (3)	Impotence (2)
Time	Learning (3)	Remoteness	Confusion
Process (2)	Entertainment (9)	Scary (20)	Anguish (5)
Different (2)		Shopping connects me with others (5)	Trust (2)
Learning (5)		When buying I must control my impulses (2)	Learning
		Joy (10)	Responsibility (7)
		Want to go out (8)	Respect (2)
		Nostalgia (5)	Wisdom (2)
			Patience (2)
			Insecurity (2)

Source: own elaboration.

**Table 3.** Codification and classification of constructs similarities between men and women

Attributes	Functional consequences	Psychosocial consequences	Values
Connection with family and others (22)	Consumption habits have changed (7)	Anger (15)	Sadness (28)
Socialize (10)	Depend on and adapt to technology (14)	Stress (17)	Concern (17)
Organization (8)	Home deliveries (5)	Anxiety (8)	Happiness (30)
Enclosure (8)	Entertainment (14)	Scary (32)	Freedom (4)
Time (5)	Buy online and feel different (22)	Membership / Connection (10)	Despair (11)
Technology (11)	Information (7)	Uncertainty (7)	Endearment (4)
Learning (7)		Joy (13)	Insecurity (5)
			Trust (5)
			Responsibility (11)

Source: own elaboration.

Subsequently, in the following results, hierarchy maps were obtained by deriving data from the information in the codification and classification of constructs in Tables 1, 2, and 3. According to Zaltman (1997), the thoughts and words that were mentioned at least four times by the participants were considered. Figures 1, 2, and 3 show the hierarchy maps that contain the most relevant findings expressed by the participants through metaphors, stories, and images in the course of this research (See Figure 1; see Figure 2; see Figure 3). Additionally, the numerical values of the mentions that each construct obtained from the different interviewees are presented in parentheses.

Regarding our first category of constructs (Attributes): the most relevant positive findings in both genders were “Connection with family and others” (22) and “Technology” (10). In men, “Comfort” (9) was a positive attribute and in the case of women, “Learning” (5) and “Socialization” (6) were outstanding positive aspects. Conversely, the most significant negative attribute was “Boredom” (12) during the pandemic in the case of men.

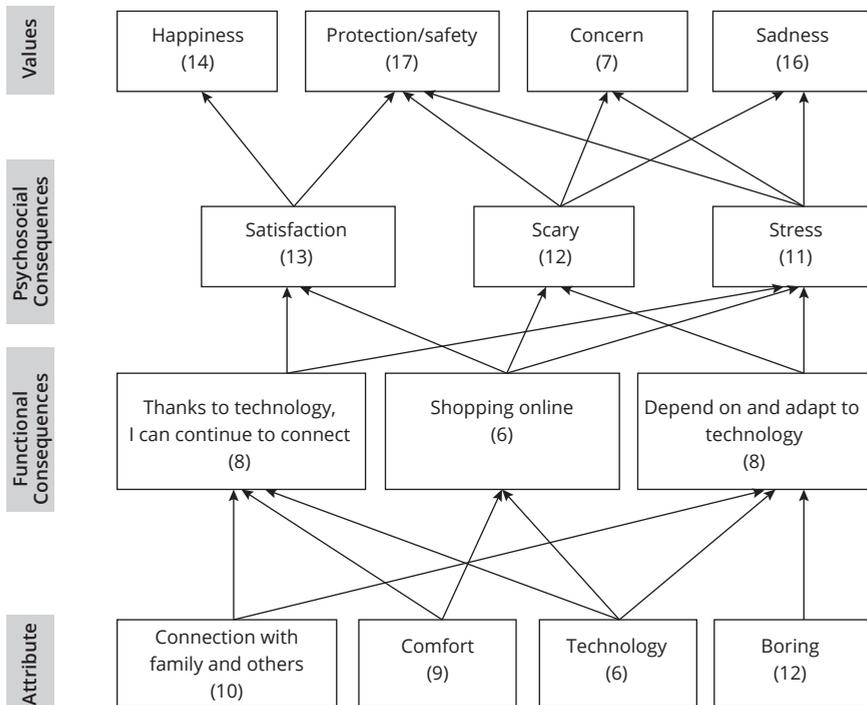
Regarding “Functional Consequences”, the findings mentioned by both genders were mostly positive, since despite depending on and adapting constantly to “Technology” (14), buying online “Feels different” (22), and offers an aspect of “Entertainment” (14).

These are consumption habits that have changed in a positive way (7). In the case of men, they expressed that, thanks to technology, they can continue to “Connect” (8) and in the case of women they expressed that it is a “New Reality” (12).

The Psychosocial consequences in both genders presented mostly negative feelings such as: “Fear” (32), “Stress” (17), and “Anger” (15). However, both genders presented instances of “Joy” (13). In the case of men, some expressed “Satisfaction” (13).

Regarding “Values”: both genders expressed the “Sadness” (28) and “Concern” (17) that they have experienced and, on the other hand, “Happiness” (30). Men expressed the importance of “Protection” and “Safety” (17).

**Figure 1.** Hierarchy map, men



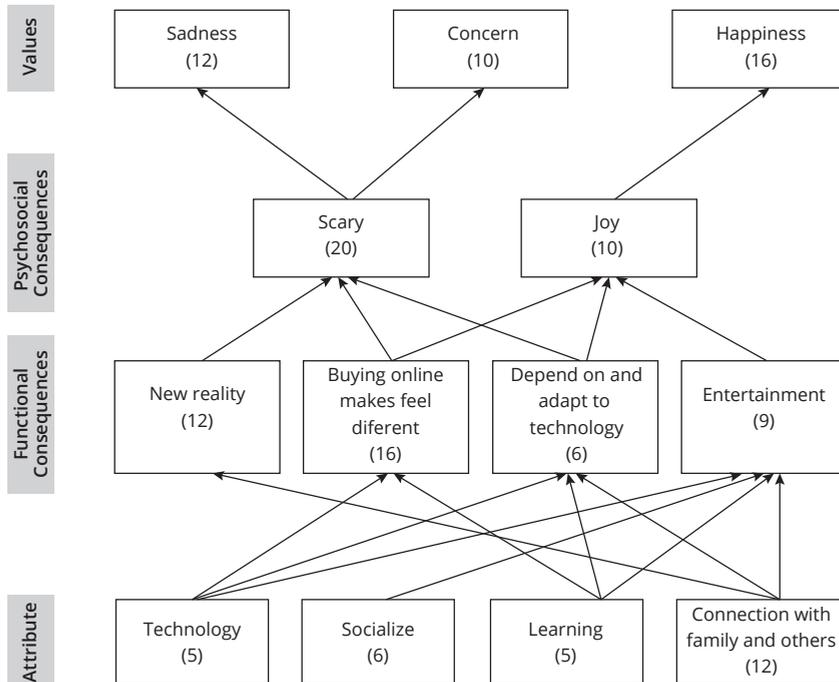
Source: own elaboration.

“The pandemic has taken away going to the movies. Watching a movie on Netflix is nowhere near that, and what I feel is frustration, since I can’t do anything about it” (Male, 19 years old).

“Consumption in times of pandemic is like an unknown person, unknown because, although one can expect good things, it is difficult to be sure that it will turn out well” (Male, 19 years old).

“I feel relieved when I get home after a very heavy day. Getting home is knowing that I will be able to rest. In the same way, I feel that same relief when I buy from home and I feel safe” (Male, 19 years old).

**Figure 2.** Hierarchy map women



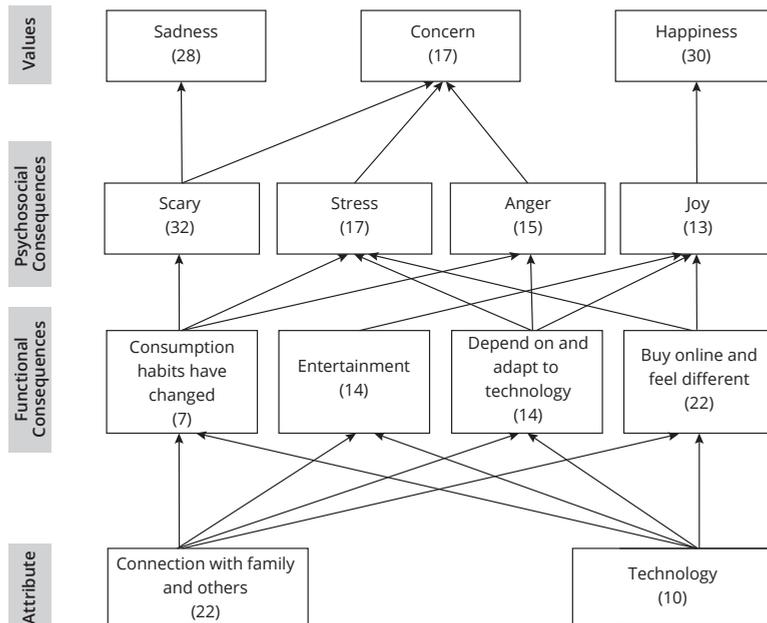
Source: own elaboration.

“In my case, joy is what predominates when viewing a page on the Internet where I can purchase. It is the joy of buying a product that makes you excited to wait for it to arrive at your door. I enjoy the experience that is to click and have it days later at the door of my home. Also, this image reminds me of a feeling: the happiness of being with your favorite people” (Female, 19 years old).

“This image reminds me of how my consumption habits have truly changed due to the pandemic. Before, when I had the opportunity to go places to get my products, I knew what to expect. Instead, using technology, it is a question mark what will be inside the box. The feeling of surprise is present at all times” (Female, 19 years old).

“This image expresses very well how, having changed my daily life, and with it my consumption habits as well, due to COVID, now buying online causes fear in me. I am on the lookout like when a bee approaches you, you are looking for comments on whether the product is good, if the page is formal and if it will arrive in good condition. From time to time this feeling of fear occurs when you do not know the true intentions of the companies” (Female, 19 years old).

Figure 3. Hierarchy map, men and women



Source: own elaboration.

Within the ZMET methodology, the authors proposed the use of a set of “Seven Giant Metaphors,” consisting of metaphors about: balance, transformation, journey, container, connection, resource, and control (Zaltman & Zaltman, 2008). During the production of the present research, three of the Seven Giant Metaphors were identified, namely:

- i) The Transformation metaphors came to the fore by having to adapt to new ways of consumption through digital media and information technologies such as online shopping and home-delivery services, alongside the new formats of entertainment and healthcare services due to the health crisis.
- ii) The Control metaphors were also frequently elicited, since, according to the in-depth interviews, many people have been feeling out-of-control, anxious, insecure, frightened, fearful, concerned, and vulnerable in the face of the adversity and uncertainty caused by the pandemic.
- iii) Connection metaphors were brought to light as a result of a consistent need to feel connected with their families, their friends, and loved ones through their personal, social, and professional environments and also through digital social networks.

## 5. Conclusions, limitations, and future research

According to the study results, the changes in consumption habits in times of COVID-19 have caused both positive and negative feelings and emotions, with some differences between women and men. Permanent and complex changes in consumer behavior are beginning to make themselves felt and will continue evolving in the years to come. The new generation will significantly change global consumer attitudes, buying patterns, and psychographic behavior, developing a new social norm.

Future buying behaviors will be affected by the emotions experienced during the pandemic. Those young people who had to change their social behavior after confinement are the ones who set the tone for the new social normality. Although it has increased significantly as a result of the pandemic, the switch to online commerce will only endure if the younger generations want to retain this way of life.

Decisions about remaining physically distanced from each other, which translates into a relative permanence of home-based work, digital entertainment, virtual

sociability, and virtual reality, will be judged through the eyes of perceived risk. The perceived risk around e-commerce transactions has also been changed as a result of pandemic emotions, from an economic-centric factor to a health and safety-centric one. That is, people seek to prioritize the convenience demanded by the health emergency over the security risks usually considered in online commerce.

The future direction of our communities and economic recovery after the COVID-19 pandemic will be based on the speed of the readjustment to traditional activities or their gradual adaptation (Sheth, 2020). To develop appropriate actions for the new consumer, business and marketing activities will have to consider the new normal with changes in consumption shifts, emotions, and lifestyle. Considering negative emotions such as anger, frustration, stress, fear, sadness, anxiety, and worry as triggers of changes in consumer habits; and positive emotions such as security, happiness, protection, satisfaction, tranquility, comfort, and harmony on issues that concern them such as technology, online shopping, entertainment, learning, hygiene, and new technological platforms; while prioritizing in consumers' lifestyles the capacity of adaptation, protection, information, exercise, healthy life, and family connection.

The main limitation of the research lies in the scope and profile of the sample. As a future line of research, it will be proposed to conduct quantitative research that will allow a more representative assessment of the post-COVID emotions that affect consumption, and to create a model that can explain the best marketing practices aimed at encouraging consumers' purchase intention. In addition, we would like to study more deeply the effect of fear as a moderator of the relation between consumer behavior and purchase intention in the context of online shopping.



Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## References

- Addo, P. C., Jiaming, F., Kulbo, N. B., & Liangqiang, L. (2020). "COVID-19: fear appeal favoring purchase behavior towards personal protective equipment." *The Service Industries Journal*, 40 (7-8), 471-490.
- Agamben, G. (2021). *Where Are We Now?: The Epidemic as Politics*. (V. Dani, Trans.). Eris Press. <https://aphelis.net/agamben-coronavirus-pandemic-interventions/>
- Alreck, P., & Settle, R. J. (2002). "Gender effects on Internet, catalogue and store shopping." *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 9, 150. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jdm.3240071>
- AMAI (2018). "Niveles socioeconómicos". <https://www.amai.org/NSE/index.php?queVeo=2018>
- Barajas, J., Mercado, J., Salinas, E. & Reyes, P. (2017). "Estudio sobre el fenómeno de las selfies en las redes sociales y sus implicaciones para el marketing." *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 17, 2, 93-116.
- Barros, D. (2021). "El 2020 según las búsquedas en Google." *Uncommon Finance*. <https://uncommonfinance.com/el-2020-segun-las-busquedas-en-google/>
- Becker, E. (1997). *The denial of death*. Simon and Schuster.
- Carveth, D. L. (2004). "The melancholic existentialism of Ernest Becker." *Free Associations*, 11 (3), 422-429.
- Chang, H. H., Fu, C. S., & Jain, H. T. (2016). "Modifying UTAUT and innovation diffusion theory to reveal online shopping behavior: Familiarity and perceived risk as mediators." *Information Development*, 32 (5), 1757-1773.
- Dowling, G. R., & Staelin, R. (1994). "A model of perceived risk and intended risk-handling activity." *Journal of Consumer Research*, 21, 119-134. <https://doi.org/10.1086/209386>
- Fabius V., Kohli, S., Timelin, B., & Veranen, S. M. (2020). "How COVID-19 is changing consumer behavior—now and forever." McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/how-covid-19-is-changing-consumer-behavior-now-and-forever>
- Forsythe, S. M., & Shi, B. (2003). "Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping." *Journal of Business Research*, 56 (11), 867-875.
- Ha, N. (2020). "The impact of perceived risk on consumers' online shopping intention: An integration of TAM and TPB." *Management Science Letters*, 10 (9), 2029-2036.

- Hesham, F., Riadh, H., & Sihem, N. K. (2021). "What have we learned about the effects of the COVID-19 pandemic on consumer behavior?" *Sustainability*, 13 (8), 4304.
- Jacoby, J., & Kaplan, L. B. (1972). "The components of perceived risk." *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, 382-393.
- Kierkegaard, P. (2008). "Fear of e-shopping: anxiety or phobia?" *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, 7 (1), 83-90. <https://doi.org/10.1504/ijttc.2008.018804>
- Kübler-Ross, E. (1973). "Life and death: Lessons from the dying." In Robert H. Williams (Ed.), *To Live and To Die: When, Why, and How* (pp. 150-159). Springer.
- Laato, S., Islam, A. N., Farooq, A., & Dhir, A. (2020). "Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism-response approach." *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57, 102224. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102224>
- Lins S, Aquino S. (2020). "Development and initial psychometric properties of a panic buying scale during COVID-19 pandemic." *Heliyon*, 6 (9), e04746. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04746>
- Pavlou, P. A. (2003). "Consumer acceptance of electronic commerce: integrating trust and risk with the technology acceptance model." *International Journal of Electronic Commerce*, 7 (3), 69-103.
- Sheth, J. (2020). "Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?" *Journal of Business Research*, 117, 280-283.
- Slade, E. L., Dwivedi, Y. K., Piercy, N. C., & Williams, M. D. (2015). "Modeling consumers' adoption intentions of remote mobile payments in the United Kingdom: Extending UTAUT with innovativeness, risk, and trust." *Psychology & Marketing*, 32 (8), 860-873.
- Tham, K., Dastane, O., Johari, Z., & Ismail N. (2019). "Perceived risk factors affecting consumers' online shopping behaviour." *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6 (4), 249-260. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.249>
- van Dessel, M. (2005). "The ZMET technique: a new paradigm for improving marketing and marketing research." In ANZMAC 2005: Broadening the Boundaries: Conference Proceedings (pp. 48-54). University of Western Australia Business School.
- Zaltman, G. (1997). "Rethinking market research: Putting people back in." *Journal of marketing Research*, 34 (4), 424-437.

- Zaltman, G. & Coulter, R.H. (1995). "Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research." *Journal of Advertising Research*, 35 (4), 35-51.
- Zaltman, G., & Zaltman, L. H. (2008). *Marketing metaphoria: What deep metaphors reveal about the minds of consumers*. Harvard Business Press.
- Zwanka, R. J., & Buff, C. (2021). "COVID-19 generation: a conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic." *Journal of International Consumer Marketing*, 33 (1), 58-67.

## ■ About the authors

Esteban Salinas-Mercado has a Bachelor's degree in Psychology from Universidad Anáhuac México, and graduated with a Master's degree in Philosophy from the University of Glasgow, Scotland. He has worked as a Market Researcher for the company Servicios Integrales y Especializados BIJE S.C. since 2021. He has participated in joint research projects at the Universidad Anáhuac.

estebansalinas18@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-2444-8630>

Julieta Mercado-González has a PhD in Sciences with a Specialty in Administrative Science from the Instituto Politécnico Nacional, Mexico, and an MBA with a specialization in Marketing from the Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). She is currently professor and researcher in the Marketing Department of the Faculty of Economics and Business of the Universidad Anáhuac México.

julieta.mercado@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-5749-5337>

Karla Barajas-Portas has a PhD in Marketing from Rey Juan Carlos University, Madrid, and Masters in Marketing, Masters in Advertising, Masters in Digital Marketing and e-commerce, Masters in Business Intelligence. She is a Marketing Professor at the Department of Business and Economics of the Universidad Anáhuac México. Her research interests include branding from a sensory, emotional and digital perspective, and online consumer behavior.

karla.barajas@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-4498-3462>

---

Identificación de ventajas competitivas  
para las pymes mexicanas en los  
mercados emergentes: resultados  
de un estudio bibliométrico

*Identification of competitive advantages  
for Mexican SMEs in emerging markets:  
results of a bibliometric study*

**Jesús Humberto  
Lara Félix**

*Universidad de  
Guadalajara, México*

**Fernando Javier  
Cervantes**

*Universidad Nacional  
Autónoma de México,  
México*

Recibido: 21 de octubre de 2021.  
Aprobado: 22 de marzo de 2022.

## Resumen

*El propósito del presente estudio es identificar áreas específicas de oportunidad para las pymes mexicanas en los mercados emergentes, con el objetivo de implementar ventajas competitivas, utilizando una metodología de revisión automatizada. Esto debido al escenario de gran competencia, y adverso, que enfrentan estas pequeñas y medianas unidades económicas. El método implementado fue un análisis bibliométrico mediante los buscadores Scopus (s/f) y Web of Science (s/f), además de usar el software VOSviewer (s/f) como estrategia de análisis. Las palabras clave empleadas fueron «emerging market» y «SMEs», que se buscaron en los títulos, resúmenes y palabras clave de los documentos seleccionados por el criterio de refinamiento aplicado. Además, solo se contemplaron algunas áreas temáticas y se tomaron los años 2017 a 2021, lo cual dio como resultado 556 documentos. Entre los hallazgos, resultó que las pymes actualmente son un objeto de estudio relevante para diversas disciplinas científicas. También se encontró que se está estudiando el comportamiento de estas unidades económicas ante la globalización, las redes colaborativas estratégicas y la innovación empresarial. Para concluir, las empresas deben tener una perspectiva abierta a nuevas maneras de hacer negocios; la globalización que se experimenta en la actualidad puede representar un problema o una oportunidad para crecer y convertirla en una ventaja competitiva. Todo dependerá del punto de vista de los responsables de tomar decisiones en dichas organizaciones.*

**Palabras clave:** pymes, mercados emergentes, ventaja competitiva, análisis bibliométrico.

**Clasificación JEL:** M150.

## Abstract

*The purpose of this study is to identify specific areas of opportunity for Mexican SMEs in emerging markets to implement them as a competitive advantage. This as a consequence of the adverse scenarios faced by these small and medium economic units. The implemented method was a bibliometric analysis using the Scopus (n/d) and Web of Science (n/d) search engines, in addition of using the VOSviewer (n/d) software as a strategic analysis. The keywords used were «emerging market» and «SMEs» searched in the titles, abstracts and keywords of the documents selected by the refinement criteria applied. In addition, only some thematic areas were considered as well as only the years 2017-2021, which resulted in 556 documents. Among the findings, it turned out that SMEs are a relevant object of study for various scientific disciplines today, and the behavior of these economic units is being studied in the face of globalization, strategic collaborative networks and business innovation. To conclude, companies must have an open perspective to new ways of doing business; the globalization experienced today can represent either a problem or an opportunity to grow and turn it into a competitive advantage. It will all depend on the point of view of the decision makers in these organizations.*

**Keywords:** SMEs, emerging market, competitive advantage, bibliometric analysis.

**JEL Classification:** M150.

# 1. Introducción

El actual entorno competitivo que experimentan las empresas ha propiciado un fenómeno disruptivo en la economía en México. Este fenómeno disruptivo ha sido resultado de algunas cuestiones tales como la globalización, la saturación de los mercados y los cambios vertiginosos en las preferencias de los consumidores. Estas son las razones que más han afectado en México y en el mundo a las pequeñas y medianas empresas (Bing y Ping, 2020). Dicha situación ha lastimado con fuerza a estas unidades económicas, pertenecientes a los mercados emergentes (Ramadan Barakat *et al.*, 2016).

Un país con economía emergente tiene adheridas algunas características de un mercado desarrollado. No obstante, carece de elementos para ser denominado de esa manera, los cuales veremos más adelante (Hosseini *et al.*, 2019). Los países con bajo nivel de desarrollo económico enfrentan situaciones desfavorables respecto a aquellos con alto nivel. La definición de mercados emergentes fue acuñada en los años ochenta y se usó para referirse a aquellos países que destacaban por su rápido crecimiento económico, en comparación con otros, pero que aún no alcanzan la madurez para ser una economía desarrollada de primer mundo (Rottig, 2016).

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) son una inserción importante en los mercados emergentes. Estas entidades económicas son generadoras de empleo, ingresos económicos, mejoran el nivel de vida de la sociedad y representan un aporte sustancial al producto interno bruto (PIB) de cada nación (Basuki *et al.*, 2021). La mayoría de estas unidades económicas la dirigen emprendedores con características y perfiles singulares pero muy bien definidas; algunos cuentan con estudios académicos y otros tienen conocimientos empíricos (Arun *et al.*, 2020).

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de 2021, en México hay 22 459 pymes, mientras que micro y pequeñas empresas hay 353 970. Para la Secretaría de Economía (SE), las pymes se definen como unidades económicas muy pequeñas, con un bajo nivel de participación en el mercado, con recursos y conocimientos limitados. La capacidad para dar empleo no rebasa las 250 personas. Además, cuentan con una gran flexibilidad y rapidez para la toma de decisiones (casi siempre resueltas por el propietario).

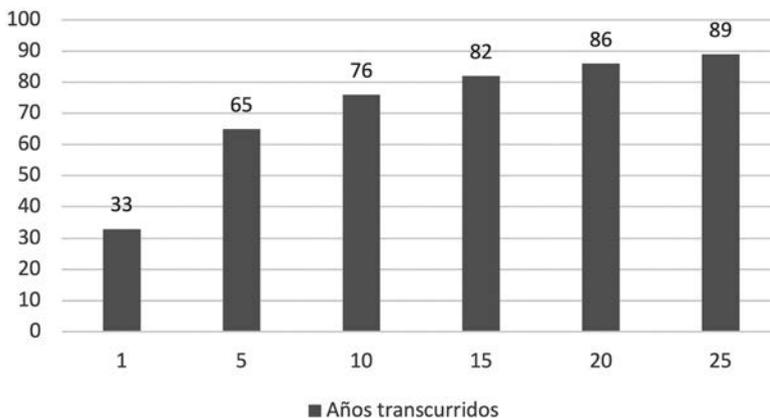
Por otra parte, las micro y pequeñas empresas son unidades económicas de negocios con menos de 10 personas, y que originan cada año un promedio de 4 millones de pesos de ingresos; representan el 95 % del total de las empresas en México y 40 % del empleo en el país. Además, aportan 15 % del PIB (Wasiuzzaman y Nurdin,

2019). En el último estudio realizado por la Secretaría de Economía, durante 2018 se registraron poco más de 4.1 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en México, clasificadas en los sectores manufactureros, comercial y servicios privados no financieros (Zor *et al.*, 2019).

Un aspecto que ha impactado a las pymes y al comercio internacional es la globalización. Esta ha generado un ambiente más competitivo que en décadas anteriores, pues los consumidores tienen mayor capacidad de elección respecto a los productos o servicios que desean (Nemati y Khajeheian, 2018). Como consecuencia, el mercado se ha fragmentado, con lo cual orilla a las empresas nacionales a buscar nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, las empresas deben considerar los recursos, capacidades y conocimientos a su alcance para emprender dicha acción (Rahman *et al.*, 2020).

Según Porter (2011), un objetivo que nunca deben perder de vista las empresas es el de superar a la competencia ofreciendo un mejor desempeño competitivo; esto las obliga a establecer una diferenciación en la cual la empresa pueda dar a los consumidores o clientes un valor percibido. Llevar esto a cabo genera un costo, pero la ventaja tiene origen en ello. Además, existe un problema al no saber distinguir entre eficacia operacional y estrategia (Neubert, 2018), ya que provoca no obtener rentabilidad de manera paulatina, porque las herramientas de gestión hubieran desplazado la estrategia. En el último estudio del Inegi (2021), en México, 4 de cada 10 empresas alcanzan a sobrevivir al quinto año de vida (ver gráfica1).

**Gráfica 1.** Esperanza de vida de las empresas en México



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Inegi (2021).

Al respecto, los diversos conocimientos adquiridos por las empresas pueden funcionar como factores diferenciadores en la toma de decisiones al momento de buscar alternativas para cumplir con los objetivos empresariales, tales como: la supervivencia, la innovación y la adaptabilidad al cambio, que son solo algunos del abanico de problemas que enfrentan los encargados de la toma de decisiones de las organizaciones en las economías emergentes (Corredoira y McDermott, 2020).

En el caso de las pymes, enfrentan escenarios adversos que originan estar en constante situación de defensa ante las condiciones atípicas que se presentan de forma aleatoria. Esto hace que entren en un estado de mejora respecto al desempeño, al emprender estrategias no planificadas, que pueden considerarse como un gasto al no estar contempladas en el plan estratégico inicial en los mercados emergentes, lo cual se deriva de los infortunios que aparecen en una economía emergente (Shirokova *et al.*, 2020). El liderazgo es una variable básica a analizar en las pymes desde los comités directivos, junta directiva o comitiva, cualquiera que sea el denominador homólogo de estos conceptos, ya que se encargan de la toma de decisiones. Esta responsabilidad exige colocar a personal con la suficiente capacidad y creatividad para enfrentar los riesgos que demandan los mercados emergentes (Okof-Darteh y Asamoah, 2020).

Ante los cambios que suelen suceder en los mercados emergentes, es esencial ampliar el conocimiento de las pymes tanto internamente como en su interacción con el exterior, para crear redes comerciales, agrupaciones industriales, clientes o consumidores potenciales nuevos, incluyendo enlaces internacionales. La información interna es fundamental, así como la autocorrección de estrategias poco asertivas, la prueba de error y diversificación de productos y mercado para incrementar la cartera de negocios y clientes. Algunas empresas unen enfoques para su propio aprendizaje de manera integrada (Puthusserry *et al.*, 2020).

Aunque son pocos los apoyos para las pymes en la actualidad, es loable el esfuerzo que hacen día con día por seguir en el mercado y aportar a la economía. La cuestión financiera es un punto débil de estas unidades económicas, al no contar con mucha solvencia para subsanar todos los costos fijos y variables que una empresa tiene, aun si hacen el mejor de sus esfuerzos para obtener un lugar en el mercado. Muchas veces se encuentran en desventaja por la competencia directa e indirecta de empresas tanto nacionales como internacionales, que cuentan con el capital suficiente para penetrar el mercado mexicano (Alter y Elekdag, 2020). Por tal motivo, el presente estudio bibliométrico tiene como objetivo principal identificar áreas específicas

de oportunidad para las pymes mexicanas en los mercados considerados emergentes, para construir así una ventaja competitiva.

A continuación, se analizarán las principales aportaciones teóricas realizadas sobre las pymes en los mercados emergentes, para identificar cuáles pueden ser de gran utilidad y beneficiar a este sector en desventaja.

## 2. Marco teórico

### *Mercados emergentes*

El concepto de mercados emergentes cobró mayor relevancia a partir de los años ochenta, en coincidencia con la globalización. Un mercado se define como el espacio físico en el cual tienen interacción de compra-venta diferentes sujetos (comprador-vendedor); por lo tanto, ambos realizan intercambio comercial, que puede ser en forma de trueque si no cuentan con papel moneda oficial (Aliedan, 2021).

Un mercado emergente se refiere a cierta zona en específico, con una amplia relación económica con países o grupos similares y que comparten una misma área geográfica. No obstante, estos países poseen un valor económico bajo, que va desarrollándose de manera paulatina (Moeini Gharagozloo *et al.*, 2021). Los países considerados emergentes son los que parten de un estado de desarrollo que va de bajo a medio, manifiestan un crecimiento importante en el tiempo y tienen el potencial de mantener el ritmo ascendente, de forma tal que se integran a una economía a escala mundial (Arghashi y Okumus, 2020). Las principales características para que un país sea considerado emergente incluyen tener un gran masa poblacional, capacidad tecnológica para la internacionalización, crecimiento económico de manera individual, mala administración de la riqueza y no contar con una moneda estable. Son muchos los países con estas características, como Brasil, Chile, India, Malasia, Marruecos, Perú, Filipinas, Polonia, Sudáfrica, Tailandia, Turquía y México. Las pequeñas y medianas empresas de estos países experimentan situaciones complicadas. Sin embargo, gracias a su naturaleza, sobresalen de las dificultades derivadas de la globalización (Ahmad *et al.*, 2021).

Recientemente, las empresas que pertenecen a los mercados emergentes están redefiniendo sus cadenas de valor, lo cual implica cambiar y mejorar sus prácticas con enfoques distintos, con la finalidad de reducir riesgos y captar mayor participación en el mercado.

La fuerte demanda de las empresas que son parte de las economías emergentes las obliga a emprender iniciativas que consideren tanto los resultados financieros como estratégicos: ambos son de vital importancia (Esfahbodi *et al.*, 2016). La sobresaturación de la competencia es una realidad que enfrentan las pymes tanto en el ámbito nacional como en el internacional; esto ha ocasionado que la competencia no solo sea con las empresas de la misma zona geográfica, sino también compiten con aquellas más allá de las fronteras.

Como consecuencia de los avances tecnológicos, se ha creado una fragmentación en los consumidores, al buscar en empresas internacionales los productos y servicios que necesitan (Yan *et al.*, 2020). Por ende, ha generado que el comercio convencional busque nuevas alternativas para obtener participación en el mercado, a pesar de que muchas empresas no cuentan con los suficientes recursos. Sin embargo, las tecnologías actualmente disponibles permiten alcanzar la internacionalización a un costo menor en comparación con años anteriores. Sin embargo, el objetivo de internacionalización en las pymes es poco considerado en la filosofía empresarial por parte de los responsables de tomar decisiones o de los dueños. Esto es una limitante para convertirse en una empresa competitiva de alcance global (Javalgi y Todd, 2011).

A pesar de que la literatura actual se centra principalmente en las economías grandes y con mayor desarrollo, las economías en proceso de desarrollo representan un aporte magnífico para la investigación. Se ha detectado que el espíritu empresarial colaborativo, al buscar alianzas estratégicas, puede servir de apalancamiento para las empresas interesadas en ello. Esta acción podría verse reflejada en un factor diferenciador (Ratten, 2014).

Las empresas, al contar con un espíritu empresarial sólido y constituido, mostrarán un efecto positivo en la exploración aplicada al desempeño de las organizaciones empresariales. Del mismo modo, tienen mayor posibilidad de ser resilientes a los cambios adversos que suceden en los mercados emergentes; este les da capacidad de adaptabilidad en su desempeño. Mejores valores empresariales, mayores inversiones en recursos internos, gestión de conocimiento y los cambios en el desarrollo son factores que forman el espíritu empresarial y tienen relación positiva con el desempeño de las empresas (Shirokova *et al.*, 2013).

Por otro lado, la relación entre innovación y las pymes es una cuestión muy poco explorada en los mercados emergentes; por su estado dinámico, las empresas deben explorar ventajas competitivas para sobrevivir, aplicando diferentes fuentes y

recursos. La innovación es un factor fundamental que les da la oportunidad de diferenciarse de la competencia. La ventaja competitiva se asocia con un modelo de negocios innovador y que puede relacionarse con las pymes.

Los gerentes, altos directivos y emprendedores deben crear modelos de negocios eficaces para alcanzar la ventaja competitiva superior (Anwar, 2018). Al respecto, el estigma del tamaño de la empresa para la implementación de la innovación se limita para lograr un punto de vista más abierto con las pequeñas y medianas empresas, creando una barrera para este enfoque en los mercados emergentes.

Por ello, se ha encontrado que una visión basada en plataformas digitales saca a la luz opciones importantes para las pymes en el entorno emergente (Xiaobao *et al.*, 2013). A pesar de que los responsables de tomar decisiones en las pymes actualmente pueden tener la creencia de que para aplicar la innovación y el desarrollo se necesita una inversión fuerte en tecnología, esto no resulta ser cierto en todos los casos. Es posible ser innovador a partir de un análisis interno, al ejecutar hábitos de búsqueda ascendente y descendente en la cadena de suministros. Esto fortalece el efecto positivo de la innovación y el desarrollo, que con el tiempo se reflejará en el desempeño competitivo de las empresas en los mercados emergentes (Ren *et al.*, 2015).

La teoría de redes comerciales es un gran aporte para las pymes que forman parte de los mercados emergentes, ya que abarca tres tipos de conocimiento: aspectos internacionales, intuición del mercado específico y entendimiento del cliente o consumidor. Este aporte señala que el conocimiento, tanto del entorno competitivo como del mercado meta, favorece la elaboración del nodo en la red empresarial en los mercados emergentes (Sandberg, 2014). Los nodos de la red tienen una fuerte conectividad con el conocimiento basado en la experiencia. Los nodos son un mecanismo de entrada para las pymes, que sirven como plataforma de comunicación comercial. Existen diferentes nodos clasificados según el nivel de conocimiento. Varios muestran diferencias representativas de acuerdo con el nivel de aporte del entorno, la red empresarial y la experiencia exacta del cliente. Cuando a un nodo se le denomina «comprometido» es porque está más asociado a un conocimiento o a una experiencia empresarial mayor (Sandberg, 2013).

Las tecnologías de la información y comunicación, como plataformas digitales, pueden representar una herramienta de comunicación para las pymes, que se encuentran en los mercados emergentes. Las redes sociales son espacios del nuevo mundo virtual en los cuales las empresas pueden estar presentes y establecer así relaciones

comerciales con sus mercados meta, y conseguir un posicionamiento en la mente de los consumidores (Odoom *et al.*, 2017).

Un panorama reciente en las investigaciones es la capacidad operativa de las pymes para el desarrollo de nuevas estrategias, con la finalidad de identificar y explotar las oportunidades empresariales latentes que existen en el mercado. Al detectar capacidades en los mercados, es de vital relevancia la captación de oportunidades en los mercados emergentes y así generar un crecimiento sustancial. La organización podrá integrar un valor a sus unidades de negocio acorde con lo encontrado en las capacidades operativas de la empresa, con lo que logrará sobresalir contra la competencia directa o indirecta (Miocevic y Morgan, 2018).

La orientación hacia la marca puede fungir como una variable que contribuye a conseguir una ventaja competitiva. La marca tiene un efecto positivo para las empresas, ya sea que estén enfocadas a negocios entre empresas (B2B) y/o negocios hacia los consumidores (B2C); la marca da la diferenciación y ayuda al crecimiento de las organizaciones a posicionarse en su mercado meta en las economías emergentes (Reijonen *et al.*, 2015).

Por último, comprender todas las características de la empresa en los mercados emergentes muestra la necesidad de aplicar un capital intelectual que se refiere a toda la información de la organización, tanto interna como externa. La información intangible que posee puede ayudar a crear valor en distintas áreas. En consecuencia, el conocimiento intelectual es crucial para las pymes. El capital externo muestra características distintas propias del contexto empresarial, lo que demuestra que las empresas siempre deben de buscar nuevas alternativas, debido a los escenarios cambiantes o adversos de los mercados emergentes.

Una vez finalizada la consulta de los principales estudios y teorías en torno al fenómeno de investigación, se describe la metodología.

### 3. Metodología

En palabras de Romaní *et al.* (2011) la bibliometría es una rama de la cienciometría que permite estudiar la actividad científica de algún tema en específico. Es una técnica valiosa de recopilación de información con diversas bondades, porque brinda la información secundaria del fenómeno a estudiar, permitiendo identificar y cuantificar diferentes aspectos en documentos publicados por año, principales autores que

hablan del tema, idiomas en los que más se publica, el país con mayor número de investigaciones y documentos con mayor impacto. Para la elaboración del presente análisis bibliométrico, se recopiló información en las bases de datos Scopus (s/f) y Web of Science (WoS) (s/f), debido a que la comunidad científica los considera motores de búsqueda importantes y confiables porque almacenan un extenso contenido de artículos, libros, memorias de congresos y conferencias científicas. Scopus y WoS son bases de datos multidisciplinarias, que contienen textos de diversas áreas científicas como medicina, ciencias sociales, biología, negocios, economía, psicología y humanidades.

Además, Scopus y WoS tienen la función de extraer los datos recabados en formato Excel, con extensión CSV, que a su vez son compatibles con el *software* VOSviewer, cuya funcionalidad es la de crear mapas de asociación con algunas áreas, que más adelante se expondrán. La búsqueda de la información se efectuó del 29 de mayo al 4 de junio, y la descarga de documentos finales finalizó el 10 de junio de 2021. Si bien hay otras metodologías de análisis bibliométricos, como el Atlas.ti (s/f), que es una magnífica herramienta de análisis cualitativa de toda clase de documentos y libros, o la herramienta de investigación de mercados de QuestionPro (s/f), que es un *software* de análisis de textos y contenido, consideramos que el *software* VOSviewer (s/f) fue el más adecuado para esta investigación.

La búsqueda y recolección de información se llevó a cabo en inglés, y se aplicaron un conjunto de filtros o refinamientos como criterios de selección en el presente estudio bibliométrico. El primer filtro de refinamiento consistió en seleccionar las palabras clave, que fueron «*emerging markets*» (mercados emergentes) y «*SMEs*» (pymes), que se limitaron a la indagación en los títulos, resúmenes y palabras clave de los documentos recabados y seleccionados para este estudio.

La primera etapa consistió en investigar por palabras clave; el motor de búsqueda arrojó 750 documentos en todos los años publicados en Scopus; WoS arrojó 677 documentos, aún sin clasificar por área temática y año de cada archivo extraído. Se depuró por área temática, lo que dio lugar a una reducción de los documentos. En esta etapa, se clasificó con las áreas de negocios, gestión, contabilidad, economía, econometría, finanzas y ciencias sociales, lo que dio como resultado 357 documentos en Scopus y 409 en WoS; después se refinó por período de tiempo (de 2017 a 2021), lo que arrojó un total de 263 en Scopus y 293 documentos en WoS, con las características correctas para el análisis bibliométrico.

Los resultados obtenidos se exportaron a un archivo Excel que sirvió como método de almacenamiento de la información. Además de mejorar la organización y la

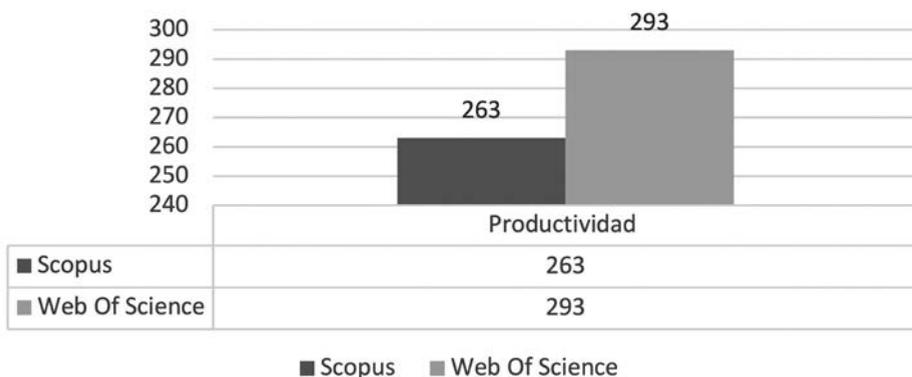
manipulación de los datos obtenidos con el Excel, la información se describió en gráficas, tablas y mapas, todo esto para cumplir el objetivo del presente análisis bibliométrico. Por otra parte, se exportaron los archivos de Excel con extensión CSV, los cuales se utilizaron para vaciarse en el *software* VOSviewer para el diseño de mapas que más adelante se presentan. En virtud de que el presente estudio bibliométrico se diseñó con la ayuda de la base de datos Scopus y con información obtenida con cierto criterio de refinamiento, acorde con el objetivo de investigación, cabe la posibilidad de que algunos archivos no se hayan incluido.

Una vez contextualizada la metodología aplicada al presente análisis bibliométrico, se pasa a analizar e interpretar los resultados de la búsqueda.

## 4. Análisis e interpretación de resultados

El primer resultado es el total de documentos publicados en ambos buscadores sobre mercados emergentes y pymes. El buscador con mayor productividad fue WoS (ver gráfica 2).

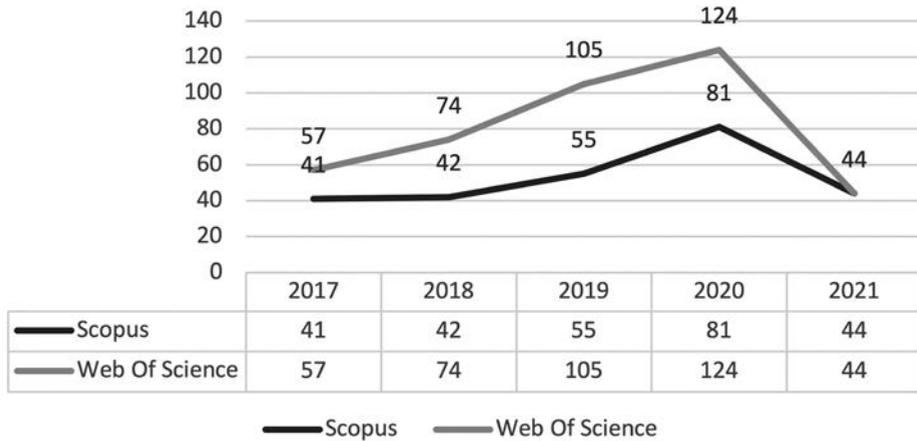
**Gráfica 2.** Total de publicaciones en Scopus y Web Of Science



Fuente: elaboración propia a partir de Scopus (s/f). Consulta de 2020.

En la gráfica 3 se muestra el nivel de publicación sobre el tema de mercados emergentes y pymes que corresponde a 2021 (ver gráfica 3) y en la tabla 1 se aprecian los principales países que publican (ver tabla 1).

**Gráfica 3.** Publicaciones por año en Scopus y WoS, 2017-2021



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1.** Principales países que publican sobre el tema en Scopus y WoS

Scopus			Web Of Science		
N.	País	Cantidad de documentos	N.	País	Cantidad de documentos
1	Reino Unido	48	1	Reino Unido	68
2	Estados Unidos	32	2	Estados Unidos	59
3	China	27	3	China	52
4	India	23	4	Malasia	32
5	Malasia	19	5	India	28
6	Italia	14	6	Italia	26
7	Canadá	12	7	Pakistán	23
8	Francia	11	8	España	19
9	Pakistán	11	9	Australia	18
10	Sudáfrica	11	10	Finlandia	17

Fuente: elaboración propia a partir de Scopus (s/f) y WoS (s/f). Consulta de 2021.

Los principales países que más publican en Scopus son el Reino Unido, seguido de Estados Unidos; de igual modo, el país que más publica en WoS es el Reino Unido, seguido de Estados Unidos. Es decir, el Reino Unido conserva el primer lugar en ambos buscadores. En la tabla 2 se muestran los autores de dichos artículos (ver tabla 2).

**Tabla 2.** Principales autores que publican en Scopus y WoS

Scopus			Web Of Science		
N.	Autores	Cantidad de documentos	N.	Autores	Cantidad de documentos
1	Anwar, M.	7	1	Anwar, M.	10
2	Rahman, M.	6	2	Rahman, M.	7
3	Odoom, R.	5	3	Shah, S.Z.A.	7
4	Shah, S.Z.A.	4	4	Dutta, G.	4
5	Anning-Dorson, T.	3	5	Jones, P.	4
6	Arora, N.	3	6	Khattak, M.S	4
7	González-Pérez, M.A.	3	7	Mendy, J.	4
8	Jones, P.	3	8	Odoom, R.	4
9	Khan, S.Z.	3	9	Adomako, S.	3
10	Khan, Z.	3	10	Ahmad, N.H.	3

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla 2, los principales autores en ambos buscadores son Anwar, M., con 7 documentos en Scopus y 10 en WoS; por otra parte, Rahman, M. tiene 6 documentos en Scopus y 7 en WoS; en tercer lugar aparecen diferentes autores; en Scopus, Odoom, R., con 5 documentos, y en WoS, Shah, S.Z.A., con 7; llama la atención que muchos se repiten en ambos buscadores. La razón por la que algunos autores se repiten es porque dependiendo del convenio que tenga la editorial con los motores de búsqueda, ello permite tener acceso al documento del autor. En la tabla 3 se muestran las universidades que publican (ver la tabla 3).

**Tabla 3.** Principales universidades que publican sobre el tema mercados emergentes

Scopus			Web Of Science		
N.	Universidades	Cantidad de documentos	N.	Universidades	Cantidad de documentos
1	International Islamic University Islamabad	8	1	University of Lincoln	8
2	University of Lincoln	7	2	Coventry University	7
3	Lincoln International Business School	7	3	Indian Institute of Management lim System	7
4	University of Ghana Business School	6	4	Saint Petersburg State University	7
5	Universiti Sains Malaysia	5	5	Queensland University of Technology (QUT)	6
6	Cleveland State University	4	6	Swansea University	6
7	University of Kent	4	7	Universiti Sains Malaysia	6
8	University of Aberdeen	4	8	De Montfort University	5
9	Montpellier Business School	4	9	International Islamic University Islamabad	5
10	Kent Business School	4	10	Universiti Utara Malaysia	5

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se enumeran las principales universidades que publican investigaciones sobre mercados emergentes en las pymes. Los resultados resaltan la International Islamic University Islamabad, con 8 documentos, seguida de University of Lincoln, con 7, y Lincoln International Business School, con 7, con el buscador Scopus, mientras que con el buscador WoS, la University of Lincoln tiene 8 documentos, Coventry University tiene 7, y el Indian Institute of Management lim System tiene también 7 documentos. Estas son las principales universidades que tratan el tema en la investigación científica en los buscadores Scopus y WoS. En la tabla 4 se muestran los artículos más citados en WoS (ver tabla 4).

**Tabla 4.** Documentos más citados en Web Of Science, WoS, 2017-2021

N.	Título	Autores	Editorial	Año	Citas
1	China's manufacturing locus in 2025: With a comparison of «Made-in-China 2025» and «Industry 4.0»	Li, Ling	Technological Forecasting and Social Change	2018	207
2	Business Model Innovation and SMEs Performance: Does Competitive Advantage Mediate?	Anwar, Muhammad	International Journal of Innovation Management	2018	56
3	Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets	Domínguez, Noemie Mayrhofer, Ulrike	International Business Review	2017	48
4	SME international business models: The role of context and experience	Child, John Hsieh, Linda Elbanna, Said Karmowska, Joanna <i>et al.</i>	Journal of World Business	2017	45
5	Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs)	Odoom, Raphael Anning-Dorson, Thomas Acheampong, George	Journal of Enterprise Information Management	2017	42
6	SMEs and Marketing: A Systematic Literature Review	Bocconcelli, Roberta Cioppi, Marco Fortezza, Fulvio <i>et al.</i>	International Journal of Management Reviews	2018	40
7	Networking responses to different levels of institutional void: A comparison of internationalizing SMEs in Egypt and the UK	Narooz, Rose Child, John	International Business Review	2017	34

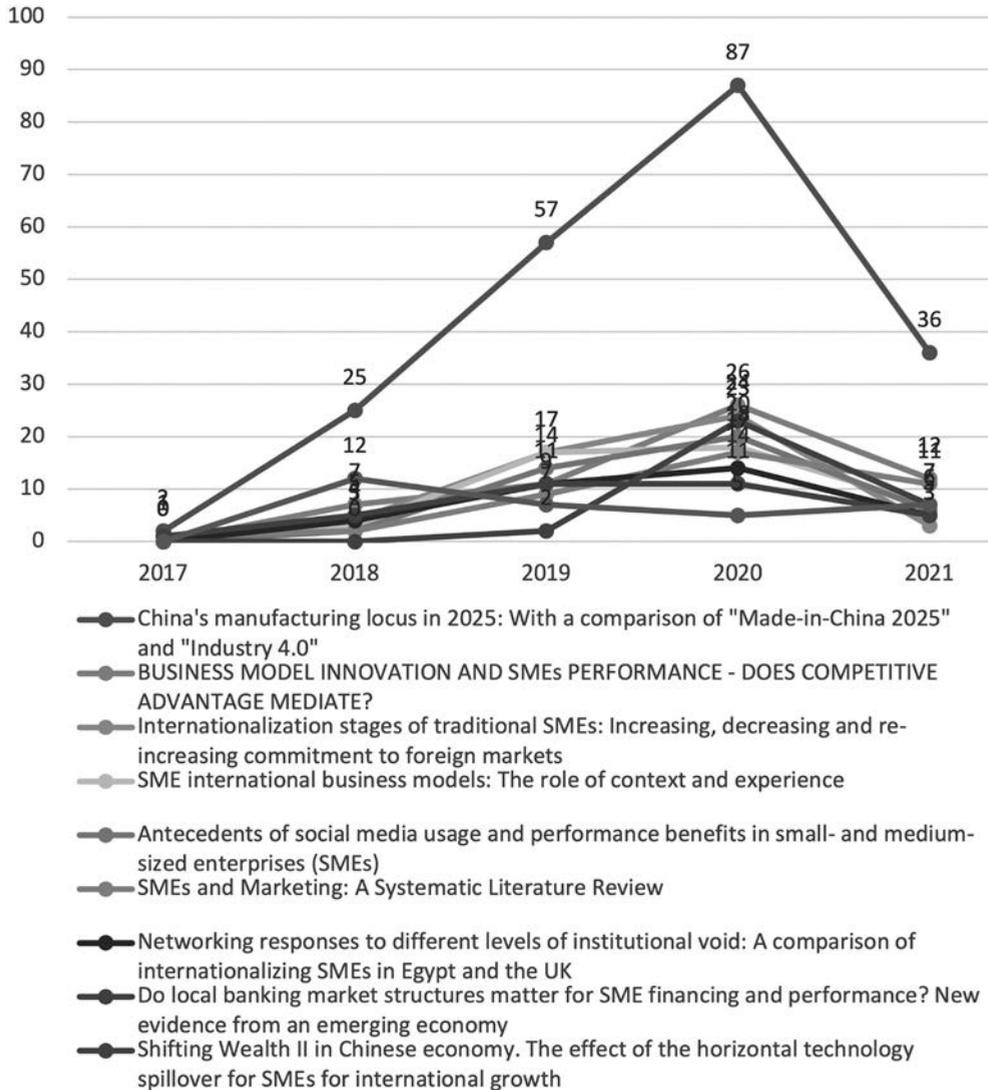
(continúa)

N.	Título	Autores	Editorial	Año	Citas
8	Do local banking market structures matter for SME financing and performance? New evidence from an emerging economy	Hasan, Iftekhar Jackowicz, Krzysztof Kowalewski, Oskar <i>et al.</i>	Journal of Banking & Finance	2017	33
9	Shifting Wealth II in Chinese economy. The effect of the horizontal technology spillover for SMEs for international growth	Del Giudice, M. Scuotto, V. García-Pérez, A. <i>et al.</i>	Technological Forecasting and Social Change	2019	32
10	Building international business bridges in geographically isolated areas: The role of foreign market focus and outward looking competences in Latin American SMEs	Vendrell-Herrero, Ferrán; Gomes, Emanuel Mellahi, Kamel <i>et al.</i>	Journal of World Business	2017	31

Fuente: elaboración propia a partir de WoS (s/f). Consulta de 2021.

En el buscador WoS, el documento más citado lleva como título «China's manufacturing locus in 2025: With a comparison of "Made-in-China 2025" and "Industry 4.0"», del autor Li, Ling, publicado por la editorial Technological Forecasting and Social Change en 2018, con 207 citas hasta ese momento; el segundo documento más citado es «Business Model Innovation and SMEs performance: does competitive advantage mediate?», del autor Anwar, Muhammad, publicado por la revista *International Journal of Innovation Management* en 2018, con 56 citas; el tercer documento más citado lleva de título «Internationalization stages of traditional SMEs: Increasing, decreasing and re-increasing commitment to foreign markets», de los autores Domínguez, Noemie y Mayrhofer, Ulrike, publicado por la revista *International Business Review* en 2017, y cuenta con 48 citas. A continuación, en la tabla 5 y en la gráfica 4 se analizan los documentos citados por año, tanto de WoS (ver gráfica 4) como de Scopus (ver tabla 5).

**Gráfica 4.** Documento más citados por año en WoS, 2017-2021



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Documentos más citados en Scopus, 2017-2021

N.	Título	Autores	Editorial	Año	Citas
1	Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate?	Anwar, M.	International Journal of Innovation Management	2018	73
2	Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs)	Odoom, R., Anning-Dorson, T., Acheampong, G.	Journal of Enterprise Information Management	2017	59
3	Frugal innovation for supply chain sustainability in SMEs: multi-method research design	Shibin, K.T. Dubey, R., Gunasekaran, A. Papadopoulos, T. Roubaud, D.	Production Planning and Control	2018	36
4	SME international performance in Latin America: The role of entrepreneurial and technological capabilities	Bianchi, C. Glavas, C. Mathews, S.	Journal of Small Business and Enterprise Development	2017	36
5	The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation	Genc, E. Dayan, M. Genc, O.F.	Industrial Marketing Management	2019	35
6	Shifting Wealth II in Chinese economy. The effect of the horizontal technology spillover for SMEs for international growth	Del Giudice, M. Scuotto, V. García-Pérez, A. Messeni Petruzzelli, A.	Technological Forecasting and Social Change	2019	35
7	Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms: Explaining exporting SME growth	Miocevic, D. Morgan, R.E.	International Marketing Review	2018	34
8	Barriers to enter in foreign markets: evidence from SMEs in emerging market	Rahman, M. Uddin, M. Lodorfos, G.	International Marketing Review	2017	32

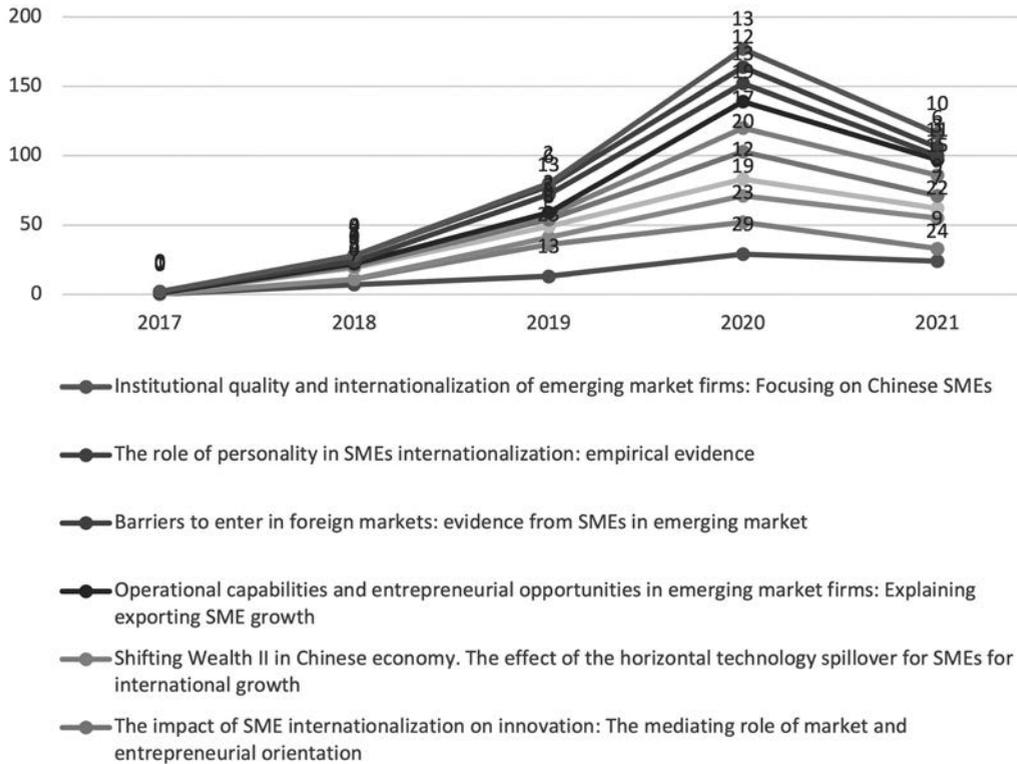
(continúa)

N.	Título	Autores	Editorial	Año	Citas
9	The role of personality in SMEs internationalization: empirical evidence	Anwar, M. Shah, S.Z.A. Khan, S.Z.	Review of International Business and Strategy	2018	28
10	Institutional quality and internationalization of emerging market firms: Focusing on Chinese SMEs	Deng, P. Zhang, S.	Journal of Business Research	2018	25

Fuente: elaboración propia a partir de Scopus (s/f). Consulta de 2021.

En el buscador Scopus, el documento más citado lleva como título «Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate?», el autor es Anwar, M., publicado por la revista *International Journal of Innovation Management*, en 2018, con 73 citas. El segundo documento más citado es «Antecedents of social media usage and performance benefits in small- and medium-sized enterprises (SMEs)», los autores son Odoom, R., Anning-Dorson, T. y Acheampong, G., publicado en el *Journal of Enterprise Information Management*, en 2017, con 59 citas; el tercer documento más citado es «Frugal innovation for supply chain sustainability in SMEs: multi-method research design», publicado por la editorial *Production Planning and Control*, en 2018, con 36 citas. A continuación, en la gráfica 5 se analiza el comportamiento de las citas (número de citas) de los documentos con mayor relevancia por el número de citaciones en Scopus (ver gráfica 5).

**Gráfica 5.** Documentos más citados por año en Scopus, 2017-2021



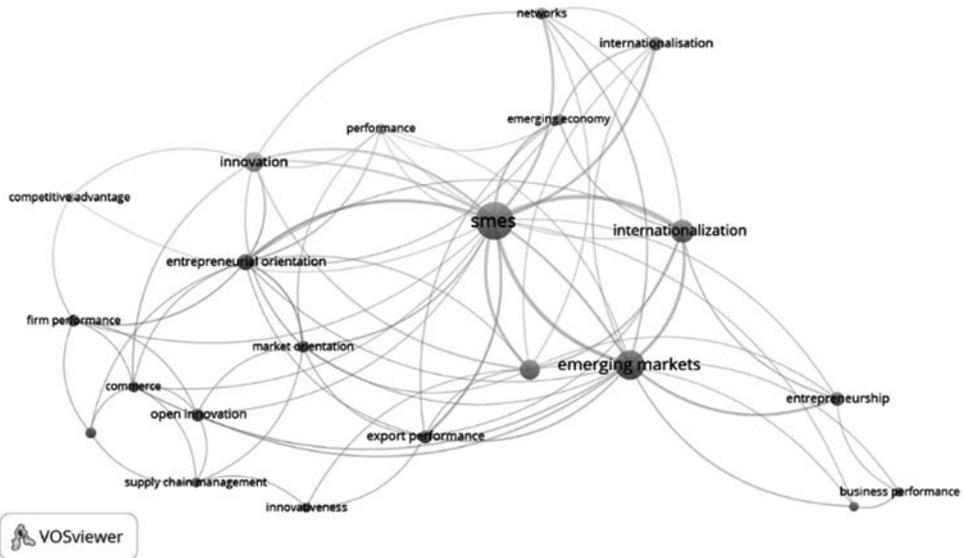
Fuente: elaboración propia a partir de Scopus (s/f). Consulta de 2021.

El comportamiento de la frecuencia de citas es un factor importante para la relevancia de un tema en el mundo académico. En la gráfica 6 se presenta el comportamiento de la frecuencia de ocasiones citadas en los buscadores Scopus y WoS en el período de 2017-2021 (ver gráfica 6).



Este mismo resultado de palabras más repetidas se muestra en la figura 2 para Scopus (ver figura 2).

**Figura 2.** Palabras más repetidas en Scopus



Fuente: elaboración propia a partir de VOSviewer (s/f). Consulta de 2021.

Por último, en la tabla 6 presentamos la clasificación de palabras clave según los distintos clústeres en los que se clasificaron, en ambos motores de búsqueda (ver tabla 6).

**Tabla 6.** Clasificación de palabras clave de Scopus y WoS

<b>Web Of Science</b>			
<b>Clúster rojo</b>	<b>Clúster azul</b>	<b>Clúster verde</b>	<b>Clúster amarillo</b>
Negocios Impacto Tecnologías Conocimiento Redes colaborativas Investigación y desarrollo Emprendimiento Internacionalización Barreras	Orientación emprendedora Innovación Liderazgo Crecimiento Recursos Ventaja competitiva Recursos empresariales	Mercados emergentes pymes Modelos de negocios Estrategias Rendimiento de exportación	Estrategia Firma empresarial
<b>Scopus</b>			
<b>Clúster rojo</b>	<b>Clúster azul</b>	<b>Clúster verde</b>	<b>Clúster amarillo</b>
Orientación emprendedora Comercio Innovación abierta Rendimiento de exportación Innovación Orientación del mercado Gestión de cadena de suministros	Mercados emergentes Modelo de negocios Emprendimiento	pymes Internacionalización Economía emergente Redes colaborativas de trabajo	Innovación Rendimiento

Fuente: elaboración propia a partir de Scopus (s/f) y WoS (s/f). Consulta de 2021.

## 5. Discusión y conclusiones

La técnica de investigación bibliométrica representa aporte sustancial a la recopilación de información secundaria, la cual mejora la comprensión de cualquier fenómeno de estudio, representando un primer acercamiento para los investigadores y el mundo académico; da una perspectiva amplia de cómo se trabaja actualmente el tema alrededor del mundo y en países en específico, permitiendo identificar documentos sustanciales, así como autores, entre muchos otros beneficios.

Con base en los resultados obtenidos en ambos buscadores, se alcanzó a determinar cuáles son los documentos que cumplieron cabalmente los criterios de refinamiento; en primera instancia, se determinó que el buscador con mayor productividad, para los objetivos de este estudio, fue Web of Science. Conviene subrayar que el año de mayor productividad, con un total de 205 documentos, fue 2020 en ambos motores de búsqueda. Además, los países que más publicaron sobre el tema de mercados emergentes y pymes en el período estudiado, fueron el Reino Unido y Estados Unidos.

Al respecto, los autores con mayor productividad el mismo año fueron Anwar, M. y Rahman, M. en ambos sitios. Asimismo, las principales universidades que publican sobre el tema fueron la Internacional Islamic University de Islamabad, en Scopus, y The University of Lincoln, en WoS. El documento más citado en WoS fue «China's manufacturing locus in 2025: With a comparison of "Made-in-China 2025" and "Industry 4.0"», cuyo autor es Li, Ling. Habría que decir que el comportamiento de la citación de los documentos más citados en WoS se refleja de manera ascendente en los últimos años, y el año con mayor cantidad de citas fue 2020.

A su vez, en Scopus, el documento más citado fue «Business model innovation and SMEs performance, Does competitive advantage mediate?», cuyo autor es Anwar, M., que es el autor con mayor cantidad de artículos sobre el tema en cuestión en dicho buscador. De igual manera, 2020 fue el año que mostró un comportamiento de mayor cantidad de citas.

En ambos buscadores, el año con el nivel más elevado de citas fue 2020, con un total de 1694, en las cuales Scopus aportó 593 y WoS 1101 citas en total en el período comprendido de 2017 a 2021.

Se analizaron los documentos que cumplían con los criterios de refinamiento establecidos en la metodología; una vez seleccionados, se procesaron los documentos en el *software* VOSviewer, indagando en los títulos, resúmenes y palabras clave; con ello, se determinaron las áreas de oportunidad para las pymes mexicanas.

De esta forma, las áreas con mayor coincidencia en las bases de datos obtenidos en Scopus y WoS proponen implementar modelos de negocios innovadores, para tener más participación en los mercados emergentes. Para las pymes, quedarse en un estado de confort podría representar el cierre o quiebre de muchas empresas en México. Asimismo, el actual escenario atípico que experimentan las empresas *demanda una perspectiva abierta a la internacionalización y no temer a ejecutar las*

*acciones necesarias para incursionar en otros mercados y emprender nuevas estrategias* (quizás algo disruptivas) para obtener una diferenciación de su competencia, tanto directa como indirecta, para tener una ventaja competitiva, la cual durará hasta que la competencia logre igualarla o mejorarla.

Una táctica importante que se resalta en la literatura encontrada es *la creación de alianzas estratégicas colaborativas con otras empresas*; estas alianzas permiten ahorrar en inversión y riesgo al compartirlo con la empresa con la que se decide establecer una asociación. Es una estrategia innovadora para crear alianzas colaborativas entre las pymes y, de esta manera, mejorar el escenario que enfrentan.

El panorama para las pymes mexicanas es actualmente complicado, disruptivo y con situaciones adversas. Estos son solo algunos de los problemas que enfrentan las pymes y quienes toman las decisiones en estas unidades económicas, que debieran estar conscientes de ello. Un mercado emergente es una economía con el potencial de crecimiento, pero no con el suficiente criterio para considerarse un mercado desarrollado; las empresas que son parte de esta economía tienen la posibilidad de buscar nuevas alternativas innovadoras al pensar «fuera de la caja», aplicando criterios novedosos con un enfoque creativo que les permita captar la atención del mercado en el cual convergen.

Actualmente, el período de originalidad o «novedad» de las estrategias en el mundo de los negocios es muy corto, lo cual obliga a las empresas a pensar de manera inmediata en la siguiente estrategia cuando está puesta en marcha la actual; una estrategia debe contar con un objetivo empresarial claro, medible, y debe tener la posibilidad de alcanzarlo. No obstante, es necesario que las estrategias sean más flexibles y que los responsables de tomar las decisiones o los dueños tengan un pensamiento abierto, con capacidad de aceptar propuestas nuevas y poco convencionales respecto a lo que hace la competencia. Si se toma la decisión de replicar las mismas estrategias que la competencia, se caería en un punto de paridad, en el cual el producto o servicio podría compararse con facilidad y, al final, los clientes decidirán solamente por el precio.

Por su parte, las empresas tienen a su disposición nuevas alternativas tecnológicas de acceso y funcionalidad sencilla; solo es necesario abrirse a una nueva manera de tratar a los nuevos consumidores y clientes que son parte de las economías emergentes, que son inteligentes y tienen mayor acceso a información (por medios digitales) para comparar de manera rápida los productos y servicios que adquirirán.

Como se demostró en el análisis, *buscar la conquista de otros mercados fuera del país de origen es una estrategia asertiva*. Al encontrarse en un mercado saturado por la competencia, indagar en otros mercados podría considerarse una excelente opción para crecer; las empresas no deben enfocarse en conquistar un mercado que tiene muchas opciones, sino buscar aquel en el que sean la única (o una entre pocas) opción de compra. Crear redes estratégicas comerciales, analizando el entorno interno y externo para tomar la mejor decisión es una opción novedosa; crear alianzas inteligentes con el objetivo comercial de incentivar el flujo de la empresa es otra buena opción; buscar recomendaciones con otras empresas o complementar con empresas hermanas, que la ayuden a conseguir y alcanzar los objetivos empresariales planteados desde la filosofía organizacional, es otra posibilidad para lograr la competitividad.

Generar *una orientación empresarial* también es un aporte relevante para las pequeñas y medianas empresas, ya que ayuda a crear una «capa de resistencia» ante diversos escenarios poco favorables para los responsables de tomar las decisiones de las organizaciones. Esto debe implementarse a todos los niveles jerárquicos de la empresa, para que todos tengan la misma capacidad de resiliencia que los mercados emergentes. Incentivar a los colaboradores a trabajar hombro a hombro es de vital importancia. Al escuchar sus ideas y necesidades, ya que ellos son el primer frente con el mercado, la cara de la empresa y ellos mismos saben de las reacciones y percepciones que hay fuera de esta. Para finalizar, *como futuras líneas de investigación, se propone realizar un estudio sobre los éxitos de las pymes cuando adoptan y siguen las estrategias que se documentaron en estos artículos del análisis bibliométrico*. Encontrar ejemplos prácticos de éxito ayudaría de igual manera a lograr un mayor desarrollo.



Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## ■ Referencias

- Ahmad, M., Shah, S. y Abbass, Y. (2021). «The role of heuristic-driven biases in entrepreneurial strategic decision-making: evidence from an emerging economy». *Management Decision*, 669-691.
- Aliedan, M. (2021). «Bridging the learning divide: the role of institutional WOM in stimulating emerging countries' SMEs internationalization». *Review of International Business and Strategy*.
- Alter, A. y Elekdag, S. (2020). «Emerging market corporate leverage and global financial conditions». *Journal of Corporate Finance*.
- Anwar, M. (2018). «Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate?». *International Journal of Innovation Management*.
- Arghashi, V. y Okumus, A. (2020). «Country-of-origin image; SMEs and emerging economies-evidence from a case study of manufacturing SMEs from Turkey». *Journal of Islamic Marketing*.
- Arun, T., Joseph, R. y Ul Akram, M. (2020). «Entrepreneurs' gender and firm innovation breadth: an institution-based view of SMEs in an emerging market context». *International Journal of Innovation Management*.
- Atlas.ti. (s/f). Qualitative Data Analysis (plataforma para bases de datos). <https://atlasti.com/free-trial-version/>
- Basuki, Widyanti, R. y Rajiani, I. (2021). «Nascent entrepreneurs of millennial generations in the emerging market of Indonesia». *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 151-165.
- Bing, W. y Ping, D. (2020). «Internationalization of SMEs from emerging markets: An institutional escape perspective». *Journal of Business Research*, 337-350.
- Corredoira, R. y McDermott, G. (2020). «Does size still matter? How micro firms and SMEs vary in network learning». *Industry and Innovation*, 920-952.
- Esfahbodi, A., Zhang, Y. y Watson, G. (2016). «Sustainable supply chain management in emerging economies: Trade-offs between environmental and cost performance». *International Journal of Production Economics*, 350-366.
- Hosseini, S., Fallon, G., Weerakkody, V. y Sivarajah, U. (2019). «Cloud computing utilization and mitigation of informational and marketing barriers of the SMEs from the emerging markets: Evidence from Iran and Turkey». *International Journal of Information Management*, 54-69.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2021). Directorio de empresas y establecimientos. Inegi. <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>

- Javalgi, R. y Todd, P. (2011). «Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India». *Journal of Business Research*, 1004-1010.
- Miocevic, D. y Morgan, R. (2018). «Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms: Explaining exporting SME growth». *International Marketing Review*, 320-341.
- Moeini Gharagozloo, M., Askarzadeh, F. y Moeini Gharagozloo, A. (2021). «More power for international entrepreneurs: the effect of digital readiness of economies on channeling national R&D resources to entrepreneurship». *Journal of International Entrepreneurship*.
- Nemati, S. y Khajeheian, D. (2018). «Big Data for Competitiveness of SMEs: Use of Consumer Analytic to Identify Niche Markets». *Competitiveness in Emerging Markets*, 585-599.
- Neubert, M. (2018). «Internationalisation behaviour of small and medium-sized enterprises from emerging markets: implications for sustainability». *Latin American Journal of Management for Sustainable Development*, 226-238.
- Odoom, R., Anning-Dorson, T. y Acheampong, G. (2017). «Antecedents of social media usage and performance benefits in small-and medium-sized enterprises (SMEs)». *Journal of Enterprise Information Management*, 383-399.
- Okofo-Darteh, D. y Asamoah, E. (2020). «Does the presence of governance structure affect small and medium-sized enterprise performance? Evidence from an emerging market». *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 117-133.
- Porter, M. (2011). «What Is Strategy?». *Harvard Business Review*.
- Puthusserry, P., Khan, Z., Knight, G. y Mille, K. (2020). «How Do Rapidly Internationalizing SMEs Learn? Exploring the Link Between Network Relationships, Learning Approaches and Post-entry Growth of Rapidly Internationalizing SMEs from Emerging Markets». *Management International Review*, 515-542.
- QuestionPro (s/f). Software de análisis y contenido. <https://www.questionpro.com/es/software-de-análisis-de-texto-y-contenido.html>
- Rahman, M., Akter, M. y Radicic, D. (2020). «Internationalization as a strategy for small and medium-sized enterprises and the impact of regulatory environment: An emerging country perspective». *Business Strategy and Development*, 213-225.
- Ramadan Barakat, M., Elgazzar, S. y Hanafy, K. (2016). «Impact of Macroeconomic Variables on Stock Markets: Evidence from Emerging Markets». *International Journal of Economics and Finance*, 195-206.
- Ratten, V. (2014). «Future research directions for collective entrepreneurship in developing countries: A small and medium-sized enterprise perspective». *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 266-274.

- Reijonen, H., Hirvonen, S., Nagy, G., Laukkanen, T. y Gabriellsson, M. (2015). «The impact of entrepreneurial orientation on B2B branding and business growth in emerging markets». *Industrial Marketing Management*, 35-46.
- Ren, S., Eisingerich, A. y Tsai, H.-T. (2015). «Search scope and innovation performance of emerging-market firms». *Journal of Business Research*, 102-108.
- Romani, F., Huamani, C. y González-Alcaide, G. (2011 ). «Estudios bibliométricos como línea de investigación en las ciencias biomédicas: una aproximación para el pregrado». *CIMEL, Ciencia e Investigación Médica Estudiantil Latinoamericana*, 52/62.
- Rottig, D. (2016). «Institutions and emerging markets: effects and implications for multinational corporations». *International Journal of Emerging Markets*, 2-17.
- Sandberg, S. (2013). «Emerging market entry node pattern and experiential knowledge of small and medium-sized enterprises». *International Marketing Review*, 106-129.
- Sandberg, S. (2014). «Experiential knowledge antecedents of the SME network node configuration in emerging market business networks». *International Business Review*, 20-29.
- Scopus (s/f). Scopus Preview. <https://www.scopus.com/home.uri>
- Shirokova, G., Vega, G. y Sokolova, L. (2013). «Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship». *Critical Perspectives on International Business*, 173-203.
- Shirokova, G., Osiyevskyy, O., Laskovaia, A. y Mahdavi Mazdeh, H. (2020). «Navigating the emerging market context: Performance implications of effectuation and causation for small and medium enterprises during adverse economic conditions in Russia». *Strategic Entrepreneurship Journal*, 470-500.
- VOSviewer (s/f). Visualizing scientific landscape (software). <https://www.vosviewer.com/>
- Wasiuzzaman, S. y Nurdin, N. (2019). «Debt financing decisions of SMEs in emerging markets: empirical evidence from Malaysia». *International Journal of Bank Marketing*.
- Web of Science (WoS). (s/f). <https://www.isciii.es/QueHacemos/Servicios/Biblioteca/Paginas/Web-of-Science-.aspx>
- Xiaobao, P., Wei, S. y Yuzhen, D. (2013). «Framework of open innovation in SMEs in an emerging economy: Firm characteristics, network openness, and network information». *International Journal of Technology Management*, 223-250.
- Yan, H., Hu, X. y Liu, Y. (2020). «The international market selection of Chinese SMEs: How institutional influence overrides psychic distance». *International Business Review*.
- Zor, U., Linder, S. y Endenich, C. (2019). «CEO Characteristics and Budgeting Practices in Emerging Market SMEs». *Journal of Small Business Management*, 658-678.

## ■ Sobre los autores

Jesús Humberto Lara Félix es licenciado en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Sinaloa y maestro en Administración Estratégica por la Facultad de Contaduría y Administración. Se desempeña también como docente de la licenciatura en Mercadotecnia en las áreas de investigación y comportamiento del consumidor. Actualmente cursa el doctorado en Ciencias Administrativas en la Universidad de Guadalajara, en Zapopan, Jalisco.

jesus.lara@alumnos.udg.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-5283-5742>

Fernando Javier Cervantes Aldana obtuvo su doctorado en Mercadotecnia en la Universidad de Texas en Austin; tiene el grado de maestro y licenciado en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ha sido catedrático en varias Universidades tanto de México como del extranjero. En la Universidad de Texas, campus San Antonio, fue profesor visitante en dos ocasiones. Ha impartido cursos en la Universidad Nacional del Sur, en Bahía Blanca, Argentina, en tres ocasiones. También ha sido catedrático del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), la Universidad de las Américas, Ciudad de México, y la Universidad Anáhuac del Norte, entre otras. Actualmente es profesor investigador en la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

jcervantes@fca.unam.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-0822-0396>

---

# Estrategias para las exportaciones de empresas mexicanas en la industria alimentaria frente a la COVID-19

## *Strategies for exports of Mexican companies in the food industry vis a vis COVID-19*

**Minerva Evangelina Ramos Valdés**

*Universidad de Monterrey, México*

**Ana Valeria Guajardo García**

*Universidad de Monterrey, México*

**Diana Carolina López Jasso**

*Universidad de Monterrey, México*

**Diego Puente Ortiz**

*Universidad de Monterrey, México*

**Lizbeth González Villegas**

*Universidad de Monterrey, México*

Recibido: 17 de enero de 2022.  
Aprobado: 12 de mayo de 2022.

## Resumen

*La restricción o suspensión de actividades a causa de la pandemia por la COVID-19 ha afectado a los sectores de la economía de todo el mundo, y el sector alimentario no ha sido la excepción. Esta investigación tiene como objetivo analizar las estrategias para la exportación que implementan las empresas exportadoras mexicanas de la industria alimentaria frente a la COVID-19. La información se recolectó por medio de una encuesta con la aplicación de un cuestionario. En la metodología, se identificó la población de productores agroexportadores mexicanos del directorio MexBest (s/f), se realizó la prueba Alfa de Cronbach para evaluar la fiabilidad del instrumento y se determinó el tamaño de muestra representativa de los productores agroexportadores del MexBest (s/f). Los resultados se presentan mediante estadística descriptiva. Se encontró que 85 % de los productores agroexportadores mexicanos se ubican en la planificación, en el desarrollo y/o en la implementación de estrategias para la exportación.*

**Palabras clave:** estrategias para exportaciones; industria alimentaria; COVID-19.

**Clasificación JEL:** Q17.

## Abstract

*The restriction or suspension of activities due to the COVID-19 pandemic has affected sectors of economic activity around the world, and the food sector has not been the exception. The research aims to analyze the export strategies implemented by Mexican exporting companies in the food industry that faced COVID-19. The information was collected through a survey with the application of a questionnaire. In the methodology, the population of Mexican agro-export producers from the MexBest (n/d) directory was identified, Cronbach's Alpha test was carried out to evaluate the reliability of the instrument, and the representative sample size of MexBest (n/d) agro-exporting producers was determined. The results are presented through descriptive statistics, finding that 85 % of Mexican agro-export producers are planning, developing and/or implementing of export strategies.*

**Key words:** export strategies; food industry; COVID-19.

**Classification JEL:** Q17.

## 1. Introducción

El sector agroalimentario mostró un comportamiento superavitario en el período 2015-2020, por lo que se le considera uno de los sectores clave de la economía y para el desarrollo del país (Ramírez y Avitia, 2020). Este se compone de cuatro actividades primarias que son las siguientes: ganadería, agricultura, silvicultura y pesca (Yepiz y Ballesteros, 2021). En la agricultura, el canal de venta para exportación de la producción agrícola en 2019 tuvo un porcentaje de unidades de producción mayor en uva, aguacate, jitomate (tomate rojo), cebolla y plátano (ENA, 2019). México se ha colocado como el principal exportador de aguacates del mundo, con 58 % del mercado internacional; además, se pronostica que su participación mundial aumente 9.6 puntos porcentuales para 2029 (OECD/FAO, 2020).

La Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece, 2015), por su parte, clasifica las actividades del sector agroalimentario en primer lugar, en el siguiente orden: agricultura, cría y explotación de animales, las cuales se conocen como actividades de producción primaria, agrícola o pecuarias (identificadas por la clasificación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 [SCIAN, 2018] con el número 11); en segundo lugar, la industria alimentaria, en donde se generan productos que se consideran transformados y procesados a partir de los productos primarios, es decir, de las materia primas (identificadas por la clasificación SCIAN [2018] con el número 311); y, en tercer lugar, la industria de bebidas y del tabaco (identificadas por la clasificación SCIAN [2018] con el número 312).

La presente investigación se delimita a la industria alimentaria, por su naturaleza en relación con las actividades manufactureras, que consideran no solo la producción, sino también las actividades de procesamiento, empaquetado, envasado, comercialización y distribución (Cofece, 2015).

En abril de 2020, la actividad manufacturera en México sufrió una disminución de 4 % del personal ocupado con respecto al mismo mes de 2019, mientras que el personal ocupado de la industria alimentaria se incrementó en 0.5 % (INEGI, 2020). Por otra parte, el volumen de exportación de productos alimentarios de México hacia el mundo aumentó, con una tasa de crecimiento promedio de 16.9 % durante el período 2000-2019 (WITS, 2022). Así, toma importancia el incremento de la fuerza laboral en el sector agroalimentario para abastecer el mercado, y se acentúa la relevancia de desarrollar estrategias para la exportación con el propósito de enfrentar los efectos por la COVID-19.

En ese sentido, los países miembros de la Organización Mundial del Comercio (OMC), organismo al que México se adhirió en 1995, pusieron en marcha estrategias para la exportación. Tal es el caso de Ucrania (fecha de entrada, 2008), mediante una estrategia de posicionamiento de mercado y promoción del producto (Ilchenko y Bezugla, 2019); Tailandia e Indonesia (en 1995), al mantener grandes volúmenes de exportación con China (Zhan *et al.*, 2018) y Myanmar y Camboya (en 1995 y 2004, respectivamente) que aprovecharon su cercanía geográfica con China (Zhan *et al.*, 2018).

Mientras tanto, América Latina y el Caribe orientaron sus estrategias a diversificar su cartera de proveedores, incrementar el comercio interregional y agilizar los canales de distribución (FAO y Cepal, 2020a).

Sin embargo, la COVID-19 ha presentado desafíos para la industria alimentaria en la logística y distribución de sus productos (Jagtap *et al.*, 2021). La restricción de las actividades económicas debida a la COVID-19 ha ocurrido en todo el mundo con mayores o menores períodos de duración (IMF, 2021). México no fue la excepción al suspender las actividades económicas no esenciales del 31 de marzo al 1 de junio de 2020, con una posterior apertura gradual (Banco de México, 2020). El 87 % de los países de América Latina (México incluido) y el Caribe implantaron medidas al restringir sus actividades económicas (NU y Cepal, 2021). Estas restricciones modificaron, por una parte, la demanda de productos de consumo y la oferta laboral, y de insumos y productos finales (FAO y Cepal, 2020a) y, por otra parte, las políticas de inventarios de las empresas (Ojeda, 2020) y los costos de la cadena de suministro (para inicios de 2021 un contenedor de Asia a México incrementó su costo en más de 400 %) (Martner, 2021).

No obstante, Naciones Unidas y la Comisión Económica para América Latina (NU y Cepal, 2020) clasifican los efectos de la crisis por la COVID-19 en el sector agrícola de América Latina y el Caribe con una intensidad moderada. Por consiguiente, esta investigación tiene como objetivo analizar las estrategias para la exportación que implementan las empresas exportadoras mexicanas de la industria alimentaria frente a la pandemia. La aportación de este trabajo consiste en realizar el estudio, a través de la recolección de información por medio de una encuesta a los productores agroexportadores mexicanos del directorio MexBest (s/f), con la finalidad de obtener datos confiables y relevantes.

Además de la introducción, la investigación se divide en cinco secciones; la segunda examina la revisión de literatura, la tercera detalla la metodología aplicada, la cuarta analiza los resultados y la quinta presenta las conclusiones.

## 2. Revisión de literatura

El impacto de la COVID-19 se potencializa en parte por la globalización de la salud, el turismo y el comercio y, por otra parte, en el ámbito económico, en función de variables como la población económicamente activa (PEA) u otros indicadores, como por ejemplo: educación, agricultura y cadenas de suministro (Shrestha *et al.*, 2020). Los agricultores se encuentran entre los grupos más vulnerables, al tener dificultades de acceso a los mercados y al abastecimiento de insumos (Siche, 2020), debido a las restricciones impuestas por los gobiernos como los cierres de las fronteras (Poudel *et al.*, 2020).

México se encuentra entre los diez países más vulnerables del índice de vulnerabilidad pandémica (PVI por sus siglas en inglés) (Shrestha *et al.*, 2020). A partir de 2020, las industrias en México han experimentado un cambio radical en su producción, distribución y comercialización (Banco de México, 2021). En particular, la industria alimentaria ha sufrido interrupciones en la producción y afectaciones en las cadenas de suministro (Banco de México, 2021). Debido a esto, México requiere implementar en la industria alimentaria estrategias para la exportación con el fin de suavizar el impacto de la pandemia.

El concepto de estrategia definido desde el contexto internacional y global «implica ampliar su aplicabilidad, especialmente para lograr una mayor y mejor competitividad» (Sarmiento del Valle, 2014, p. 120). Y, desde el contexto de competitividad, «significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor» (Porter, 2011, p. 103).

En particular, Espinach (2018) propone para el sector agrícola aplicar la estrategia de competitividad de Porter (1990). A través del «diamante de la ventaja competitiva», el agroexportador puede establecer, como indica Porter,

[...] los ingredientes esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de los recursos y las habilidades necesarias para lograr una ventaja competitiva en una industria (atributo: estrategia, estructura y rivalidad); la información que da forma a las oportunidades que perciben las empresas y las direcciones en las que despliegan sus recursos y habilidades (atributo: condiciones de los factores); los objetivos de los dueños, gerentes y particulares de las empresas (atributo: condiciones de la demanda); y lo más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar (atributo: sectores afines y auxiliares) (Porter, 1990, p. 78).

Entre la literatura que trata sobre las estrategias para enfrentar la COVID-19, Lin y Zhang (2020) señalan que en China las empresas exportadoras agrícolas implementaron estrategias para la venta de productos básicos orientados a la exportación en el mercado interno, la cancelación de pedidos, el financiamiento multicanal, la recuperación de la inactividad trabajando horas extras, una fabricación más automatizada, el cambio hacia otros productos, los recortes en la producción y la implementación de una oficina inteligente. Por otro lado, Seleiman *et al.* (2020) encontraron que en Brasil se implementan estrategias enfocadas en las tecnologías agrícolas digitales, como el uso de drones y el manejo integrado de plagas y cultivos.

Asimismo, Canadá ha centrado sus estrategias para la exportación en la cadena de suministro, como la disminución de la escasez de contenedores debido al tiempo que debe permanecer detenido el transporte marítimo, terrestre y ferroviario (debido a los requisitos de cuarentena del país importador), y la mejora de los protocolos de distribución (Gray, 2020). Por su parte, España considera estrategias como la creación de empleo para los jóvenes en el sector agrícola, la adquisición de nuevas tecnologías y la innovación comercial a través del mercado físico y en línea (Moyano, 2020).

En el caso de México, la revisión de literatura expone por un lado las estrategias para la competitividad internacional de la industria alimentaria (Espinoza *et al.*, 2017; Ireta-Paredes *et al.*, 2018; Loera y Banda, 2017; Valencia *et al.*, 2017). Y por otro, en el contexto de la COVID-19, muestra retos y estrategias en sectores como el rural y artesanal (Carpio *et al.*, 2021; Vilaboa-Arróniz *et al.*, 2021). No obstante, no se ha realizado un análisis de las estrategias para la exportación en la industria alimentaria mexicana frente a la COVID-19.

A continuación, en la siguiente sección se describe la metodología implementada en el proceso de la investigación.

### 3. Metodología

La metodología aplicada se enfoca en la técnica de investigación cuantitativa, utilizando la encuesta mediante el instrumento del cuestionario (Blanco, 2015). Con el objetivo de recopilar la información de las empresas mexicanas de la industria alimentaria de México, se construyó un cuestionario formado por dos secciones: datos generales de la empresa y preguntas en la escala de valoración Likert.

La elaboración de cada pregunta se sustentó en artículos científicos. La primera examina el porcentaje de exportaciones sobre ventas de la empresa, en el cual González *et al.* (2010) mencionan que un cambio en el porcentaje de exportaciones sobre ventas ocasiona un desequilibrio en la intensidad de internacionalización de la empresa. Además, Escandón y Hurtado (2014) clasifican en tres niveles el porcentaje de exportación, esto es, nivel alto si la empresa exporta más de 25 % de sus ventas, nivel medio si la empresa exporta entre 12 % y 25 % de sus ventas y nivel bajo si la empresa exporta menos de 12 % de sus ventas. Esta clasificación permite medir la intensidad de internacionalización de cada empresa.

La segunda y tercera preguntas se orientan en las posibilidades de expandir el volumen de exportación a los países que ya son clientes y a otros países como nuevos clientes, a partir de la pandemia de COVID-19. Al respecto, Escandón y Hurtado (2014) señalan que la percepción del incremento en la intensidad exportadora se asocia con las posibilidades de aumentar los volúmenes de exportación en el corto plazo, y con una actitud de riesgo debido a la percepción que tiene el empresario en cuanto a las oportunidades para su producto.

La cuarta pregunta examina las posibilidades que tiene la empresa de generar empleo a partir de la pandemia de COVID-19. En ese sentido, Altamirano *et al.*, (2020) señalan que para América Latina y el Caribe las proyecciones conducen hacia una pérdida de empleo, mientras que Weller (2020) destaca que el sector agropecuario es indispensable y con bajo riesgo de pérdida de empleo.

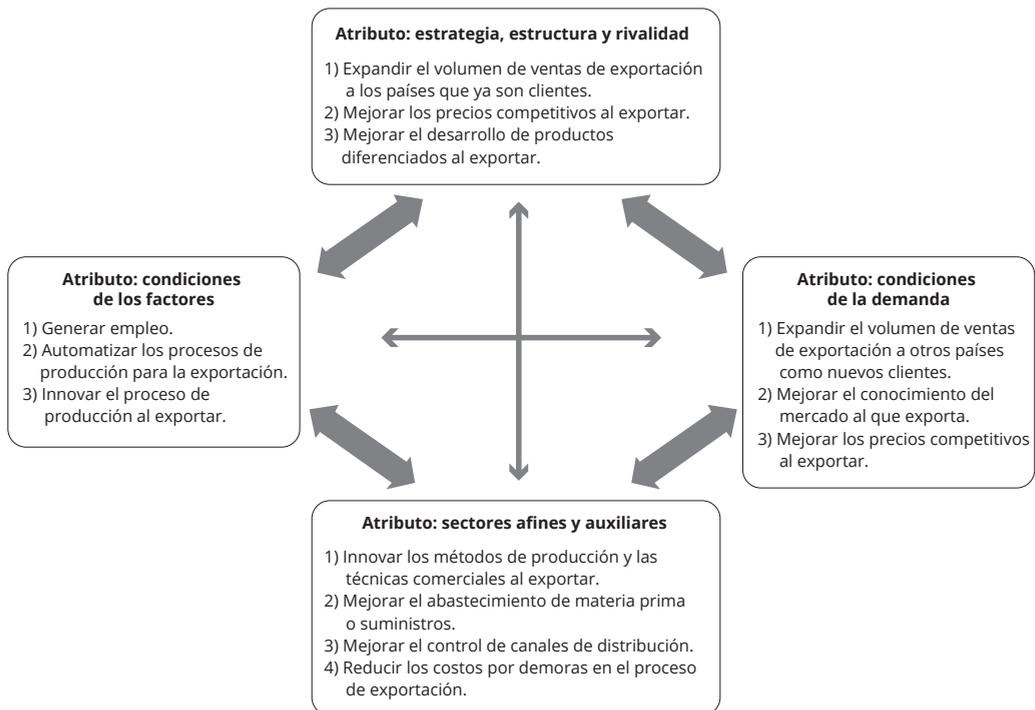
La quinta y sexta preguntas hacen referencia a las posibilidades de mejorar el conocimiento del mercado y los precios competitivos al exportar a partir de la pandemia de COVID-19. De esta forma, NU y Cepal (2020) proponen para América Latina y el Caribe reforzar la integración regional. Particularmente en México, entre enero y mayo de 2020, el valor de las exportaciones del sector agropecuario se incrementó en 3.5 % (NU y Cepal, 2020); sin embargo, se proyecta un aumento en los precios del sector agrícola debido al mayor precio de los insumos (Martínez-Franco *et al.*, 2021).

De la séptima a la décima preguntas, se examina la posibilidad de mejorar el desarrollo de productos diferenciados, automatizar los procesos de producción, innovar en el proceso de producción, e innovar en los métodos de producción y las técnicas comerciales al exportar a partir de la pandemia de COVID-19. Según la FAO y Cepal (2021), al potencializar la digitalización en el sistema agropecuario, se puede lograr la diversificación del mercado, la automatización y la innovación en el proceso productivo.

De la décimo primera a la décimo tercera preguntas, se analiza la posibilidad de mejorar el abastecimiento de materia prima o suministros, mejorar el control de canales de distribución, y reducir los costos por demoras en el proceso de exportación a partir de la pandemia de COVID-19. En este sentido, México se ubicó entre los países cuya actividad portuaria mostró una mayor caída de enero a mayo de 2020 (UN y Cepal, 2020), además de las amenazas al comercio internacional por los cierres fronterizos (FAO y Cepal, 2020b).

Asimismo, de acuerdo con el planteamiento de Porter (1990), se esquematizan las preguntas del cuestionario al «diamante de la ventaja competitiva», como se aprecia en la figura 1 (ver figura 1).

**Figura 1.** Estrategias para la exportación de los productores agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19



Fuente: elaboración propia con base en el diamante de Porter (1990).

Una vez esquematizado el cuestionario, se construyó en el *software* de Google Forms. Posterior a esto, se exploraron los directorios de industrias alimentarias disponibles en México: el Directorio de Exportadores de PROMÉXICO, el Directorio Digital de Exportadores MX, Directorio-ANIERM, el Directorio Exportadores-Acoext y el directorio MexBest. Como fuente de información, se seleccionó el directorio de Agroexportadores Mexicanos, MexBest (s/f).

MexBest es un directorio creado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa) y el Consejo Nacional Agropecuario A.C., cuyo propósito es promover la exportación de productos agroalimentarios. Proporciona información de los productos que exporta, giro de la empresa (productor, industrializador, comercializador, procesador, empacador, distribuidor), países a los que exportan y datos de contacto.

De esta base de datos, se seleccionaron las empresas que se especifican con el giro de productores. Una vez identificadas, se logró obtener un listado de 300. No obstante, se encontró que sus datos de contacto no estaban actualizados o la empresa señaló que actualmente no exportaba. Por ello, se tuvo un directorio final de 239 empresas agroalimentarias exportadoras mexicanas.

El contacto con las empresas se efectuó por medio del correo electrónico y por llamadas telefónicas para confirmar la recepción del correo electrónico. Con el objetivo de validar el cuestionario, este se envió a 15 empresas, para medir el nivel de fiabilidad del cuestionario por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach (Tuapanta *et al.*, 2017).

El coeficiente de Alfa de Cronbach se calculó con la fórmula utilizada por González y Pazmiño (2015):

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right] \quad (1)$$

Donde:

$\alpha$  = Alfa de Cronbach

$K$  = Número de ítems

$V_i$  = Varianza de cada ítem,  $i = 1, 2, \dots, n$

$V_t$  = Varianza del total

Al proceder con el cálculo, el coeficiente de Alfa Cronbach generó un resultado de 0.84, es decir, el nivel de fiabilidad del cuestionario fue muy bueno, ya que se ubicó entre el rango de 0.7 y 0.9 (Tuapanta *et al.*, 2017).

Una vez validado el cuestionario, se utilizó el programa Decision Analyst STATS 2.0 (s/f), recomendado por Hernández-Sampieri *et al.* (2014), para determinar el tamaño de muestra con un nivel de confianza de 95 % y un error de estimación de 5 % para una población de 239 empresas agroexportadoras mexicanas, obteniendo como resultado una muestra de 56 empresas, las cuales determinaron la cantidad de participantes a considerar en la presente investigación, de modo que permitan hacer inferencias estadísticas de la población (García-García *et al.*, 2013).

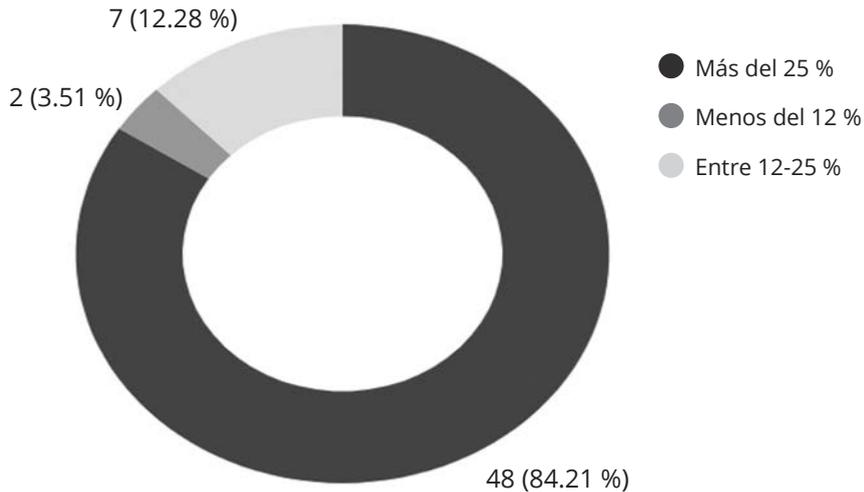
A continuación, en la cuarta sección se analizan las estrategias relativas a las exportaciones de empresas mexicanas en la industria alimentaria frente a la COVID-19, a través de la estadística descriptiva y un mapa de referencias de causa-efecto.

## 4. Análisis de los resultados

La presente investigación cumple con el tamaño de muestra requerido; por tanto, los resultados que se presentan a continuación corresponden a 57 empresas que nos permiten hacer inferencias estadísticas de la población de los agroexportadores mexicanos del directorio MexBest (s/f).

El primer resultado corresponde a la intensidad de internacionalización de los productores agroexportadores mexicanos encuestados. En la gráfica 1, se observa que, de un total de 57 empresas, 84.21 % exporta más de 25 %; 12.28 % exporta entre el 12 % y el 25 %, y solo 3.51 % exporta menos del 12 %. Cabe destacar que la encuesta solo se aplicó a empresas exportadoras, por lo cual 48 de las 57 empresas cuentan con un nivel alto de exportación o intensidad de internacionalización según Escandón y Hurtado (2014). (Ver gráfica 1).

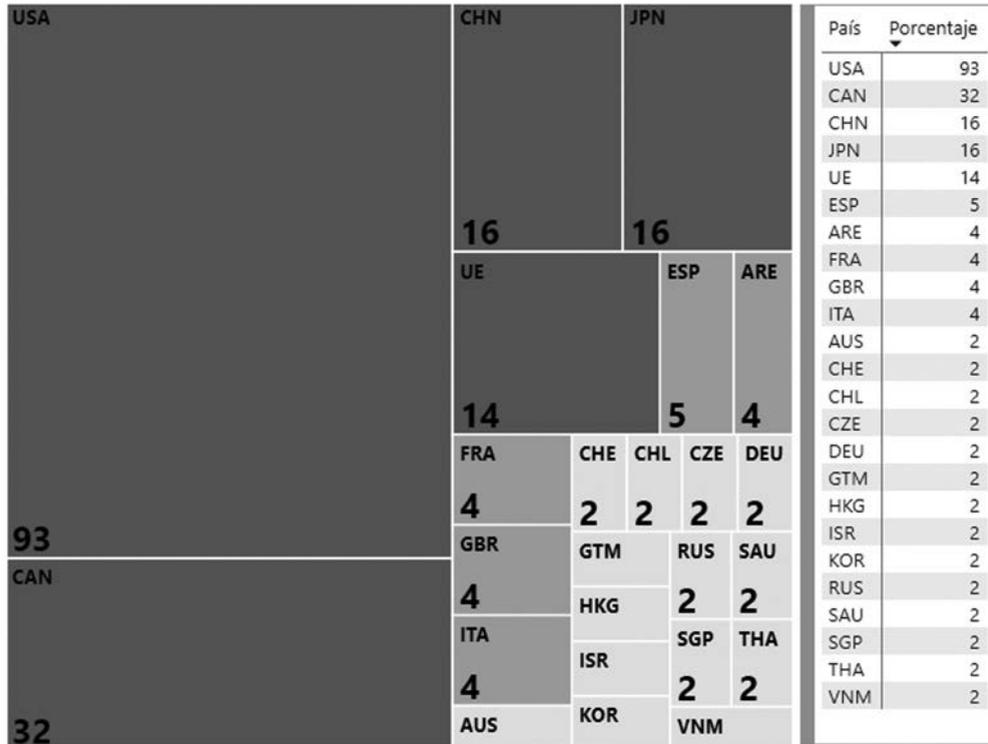
**Gráfica 1.** Nivel de exportación de los productores agroexportadores mexicanos encuestados



Fuente: elaboración propia.

El principal destino de exportación de México es Estados Unidos, con más de 80 % (Cardoso, 2018). Como se observa en la gráfica 2, el principal destino de exportación de México no fue diferente para el caso de los agroexportadores mexicanos, donde 93 % de los 57 productores exportan a Estados Unidos, 32 % a Canadá, 16 % a China y Japón, 14 % a la Unión Europea (cabe especificar que la suma es superior al 100 % debido a que un mismo productor exporta a varios países) (ver gráfica 2).

**Gráfica 2.** Destino de exportación de los productores agroexportadores mexicanos encuestados (porcentaje)

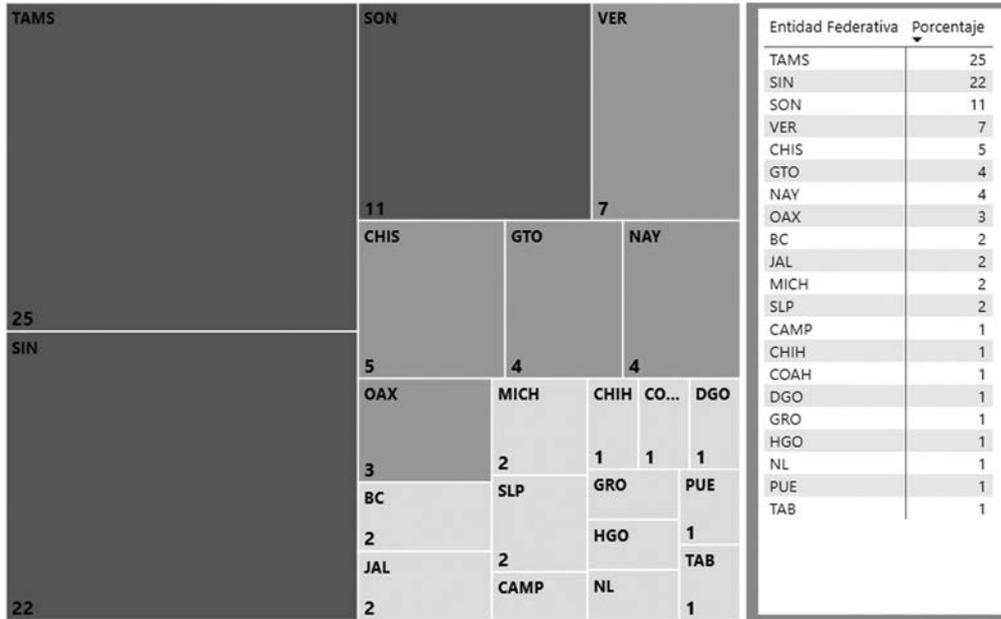


Nota: Estados Unidos (USA), Canadá (CAN), Japón (JPN), China (CHN), Unión Europea (UE), España (ESP), Emiratos Árabes Unidos (ARE), Francia (FRA), Italia (ITA), Reino Unido (GBR), Alemania (DEU), Arabia Saudita (SAU), Australia (AUS), Chile (CHL), Corea del Sur (KOR), Guatemala (GTM), Hong Kong (HKG), Israel (ISR), República Checa (CZE), Rusia (RUS), Singapur (SGP), Suiza (CHE), Tailandia (THA) y Vietnam (VNM).

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, la gráfica 3 muestra que el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2020) registró para México, en 2020, 58 % de la superficie cosechada, cuyos principales productos se obtienen en las entidades federativas de Tamaulipas (cebolla, chile verde, limón, maíz forrajero, soya), Sinaloa (calabacita, chile verde, pepino y jitomate) y Sonora (calabacita y jitomate) (ver gráfica 3).

**Gráfica 3.** Superficie cosechada por entidad federativa en México (porcentaje del total de hectáreas)

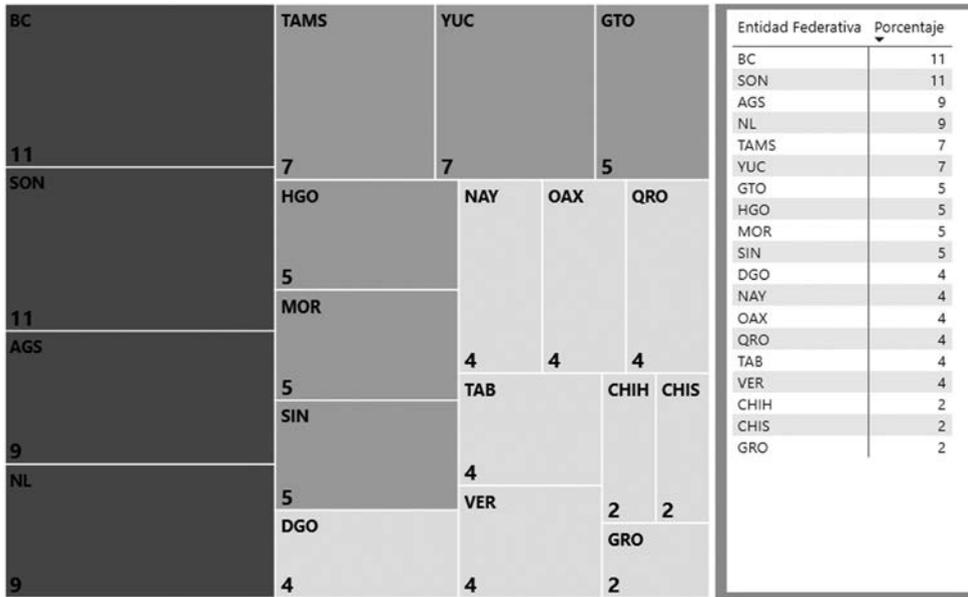


Nota: Tamaulipas (TAMS), Sinaloa (SIN), Sonora (SON), Veracruz (VER), Chiapas (CHIS), Guanajuato (GTO), Nayarit (NAY), Oaxaca (OAX), Baja California (BC), Jalisco (JAL), Michoacán (MICH), San Luis Potosí (SLP), Campeche (CAMP), Chihuahua (CHIH), Coahuila (COAH), Durango (DGO), Guerrero (GRO), Hidalgo (HGO), Nuevo León (NL), Puebla (PUE) y Tabasco (TAB).

Fuente: elaboración propia con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP).

Asimismo, en la gráfica 4 se muestra la representatividad de los productores agroexportadores mexicanos encuestados en los tres estados mencionados con anterioridad (ver gráfica 4).

**Gráfica 4.** Entidad federativa de los productores agroexportadores mexicanos encuestados (porcentaje)



Nota: Baja California (BC), Sonora (SON), Aguascalientes (AGS), Nuevo León (NL), Tamaulipas (TAMS), Yucatán (YUC), Guanajuato (GTO), Hidalgo (HGO), Morelos (MOR), Sinaloa (SIN), Durango (DGO), Nayarit (NAY), Oaxaca (OAX), Querétaro (QRO), Tabasco (TAB), Veracruz (VER), Chihuahua (CHIH), Chiapas (CHIS) y Guerrero (GRO).

Fuente: elaboración propia.

En el contexto de las estrategias para las exportaciones de empresas mexicanas en la industria alimentaria frente a la COVID-19, en la tabla 1 se muestran los resultados en lo que respecta a si la estrategia fue implementada, está en proceso de planificación, está en desarrollo o no ha sido implementada (ver tabla 1).



**Tabla 1.** Estrategias para la exportación a partir de la pandemia de COVID-19 consideradas por los productores agroexportadores mexicanos encuestados (frecuencia)

<b>Estrategia</b>	<b>Implementada</b>	<b>En planificación</b>	<b>En desarrollo</b>	<b>No implementada</b>
Expandir el volumen de ventas de exportación a los países que ya son clientes	3	13	18	23
Expandir el volumen de ventas de exportación a otros países como nuevos clientes	13	21	19	4
Generar empleo	4	17	9	27
Mejorar el conocimiento del mercado al que exporta	6	9	27	15
Mejorar los precios competitivos al exportar	10	19	13	15
Mejorar el desarrollo de productos diferenciados al exportar	10	13	20	14
Automatizar los procesos de producción para la exportación	11	20	12	14
Innovar el proceso de producción al exportar	5	19	21	12
Innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales al exportar	6	17	19	15
Mejorar el abastecimiento de materia prima o suministros	9	11	22	15
Mejorar el control de canales de distribución	8	13	26	10
Reducir los costos por demoras en el proceso de exportación	15	24	13	5
<b>Media</b>	<b>7.5</b>	<b>15.7</b>	<b>17.5</b>	<b>12.5</b>
<b>Tamaño de muestra</b>	<b>57</b>			

Fuente: elaboración propia.

La primera estrategia sobre las posibilidades de expandir el volumen de ventas de exportación a los países que ya son clientes dio un resultado de 40.35 % de las empresas para no implementada, y solo 5.26 % de las empresas han implementado esta estrategia.

En la segunda estrategia, un 36.84 % de las empresas se encuentra en proceso de planificación y en 33.33 % está en desarrollo la posibilidad de expandir el volumen de ventas de exportación a otros países, como nuevos clientes. Solo 7.02 % de las empresas no ha implementado dicha estrategia.

Por otra parte, 45.61 % de las empresas que tiene posibilidades de generar empleo está en proceso de planificación y en desarrollo de dicha estrategia; sin embargo, 47.37 % no la ha implementado.

En la cuarta estrategia, para 47.37 % de las empresas que tiene posibilidades de mejorar el conocimiento del mercado al que exporta esta estrategia se encuentra en desarrollo, y 26.32 % no la ha implementado.

En tanto, para la quinta estrategia, 33.33 % de las empresas se encuentra en proceso de planificación respecto a las posibilidades de mejorar los precios competitivos de exportación, mientras que 17.54 % de las empresas ha implementado esta estrategia.

En la sexta y séptima estrategias, para el 35.09 % de las empresas las posibilidades de mejorar el desarrollo de productos diferenciados y automatizar los procesos de producción al exportar se encuentran en desarrollo y en proceso de planificación, respectivamente.

El resultado anterior respecto a desarrollar productos y automatizar los procesos de producción concuerda con la octava y novena estrategias sobre las posibilidades de innovar los procesos de producción, los métodos de producción y las técnicas comerciales al exportar, puesto que 70.18 % y 63.16 % de las empresas se encuentran en proceso de planificación y en desarrollo, respectivamente.

Por otra parte, como se mencionó en la revisión de literatura, las empresas se han visto afectadas a partir de los cierres en la actividad económica. Esto explica el alto porcentaje en las últimas tres estrategias sobre las posibilidades de mejorar el abastecimiento de materia prima o suministros, mejorar el control de canales de distribución y reducir los costos por demoras en su proceso de exportación, donde el resultado total en los procesos de planificación, en desarrollo e implementadas es de 73.86 %, 82.46 % y 91.23 %, respectivamente.

En promedio y como lo muestra la gráfica 5, se determina que de las 57 empresas que participaron en la investigación, 17.4 % se encuentra realizando estrategias en desarrollo, 15.7 % en planificación, 12.5 % implementadas y solo 7.5 % no las ha implementado (ver gráfica 5).

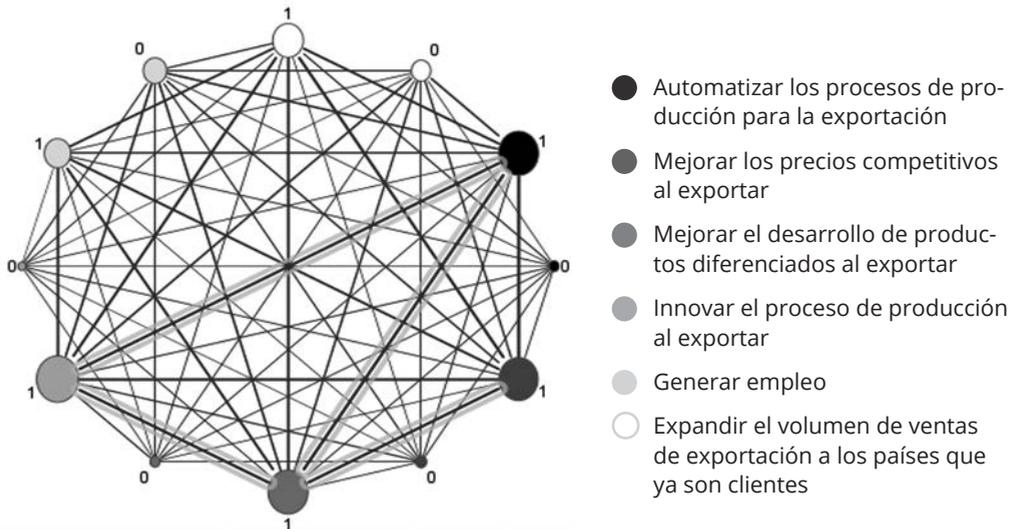
**Gráfica 5.** Media de valoración de los productores agroexportadores mexicanos encuestados sobre las estrategias para las exportaciones frente a la COVID-19



Fuente: elaboración propia.

Profundizando el análisis a una relación de causa-efecto de las variables definidas en la figura 1 sobre las estrategias para la exportación de los productores agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19, se ilustra el mayor cómputo de relaciones de conexión (mayor grosor) y las relaciones del mayor cómputo de categorías de conexión (círculo) donde 1 = la estrategia fue implementada, se encuentra en planeación o en desarrollo y 0 = la estrategia no fue implementada. En la gráfica 6, la relación del atributo «estrategia, estructura y rivalidad» versus las «condiciones de los factores» de los agroexportadores mexicanos, la estrategia de mejorar el desarrollo de productos diferenciados se conecta con las estrategias de innovar el proceso de producción, mejorar los precios competitivos, y automatizar los procesos de producción. Asimismo, la estrategia de innovar el proceso de producción al exportar se conecta con la estrategia de automatizar los procesos de producción (ver gráfica 6).

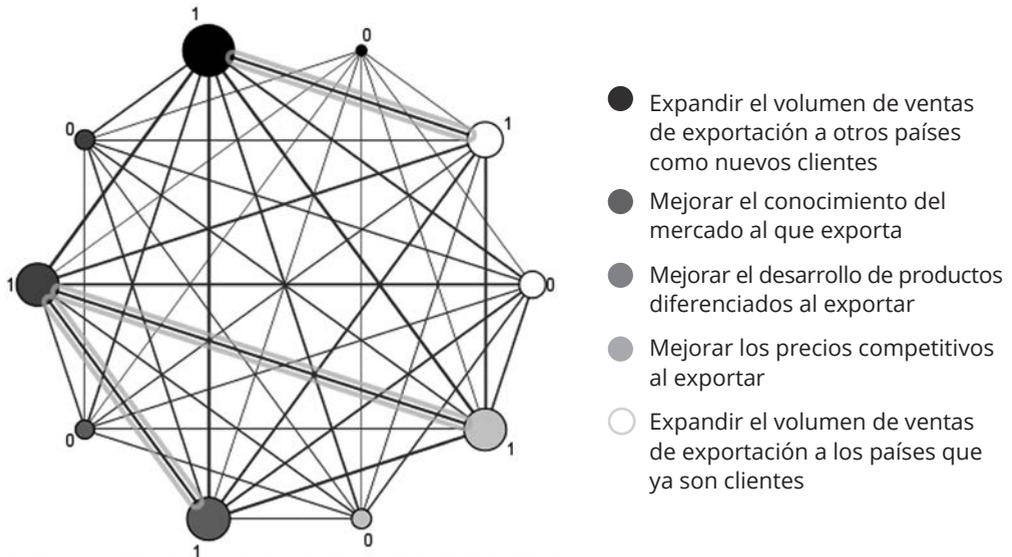
**Gráfica 6.** Relación del atributo «estrategia, estructura y rivalidad» versus «condiciones de los factores» de los agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 7, la relación del atributo «estrategia, estructura y rivalidad» versus «condiciones de la demanda» de los agroexportadores mexicanos, la estrategia de mejorar el conocimiento del mercado al que exporta se conecta con las estrategias de mejorar el desarrollo en productos diferenciados y mejorar los precios competitivos. Por otra parte, la estrategia de expandir el volumen de ventas de exportación a otros países como nuevos clientes se conecta con la estrategia de expandir el volumen de ventas de exportación a los países que ya son clientes (ver gráfica 7).

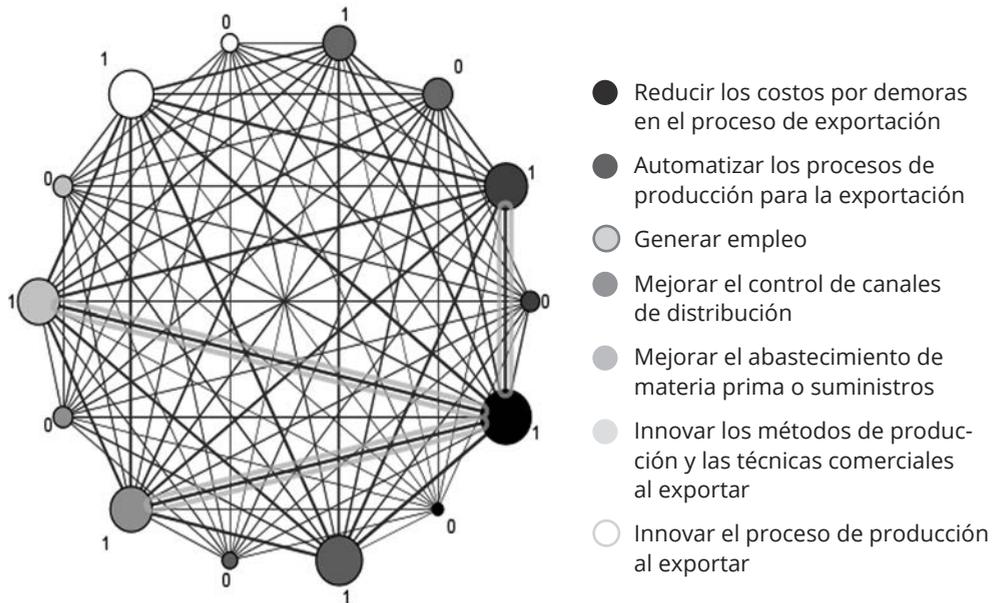
**Gráfica 7.** Relación del atributo «estrategia, estructura y rivalidad» versus «condiciones de la demanda» de los agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19



Fuente: elaboración propia.

La relación del atributo «condiciones de los factores» versus «sectores afines y auxiliares» de los agroexportadores mexicanos se muestra en la gráfica 8, donde la estrategia de reducir los costos por demoras en el proceso de exportación se conecta con las estrategias de innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales, mejorar el abastecimiento de materia prima o suministros, y automatizar los procesos de producción (ver gráfica 8).

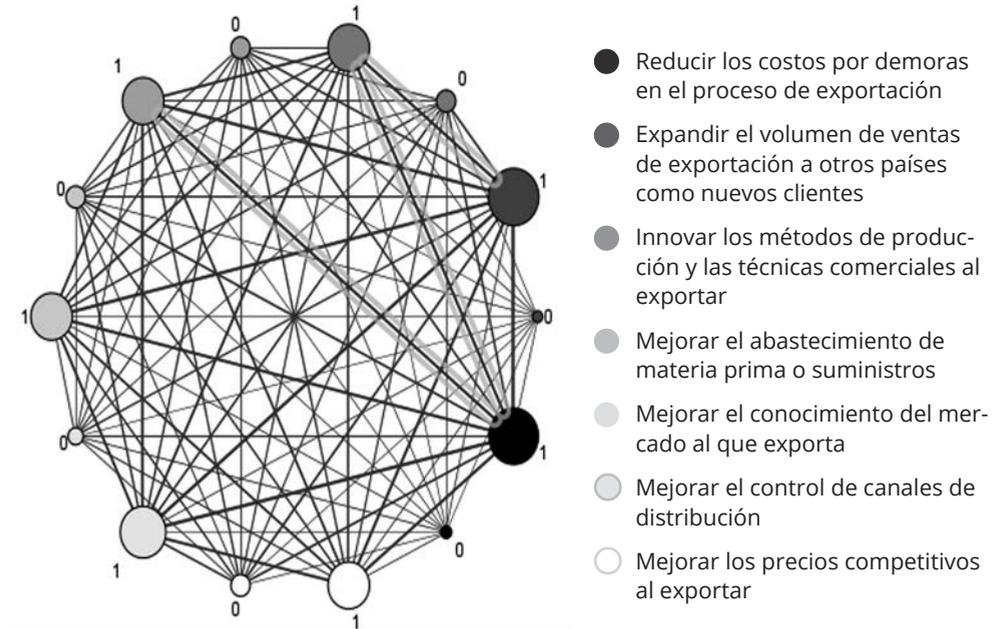
**Gráfica 8.** Relación del atributo «condiciones de los factores» versus «sectores afines y auxiliares» de los agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19



Fuente: elaboración propia.

De igual manera, la relación del atributo «condiciones de la demanda» versus «sectores afines y auxiliares» de los agroexportadores mexicanos, que se muestra en la gráfica 9, la estrategia de reducir los costos por demoras en el proceso de exportación se conecta con las estrategias de mejorar el abastecimiento de materia prima o suministros, e innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales. Asimismo, la estrategia de innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales se conecta con la estrategia de expandir el volumen de ventas de exportación a otros países como nuevos clientes (ver gráfica 9).

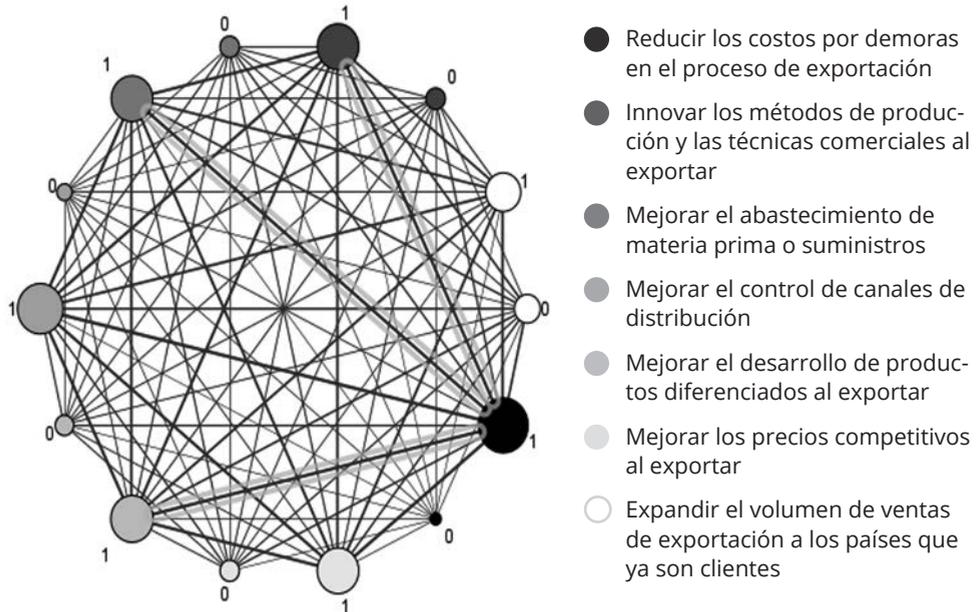
**Gráfica 9.** Relación del atributo «condiciones de la demanda» versus «sectores afines y auxiliares» de los agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 10, el atributo «estrategia, estructura y rivalidad» versus «sectores afines y auxiliares» de los agroexportadores mexicanos, la estrategia de reducir los costos por demoras en el proceso de exportación se conecta con las estrategias de innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales, mejorar el abastecimiento de materia prima o suministros, y mejorar el desarrollo de productos diferenciados al exportar (ver gráfica 10).

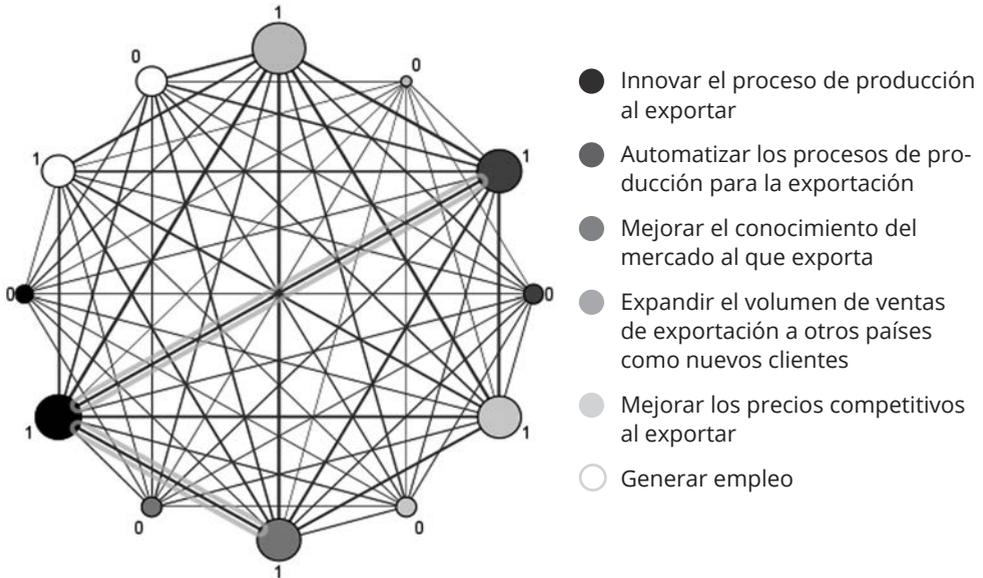
**Gráfica 10.** Relación del atributo «estrategia, estructura y rivalidad» versus «sectores afines y auxiliares» de los agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19



Fuente: elaboración propia.

El atributo «condiciones de los factores» versus «condiciones de la demanda», que se muestra en la gráfica 11, la estrategia de innovar el proceso de producción al exportar se conecta con las estrategias de automatizar los procesos de producción y mejorar el conocimiento del mercado al que exporta (ver gráfica 11).

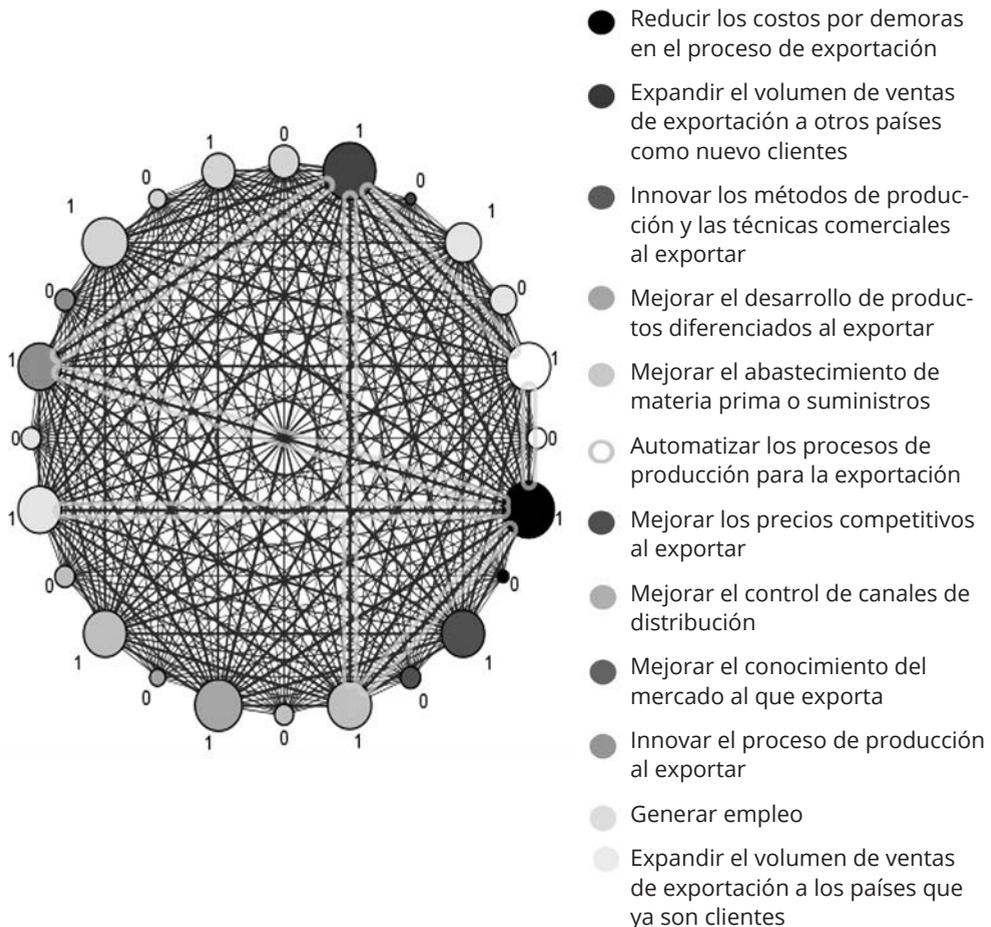
**Gráfica 11.** Relación del atributo «condiciones de los factores» versus «condiciones de la demanda» de los agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19



Fuente: elaboración propia.

Finalmente, analizando los cuatro atributos juntos, como lo muestra la gráfica 12, la estrategia de reducir los costos por demoras en el proceso de exportación se conecta con las estrategias de innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales, mejorar el abastecimiento de materia prima o suministros, mejorar el desarrollo de productos diferenciados y automatizar los procesos de producción. De igual manera, la estrategia de expandir el volumen de ventas de exportación a otros países como nuevos clientes se conecta con las estrategias de innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales al exportar, mejorar el desarrollo de productos diferenciados y automatizar los procesos de producción para la exportación (ver gráfica 12).

**Gráfica 12.** Relación del atributo «estrategias, estructura y rivalidad» versus «condiciones de los factores» versus «condiciones de la demanda» y versus «sectores afines y auxiliares» de los agroexportadores mexicanos frente a la COVID-19.



Fuente: elaboración propia.

En suma, es evidente la relación de causa-efecto de las estrategias; por consiguiente, los agroexportadores mexicanos ya consideran las posibilidades de cambios en sus operaciones y métodos de exportación para enfrentar la pandemia de COVID-19.

## 5. Conclusiones

Con el objetivo de analizar las estrategias que implementan o implementarán los agroexportadores mexicanos, a través de las posibilidades a partir de la pandemia de COVID-19, se concluye que la industria alimentaria se encuentra enfrentando las limitaciones derivadas en producción, distribución y consumo. No obstante, de las estrategias en desarrollo, es decir, la acción que se espera realizar, pero que no se ha puesto en funcionamiento, destacan la de mejorar el conocimiento del mercado, mejorar el desarrollo de productos diferenciados, innovar los procesos de producción, innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales, mejorar el abastecimiento de materias primas o suministros, y mejorar el control de canales de distribución.

Por otra parte, entre las estrategias en planificación, esto es, la acción que se encuentra en proceso, pero que no se ha puesto en funcionamiento, destacan las de expandir el volumen de ventas de exportación a otros países como nuevos clientes, mejorar la competitividad de los precios, automatizar los procesos de producción y reducir los costos por demoras en el proceso de exportación. El 70 % de los agroexportadores mexicanos se encuentran en planificación y en desarrollo de las estrategias de expandir el volumen de exportación a otros países como nuevos clientes e innovar el proceso de producción al exportar. Esto último, en sintonía con las estrategias presentadas por Lin y Zhang (2020); Moyano (2020); Seleiman *et al.* (2020) para China, España y Brasil, respectivamente.

Entre las estrategias no implementadas no se ha contemplado ninguna acción; destacan las de expandir el volumen de ventas de exportación a los países que ya son clientes y generar más empleos. Esta última presenta el reto más importante frente a la pandemia de COVID-19 (Altamirano *et al.*, 2020).

Del mismo modo, entre las estrategias implementadas (acciones que actualmente se llevan a cabo y se han puesto en funcionamiento) por los agroexportadores mexicanos predominan el reducir los costos por demoras en el proceso de exportación, expandir el volumen de ventas de exportación a otros países como nuevos clientes y automatizar los procesos de producción para exportar.

Por otra parte, en línea con lo señalado por Porter (1990) con respecto a que la interrelación entre las estrategias establece una ventaja competitiva para un país, las estrategias para la exportación a partir de la pandemia de COVID-19 consideradas por los productores agroexportadores mexicanos encuestados que presentan

mayor interrelación son las de mejorar el desarrollo de productos diferenciados al exportar, mejorar el conocimiento del mercado al que exporta, reducir los costos por demoras en el proceso de exportación, innovar el proceso de producción al exportar y expandir el volumen de ventas de exportación a otros países como nuevos clientes.

En consecuencia, Rosales-Soto y Arechavala-Vargas (2020) recomiendan el uso de sensores y *big data* para mejorar el proceso agrícola de producción, siendo esto idóneo para las estrategias de reducir los costos por demoras en el proceso de exportación, innovar el proceso de producción, innovar los métodos de producción y las técnicas comerciales, así como automatizar los procesos de producción al exportar.

Finalmente, las estrategias de expandir el volumen de ventas de exportación tanto a los países que ya son clientes como a nuevos clientes, mejorar los precios competitivos y mejorar el desarrollo de productos diferenciados al exportar podrían ser implementadas a través de un certificado de *bono verde agrícola*, como lo plantean Pratt y Ortega (2019).



Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Referencias

- Altamirano, Á., Azuarra, O. y González, S. (2020). *¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Cómo\\_impactará\\_la\\_COVID-19\\_al\\_empleo\\_Posibles\\_escenarios\\_para\\_América\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Cómo_impactará_la_COVID-19_al_empleo_Posibles_escenarios_para_América_Latina_y_el_Caribe.pdf)
- Banco de México. (2020). *Reporte sobre las economías regionales, enero-marzo 2020*. Banco de México. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-economias-regionales/%7BAC9C8A70-ECC0-7B77-EE44-BE087567CB83%7D.pdf>
- Banco de México. (2021). «Impacto de la Pandemia de COVID-19 en la Actividad Económica Sectorial en México y Estados Unidos». (Extracto) Banco de México. Informe trimestral octubre-diciembre de 2020, Recuadro 2, 33-36. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/recuadros/%7BDA917798-4324-FE92-BED8-68E8A67CF09D%7D.pdf>
- Blanco, C. (2015). *Encuesta y estadística: modelos de investigación cuantitativa en Ciencias Sociales y Comunicación*. Editorial Brujas.
- Cardoso V., C. E. (2018). «¿A dónde exportan las empresas y por qué eligen ese mercado de destino? Un análisis para el caso de México» (pp. 154-172). En Gasca Zamora, J. *Perspectivas teóricas, globalización e intervenciones públicas para el desarrollo regional, la metropolización y la sostenibilidad*, vol. I. UNAM. <http://ru.iiec.unam.mx/4220/>
- Carpio P., S. del, Galicia M., S., León V., I., Bautista V., L., Dorantes F., M. F., Merixell T., G. y Sánchez S., P. (2021). «Artesanas y artesanos en México y Guatemala, retos y estrategias en contexto de pandemia». *Jóvenes en la Ciencia*, 10, 1-13. <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3437>
- Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece). (2015). *Reporte sobre las condiciones de Competencia en el Sector Agroalimentario*. Cofece. <https://www.cofece.mx/reporte-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-agroalimentario-2/>
- Decision Analyst STATS 2.0 (s/f). (Software) Decision Analyst. <https://www.decisionanalyst.com>
- Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA). (2019). Encuesta Nacional Agropecuaria 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ena/2019/#Tabulados>
- Escandón B., D. M. y Hurtado A., A. (2014). «Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia». *Estudios Gerenciales*, 30 (131), 172-183. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>

- Espinach R., M. (2018). «Estrategia de negocios para exportar productos agrícolas desde Costa Rica». *Revista Nacional de Administración*, 9 (1), 159-177. <https://doi.org/10.22458/rna.v9i1.2107>
- Espinoza A., J. de J., Ramírez M., A., Guerrero R., L. y López C., S. (2017). «Estrategias, alianzas y portafolio de negocios para desarrollar la competitividad del cultivo del melón en la Comarca Lagunera, México». *Nova Scientia*, 9 (19), 441-463. <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.990>
- Food and Agriculture Organization (FAO) y Comisión Económica para América Latina (Cepal). (2020a). «Sistemas alimentarios y COVID-19 en América Latina y el Caribe: Comportamiento del comercio durante la crisis». *Boletín FAO/Cepal*, 12. FAO. <https://doi.org/10.4060/cb0583es>
- Food and Agriculture Organization (FAO) y Comisión Económica para América Latina (Cepal). (2020b). «Sistemas alimentarios y COVID-19 en América Latina y el Caribe. Riesgos que amenazan el comercio internacional». *Boletín FAO/Cepal*, 3. <https://doi.org/10.4060/ca8975es>
- Food and Agriculture Organization (FAO) y Comisión Económica para América Latina (Cepal). (2021). «Sistemas alimentarios y COVID-19 en América Latina y el Caribe. Digitalización de la agricultura para la transformación inclusiva de sociedades rurales». *Boletín FAO/Cepal*, 18, 1-19. <https://www.cepal.org/fr/node/53992>
- García-García, J. A., Reding-Bernal, A. y López-Alvarenga, J. C. (2013). «Cálculo del tamaño de la muestra en investigación en educación médica». *Investigación en Educación Médica*, 2 (8), 217-224. [https://doi.org/10.1016/s2007-5057\(13\)72715-7](https://doi.org/10.1016/s2007-5057(13)72715-7)
- González A., J. y Pazmiño S., M. (2015). «Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert». *Revista Publicando*, 2 (1), 62-67. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-423821>
- González P., J. L., Navarro A., M. y Peña L., I. (2010). «Internacionalización de empresas jóvenes innovadoras en España». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19 (2), 61-81.
- Gray, R. S. (2020). «Agriculture, transportation, and the COVID-19 crisis». *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68 (2), 239-243. <https://doi.org/10.1111/cjag.12235>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). «Selección de la muestra» (pp. 170-191). En *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Ilchenko, T. y Bezugla, L. (2019). «Trends and Priorities Change in the European Agricultural Products Market». *Investytsiyi: Praktyka Ta Dosvid*, (24), 35-42. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.24.35>
- International Monetary Fund (IMF). (2021). «Policy Responses to COVID-19. Policy Tracker». <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#M>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2020). «Indicadores del sector manufacturero: cifras durante abril de 2020» (comunicado de prensa núm. 274/20). [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emim/emim2020\\_06.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emim/emim2020_06.pdf)
- Ireta-Paredes, A. R., Pérez-Hernández, P., Bautista-Ortega, J. y Rosas-Herrera, E. L. (2018). «Análisis de la red de valor Calabaza Chihua (*Cucurbita Argyrosperma Huber*) en Campeche, México». *Agrociencia*, 52 (1), 151-167.
- Jagtap, S., Bader, F., Garcia-Garcia, G., Trollman, H., Fadiji, T. y Salonitis, K. (2021). «Food Logistics 4.0: Opportunities and Challenges». *Logistics*, 5 (2), 1-19. <https://doi.org/10.3390/logistics5010002>
- Lin, B. y Zhang, Y. Y. (2020). «Impact of the COVID-19 pandemic on agricultural exports». *Journal of Integrative Agriculture*, 19 (12), 2937-2945. [https://doi.org/10.1016/S2095-3119\(20\)63430-X](https://doi.org/10.1016/S2095-3119(20)63430-X)
- Loera, J. y Banda, J. (2017). «Industria lechera en México: parámetros de la producción de leche y abasto del mercado interno». *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19 (4), 419-426.
- Martínez-Franco, A. V., Aguilera-Pérez, C. A., Juárez-Landa, A., Hernández-Ruiz, J., Ruiz-Nieto, J. y Mireles-Arriaga, A. I. (2021). «Percepción e impacto del COVID-19 en el sector agroalimentario del estado de Guanajuato». *Jóvenes en la Ciencia*, 10, 1-9. <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/3374>
- Martner P., C. D. (2021). «Reorganización logística y espacial de las cadenas de suministro marítimo-portuarias en México: entre el neoproteccionismo comercial y la pandemia del COVID-19». *Revista Transporte y Territorio*, 25, 10-29. <https://doi.org/10.34096/rtt.i25.10955>
- MexBest. (s/f). *Directorio de Agroexportadores. MexBest/SAGARPA*. <https://www.mexbest.com/index>
- Moyano E., E. (2020). «El sector agroalimentario después de la COVID-19». *Distribución y Consumo*, 2, 14-22. [https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/El\\_sector\\_agroalimentario\\_despues\\_de\\_la\\_COVID-19.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/278/El_sector_agroalimentario_despues_de_la_COVID-19.pdf)
- Naciones Unidas (NU) y Comisión Económica para América Latina (Cepal). (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística*. Cepal, agosto, 24. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45877>
- Naciones Unidas (NU) y Comisión Económica para América Latina (Cepal). (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: Dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*. Santiago de Chile. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/16/S2100393\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47192/16/S2100393_es.pdf)

- Ojeda P., R. K. (2020). «Desarrollo de un Modelo de Gestión de Inventarios enfocado a la Cadena de Suministro. Universidad Autónoma de Nuevo León». Tesis para obtener el grado de Maestría en Logística y Cadena de suministro. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/21985/1/1080315237.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) y Food and Agriculture Organization (FAO). (2020). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2020-2029*. FAO, Rome/OECD Publishing. <https://www.fao.org/documents/card/en/c/ca8861en/>
- Porter, M. E. (1990). «The Competitive Advantage of Nations». *Harvard Business Review*, marzo-abril, 71-91. [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- Porter, M. E. (2011). «¿Qué es estrategia?». *Harvard Business Review*, 74 (6), 100-117. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Poudel, P. B., Poudel, M. R., Gautam, A., Phuyal, S., Tiwari, C. K., Bashyal, N. y Bashyal, S. (2020). «COVID-19 and its Global Impact on Food and Agriculture». *Journal of Biology and Today's World*, 9 (5), 221-225. <https://www.iomcworld.org/articles/covid19-and-its-global-impact-on-food-and-agriculture.pdf>
- Pratt, L. y Ortega, J. M. (2019). *Agricultura protegida en México: Elaboración de la metodología para el primer bono verde agrícola certificado*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <http://dx.doi.org/10.18235/0001705>
- Ramírez, H. J. J. y Avitia, R. J. A. (2020). «El sector agroalimentario en México, una senda contradictoria» (pp. 715-728). En Gasca Zamora, J. y Hoffmann Esteves, H., *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial. desafíos actuales y escenarios futuros*, Amecider-UNAM. <http://ru.iiec.unam.mx/5256/1/AMECIDERVolumen I 2020.pdf>
- Rosales-Soto, A. y Arechavala-Vargas, R. (2020). «Agricultura inteligente en México: Análisis de datos como herramienta de competitividad». *VinculaTégica EFAN*, 2 (6), 1415-1427.
- Sarmiento del Valle, S. (2014). «Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes». *Revista Dimensión Empresarial*, 12 (1), 111-138.
- Seleiman, M. F., Selim, S., Alhammad, B. A., Alharbi, B. M. y Juliatti, F. C. (2020). «Will Novel Coronavirus (COVID-19) Pandemic Impact Agriculture, Food Security and Animal Sectors?». *Bioscience Journal*, 36 (4), 1315-1326. <https://doi.org/10.14393/BJ-v36n4a2020-54560>
- Shrestha, N., Shad, M. Y., Ulvi, O., Khan, M. H., Karamehic-Muratovic, A., Nguyen, U. S. D. T. et al. (2020). «The impact of COVID-19 on globalization». *One Health*, 11, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2020.100180>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2020). Estadística de la Producción Agrícola de 2020. Recuperado el 5 de octubre de 2021 de: <http://info-siap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos.php>

- Siche, R. (2020). «What is the impact of COVID-19 disease on agriculture?». *Scientia Agropecuaria*, 11 (1), 3-6. <https://doi.org/10.17268/sci.agropecu.2020.01.00>
- Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). (2018). Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- Tuapanta D., J. V., Duque V., M. A. y Mena R., A. P. (2017). «Alfa de Cronbach to validate a questionnaire for the use of ict in university teachers». *MktDescubre*, 1 (10), 37-48. <http://revistas.epoch.edu.ec/index.php/mktdescubre/article/view/141>
- Valencia S., K., Duana Á., D. y Hernández G., T. J. (2017). «Estudio del mercado de papaya mexicana: un análisis de su competitividad (2001-2015)». *Suma de Negocios*, 8 (18), 131-139. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.10.002>
- Viloboa-Arróniz, J., Platas-Rosado, D. E. y Zetina-Córdoba, P. (2021). «El reto del sector rural de México ante la COVID-19». *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 66 (242), 419-442. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2021.242.77322>
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. NU, Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45759-la-pandemia-covid-19-su-efecto-tendencias-mercados-laborales>
- World Integrated Trade Solution (WITS). (2022). «Mundo Alimentos exportación. Valor del comercio (en miles de US\$). Por país y región. 1999-2019». WITS. <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/WLD/StartYear/1999/EndYear/2019/TradeFlow/Export/Indicator/XPRT-TRD-VL/Partner/ALL/Product/Food>
- Yepiz S., B. L. y Ballesteros G., M. (2021). «Beneficios fiscales del sector primario, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca». *Indiciales*, 1 (1), 94-106. <https://indiciales.unison.mx/index.php/Indicial/article/view/11>
- Zhan, S., Zhang, H. y He, D. (2018). «China's flexible overseas food strategy: food trade and agricultural investment between Southeast Asia and China in 1990-2015». *Globalizations*, 15 (5), 702-721. <https://doi.org/10.1080/14747731.2018.1491688>

## ■ Sobre los autores

La Dra. Minerva Evangelina Ramos Valdés es profesora asociada en el Departamento de Economía de la Universidad de Monterrey (UDEM) desde 1996. Sus intereses de investigación giran principalmente en torno al capital humano, con especial énfasis en México. En 2017 fue galardonada con el primer lugar por el Challenge MOC Team Project de la Escuela de Negocios de Harvard del Instituto de Estrategia y Competitividad. Además, cuenta con publicaciones de libros sobre Macroeconomía y Microeconomía con las editoriales Pearson y Trillas.

minerva.ramos@udem.edu  
<https://orcid.org/0000-0001-8399-6058>

Ana Valeria Guajardo García es estudiante de la Licenciatura en Negocios Globales de la Universidad de Monterrey.

ana.guajardog@udem.edu

Diana Carolina López Jasso es estudiante de la Licenciatura en Negocios Globales de la Universidad de Monterrey.

diana.lopezj@udem.edu

Diego Puente Ortiz es estudiante de la Licenciatura en Negocios Globales de la Universidad de Monterrey.

diego.puente@udem.edu

Lizbeth González Villegas es estudiante de la Licenciatura en Negocios Globales de la Universidad de Monterrey.

lizbeth.gonzalez@udem.edu

---

Reconociendo el *customer journey mapping* como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México

***Recognizing customer journey mapping as key to generating accurate, innovative, and customer-focused marketing strategies in Mexico***

**Mónica Guadalupe  
González Urbán**

*Class Technologies Inc.,  
México*

Recibido: 1 de septiembre de 2021  
Aprobado: 16 de mayo de 2022.

## Resumen

*La transformación digital acelerada de las empresas, el comportamiento cambiante del consumidor local y los planes de mercadotecnia directa y digitales tuvieron que transformarse durante la pandemia. Esto obligó a las empresas a replantear su estrategia de mercadotecnia para continuar siendo efectivas y mantener o atraer a sus clientes. Sin importar el tamaño de la empresa, el producto o la industria a la que pertenecen, muchas de estas no se ocuparon de trazar el camino real que recorren sus clientes para llegar a su puerta. El objetivo de esta investigación es identificar si el mapeo del customer journey aplicado en organizaciones globales es conocido y reconocido en las empresas en México como herramienta clave de la estrategia de mercadotecnia. Se realiza una revisión de la teoría disponible y una investigación cuantitativa en la población activa en puestos de marketing de empresas en México. Los resultados mostraron que 46 % no conoce el customer journey de su cliente actual o lo conocen más o menos, y que 83 % de los encuestados está interesado en aprender a mapearlo para realizar estrategias y tácticas de mercadotecnia más precisas, innovadoras y centradas en el cliente.*

**Palabras clave:** customer journey, mapa, estrategia, mercadotecnia, innovación.

**Clasificación JEL:** M31.

## Abstract

*The accelerated digital transformation of businesses, changing local consumer behavior, and digital and direct marketing plans had to be transformed during the pandemic. This forced companies to rethink their marketing strategy to remain effective and retain or attract their customers. Regardless of the size of the company, the product, or the industry to which they belong, many of them did not care to trace the real path that their customers travel to reach them. The objective of this research is to identify if the mapping of the customer journey applied in global organizations is known and recognized in companies in Mexico as a key tool of marketing strategy. A review of the available theory and quantitative research on the workforce in marketing positions of companies in Mexico is carried out. The results showed that 46 % don't know the actual customer journey of their customers and 83 % say that they are interested to know how to map the customer journey to carry out more precise, innovative, and customer-centric marketing strategies and tactics.*

**Keywords:** customer journey, map, strategy, marketing, innovation.

**JEL Classification:** M31.

# 1. Introducción

Las preferencias de un cliente siempre conectado cambian constantemente, ejerciendo una presión en los negocios y sus planes de mercadotecnia para generar ganancias en un corto período de tiempo, según Kotler *et al.* (2021).

Para poder colaborar con este reto, las compañías pueden inspirarse en las prácticas ágiles de otras empresas y de metodologías y tecnología disponible para realizar planes estratégicos de marketing rápidos y con validación casi en tiempo real (West *et al.*, 2020, p. 280). En lugar de crear campañas desde la base, los negocios deben pensar, idealmente, en usar la cocreación y acelerar sus planes *go-to-market*. Este tipo de acercamiento requiere no solo el respaldo de la tecnología, sino la actitud y el *mindset* correctos sobre agilidad y el conocimiento del cliente (Nigel, 2021). La transparencia que internet ha traído con la aceleración de la digitalización después de la pandemia según un estudio publicado por Deloitte (2021), ha facilitado a los clientes la comparación de productos y servicios, transformándolos en *commodities*<sup>1</sup> de un momento a otro. Por ello, las compañías innovan pensando en las experiencias de sus clientes más allá de las simples ofertas de productos y servicios. Además, los clientes están buscando conectar de manera genuina con las marcas, lo que paradójicamente no se ha logrado en su totalidad en esta nueva era de la conectividad.

Como resultado de todo ello, las empresas se sienten responsables de interactuar y conectar con sus clientes vía internet y otras tecnologías digitales. Ahora vuelcan sus procesos de innovación, marketing y servicio en cada punto de toque del *customer journey* (CJ), encontrando nuevas tácticas para interactuar que son más puntuales que la simple venta del producto o servicio de manera directa. Las empresas con mejores prácticas tienen cuatro objetivos estratégicos para diseñar y mejorar el recorrido de los clientes: 1) la cohesión temática de los puntos de contacto; 2) la consistencia de los puntos de contacto; 3) la sensibilidad del contexto de los puntos de contacto (Alvarez *et al.*, 2020, p. 1) y (4) la conectividad de puntos de contacto, que encontró evidencia para las tres primeras de estas dimensiones (Kuehnl *et al.*, 2019, p. 551). Todo parece indicar que la clave para ganarle a la competencia no solo se basa en las cualidades del producto o servicio, sino en cómo los clientes conectan, evalúan, compran, usan y recomiendan las marcas (Balis, 2021). Por ello, entender al cliente desde el minuto cero, antes de conectar con la marca, al comprar y al finalizar

---

<sup>1</sup> *Commodity* es un bien o servicio que se puede comprar o vender (Chávez, 2021).

su proceso, así como el servicio al cliente, han cobrado gran relevancia en las nuevas estrategias que las compañías pueden usar para crear, innovar y entregar más valor a sus clientes de acuerdo con un estudio de Futurum Research y Capgemini (2021).

En la visualización de las interacciones individuales con un producto, servicio o marca, el mapeo del recorrido del cliente ayuda a explicar la forma en que ocurre una interacción en un momento y cómo influye en todos los demás momentos (Micheaux y Bosio, 2019, p. 127). Considerar el *mapeo del customer journey* o *customer journey mapping* como parte de la experiencia del cliente es un concepto clave de marketing, sin embargo, el creciente número de estudios centrados en este tema ha llevado a una considerable fragmentación y confusión teórica sobre el CJ (Becker y Jaakkola, 2020, p. 630). El recorrido del cliente se ha convertido en un concepto cada vez más importante para comprender los comportamientos complejos de este y obtener información sobre sus experiencias. Si bien el término se ha utilizado en diversas disciplinas desde la década de 1990 y su literatura se ha multiplicado por más de siete en los últimos ocho años, la comprensión del tema sigue siendo insuficiente. (Papagiannidis y Alamanos, 2021, p. 336).

Entre las estrategias clave para poder saber si una empresa está ofreciendo el valor que esperan los clientes se encuentra el customer journey map (CJM), que busca conocer todo el camino que recorren los clientes y dar seguimiento a los puntos de contacto en cada fase del recorrido. Capgemini (2019). Este recorrido implica diversas acciones como: comunicación de marca, mercadotecnia directa, marketing digital, experiencia en los puntos de venta físicos o digitales, uso de los productos, recomendaciones, servicio al cliente, conversaciones entre los clientes y las marcas, y programas de lealtad para volverlos defensores leales. Aún no se distingue entre el recorrido del cliente y la experiencia de marca, que son dos facetas distintas de la experiencia del cliente y ambas impulsan elementos de valor de marca, como la lealtad (Kuehnl *et al.*, 2019). Por ello, las estrategias de marketing deben orquestar todos estos puntos de toque, junto con sus tácticas y estrategias específicas, para poder conectar con sus clientes y entregarles lo que realmente es significativo y memorable para ello (Clinehens, 2019).

Aunque muchos artículos discuten el CJM, tanto los académicos como los profesionales aún cuestionan las mejores formas de modelar el recorrido de toma de decisiones del consumidor. Sostenemos que la mayoría de los mapas de recorrido del cliente tienen defectos críticos. Asumen que todos los clientes de una organización en particular experimentan los mismos puntos de contacto organizacionales y consideran que estos puntos de contacto son igualmente importantes. Además,

la administración carece de conocimiento sobre cómo utilizar el CJM como una herramienta estratégica multifuncional que promueve la innovación en el servicio (Rosenbaum *et al.*, 2017, p. 143). Como todo buen mapa, el del *customer journey* funcionará como la guía para crear consenso no solo en áreas de marketing sino en todas las partes interesadas de una empresa, para impactar positivamente en la organización y en sus resultados.

## 2. Marco teórico

### *Qué es el customer journey*

Si se busca un elemento fundamental en la experiencia del cliente que muestre a las compañías cómo beneficiarse de tener planes centrados en ellos, entonces estamos hablando del CJM. Este concepto, y la necesidad de mapear el comportamiento del cliente, fue iniciado por Ron Zemke, Chip Bell y John Bush en 2013 (Zemke *et al.*, 2013), y se convirtió en una herramienta habitual en las empresas de consultoría. Ellos descubrieron que el recorrido del cliente no es lineal por las siguientes razones: un cliente puede perder varias etapas en su camino hacia las ventas, así como volver a la misma varias veces; no termina con una compra: el recorrido del cliente también incluye la interacción posventa con una marca; y considera los objetivos y las emociones del cliente en cada etapa de su recorrido (Zemke *et al.*, 2013). Junto con la satisfacción del cliente, sus antecedentes culturales también pueden influir en la forma en que interactúa con la empresa. La cultura de los individuos tiene una relación directa con su comportamiento y, en consecuencia, con su cambio de comportamiento como clientes (Canfield y Basso, 2017, p. 104). El CJM es una técnica popular que se utiliza para aumentar la comprensión de una empresa sobre sus clientes. En su forma más simple, muestra las principales rutas de estos. Cuando se trata de trayectorias complejas, estas rutas son difíciles de comprender, con lo que se pierde el beneficio de utilizar un CJM (Gaël Bernard, 2018)

Cualquier compañía dedicada a venta de productos o servicios a personas o consumidores finales tiene clientes y estos realizan un recorrido para acercarse a esas empresas y sus marcas. Si estas no han ido más allá en nombre de la experiencia de su cliente, en especial en la era post COVID-19, una vez que intenten mapear el CJ de sus clientes encontrarán información muy relevante, que los ayudará a trazar estrategias de marketing centradas en ellos. Con seguridad, la organización entera

y los clientes se lo agradecerán (Jerry, 2020). La interacción de los clientes con las empresas en la actualidad no solo ha aumentado significativamente, sino que también se ha convertido en uno de los principales problemas que afecta a la estrategia empresarial. Durante las últimas décadas, los investigadores de marketing han desarrollado teorías y técnicas para comprender cómo los clientes interactúan con el producto y el servicio de una empresa. Estas técnicas ayudan a transformar la recopilación de datos sobre el comportamiento del consumidor en representaciones visuales, como mapas, gráficos y diagramas (Canfield y Basso, 2017, p. 104).

Según Kotler *et al.* (2021), las empresas deben diseñar cada punto de contacto de manera cuidadosa y determinar cuándo recurrirán a la automatización y cuándo al toque humano y personalizado. Es aquí donde los departamentos de marketing deben tomar ventaja de la comprensión de sus clientes para poder desarrollar estrategias con tácticas precisas que los cautiven. Una de las formas más fáciles y rápidas de comprender el recorrido del cliente es hablar de las 5A (por sus siglas en inglés): *aware, appeal, ask, act* y *advocate* (difundir, atraer, pedir, actuar, lealtad) (Kotler *et al.*, 2021), que resume las acciones que tomará el cliente desde el primer contacto con la marca, como se presenta en la tabla 1 (ver tabla 1).

**Tabla 1.** Las 5A del recorrido del cliente según Kotler *et al.* (2021)

<b>Difundir (Aware)</b>	<b>Atraer (Appeal)</b>	<b>Pedir (Ask)</b>	<b>Actuar (Act)</b>	<b>Lealtad (Advocate)</b>
Exposición de las marcas mediante experiencias, publicidad y recomendaciones.	Procesamiento de los mensajes de la marca y atracción hacia algunas de ellas.	Búsqueda de más información sobre la marca, impulsada por la curiosidad.	Decisión sobre la marca que se va a comprar y a usar.	Desarrollo de sentimiento de lealtad y defensores de la marca.

Fuente: Kotler *et al.*, 2021.

El *customer journey* puede trasladarse a una documentación sobre lo que hacen los clientes (o quieren hacer), lo que piensan y sienten antes, durante y después de que interactúan con la marca. Este camino está integrado por muchos pasos, y esos a su vez están llenos de tareas, preguntas sin resolver y emociones distintas. Como se ve en la figura 1 (Kotler *et al.*, 2017), este camino comienza mucho antes de que el cliente haya hecho cualquier tipo de contacto con la marca y puede llegar a conocer hasta la última interacción (ver figura 1). Después del último paso, el cliente

irá a decirle a otros cómo vivió su experiencia y quizá vuelva o no a acercarse a la marca. Es bien sabido que los clientes eligen productos y servicios que brindan las mejores experiencias. El mapa del recorrido del cliente es una herramienta de diseño centrada en el usuario, que combina recursos visuales y tiene en cuenta el punto de vista del cliente. En un modelo de negocio prometedor, con una presencia relevante de la perspectiva de los clientes, el sistema producto-servicio ha sido ampliamente estudiado (Azzine *et al.*, 2021, p. 313).

### 3. Marketing y *customer journey* en México

El marketing tradicional y digital deben coexistir intercambiando roles en todo el camino al cliente. En una etapa temprana entre empresas y compañías, el marketing tradicional desempeña un rol mayor en la construcción de *awareness* y de interés. Conforme la interacción va progresando y los clientes demandan más cercanía con las empresas, el marketing digital cobra más importancia. El enfoque del marketing digital es impulsar los resultados mientras que en el marketing tradicional el foco está en iniciar la interacción con el cliente, según Kotler *et al.* (2017).

En México hubo una caída del comportamiento omnicanal (es decir, referente al uso de diferentes canales de comunicación físicos y digitales por parte de los clientes para acercarse a una marca), causado por el cierre de puntos físicos durante el confinamiento, según un estudio reciente de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO, 2021) sobre el comportamiento del consumidor en 2021. Los consumidores mexicanos comenzaron a mostrar nuevos comportamientos y se subieron a olas que mezclan canales digitales y tradicionales como: *webrooming*, que trata del comportamiento del consumidor cuando realiza la investigación sobre la marca en línea en un dispositivo fijo o móvil, pero el producto se compra en la tienda; *showrooming*, cuando el consumidor ve un producto físico en la tienda pero decide comprarlo en línea, posiblemente debido a la facilidad de comparación de precios (Sana, 2016) y *bommerooming*, en el que el cliente busca el producto por internet, luego va a la tienda a verlo y tocarlo para finalmente comprarlo por internet. Según el estudio de la AMVO (2021), los consumidores mexicanos que han elegido canales digitales detectan cada vez más promociones y descuentos, productos disponibles y nuevos servicios y productos que satisfacen la nueva demanda de los canales en línea, sin embargo, también hay un aumento en los costos de entrega.

## Etapas del customer journey

Al analizar cada fase la interacción de la marca con el cliente, la empresa podrá averiguar qué más podrá ofrecerle para mejorar su experiencia y conseguir diferenciarse de la competencia. También será posible identificar puntos en los que puede personalizarse el servicio según la respuesta del cliente, para realizar estrategias de *engagement* y fidelización. Desde la óptica de marketing, el proceso de compra suscita una percepción de las marcas de acuerdo con la forma en que estas se comunican con los clientes (Jerry, 2020). Dependiendo de la fase en la que se encuentre el consumidor, se gestionarán acciones específicas para llegar a él de manera efectiva. Los expertos en marketing deben esclarecer ciertos términos antes de trabajar con el CJ.

Primero deberá especificarse una clara definición del mercado objetivo, pues esto ayudará a identificar también varios *buyer persona*<sup>2</sup> que ayudarán a adecuar el mensaje de acuerdo con el segmento específico. Antes de decidir cualquier cosa, tienen que saber a quién le están hablando. Suena lógico, pero es muy común no tener claro el segmento objetivo. Esto sucede porque definirlo requiere un análisis minucioso y un proceso reflexivo que identifique quiénes de la población son los que más probablemente estarán interesados en lo que estamos ofreciendo (Chávez, 2021). Una vez conseguido esto, se analizará cómo se comporta cada grupo.

Según Jerry (2020), aquí se listan las fases más comunes en el ciclo de marketing y ventas, y las acciones que usualmente realizan los clientes:

- *Etapa de descubrimiento o «awareness».* El consumidor tiene una necesidad y quiere satisfacerla con un producto o servicio concreto. La marca tiene que estar visible para convertirse en su solución. Una identidad visual atractiva y un diseño adaptado a los dispositivos que el cliente utilice favorecerán que su experiencia sea placentera.
- *Etapa de consideración.* Los clientes comparan los productos con los de la competencia. Aquí entra en juego la creatividad y las características intrínsecas de los servicios que se ofrecen. Se deben potenciar las fortalezas y hacerlo

<sup>2</sup> *Buyer persona* es un término que se utiliza para designar a un ente ficticio que creamos para representar a los diferentes segmentos de clientes a los que queremos dirigirnos.

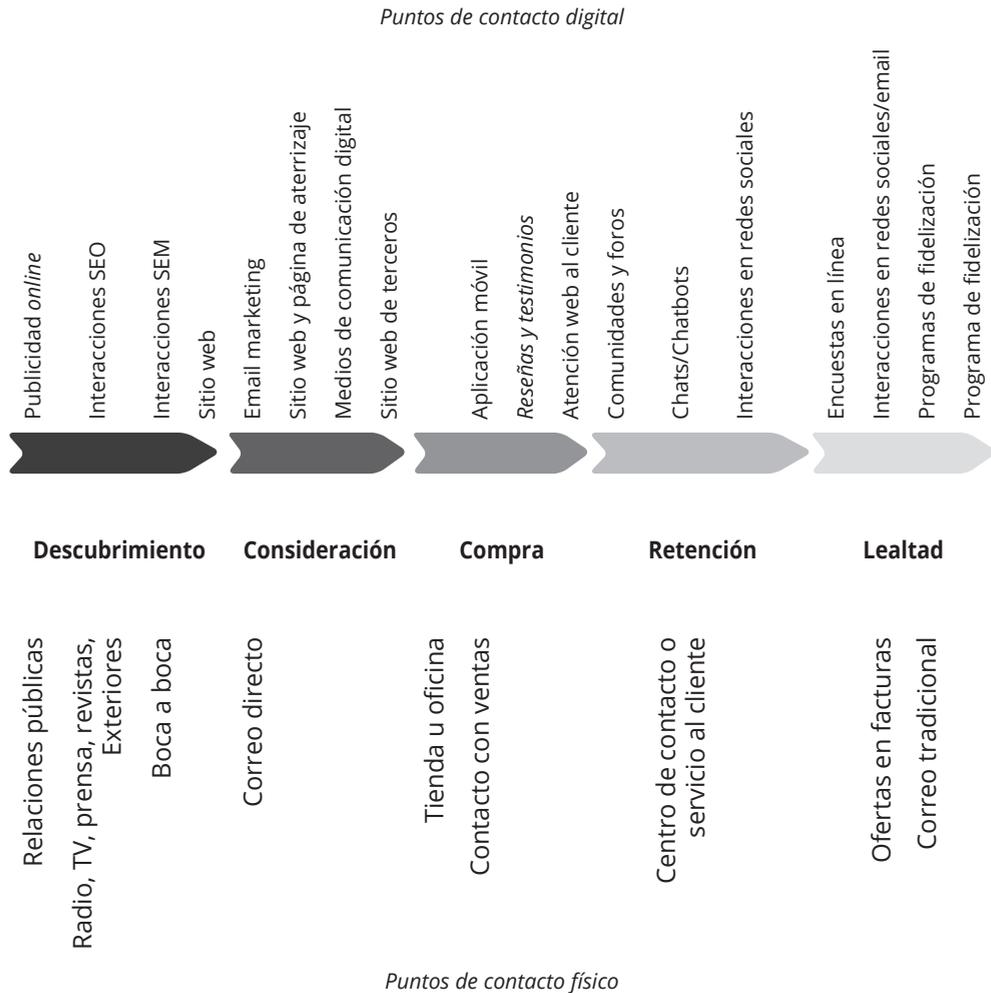
de forma original para llegar a la diferenciación en nuestra estrategia de marketing.

- *Etapas de decisión o de compra.* Este es el momento de escoger el producto y llegar a la transacción. Si las marcas aparecen como una simple opción entre las alternativas de los clientes, pero destacan frente a la competencia, están cerca de alcanzar su objetivo. Aquí se incluye el valor añadido para potenciar la venta. El uso de promociones, un servicio de garantía o una rebaja pueden influir en la decisión de compra de los clientes.

Se han mencionado solo algunas razones por las que el CJ adquiere gran relevancia en la construcción de la estrategia de marketing, ya que la empresa podrá acompañar al consumidor durante todo el recorrido de su experiencia con la marca, para que sea satisfactoria y desemboque en la compra final, además de que podrá mejorar la relación con sus clientes y potenciar sus ventas. El uso de herramientas visuales como el mapeo del recorrido del cliente, los planos o el lienzo del modelo de negocio fue el resultado original de una comprensión de las profesiones que trabajan con el lenguaje visual, como la comunicación visual y el diseño. Los elementos visuales como diagramas, texto o imágenes son ayudas de comunicación visual y transmiten significado a los demás (West *et al.*, 2020, p. 275).

A continuación, en la figura 1 se presenta un ejemplo del CJ con distintos puntos de contacto físicos y digitales y algunas tácticas de marketing de acuerdo con la etapa en la que se encuentra el cliente (ver figura 1).

**Figura 1.** Ejemplo de mapa genérico de *customer journey* con diversos puntos de toque físicos y digitales



Fuente: elaboración propia.

## *Cómo trazar el customer journey map*

El CJM es una herramienta usada originalmente por los profesionales de la experiencia del cliente en el mundo como un método para documentar el camino que recorre con base en la experiencia, según Jerry (2020). Contrario a lo que hemos visto en otras herramientas, no se trata de un mapa de procesos y tampoco de pegar *post-it* en la pared. Se trata de escribir la narrativa de lo que hacen los clientes, lo que piensan y sienten cuando se están acercando a alguna marca. Este mapa del cliente es una representación visual de lo que significaría ser un cliente real, y les indica a las marcas en dónde dan claridad o que dirección pueden ofrecer en términos de la experiencia al adquirir sus productos o servicios. A pesar de ser una herramienta que por definición ayudaría a las empresas a visualizar de manera más concreta cómo se comporta su cliente para establecer estrategias más precisas, un reporte reciente menciona que el uso del CJ es limitado, pues 82% de las compañías en el mundo han mapeado sus CJ en algún momento, pero solo 47% de ellas lo han usado efectivamente.

De acuerdo con Jerry (2020), diseñar la experiencia completa del cliente es clave para diferenciar los diseños, ofertas y estrategias de la competencia en un mercado competitivo cada vez más concurrido. Con el CJM, las organizaciones pueden ofrecer una experiencia más atractiva y valiosa, además de generar ahorros significativos de tiempo e inversión en estrategias y tácticas de marketing. Este método es una herramienta estratégica fundamental para todo diseño de experiencias y estrategias, y se convertirá en una habilidad necesaria para diseñadores y gerentes que trabajen en una marca (Robert, 2016). Si bien la innovación como tema para los profesionales del marketing y los académicos se ha convertido recientemente en una fuente importante de ventaja competitiva, la interconectividad entre la experiencia del cliente y la innovación no es nueva (Kokins *et al.*, 2021, p. 185).

## *Etapas del customer journey map*

Según Jerry (2020), hay cuatro pasos a seguir en el CJM. Cada paso es único y dependerá directamente del segmento de mercado al que se quiera llegar o bien analizar, y se presenta en la tabla 2 (ver tabla 2). Los pasos se enumeran a continuación:

i. Contextualización y etapas:

1a. Contexto: aquí se considera el recorrido que quiere caracterizar en el *journey map* (compra de producto o servicio) y las personas a las se quiere llegar.



El *journey* debe ser único para cada segmento de mercado especificado, por lo que dependerá de la industria, producto o servicio que se ofrezca.

1b. Etapas: una vez que se establece el CJ general, se definen distintas etapas en el proceso, como por ejemplo: *awareness*, investigación, selección, compra, *on-boarding* (o proceso de adquisición de nuevos usuarios que asegura que accedan a todos los productos y servicios que ofrece una marca), uso, actualización de producto, programas de lealtad, entre otros.

- ii. *Puntos de contacto*: se identifican todos los puntos de contacto durante el *customer journey* y se mapean en cada etapa. Se describe lo que los clientes hacen en cada punto de contacto.
- iii. *Datos cualitativos del cliente*: describe los pensamientos y los sentimientos del cliente en cada punto de contacto de acuerdo con la situación actual.
- iv. *Momentos de la verdad (altos y bajos)* (Gillian y Muzellec, 2014). Por último, una vez que se ha mapeado el recorrido del cliente, se deben identificar las interacciones clave en las que puedas tener una oportunidad de intervención con estrategias de marketing bien definidas.

**Tabla 2.** Trazo del *customer journey map* (sugerido por Jerry, 2020)

<b>1a. Contexto</b>				
<b>1.b Etapas</b>				
<b>3. Puntos de contacto</b>				
<b>3a. Pensamientos del cliente</b>				
<b>3b. Sentimientos del cliente</b>				
<b>4. Momentos de la verdad</b>				

Fuente: elaboración basada en la propuesta de Jerry, 2020.

## 4. Metodología de investigación

En esta investigación, se desarrolló inicialmente un ejercicio de revisión sistemática de literatura. Después se aplicó una encuesta digital de opción múltiple dirigida a un segmento específico de especialistas en mercadotecnia en México. Los resultados obtenidos logran identificar, evaluar y sintetizar los estudios en un campo de conocimiento específico de la mercadotecnia.

*Hipótesis:* Partimos de la hipótesis de que el CJM es un tema parcialmente desconocido y no aplicado ni explotado en su totalidad por los especialistas de marketing en México.

### *Muestra y procedimiento*

Se realizó una investigación cuantitativa con apoyo de una agencia de marketing digital mexicana con más de diez años de operación en México llamada *The Business Club*.<sup>3</sup> El instrumento de medición fue una encuesta en formato digital. El objetivo fue validar el conocimiento de la audiencia sobre el CJ, el CJM y las herramientas para mapeo del recorrido del cliente disponibles en el mercado. La encuesta contenía cinco preguntas de elección múltiple relacionadas con conceptos de CJ, mapeo y herramientas en el mercado, y también se incluyeron preguntas de edad y posición dentro de las compañías. La encuesta se lanzó en canales digitales: Facebook, Instagram y principalmente LinkedIn. Se realizó un video para atraer a la audiencia a la encuesta que incluyó un incentivo de \$1000.00 pesos mexicanos a la respuesta número 80.

La muestra seleccionada fue de ejecutivos de marketing en México, de entre 25 y 50 años, con posiciones gerenciales o de directivas, trabajando en departamentos de marketing de empresas globales con oficina sede en México que hablaran español. Ello sumó un total de 166 personas identificadas. Para los resultados de esta investigación se consideraron las respuestas de 65 participantes, que fueron los que completaron la encuesta. Según Hair *et al.* (2017) una buena muestra debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población para que sea

---

<sup>3</sup> The Business Club es una agencia de marketing digital mexicana con más de diez años en el mercado, que ofrece servicios y asesorías integrales de marketing a pequeñas y medianas empresas principalmente de la industria Fintech.

posible hacer inferencias a partir de la muestra (pequeña) sobre la población (grande). Además, cita que las muestras de tamaño pequeño generalmente alcanzan altos niveles de datos estadísticos poderosos.

## 5. Resultados de la investigación

El resultado de la investigación fue de 166 visitas a la encuesta, obteniendo 39.2 % de encuestas finalizadas con un total de 65 respuestas y un 60.8 % de abandono. Este último dato podría indicar que los lectores llegaron al abandono por probable desconocimiento del tema, validando la hipótesis de que: «El CJM es un tema parcialmente desconocido y no aplicado ni explotado en su totalidad por los especialistas de marketing en México». El 46 % de los encuestados se encuentra en el rango de 40 a 50 años; 38.5 % entre 30 y 39, y 15.4 % entre 20 y 29. Más de 44.5 % de los encuestados pertenecen a áreas directivas, 33.8 % está en gerencia y 21.5 % en áreas de coordinación.

En la tabla 3 podemos notar que, en su mayoría, los visitantes a la encuesta sí hicieron el intento de responder y, posteriormente, la abandonaron, pues no tenemos respuestas incompletas. El *software* utilizado no permite ver las respuestas inconclusas en el sistema (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Estadísticos generales de la encuesta

Total de visitas	Total completado	Respuestas incompletas	Tasa global de finalización
166	65	0	39.2%

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta realizada en 2021. Datos procesados con el programa Survio.

Las respuestas más relevantes que contribuyeron a confirmar nuestra hipótesis fueron cinco. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El 87.3 % de los que respondieron la encuesta dijo que sí conocía el concepto de CJ, mientras que el otro 12.7 % no lo conoce.
- Del total de las respuestas, 15.9 % confirma que los expertos en marketing no conoce el CJ actual de su cliente, mientras que 31.7 % dice que lo conoce más o menos bien.

- De los encuestados, 36.9 % dice que no ha mapeado el CJ.
- De estos, 52.4 % afirma que conoce otras herramientas de mapeo del CJ.
- De los encuestados, 83.1 % está interesado en aprender a mapear el CJ de sus clientes.

## 6. Discusión

### *Contribución a la teoría*

La conceptualización de CJ y CJM existe desde hace varios años, pero no es algo reconocido ni utilizado actualmente por los expertos de marketing de las empresas en México. Teóricamente se le relaciona con el concepto de *customer experience* (CX) y muchas empresas aún no están preparadas para ello o sienten que no lo necesitan (Grand View Research, 2021).

Esta investigación está basada en las contribuciones teóricas más recientes de autores destacados como Kotler *et al.* (2021) y Jerry (2020), y muestra los avances en la conceptualización del mapeo del CJ en México.

### *Limitantes de esta investigación*

Este trabajo es el primer esbozo para hacer conciencia del CJM como herramienta que ayuda a las empresas y a los equipos de marketing a entender lo que los clientes buscan, cómo lo quieren y cuándo lo quieren. El tiempo empleado en la investigación cuantitativa no fue suficiente para contar con la compilación de una muestra más grande según las metas planteadas. Sin embargo, representa el inicio de una nueva propuesta de estudio sobre mapeo de CJ de las empresas en México.

### *Futuras investigaciones*

En este documento podemos encontrar los primeros pasos de una investigación futura que incluirá métodos cualitativos y cuantitativos con una ventana de tiempo más amplia. Esto no solo para poder medir el conocimiento actual y real de los ejecutivos de marketing laborando en empresas globales en México, sino para descubrir

una nueva oportunidad en educación, consultoría o asesoría de expertos en el tema de CJ y el CJM. De primera instancia este documento muestra que el concepto de CJM no es comprendido en su totalidad, razón por lo cual concluimos que la audiencia perfilada abandonó la encuesta.

Muchas preguntas pueden surgir de este primer documento, tales como: ¿cuáles serían los resultados a obtener en una investigación cualitativa 1:1?, ¿cuál sería el siguiente paso para las empresas que han descubierto que no tienen conocimiento del CJ actual de sus clientes?, ¿cuánto tiempo le tomará a una organización en México mapear el CJ de sus clientes?, ¿de qué forma se vería impactada la estrategia y el plan de marketing de la empresa, una vez que han mapeado la ruta de su cliente ideal? Y también, ¿cuánto ahorro y ganancias simultáneas representará para una empresa dedicarle tiempo suficiente a entender al cliente, mapearlo y después abordarlo de manera precisa y adecuada con tácticas de marketing más precisas y definidas?

## 7. Conclusiones

Las estrategias empresariales centradas en el cliente, el concepto de CJ y CJM como ejercicio básico en el diseño de estrategias de marketing han sido estudiados desde hace algunos años en países más desarrollados, como Estados Unidos (Kotler *et al.*, 2021) y algunos de Europa. De ahí que el material utilizado como referencia incluya autores anglosajones y algunas firmas internacionales expertas en este tema (Gartner, 2021). El enfoque del marketing, que combina interacciones en línea y fuera de línea entre empresas y clientes, se volvió sustancial en la construcción de marcas y ha complementado la conectividad de las empresas con los clientes de máquina a máquina, con un toque de persona a persona, para fortalecer su compromiso con ellos, comprenderlo y llegar a ellos de forma integral, precisa e innovadora (Balis, 2021).

El nuevo comportamiento del consumidor se ha estudiado desde hace años por algunos expertos internacionales, pero en México no había surgido la necesidad real de comprender a este nuevo consumidor de manera puntual. El año 2020 aceleró décadas de desarrollo digital en las empresas mexicanas, y los clientes y marcas se vieron obligados a transformar su forma de acercarse a los clientes y usar dispositivos y tecnologías que antes no hubieran utilizado. En México, recién comenzamos a develar la existencia de diferentes variables que se involucran en la comprensión

del CJ, entre ellas el uso del mapeo del recorrido del cliente según un informe de KPMG (2020).

Según los resultados mostrados en este documento, se puede concluir que el CJM es un tema parcialmente desconocido y no aplicado ni explotado en su totalidad por los especialistas de marketing en México, destacando que 47.6 % de los que respondieron la encuesta no conocen el CJ de su cliente actual. También confirmamos nuestra hipótesis de que los ejecutivos de marketing no se detienen a trazar el CJ de su cliente ideal o prospecto desde el inicio de sus planes de marketing. Los resultados mostraron que 36.8 % de los encuestados nunca lo han mapeado y hay un área de oportunidad con más del 83.1 % de los encuestados interesados en aprender cómo mapear el CJ para integrarlo en sus planes de marketing.

Se recomienda dar continuidad a esta línea de investigación cuantitativa con una ventana de tiempo mayor y usar otros canales digitales para lograr más respuestas. También podría extenderse este estudio a un tamaño de empresa en particular o bien a otros países en América Latina que muestren indicadores altos en el uso de estrategias de marketing digital. Además de que se complementará la investigación cualitativa con entrevistas a una muestra de ejecutivos expertos en marketing laborando en empresas internacionales en México, para mostrarles que el mapeo del CJ o CJM puede ayudarlos a diseñar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente.



Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Referencias

- Alvarez, J., Pierre-Majorique, L., Marc, F., Chen, S.-L., Maunier, B. y Senecal, S. (2020). «An enriched customer journey map: how to construct and visualize a global portrait of both lived and perceived user's experiences?». *Designs*, 4 (3), 29.
- Azzine, E., Hofmann, A. y Mascarenhas, J. (2021). «The customer journey in a product-service system business model». *Procedia CIRP*, 100, 313-318.
- Balis, J. (10 de marzo de 2021). «10 Truths About Marketing After the Pandemic». *Marketing*. *Harvard Business Review*.
- Becker, L. y Jaakkola, E. (2020). «Customer experience: fundamental premises and implications for research». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- Canfield, D. de S. y Basso, K. (2017). «Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test». *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104-117.
- Capgemini. (22 de octubre de 2019). «How to create the unified experiences your buyers crave». Capgemini.
- Chávez, J. C. (2021). *Psico-Marketing Inspira y Vencerás*. G-8D.
- Clinehens, J. (2019). «CX That Sings: An introduction to customer journey mapping for marketers». Jennifer Clinehens.
- Deloitte. (2021). «Putting digital at the heart of strategy». Deloitte.
- Futurum Research y Capgemini. (2021). «Five Key Challenges and Opportunities for CMOs Delivering the Future of Customer Experience». Futurum Research and Capgemini. <https://futurumresearch.com/wp-content/uploads/2021/03/Capgemini-Five-Key-Challenges-and-Opportunities-for-CMOs-Delivering-the-Future-of-CX.pdf>
- Gaël Bernard, P. A. (2018). «CJM-ab: Abstracting Customer Journey Maps Using Process Mining». *Lecture Notes in Business Information Processing*, 317, 49-56.
- Gartner. (2021). «Customer Journey: Creating meaningful real-time customer interactions». Gartner.
- Gillian, M. y Muzellec, L. (2014). «Consumer Moments of Truth In the Digital Context». *Journal of Advertising Research*, 54, núm. 2, 200-204.
- Grand View Research. (2021). *Customer Experience Management*. Grand View Research.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2da. ed). Sage Publishing.
- Jerry, A. (2020). *The Journey Mapping Playbook: A Practical Guide to Preparing, Facilitating and Unlocking the Value of Customer Journey Mapping*. De Gruyter.
- Kokins, G., Straujuma, A., Lapina, I. (2021). «The role of consumer and customer journeys in customer experience driven and open innovation». *Journal of Open Innovation*, 7(3).

- Kotler P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- KPMG. (2020). «Mexico». KPMG Insights. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/01/customer-first-insights-mexico.html>
- Kuehnl, C., Jozic, D. y Homburg, C. (2019). «Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568.
- Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO). (2021). *Estudio de Venta en Línea*. Asociación Mexicana de Venta en Línea.
- Micheaux, A. y Bosio, B. (2019). «Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service». *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127-140.
- Nigel, V. (2021). *Digital Business Transformation*. Wiley.
- Papagiannidis, S. y Alamanos, E. (2021). «Going on a journey: A review of the customer journey literature». *Journal of Business Research*, 125, 336-353.
- Robert, C. (2016). *Journey Maps: The Tool for Design Innovation*. Design Community College Inc.
- Rosenbaum, M. S., Otálora, M. L. y Ramírez, G. C. (2017). «How to create a realistic customer journey map». *Business Horizons* 60 (1), 143-150.
- Sana, N. (2016). «Evaluation of customer preferences on showrooming and webrooming: an empirical study». *Al-Bark at Journal of Finance and Management*, 50-67.
- West, S., Osterlund, M. y Oliver Stoll, P. M. C. (2020). «Adjusting customer journey mapping for application in industrial product-service systems». *International Journal of Business Environment*, 11(3), 275-297.
- Zemke, R., Bell, C. y Bush, R. (2013). *Managing knock your socks off service*. Amacom.

## ■ Sobre la autora

Mónica Guadalupe González Urbán cursa actualmente el doctorado en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica en la Universidad Anáhuac del Norte. Posee el grado de Maestría en Administración de Empresas por la Universidad del Valle de México y de Maestría en Psicología por Unitec. Cuenta con más de veinte años como mercadóloga especializada en América Latina en países de habla hispana, inglés y portugués y experiencia en marketing B2B2C en industria de tecnología para empresas multinacionales fabricantes de *hardware* y *software*, como Intel, HP, Tektronix, Texas Instruments, CrowdStrike y *startups* globales, como CitiXsys y CM.com. Participa activamente en programas de *coaching* internacional, como Mentor-Her en Europa y otros relacionados con el ámbito de la Psicología positiva y Psico-Marketing. Es cofundadora de The Business Club, una agencia de marketing digital para empresas mexicanas de la industria Fintech. Actualmente es directora de marketing y generación de demanda en América Latina para Class Technologies Inc, Edtech americana, con sede en Washington DC, que fabrica *software* educativo.

monica.urban@classedu.com

<https://orcid.org/0000-0002-9486-7873>

---

## Desempeño laboral en mujeres ejecutivas del sector turístico: uso de redes sociales y competencias digitales

### *Women executives job performance in the tourism industry: the use of social media and digital competences*

**Luz María  
Moyano-Castolo**

*Universidad Anáhuac  
México, México*

**Rocío  
Mendoza-Castillo**

*Universidad Anáhuac  
México, México*

**Edgar  
Faugier-Fuentes**

*Universidad Iberoamericana Ciudad de México,  
México*

**Karla  
Barajas-Portas**

*Universidad Anáhuac  
México, México*

Recibido: 1 de octubre de 2021.  
Aprobado: 3 de junio de 2022.

## Resumen

*El uso de las redes sociales resulta ya inevitable en los entornos laborales. Hallazgos en investigaciones muestran su efecto en el desempeño laboral de los empleados (Pavithra y Deepak, 2021). La presente investigación se propone entender el impacto que tiene el uso de redes sociales y las competencias digitales en el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico. El estudio se realizó con datos obtenidos de mujeres de dicho sector, considerando los factores de uso de las redes sociales y las competencias digitales. Para ello, se recurrió a la metodología de modelos de ecuaciones estructurales partial least squares (PLS-SEM), con el objetivo de comprobar el modelo teórico relacionado con el desempeño laboral, el cual se explica por medio de las competencias digitales, la versatilidad, las preocupaciones y los usos de las redes sociales. La principal aportación del estudio radica en el acercamiento a la comprensión del desempeño laboral, específicamente de mujeres, quienes se enfrentaron a retos diferentes durante la pandemia de COVID-19, aprovechando las redes sociales para mejorar sus actividades.*

**Palabras clave:** Desempeño laboral, redes sociales, competencias digitales, mujeres ejecutivas, sector turístico.

**Clasificación JEL:** M31, Z33.

## Abstract

*The use of social networks is inevitable in work environments. Research findings show the effect of social media on employee job performance (Pavithra and Deepak, 2021). This research aims to understand the impact of the use of social networks and digital competences on the job performance of women executives in the tourism sector. With data obtained from women in this sector, a study and analysis of the factors versatility in use, concerns or fears, and use at work, was carried out to evaluate job performance and the incidence of digital competences. The methodology used was Partial Least Squares structural equation models (PLS-SEM) with the purpose of verifying the theoretical model related to job performance, which is explained through digital competence, versatility, concerns, and uses of social networks. The main contribution of the study lies in the approach to understanding job performance, specifically of women executives, who faced different challenges during the COVID-19 pandemic, taking advantage of social networks to improve their activities.*

**Key words:** job performance, social networks, digital competences, women executives, tourism sector.

**Classification JEL:** M31, Z33.

# 1. Introducción

El avance de la tecnología en el mundo entero es vertiginoso y, en la actualidad, las redes sociales ocupan los lugares preferentes de los usuarios de internet, con lo que llegan a ejercer gran influencia en muchos aspectos de la vida diaria. Estas permiten a los usuarios comunicarse y generar contenido sin necesidad de presencia física, además de facilitar el aprendizaje en línea y el intercambio de información (Kyungsuk *et al.*, 2017). La pandemia de la COVID-19 ha sido un desafío para el mundo; ha generado cambios radicales en la vida de las personas, lo cual ha traído consecuencias psicológicas y económicas, incluyendo pérdidas de familiares y seres queridos (Sotomayor-Preciado y Espinoza-Carrión, 2021). Si bien la pandemia de COVID-19 mostró oportunidades para las tecnologías digitales con el objetivo de hacer frente a la crisis, ONU Mujeres (UN Women, 2020a) afirma que la brecha de género en el uso de internet aumentó de 11 %, en 2013, a 17 %, en 2019, con consecuencias directas en la educación y las aptitudes generales de las mujeres. Al mismo tiempo, las mujeres también asumen 54 % del empleo total generado en el sector turístico, según el *Informe Global de Mujeres en el Turismo*, publicado por la Organización Mundial del Turismo (WTO, 2019). Asimismo, el sector turístico puede verse como una industria donde mejor se han logrado resultados que brindan oportunidades para el desarrollo profesional y personal de las mujeres (World Bank Group, 2017). Sin embargo, un informe reciente de ONU Mujeres, de 2020, destaca que los sectores con mayores repercusiones por las medidas de confinamiento tienen una composición mayor de empleo femenino, servicios de alojamiento y alimentación, hostelería, sector inmobiliario, industria manufacturera y comercio. Estos sectores emplean 527 millones de mujeres, concretamente, a 42 % del total en la economía informal (ILO, 2020). Las mujeres en todo el mundo son líderes y artífices del cambio en la vanguardia de la respuesta a la COVID-19; sin embargo, están subrepresentadas en todas las instituciones de toma de decisiones: constituyen menos de 25 % de los parlamentos nacionales y menos aún llegan al cargo de ministro (UN Women, 2020b).

En el contexto laboral, las ejecutivas enfrentan una diversidad de inconvenientes que minimizan su desempeño en el trabajo, tales como el monto menor en ingresos en comparación con los hombres, la menor cantidad de oportunidades para desempeñar altos puestos ejecutivos en el sector gobierno, el acoso laboral y sexual en los espacios de trabajo, por mencionar algunos; es decir, es cierto que existe cierta desventaja de género (OMT, 2021). El desempeño laboral se considera el nivel

de rendimiento que se obtiene, producto del cumplimiento efectivo de las metas y objetivos de las actividades encomendadas (Bouzas y Reyes, 2019).

Existe la necesidad de mejorar el desempeño laboral y la innovación tecnológica, de modo que permita optimizar las capacidades, destrezas, cualidades, habilidades y/o aptitudes de las personas. Para diferenciar a los individuos con bajo y alto desempeño laboral, es necesario considerar que estos tienen definidas sus emociones sociales, motivaciones laborales y desarrollo en el cargo de acuerdo con su potencial dentro de las organizaciones (Indacochea *et al.*, 2018). Es posible determinar la mejora del desempeño de los empleados por el uso de las redes sociales que favorecen la comunicación y administración en sus ámbitos de trabajo (Babu *et al.*, 2020; Nilasari, 2020).

Hallazgos en investigaciones muestran el efecto de las redes sociales en el desempeño laboral de los empleados (Pavithra y Deepak, 2021); sugieren que las emociones positivas relacionadas con el uso de los sitios de redes sociales, en términos de mayor satisfacción laboral y compromiso organizacional, están asociadas con un mayor rendimiento laboral (Kock y Moqbel, 2021). De igual manera, revelan que el uso de redes sociales por parte de los empleados muestra un mayor compromiso organizacional, satisfacción y mayor rendimiento laboral (Kock *et al.*, 2018). Las redes contribuyen a mantener los vínculos sociales; además, se han convertido en herramientas de comunicación, creando conexiones y oportunidades para la participación de los usuarios (Shawky *et al.*, 2020). Es posible observar el uso de redes sociales en la industria turística como parte de la planificación de viajes y, a su vez, estas tienen efectos en las decisiones de compra de los clientes potenciales (Marco-Lajara *et al.*, 2017). Diferentes aspectos del marketing, tales como el nombre, la marca y la innovación, influyen de manera positiva y significativamente en el uso de las redes sociales y su efecto en el desempeño laboral (Rana y Azhdar, 2021).

En este contexto, competencia digital se entiende como el conjunto de valores, creencias, conocimientos, capacidades y actitudes en aspectos tecnológicos, informacionales y comunicativos que nos lleva a una alfabetización múltiple compleja (Gutiérrez, 2014; Gisbert y Esteve, 2011; Larraz, 2013). De acuerdo con el informe de ILO (2019), es importante promover la adquisición de habilidades, competencias y calificaciones de todos los trabajadores a lo largo de su vida laboral como para responder a las necesidades del mercado.

Para el contexto del presente estudio, nos referiremos a las mujeres ejecutivas como trabajadoras asalariadas con escolaridad superior, cuyas consideraciones de

ejercicio laboral son de orden profesional y de competencia, y no están estrictamente delimitadas por ellas, sino por la demanda de los propietarios y accionistas de las empresas donde prestan sus servicios profesionales. Esto significa que las decisiones últimas sobre la administración y el desarrollo de la empresa son ejecutadas por ellas, debido a las decisiones que toman los accionistas y en el consejo de administración (Serna, 1999).

El objetivo principal del estudio consiste en analizar el desempeño laboral en mujeres ejecutivas del sector turístico, considerando aspectos sobre el uso de redes sociales y las competencias digitales, bajo el contexto de las exigencias a las que se han enfrentado durante la pandemia de COVID-19. Es importante destacar que existen pocas investigaciones sobre el desempeño laboral de este grupo de población, por lo que cobra especial relevancia el presente estudio, contribuyendo así a ampliar dicho conocimiento. A continuación, se desarrollará el marco teórico sobre los constructos considerados en el modelo teórico. Comenzaremos con la definición de desempeño laboral, para después ligarlo a los constructos que lo explican: versatilidad de uso de las redes sociales, preocupaciones y/o miedos, uso de las redes sociales en el trabajo y competencia digital. Posteriormente, se explica la metodología seguida, incluyendo la definición de escalas de medida, para así presentar los resultados del modelo estructural y, finalmente, las conclusiones, discusión y futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

### *Desempeño laboral*

Los seres humanos desarrollan actividades profesionales que contribuyen al crecimiento económico de las empresas en diversas gestiones. Desde el campo de la administración de recursos humanos, comportamiento organizacional y psicología, diversos autores han definido el desempeño laboral. Francisco Palací (2005) lo define como el valor que aporta el individuo a la organización. El cumplimiento que alcanza un miembro de la organización de acuerdo con los objetivos y tiempos establecidos, basado en sus habilidades (Robbins y Judge, 2013). De igual manera, en el desempeño laboral se consideran componentes importantes, tales como el conocimiento y la calidad del trabajo, así como las relaciones personales y las capacidades personales (Bohlander *et al.*, 2018), que pueden producir comportamientos que afectan resultados y cambios organizacionales (Milkovich y Boudreau, 1994).

Al respecto, Fernando de Faria (2004, p. 23) resalta lo siguiente: «El desempeño de cada individuo —resultado de su comportamiento frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, sus tareas, actividades o “inactividades”— depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa». Por su parte, Idalberto Chiavenato (2000, p. 359) menciona: «Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos». También habla de tres dimensiones del desempeño laboral: nivel de desempeño, competencias de gestión y diseño de trabajo; afirma que son capacidades o características del rendimiento o comportamiento de la organización o del individuo (Chiavenato, 2017). Al respecto, Bouzas y Reyes (2019) describen el desempeño laboral como el nivel de rendimiento que se obtiene, producto del cumplimiento efectivo de las metas y objetivos de las actividades encomendadas. La relación entre el uso de las redes sociales es directamente favorable para la mejora del desempeño laboral de los colaboradores, tanto en la forma de comunicación, como en la gestión y administración de las actividades (Babu *et al.*, 2020; Nilasari, 2020).

Chiavenato (2009) argumenta que la evaluación de desempeño laboral se aplica a cada persona de acuerdo con sus actividades, puesto y habilidades, así como la eficacia para el cargo que desempeña. Las evaluaciones sirven para incentivar y calificar la experiencia, valor y carácter de los individuos. La utilidad de las evaluaciones en un ambiente laboral es una oportunidad para identificar destreza y ritmo de ejecución y, de esta manera, desarrollar estrategias para un mejor desempeño laboral. Dessler y Varela (2011) manifestaban que la evaluación del desempeño laboral se determina con parámetros establecidos para el perfil del puesto de trabajo.

En el contexto de la pandemia de COVID-19, se identifica un impacto positivo en el desempeño laboral, debido al cambio drástico en la manera de trabajo, ya que se venía laborando de forma presencial y se trasladó a modalidad de teletrabajo y semipresencial, y los empleados se adaptaron a esta nueva modalidad (Durán y Araya, 2020). De igual manera, ha marcado nuevas pautas laborales en las que no puede perderse de vista la productividad de la organización. Es necesario contar con las herramientas técnicas necesarias y desarrollar nuevas habilidades que permitan al empleado mantener o mejorar su desempeño laboral en el formato de trabajo a distancia, como es el caso de las videollamadas; las cuales, a pesar de causar fatiga en su uso excesivo y prolongado, tiene un impacto positivo en el desempeño laboral (Bailenson, 2021).

El uso de sitios web y redes sociales optimiza el desempeño laboral en la forma de contactar y participar en el mercado turístico (Panas *et al.*, 2020). Berraies (2019)

resalta el vínculo positivo entre el uso de las redes sociales y la mediación del capital humano. La situación de pandemia fue inesperada y trajo cambios abruptos en las organizaciones y los trabajadores, los cuales se vieron obligados a reorganizar muchos procesos de trabajo: aprender a utilizar las nuevas tecnologías y relacionarse a larga distancia, destacando la importancia de la información clara y asertiva (Zito *et al.*, 2021). Sin duda, el turismo es un sector que requiere plantearse metas y realizar estrategias que permitan un posicionamiento favorable. El sector turístico se vio afectado drásticamente por el confinamiento mundial; se requiere personal capacitado y especializado con nuevas competencias digitales para poder incentivar la industria, así como considerar recursos financieros para mantener vivas las empresas (Zenker y Kock, 2020). Es posible destacar el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico y su relación con el uso de redes sociales y competencias digitales. Rebollo-Catalán *et al.* (2017) señala diferencias significativas de acuerdo con el perfil laboral y/o la experiencia empresarial, y destaca que la falta de destreza con las habilidades de internet constituye una barrera en su desarrollo laboral.

Los efectos positivos del uso de las redes sociales contribuyen en el crecimiento personal en actividad, creatividad y cooperación, experiencias de aprendizaje y mayor interacción entre personas (Topaloglu *et al.*, 2016, p. 355). Se alerta sobre los peligros que pueden derivarse de un empleo inadecuado de las redes sociales y se identifican los rasgos y condiciones para el desarrollo de buenas prácticas, además de medir la relación entre versatilidad de uso, preocupaciones y/o miedo y uso de redes sociales (González Sanmamed *et al.*, 2017). Es posible observar la influencia de la formación profesional en la competencia digital del sector turístico en las que destacan: comunicación digital individual, manejo de la información y conocimiento digital (Arango-Morales *et al.*, 2019). El modelo propuesto en este estudio toma variables de ambas investigaciones con el objetivo de evaluar el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas.

## *Versatilidad de uso*

Las redes sociales han cambiado la presencia y participación de las mujeres en entornos virtuales, generando así una transformación en las relaciones interpersonales y en la comunicación entre individuos, además de recalcar los cambios en los roles tradicionales de los usuarios de las redes, pasando de consumidores pasivos a agentes de transformación y productores de conocimiento (Aires *et al.*, 2014).

La versatilidad de uso de las redes sociales establece una relación entre las actividades laborales y el acceso a repositorios de información que contribuyen a trabajos colaborativos (Leon *et al.*, 2017). Los empleados deben usar las redes sociales de manera autoorganizada y autodeterminada, según sus requerimientos, experiencias de trabajo y responsabilidades e influyen positivamente en el uso, de manera directa aumentan la eficiencia del trabajo y se convierten en un «equipo versátil» (Riemer y Johnston, 2017). Las redes sociales tienen tres dimensiones: comunicar, colaborar y compartir materiales (Mazman y Usluel, 2010). La variable de «versatilidad de uso» en las redes sociales afecta de manera significativa a la «motivación de uso» (González Sanmamed *et al.*, 2017).

Para Meske *et al.* (2019) existe una correlación positiva significativa entre la versatilidad de uso y la utilidad percibida de las redes sociales. González Sanmamed *et al.* (2017) afirman que la versatilidad en el uso de las redes sociales es la variable más importante y la que tiene mayor impacto en la motivación para el uso de estas herramientas tecnológicas. En el ámbito turístico, cada día es mayor la atención que se presta a estas redes (Sakshi *et al.*, 2020) debido a su versatilidad de uso: sirven como instrumento de planificación de viajes y toma de decisiones, promoción turística e interacción con los consumidores (Abou-Shouk y Hewedi, 2016).

De este análisis de la literatura, se desprende la siguiente hipótesis:

H1 = La versatilidad de uso de las redes sociales tiene un impacto directo y positivo sobre el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

## *Preocupaciones y/o miedos*

El uso de internet se ha convertido en un ingrediente indispensable en la vida humana, y presenta posibles riesgos para la salud mental y emocional entre las generaciones por el incremento en su uso indebido; de toda la población, los jóvenes son los más expuestos (Duroy *et al.*, 2014). Las redes sociales influyen en el comportamiento de los individuos, sugieren cambios en sus puntos de vista y valores y, a su vez, pueden influir en un cambio de estilo de vida tras su uso continuado (Sedghi *et al.*, 2015), generar conflictos por su uso (Yuan *et al.*, 2021) y tienen consecuencias sociales positivas y negativas para las familias (Dehghani y Fadavi, 2021). En este contexto, las mujeres muestran un uso más compulsivo de las redes sociales, debido a la ansiedad, la interacción social y el miedo a la evaluación negativa (Fayaz *et al.*, 2021). En la «Encuesta de percepción de riesgo cibernético en Latinoamérica»

(2019), llevada a cabo por Marsh y Microsoft, se investigó a 531 líderes empresariales de diversos ámbitos de los negocios, sobre el riesgo cibernético en los corporativos sin importar su tamaño, y mencionan que, al igual que el desarrollo tecnológico avanzan los riesgos cibernéticos al mismo ritmo. Sin embargo, se ha desarrollado el monitoreo hacia las mejores prácticas de gestión. Un aspecto para considerar es la innovación tecnológica en las redes sociales para el desarrollo empresarial. A pesar de que existe el riesgo cibernético, en muy pocas ocasiones esto es una barrera para la adopción y el uso de las nuevas tecnologías. Otro aspecto relevante es el referente al desarrollo de la cultura y capacitación a los empleados en la seguridad y resiliencia («Encuesta de percepción...», 2019). Por las razones mencionadas, se considera importante evaluar la percepción de preocupación o miedo en el sector turístico de las mujeres ejecutivas. De esta argumentación, proponemos la siguiente hipótesis:

H2 = Las preocupaciones o miedos en el uso de las redes sociales tiene un impacto inverso sobre y el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

### *Usos en el trabajo de las redes sociales (RRSS)*

En las últimas dos décadas, las innovaciones de internet han tenido un papel importante en el desempeño empresarial (Kim *et al.*, 2016), y en estas, las redes sociales toman relevancia por el desarrollo de relaciones y confianza con clientes, proveedores y socios potenciales (Rana y Azhdar, 2021). De acuerdo con Macías González (2017) en su estudio análisis de las redes sociales para las mujeres trabajadoras, se menciona la importancia del uso de las redes sociales (físicas, virtuales, informales y formales) para el desempeño profesional, y se concluye que con la colaboración de la tecnología se permite la optimización del uso científico, profesional y personal en el quehacer diario como mujer trabajadora en la investigación científica. En cuanto al aprendizaje digital, como desarrollo de habilidades en la transformación de las organizaciones, los autores Sousa y Rocha (2019) comentan que el uso cada vez más extendido de la tecnología 4.0 en las organizaciones implica mejora en los costos laborales, tiempo, entrega de productos y servicios, así como más precaución o cuidado en las tareas de riesgo y salud, lo cual lleva a nuevos retos de empleo y educación para una mejor aproximación. Otra tendencia en el sector de servicios turísticos, de acuerdo con Garry Wei-Han *et al.* (2018), es el abordaje inminente de la publicación y publicidad de servicios turísticos en las redes sociales móviles, que resulta significativo para la optimización de este mercado, pero más relevante aún es la importancia de que las mujeres ejecutivas de este sector evalúen la interactividad, autogestión

y adopción de estas redes para un mejor desempeño de su trabajo. Esto nos lleva a las hipótesis tercera y cuarta de este artículo.

H3 = El uso de las redes sociales en el trabajo tiene un impacto directo y positivo sobre el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

H4 = El uso de las redes sociales en el trabajo tiene un impacto directo y positivo sobre las competencias digitales de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

## *Competencias digitales*

En el mundo actual, se invocan con gran facilidad los retos a los que se enfrentan las mujeres para tener un mayor crecimiento profesional, mediante la adopción de un papel más proactivo en el que la aplicación de las competencias digitales es una realidad y va más allá de la connotación técnica, dado que integran el conocimiento digital, las habilidades y destrezas en el dominio de las tecnologías y favorecen el aprendizaje continuo (Pettersson, 2018). «El uso seguro y crítico de las tecnologías de la sociedad de la información para el trabajo, el ocio y la comunicación se sustenta en las competencias básicas en materia de TIC: el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a través de Internet» (Comisión Europea, 2006). Es posible apreciar que una persona tiene un mayor impacto en su adaptación y desarrollo en el contexto tecnológico si resuelve problemas, piensa y aprende habilidades digitales, que otra que solo tiene una gestión operativa (Laar *et al.*, 2017) y, a la vez, poner en la práctica los conocimientos necesarios, dependiendo de la situación (Ahmedshina, 2021). A pesar de interactuar diariamente con dispositivos móviles, plataformas y redes sociales, existen problemas vinculados a la competencia digital, tales como la capacidad de atención, comunicación y aprendizaje para lidiar con problemas (Porat *et al.*, 2018). El conocimiento digital es visto como un eje de desarrollo en la economía digital, mediante el uso de un conjunto de habilidades para profesionales, de entre las cuales, la gestión de la información y la comunicación digital son necesarias para responder a una tarea determinada (Ferrari *et al.*, 2012).

El sector turístico se caracteriza por el uso intensivo de tecnologías que le permiten a los usuarios buscar información y adquirir los bienes y/o servicios, de aquí la relevancia de contar con ejecutivos capacitados en tecnologías mediante las cuales puedan operar el modelo de negocio al que pertenezcan (Reichstein y Härting, 2018). Se

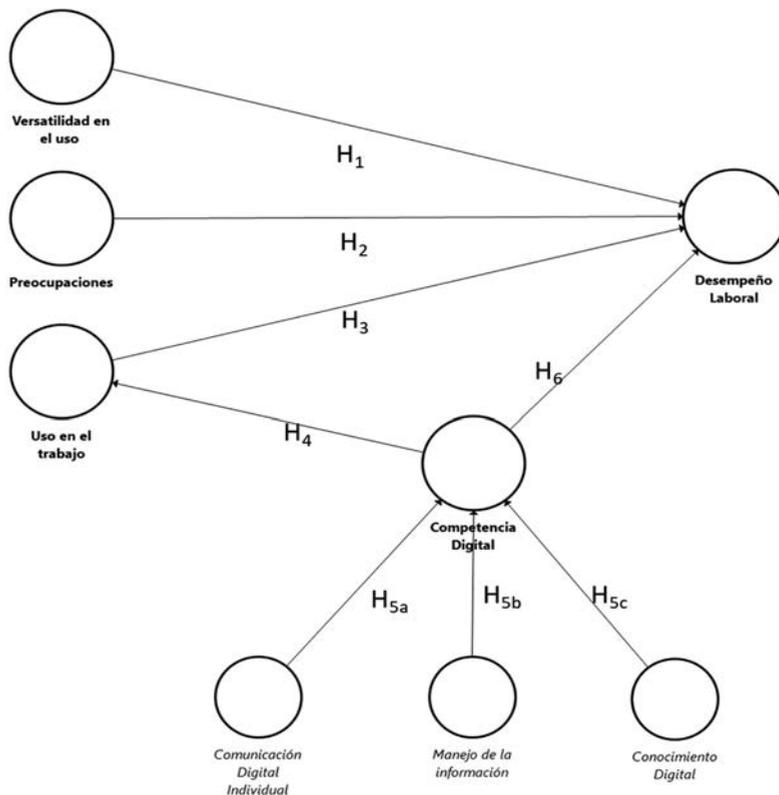
puede suponer que las mujeres ejecutivas tienen que lidiar con las tecnologías digitales mientras las adaptan en su vida diaria, por lo que el uso de la tecnología y el aprendizaje de habilidades digitales pueden verse como algo beneficioso (Rajahonka y Villman, 2019). De ahí, las hipótesis 5 y 6 que a continuación se expresan:

H5 = El constructo competencia digital está conformado por comunicación digital individual, manejo de la información y conocimiento digital.

H6 = La competencia digital tiene un impacto directo y positivo sobre el desempeño laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico.

A continuación, en la figura 1 se presenta el modelo teórico con las hipótesis presentadas, que giran en torno a la competencia digital (ver figura 1).

**Figura 1.** Modelo teórico



Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología

En la presente investigación utilizamos como técnica para la obtención de datos, la encuesta vía digital. El cuestionario fue aplicado a mujeres ejecutivas del sector turístico en México, con el propósito de entender qué factores han influido en su desempeño laboral a través las redes sociales digitales, durante la pandemia de COVID-19.

Las escalas utilizadas para los constructos son tipo Likert de siete puntos, con un cuestionario de elaboración propia y para uso específico destinado a la recopilación de información para esta investigación. Consta de 36 variables, distribuidas de la siguiente manera: 8 variables de clasificación y 28 variables integrantes del modelo teórico. El detalle sobre las variables utilizadas se puede encontrar en la tabla 1 (ver tabla 1).

Para la medición de cada una de las dimensiones del modelo, se tomaron escalas definidas previamente, a excepción del constructo «desempeño laboral en redes sociales», el cual fue desarrollado para la presente investigación. A continuación, se detallan las escalas utilizadas para cada constructo. Para los constructos, «versatilidad en el uso de redes sociales», «preocupaciones» y «uso en el trabajo», se utilizaron las escalas definidas por González Sanmamed *et al.* (2017); para el constructo de segundo orden, «competencia digital y sus componentes: comunicación digital, manejo de la información y conocimiento digital», se utilizó el trabajo de Arango-Morales *et al.* (2019). Este se encuentra posicionado en el ámbito de la educación, por lo que se realizó la adaptación para el entorno laboral. Y, por último, el «constructo desempeño laboral», como se mencionó previamente, fue creado para los fines del presente estudio, tomando en cuenta diversos autores: Kyungsuk *et al.* (2017) señalan la relevancia del intercambio de información por medio de las redes sociales; Rana y Azhdar (2021) mencionan que estas permiten el cumplimiento de los objetivos comerciales de las empresas y un mejor desempeño empresarial. Pavithra y Deepak (2021) señalan que existe un mejor desempeño laboral e, incluso, impacto emocional en los empleados. Mientras que Gretzel *et al.* (2020) ponen énfasis en el e-turismo apoyado por las redes sociales, que mejoran el intercambio de información, así como Camarinha *et al.* (2021) destacan el impacto y la mejora de la comunicación con las redes sociales.

Se realizó un muestreo por conveniencia a partir de una base de datos de mujeres ejecutivas del sector turístico, integrado por poco más de 500 mujeres con puestos de gerencia media hasta dirección, incluyendo dueñas de empresas del sector turístico en México. A todas ellas se les invitó a participar en el estudio, a través de mensajes de correo electrónico y posteriormente recordatorios vía WhatsApp. La muestra final obtenida estuvo constituida por 79 mujeres ejecutivas, que estuvieron dispuestas a contestar nuestro estudio. Algunas de las características que se obtuvieron de dichas mujeres ejecutivas del sector turístico son las siguientes: su edad ronda entre 23 y 69 años (promedio 44); 30.4 % son solteras, 53.2 % casadas, 11.4 % divorciadas y el resto declaran otro estado civil. En cuanto al nivel educativo, el 64.6 % tienen licenciatura y 34.2 % estudios de posgrado. El 20.3 % tiene un hijo, 36.7 % tiene dos hijos, 8.9 % tiene tres o más hijos, mientras que 34.4 % no tiene hijos. Todas las encuestadas utilizan al menos dos redes sociales digitales y 72.3 % declaran haber incrementado su uso durante la pandemia.

La metodología seguida es la de los modelos de ecuaciones estructurales basados en los componentes (Partial Least Squares PLS-SEM). Se utilizó el algoritmo Consistent PLS, debido a que este método mejora la consistencia de los resultados de medición cuando se utilizan medidas reflectivas para los constructos, en especial si son mediciones de segundo orden (Dijkstra y Henseler, 2015). Con respecto al tamaño de la muestra, se siguieron las recomendaciones de Hair *et al.* (2021) considerando el valor de la  $R^2$  y el poder estadístico.

## 4. Resultados

Para la validación de las escalas de medición (*outer model*), se consideran variables observables, expresadas como una función del constructo, de tal modo que estas reflejan o son manifestaciones del constructo. Por tanto, la variable latente precede a los indicadores en un sentido «causal» (Cepeda Carrión y Roldán Salgueiro, 2005), para lo que se valoran los atributos de validez y fiabilidad de cada uno de los constructos (ver tabla 1). Como se expuso anteriormente, estos constructos son de tipo reflectivo, y en el caso del constructo competencia digital son de segundo orden, compuestos por tres dimensiones: comunicación digital individual, manejo de la información y conocimiento digital. Para su análisis se

examinan las cargas factoriales (*outer loading*). Como se observa en la tabla 1, los indicadores de los constructos tienen cargas superiores a 0.7, lo que indica una buena fiabilidad en cuanto a los ítems que integran el constructo en general (Chin, 1998).

En lo que toca a la fiabilidad del constructo, se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach (*reliability*) y fiabilidad compuesta (*composite reliability*) del constructo. Según observamos en la tabla 1 sobre las escalas de medición de cada constructo, todos tienen índices superiores a 0.7, por tanto, se aportan evidencias de la fiabilidad de los constructos como medida de la eficacia en la investigación (Nunnally, 1978).

Al observar la varianza extraída media (AVE) de las escalas de cada constructo, todas son mayores a 0.5, por lo que se puede concluir que más de 50 % de la varianza de este se debe a sus indicadores. Adicionalmente, en la tabla 2 se presenta el análisis de validez discriminante correspondiente al criterio Fornell-Larcker; este tipo de evaluación permite explicar la validez discriminante entre dos variables latentes, mediante la comprensión de si la varianza compartida entre pares de constructos es menor que la varianza extraída para cada constructo individual. En la tabla 2 podemos observar que los constructos tienen la mayor carga dentro de sí mismos y son mayores a los correspondientes de los demás constructos (ver tabla 2).

**Tabla 1.** Constructos, validez y fiabilidad escalas de medición (*outer model*)

Constructo	Indicador	Ítem	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Loading
<b>Versatilidad en el uso</b>	VU1	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme con mis amigos actuales.]	0.903	0.923	0.631	0.808
	VU2	Suelo utilizar las redes sociales... [Para dar seguimiento a acciones u opiniones que me interesan.]				0.836
	VU3	Suelo utilizar las redes sociales... [Para enviar mensajes.]				0.782
	VU4	Suelo utilizar las redes sociales... [Para compartir música.]				0.828
	VU5	Suelo utilizar las redes sociales... [Para leer comentarios y noticias.]				0.725
	VU6	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme con amigos antiguos.]				0.84
	VU7	Suelo utilizar las redes sociales... [Para compartir y ver fotografías.]				0.734
<b>Versatilidad</b>	D1	Suelo sentir inseguridad o preocupación en el uso de las redes sociales... [Porque mis familiares se enojen o me regañen por su uso.]	0.798	0.856	0.602	0.679
	D2	Suelo sentir inseguridad o preocupación en el uso de las redes sociales... [Por la dependencia que me puedan generar.]				0.660
	D3	Suelo sentir inseguridad o preocupación en el uso de las redes sociales... [Por no tener tiempo suficiente para el uso de todas las redes sociales.]				0.869
	D4	Suelo sentir inseguridad o preocupación en el uso de las redes sociales... [Por el riesgo y el bullying digital.]				0.870

(*continúa*)

(continuación)

Construtto	Indicador	Ítem	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Loading
<b>Uso en el trabajo</b>	U1	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme o compartir información y recursos relacionados con mi trabajo entre colegas.]	0.924	0.943	0.77	0.884
	U2	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme o compartir información y recursos relacionados con mi trabajo entre mis subordinados y compañeros de trabajo.]				0.924
	U3	Suelo utilizar las redes sociales... [Para comunicarme o compartir información y recursos relacionados con mi trabajo entre proveedores y clientes.]				0.919
	U4	Suelo utilizar las redes sociales... [Para crear grupos de trabajo, de proyectos, de temas particulares.]				0.900
	U5	Suelo utilizar las redes sociales... [Para ayudar en temas relacionados a mi entorno social.]				0.750
<b>Competencia digital</b>	<b>Comunicación digital individual</b>	IDC1	0.819	0.916	0.846	0.921
		IDC2				0.937
	<b>Manejo de la información</b>	IM1	0.936	0.949	0.728	0.744
		IM2				0.902
		IM3				0.943
		DK1				0.823
<b>Conocimiento digital</b>	DK2	0.841	0.926	0.863	0.748	
					0.922	

(continúa)

(continuación)

Constructo	Indicador	Ítem	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Loading
<b>Desempeño laboral</b>	R1	[Mi desempeño mejoró posterior a la pandemia]	0.919	0.939	0.756	0.861
	R2	[Mi desempeño mejoró por el uso de videollamadas.]				0.865
	R3	[Mi desempeño mejoró por la optimización de mi tiempo de trabajo.]				0.913
	R4	[Mi desempeño mejoró por la facilidad de informarme de temas relacionados a mi trabajo.]				0.917
	R5	[Mi desempeño mejoró por la facilidad de ofrecer servicios turísticos.]				0.785

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Validez discriminante

	Fornell-Larcker Criterion							
	Competencia digital	Comunicación digital individual	Conocimiento digital	Manejo de la información	Preocupaciones	Desempeño	Uso en el trabajo	Versatilidad en el uso
Competencia digital	0.853							
Comunicación digital individual	0.914	0.920						
Conocimiento digital	0.847	0.642	0.929					
Manejo de la información	0.968	0.855	0.744	0.935				
Preocupaciones	0.023	0.014	0.026	0.022	0.776			
Desempeño laboral	0.534	0.548	0.386	0.516	0.226	0.869		
Uso en el trabajo	0.399	0.427	0.197	0.426	0.258	0.715	0.878	
Versatilidad en el uso	0.581	0.520	0.475	0.577	0.299	0.649	0.608	0.795

Fuente: elaboración propia.

Una vez validadas las escalas de medición de los constructos tanto de primero, como de segundo orden, que componen nuestro modelo, procedemos a poner a prueba las hipótesis planteadas en el modelo teórico. Los resultados del modelo estructural (*outer model*) analizado se presentan en la tabla 3 (ver tabla 3) y en la figura 2 (ver figura 2). La relación más fuerte se presenta entre el uso en el trabajo sobre el desempeño en redes sociales (0.490), seguido del uso en el trabajo sobre competencia digital (0.399), versatilidad en el uso sobre competencia digital (0.220), competencia digital sobre desempeño en redes sociales (0.210) y, por último, el impacto de preocupaciones sobre el desempeño en redes sociales (0.029). En su conjunto, todos los constructos integrantes del modelo contribuyen con una  $R^2$  de 0.612 a explicar el desempeño en redes sociales en las mujeres ejecutivas en el sector turístico.

Se realizó el procedimiento *bootstrapping* con 5000 submuestras, con el objetivo de calcular los niveles de significancia del modelo, y se encontró que todos los coeficientes *Path* obtenidos son significativos y positivos, a excepción de la relación entre preocupaciones y desempeño en redes sociales, la cual presenta *p-value* de 0.357. Con la intención de determinar la relevancia predictiva del modelo, hemos seguido el procedimiento *Blindfolding* para estimar los valores de Q2. Se obtuvieron valores para los constructos dependientes del modelo mayores de cero, por lo que podemos asumir que este tiene relevancia predictiva. Para completar su validación, se llevó a cabo el cálculo de bondad de ajuste, utilizando como medida SRMR con un valor de 0.069 (límite 0.07) y NFI (mínimo 0.9) con valor de 0.903, con lo cual podemos decir que el modelo se ajusta adecuadamente (Henseler *et al.*, 2013).

**Tabla 3.** Resultados modelo estructural (*inner model*)

	Path	Coefficiente Path	Desviación estándar	P Values	Tamaño efecto f2	Resultado
$H_1$	Versatilidad en el uso → Desempeño laboral	0.220	0.118	0.035	0.257**	Aceptada
$H_2$	Preocupaciones → Desempeño laboral	0.029	0.086	0.357	0.002*	Rechazada
$H_3$	Uso en el trabajo → Desempeño laboral	0.490	0.103	0.000	0.383***	Aceptada
$H_4$	Competencia Digital → Uso en el trabajo	0.399	0.099	0.000	0.189**	Aceptada
$H_{5a}$	Comunicación Digital individual → Competencia digital	0.314	0.015	0.000	1620.471***	Aceptada
$H_{5b}$	Manejo de la información → Competencia digital	0.492	0.016	0.000	3021.369***	Aceptada
$H_{5c}$	Conocimiento digital → Competencia digital	0.280	0.012	0.000	2135.986***	Aceptada
$H_6$	Competencia digital → Desempeño laboral	0.210	0.088	0.007	0.172**	Aceptada

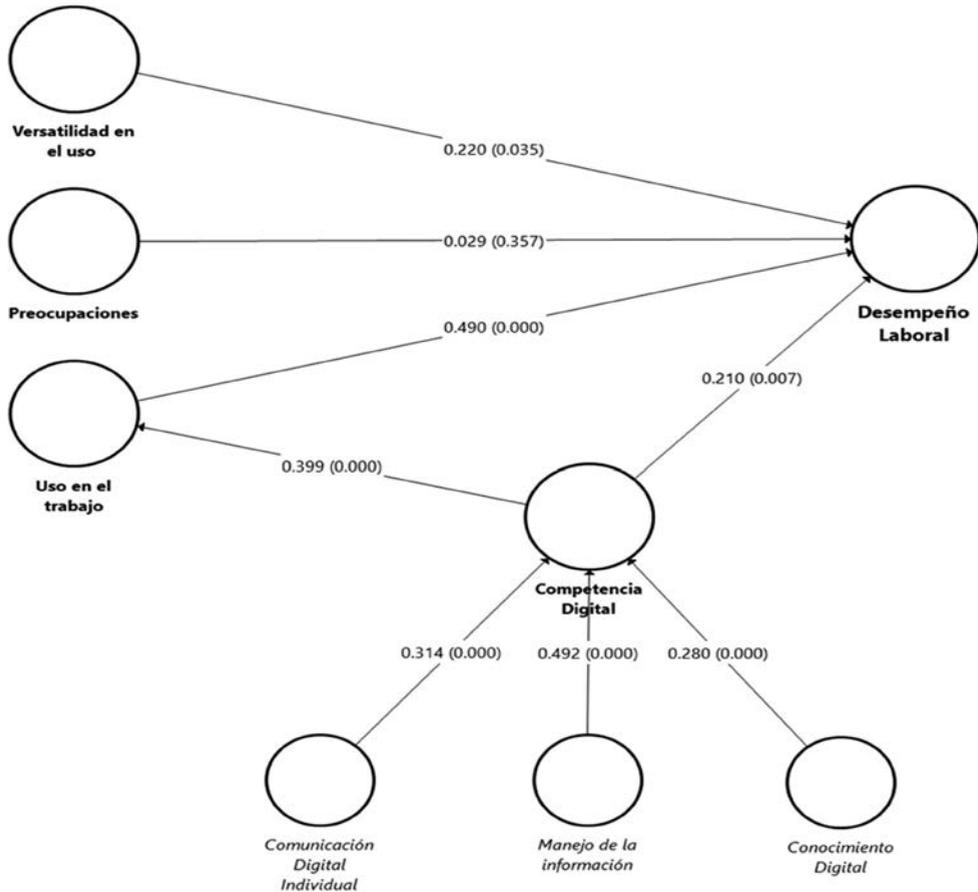
Endogenous variable	R2	p-value	Q <sup>2</sup>
Competencia digital	1.000	0	0.718
Desempeño laboral	0.612	0	0.446
Uso en el trabajo	0.159	0.025	0.119
<i>Overall fit of the estimated model</i>	Value	HI95	
SRMR	0.069	0.042	
NFI	0.903		

Indirect effects	Specific Indirect Effects
Brand awareness -> value-expressive -> Motivation	0.056
Brand awareness -> social-adjustive -> value-expressive -> Motivation	0.219
Brand awareness -> Motivation -> WOM	0.092
Brand awareness -> value-expressive -> Motivation -> WOM	0.034
Brand awareness -> social-adjustive -> value-expressive -> Motivation -> WOM	0.131
Brand awareness -> social-adjustive -> value-expressive	0.472

Notes for Effect size: \*0.020 < f2 < 0.150 (weak) ; \*\* 0.150 < f2 < 0.350 (medium); \*\*\*f2 > 0.350 (large)

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Modelo estructural



Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones, discusión y futuras líneas de investigación

La adopción de competencias digitales se convierte en un elemento imprescindible para el desarrollo profesional y la participación en la sociedad, debido al ritmo acelerado y a la rápida integración de las tecnologías en el entorno actual. Como

podemos observar en los resultados, las competencias digitales tienen un importante impacto sobre el desempeño de las mujeres ejecutivas del sector turístico. Dicha relación representa una puerta para el planteamiento de variables que, desde la perspectiva del conocimiento digital, comunicación y manejo de la información, pueden potencializar el desempeño en ámbitos empresariales del sector turístico.

Como se muestra en los resultados, el presente estudio explica que en 61 %, el desempeño laboral muestra tener un poder predictivo, lo que nos permite decir que el modelo teórico es suficiente para explicar este constructo. El resultado va de la mano de lo obtenido en los estudios de Babu *et al.* (2020) y en el de Nilasari (2020), quienes incluyen de manera puntual a las redes sociales para mejorar el desempeño laboral de los empleados. Por su parte, Durán y Araya (2020) contemplan también la modalidad de teletrabajo, pero en un ámbito laboral genérico, es decir, sin hacer distinciones de posición dentro de la empresa, ni mucho menos de género.

Las competencias digitales —consideradas desde la perspectiva de uso individual de las plataformas—, la manera en que las ejecutivas manejan la información a la que tienen acceso, buscan y generan, más su conocimiento en tecnología, dotan a las mujeres de herramientas y capacidades para mejorar su desempeño laboral. Si bien se han realizado estudios previos (Panas *et al.*, 2020; Berraies, 2019; Rebollo-Catalán *et al.*, 2017) para entender dichas competencias digitales, estas nunca se había analizado únicamente en mujeres ejecutivas del sector turístico y mucho menos sumando al modelo de desempeño los usos que se les dan a las redes sociales en el trabajo, la versatilidad en su uso y las preocupaciones o miedos que les generan. El modelo desarrollado integra todos estos elementos para entender cómo este segmento de mujeres aprovechó, durante la pandemia y en el trayecto de su evolución, todo su *expertise* tecnológico para desempeñarse mejor en su cargo laboral.

Pettersson (2018) analizó las destrezas digitales en el uso de la tecnología en el desarrollo de la sociedad de la información, buscando explicaciones a la facilidad con la que se resuelven los retos a los que se enfrentan al tener que resolver temas multidisciplinares. El presente estudio amplía la comprensión de la relación existente entre las competencias digitales, entendidas desde una perspectiva multidimensional (manejo de la información, comunicación digital individual y conocimiento digital) y el desempeño laboral desde la nueva y única perspectiva de las mujeres ejecutivas, aunado a la especificidad del ámbito turístico.

Uno de los elementos que en el modelo resultó no significativo y con un impacto muy bajo (0.029), fue el relativo a las preocupaciones y miedos que las mujeres tenían sobre su desempeño al utilizar redes sociales. Si bien hay estudios que indican que las preocupaciones y miedos suelen ser los principales detractores del uso de las redes sociales digitales («Encuesta de Percepción...», 2019), en este estudio resultó no tener tanta relevancia. Pareciera que los beneficios durante el periodo de confinamiento y el posterior proceso de readaptación a las actividades laborales en la nueva normalidad han sido más importantes que los miedos que las redes sociales digitales generan por sí mismas. Esto es un hallazgo muy importante y que puede abrir alternativas de potencialización del uso de estas plataformas digitales para optimizar el desempeño de las mujeres ejecutivas del sector turístico. Adicionalmente, abre nuevas líneas de investigación para ampliar el estudio sobre las preocupaciones y miedos del entorno digital sobre cualquier beneficio que pudiera obtenerse en el ámbito laboral.

La principal aportación del estudio radica en ser uno de los primeros en intentar comprender las cuestiones relativas a las plataformas digitales, en especial las redes sociales, que contribuyen en la mejora de las actividades laborales, sobre todo considerando contextos cambiantes, como los nuevos retos que se plantean a raíz de la pandemia de COVID-19 desde principios de 2020, específicamente en mujeres ejecutivas que vivieron cambios nunca imaginados. Asimismo, existe una gran cantidad de estudios que analizan tanto las competencias digitales como los usos de las redes sociales en ámbitos académicos, sin embargo, no existen estudios que desarrollen escalas para el ámbito laboral específico de nivel ejecutivo. Por tanto, una aportación adicional de la investigación radica en la realización de una adaptación del mundo estudiantil al mundo laboral, así como el desarrollo de una escala de medición específica del desempeño laboral de las mujeres ejecutivas en contextos cambiantes.

Las principales implicaciones para el ámbito laboral de las mujeres ejecutivas del sector turístico radican en la importancia de la inclusión organizada del uso de las redes sociales en el día a día empresarial, donde su aprovechamiento contribuye a desarrollar nuevas pautas laborales que antes de la primera etapa de la pandemia de COVID-19 no habían sido consideradas. En el estudio de Bailenson (2021), se comenzaba a hablar de la evolución de las habilidades necesarias para enfrentar este tipo de contextos en los empleados; en la presente investigación, se incorporan las competencias digitales de dichas mujeres para validar lo planteado previamente por este autor, comprobando una vez más que generan un importante impacto sobre el desempeño laboral.

Las limitaciones del estudio son principalmente dos: el tamaño de muestra utilizado ( $n=79$ ), que si bien es suficiente estadísticamente, de acuerdo con los criterios que establece PLS-SEM, busca mostrar un precedente sobre el estudio de ejecutivas del sector turístico. Por otro lado está el hecho de que la muestra de estudio incluya solamente ejecutivas y no considera hombres para hacer comparativos. Se trata de limitantes que podrían dar la pauta para seguir investigando.

Como futuras líneas de investigación, se establece la posibilidad de plantear un modelo que analice las competencias digitales como antecedentes del desempeño laboral. Este podría realizarse nuevamente solo en mujeres ejecutivas o ampliar a una comparativa con hombres del mismo sector o, incluso, por grupos de edades. A su vez, analizar el constructo preocupación por el uso de las redes sociales como efecto moderador sobre el desempeño o demostrar su no trascendencia como se mencionó anteriormente. Otra posible perspectiva para ampliar el futuro de la línea de investigación, será contemplar los posibles efectos negativos del uso de redes sociales personales, en el desempeño laboral, ya que el actual estudio solo contempla los efectos favorecedores al desempeño en las mujeres ejecutivas del sector turístico y en un contexto de emergencia sanitaria.



Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Referencias

- Abou-Shouk, M. y Hewedi, M. (2016). «Antecedents and Consequences of Social Media Adoption in Travel and Tourism: evidence from Customers and Industry». *International Science Index, Economics and Management Engineering*, 10 (2).
- Ahmedshina, F. (2021). «21<sup>st</sup> Century skills and the new literacy: the gender gap». *Mental Enlightenment Scientific-Methodological Journal*, 2, 1-11.
- Aires, L., Dias, P., Azevedo, J., Rebollo, M. y García-Pérez, R. (2014). «Education, digital inclusion and sustainable online communities». En Miranda Azeiteiro, U., Leal Filho, W. y Caeiro, S. (eds.), *E-Learning and Education for Sustainability*, vol. 35, Peter Lang.
- Arango-Morales, A. J., Delgado-Cruz, A. y Tamayo-Salcedo, A. L. (2019). «Digital competence of tourism students: explanatory power of professional training». *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10 (1), 310-326.
- Babu, S., Hareendrakumar V.R. y Subramoniam, S. (2020). «Impact of Social Media on Work Performance at a Technopark in India». *Metamorphosis*, 19 (1), 59-71. <https://doi.org/10.1177/0972622520962949>
- Bailenson, J. (2021). «Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue». *Technology, Mind, and Behavior*, 2 (1). <https://doi.org/10.1037/tmb0000030>
- Berraies, S. (2019). «The effect of enterprise social networks use on exploitative and exploratory innovations: mediating effect of sub-dimensions of intellectual capital». *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2019-0030>
- Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2018). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.
- Bouzas, A. y Reyes, G. (2019). «Gestión del talento humano» (archivo de audio). Repositorio Universitario Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM. <http://ru.iiec.unam.mx/id/eprint/4805>
- Camarinha, A., Abreu, A. J., Angélico, M. J., Ferreira da Silva, A. y Teixeira, S. (2021). «Un análisis de contenido de las redes sociales en el turismo durante la pandemia de Covid-19». En Carvalho, J.V. de, Rocha, Á., Liberato, P., Peña, A. (eds). *Advances in Tourism, Technology and Systems*. ICOTTS 2020. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol 208. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-33-4256-9\\_49](https://doi.org/10.1007/978-981-33-4256-9_49)
- Cepeda Carrión, G. y Roldán Salgueiro, J. (2005). «Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas». *Investigación en la Universidad de Sevilla*.
- Comisión Europea. (2006). Recomendación del Parlamento Europeo y del Consejo, de 18 de diciembre de 2006, sobre las competencias clave para el aprendizaje permanente. (2006/962/CE), Diario Oficial del Parlamento Europeo, L 394/10.

- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=ES>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (2.ª ed.). Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (6.ª ed.). Mc.Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (10.ª ed.). Mc.Graw-Hill.
- Chin, W. (1998). «The partial least squares approach to structural equation modeling». *Modern Methods for Business Research*, 295 (2), 295-336.
- De Faria Mello, F.A. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Editorial Limusa.
- Dehghani, E. y Fadavi, J. (2021). «Analyzing the Outcomes of Utilizing Virtual Social Networks in Family Ties». *International Journal of Social Sciences*, 11 (3).
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque Iberoamericano* (5.ª ed.). Pearson Educación.
- Dijkstra, T. y Henseler, J. (2015). «Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations». *Computational Statistics and Data Analysis*, vol. 81, 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Durán, J. y Araya, J. (2020). «Teletrabajo: Motivación y desempeño laboral en Costa Rica en el contexto de la pandemia del COVID-19». *Cuadernos de Administración*, 1(1), 15-28.
- Duroy, D., Gorse, P. y Lejoyeux, M. (2014). «Characteristics of online compulsive buying in Parisian students Addict». *Addictive Behaviors*, 39 (12), 1827-1830.
- «Encuesta de Percepción del Riesgo Cibernético en Latinoamérica 2019». (2019). Marsh y Microsoft. [https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/MAR-SH\\_2.pdf](https://www.anuarioseguros.lat/admin/storage/files/MAR-SH_2.pdf)
- Fayaz, A., Ayaz, A., Amjad, I. y Abaid, U. Z. (2021). «How socially anxious people become compulsive social media users: the role of fear of negative evaluation and rejection». *Telematics and Informatics*, 63. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101658>
- Ferrari, A., Punie, Y. y Redecke, C. (2012). «Understanding Digital Competence in the 21<sup>st</sup> Century: An analysis of current frameworks» (pp. 79-92). En Ravenscroft, A., Lindstaedt, S., Kloos, C.D. y Hernández-Leo, D. (eds.). *21<sup>st</sup> Century Learning for 21<sup>st</sup> Century Skills*. Springer.
- Garry Wei-Han, T., Voon-Hsien, L. y Keng-Boon, O. (2018). «The interactive mobile social media advertising: An imminent approach to advertise tourism products and services?». *Telematics and Informatics*, vol. 25, núm. 8, 2270-2288. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.09.005>

- Gisbert, M. y Esteve, F. (2011). «Digital learners: la competencia digital de los estudiantes universitarios». *La cuestión universitaria*, (7), 4859. <http://polired.upm.es/index.php/lacuestionuniversitaria/article/view/3359/3423>
- González Sanmamed, M., Muñoz Carril, P. y Álvarez de Sotomayor, I. (2017). «Factors which motivate the use of social networks by students». *Psicothema*, 29 (2), 204-210. <https://doi.org/10.7334/psicothema2016.127>
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., Zanker, M. y Xiang, Z. (2020). «e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research». *Information Technology & Tourism*, vol. 22, 187-203. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>
- Gutiérrez, I. (2014). «Perfil del profesor universitario español en torno a las competencias en tecnologías de la información y la comunicación». *PixelBit. Revista de Medios y Educación*, 51-65. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36829340004.pdf>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. Sarstedt, M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3.ª ed.). Sage.
- Henseler, J., Dijkstra, T., Sarsted, M., Ringle, C., Diamantopoulos, A., Straub, D., ... y Calantone, R. (2013). «Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann». *Organizational Research Methods*, 17 (2), 182-209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>
- Indacochea, B. Á., Porraspita, D. A. y Ganchozo, B. I. (2018). «El desempeño laboral: un problema social de la ciencia». *Didáctica y Educación*, 9( 2), 147-158. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596591>
- International Labour Organization (ILO). (2019). *ILO Centenary Declaration for the Future of Work*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_711674.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711674.pdf)
- International Labour Organization (ILO). (2020). «ILO monitor : COVID-19 and the world of work: updated estimates and analysis» (en línea) (1.ª ed.). ILO.
- Kim, W., Li, J. y Brymer, R. (2016). «The impact of social media reviews on restaurant performance: the moderating role of excellence certificate». *International Journal of Hospitality Management*, 55, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.001>
- Kock, N. y Moqbel, M. (2021). «Social Networking Site Use, Positive Emotions, and Job Performance». *Journal of Computer Information Systems*, 61 (2), 163-173.
- Kock, N., Moqbel, M., Barton, K. y Bartelt, V. (2018). «Intended continued use social networking sites: Effects on job satisfaction and performance» (pp. 472-493). En *Social Issues in the Workplace: Breakthroughs in Research and Practice*. IGI Global.
- Kyungsuk, H., Taegoo, T. K., Osman, M. y Gyehee, L. (2017). «An exploration of the factors influencing social media continuance usage and information sharing intentions among Korean travellers». *Tourism Management*, 63, 170-178.

- Laar, E. van, Deursen, A. van, Dijk, J. van y Haan, J. de (2017). «The relation between 21st-century skills and digital skills: a systematic literature review». *Computer and Human Behavior*, 72, 577-588. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>
- Larraz Rada, V. (2013). «La competencia digital a la Universitat». Tesis doctoral. <http://hdl.handle.net/10803/113431>
- Leon, R. D., Rodríguez-Rodríguez, R., Gómez-Gasquet, P. y Mula, J. (2017). «Social network analysis: A tool for evaluating and predicting future knowledge flows from an insurance organization». *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 103-118. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2016.07.032>
- Macías González, G. G. (2017). «Análisis de las redes sociales de las mujeres trabajadoras. El caso de la labor de investigación». *Revista VivatAcademia*. <https://doi.org/10.15178/va.2017.138.56-76>
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., Claver-Cortés, E., Úbeda-García, M. y García-Lillo, F. (2017). «Tourist districts and internationalization of hotel firms». *Tourism Management*, 61, 451-464. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.015>
- Mazman, S. G. y Usluel, Y. K. (2010). «Modeling educational usage of Facebook». *Computers & Education*, 55 (2), 444-453. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.02.008>
- Meske, C., Wilms, K. y Stieglitz, S. (2019). «Enterprise social networks as digital infrastructures-understanding the utilitarian value of social media at the workplace». *Information Systems Management*, 36 (4), 350-367. <https://doi.org/10.1080/10580530.2019.1652448>
- Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. Addison-Wesley Iberoamericana, 722-722.
- Nilasari, B. (2020). «The impact of social media on employee work performance with trust as a mediation variable». *Jurnal Manajemen*, 24 (2), 298-312. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i2.649>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. MacGraw Hill.
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2021). *Informe mundial sobre las mujeres en el turismo* (2.ª ed.). OMT. <https://doi.org/10.18111/9789284422753>
- Palací, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Educación
- Panas, G., Vasilidou, S. y Halkiopoulos, C. (2020). «Data Analysis Evaluation of Web Technologies Enhancing Communication in Tourism Industry: Case Study in Kefalonia Island» (pp. 171-187). En *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era*, 6.a Conferencia Internacional IACuDiT, Atenas, 2019. Springer.
- Pavithra, S. y Deepak, K. (2021). «The effect of social media on employees' job performance with reference to information technology (IT) sector in Bangalore». *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.11.067>

- Pettersson, F. (2018). «On the issues of digital competence in educational contexts – a review of literature». *Education and Information Technologies*, 23, 1005-1021.
- Porat, E., Blau, I. y Barak, A. (2018). «Measuring digital literacies: junior high-school students' perceived competencies versus actual performance». *Computers & Education*, 126, 23-26. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2018.06.030>
- Rajahonka, M. y Villman, K. (2019). «Women Managers and Entrepreneurs and Digitalization: On the Verge of a New Era or a Nervous Breakdown?». *Technology Innovation Management Review*, 9 (6), 14-24.
- Rana, T. y Azhdar, K. (2021). «The effect of social media on firm performance». *Computers in Human Behavior*, 115, 105-174. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.09.026>
- Rebollo-Catalán, Á., Mayor-Buzón, V. y García-Pérez, R. (2017). «Competencias digitales de las mujeres en el uso de las redes sociales virtuales: diferencias según perfil laboral». *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 427-444. <https://doi.org/10.6018/rie.35.2.270881>
- Reichstein, C. y Härtling, R.-C. (2018). «Potentials of changing customer needs in a digital world – a conceptual model and recommendations for action in tourism». *Procedia Computer Science*, 126, 1484-1494. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.120>
- Riemer, K. y Johnston, R. (2017). «Clarifying ontological inseparability with Heidegger's analysis of Equipment». *Management Information Systems Quarterly*, 41, 1059-1081. <https://dl.acm.org/doi/10.25300/MISQ/2017/41.4.03>
- Robbins, P. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.
- Sakshi, Tandon, U., Ertz, M. y Bansal, H. (2020). «Social vacation: Proposition of a model to understand tourists' usage of social media for travel planning». *Technology in Society*, 63. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160791X20305893>
- Sedghi Jalal, A., Fathi, S. y Sedghi Jalal, A. (2015). «The Influence of Virtual Social Networks on Couples' Lifestyle». *National Conference on Family Psychology*, 28.
- Serna, H. (1999). *Gerencia estratégica: planeación y gestión-teoría y metodología*. 3R Editores.
- Shawky, S., Kubacki, K., Dietrich, T. y Weaven, S. (2020). «A dynamic framework for managing customer engagement on social media». *Journal of Business Research*, 121, 567-577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.030>
- Sotomayor-Preciado, A. y Espinoza-Carrión, F. (2021). «Impacto en la salud mental de los adultos mayores post pandemia COVID-19». *Polo del Conocimiento*, 6 (9).
- Sousa, M. y Rocha, A. (2019). «Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations». *Future Generation Computer Systems*, vol. 91, 327-334, <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>

- Topaloglu, M., Caldibi, E. y Oge, G. (2016). «The scale for the individual and social impact of students' social network use: the validity and reliability studies». *Computers in Human Behavior*, 61, 350-356. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.036>
- UN Women. (2020a). *Addressing the economic fallout of COVID-19: Pathways and policy options for a gender-responsive recovery*. UN Women. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2020/Policy-brief-Addressing-the-economic-fallout-of-COVID-19-en.pdf>
- UN Women. (2020b). *From insight to action. Gender equality in the wake of COVID-19*. UN Women. [https://reliefweb.int/report/world/insights-action-gender-equality-wake-covid-19?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwJV7ofCuQ2KjN-4ITkFNQL-hXLbbdpyUtuKFBkX7yt-g3HfvQAga1wwsMaAueSEALw\\_wcB](https://reliefweb.int/report/world/insights-action-gender-equality-wake-covid-19?gclid=Cj0KCQjwqPGUBhDwARIsANNwJV7ofCuQ2KjN-4ITkFNQL-hXLbbdpyUtuKFBkX7yt-g3HfvQAga1wwsMaAueSEALw_wcB)
- World Bank Group. (2017). *Tourism for development. Women and Tourism. Designing for Inclusion*. The World Bank Group. [https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28535/IFC\\_Women%20and%20Tourism%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28535/IFC_Women%20and%20Tourism%20final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- World Tourism Organization (WTO). (2019). *Global Report on Women in Tourism*. World Tourism Organization. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420384>
- Yuan, S., Yanjun, L., Justin, Z., Jindi, F., Feng, H., Yiming, X. y Qi, S. (2021). «Dark side of enterprise social media usage: a literature review from the conflict-based perspective». *International Journal of Information Management.*, 61. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102393>
- Zenker, S. y Kock, F. (2020). «The Coronavirus Pandemic: A Critical Discussion of a Tourism Research Agenda». *Tourism Management*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104164>
- Zito, M., Ingusci, E., Cortese, G., Giancaspro, M., Manuti, A., Molino, M., Signore, F. y Russo, V. (2021). «Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic». *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(8), 3933. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083933>

## ■ Sobre los autores

Luz María Moyano-Castolo es doctoranda en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica por la Universidad Anáhuac; maestra en Alta Gestión de Destinos Turísticos y en Alta Dirección de Empresas Turísticas; licenciada en Administración con especialidad en Dirección Moderna de Empresas Turísticas por la misma institución; diplomada en Marketing Digital, Planeación Estratégica y cursos diversos sobre turismo por parte de la Organización Mundial de Turismo (OMT); profesora universitaria y coordinadora de Vinculación de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Anáhuac México, con experiencia profesional en el sector turístico y de entretenimiento. Sus áreas de investigación incluyen competencias digitales, mujeres ejecutivas, comunicación digital y turismo.

luzmaria.moyano@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-5571-3495>

Rocío Mendoza-Castillo es doctoranda en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica por la Universidad Anáhuac México y Universidad Huelva España; maestra en Ciencias de la Administración con especialidad en Mercadotecnia Internacional; licenciada en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Cursos internacionales en Mercadotecnia, en COMPASS-Costa Rica; estancia en Pfizer-New York; Marketing, en París, Francia. Profesora y consultora de marketing con experiencia profesional en industria farmacéutica. Sus intereses de investigación son tecnología en el adulto mayor, tecnología y marketing, gerontecnología, *social media*, comunicación y marketing.

rocio.mendozaca@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0001-9747-105X>

Edgar Faugier-Fuentes es doctorando en el programa de doctorado interuniversitario en Comunicación de las Universidades de Málaga, Sevilla, Huelva y Cádiz, con doble titulación en el doctorado en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica en la Universidad Anáhuac México; maestro en Mercadotecnia y Publicidad, licenciado en Diseño Gráfico. Socio directo de la agencia digital Efaugier Comunicación Pragmática, docente a nivel maestría y licenciatura en diversas universidades en México. Línea de investigación: factores de intención de recompra en el comercio electrónico, neuromarketing y comunicación digital.

edgar.faugier@ibero.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-5423-7949>



Karla Barajas-Portas es doctora en Marketing por la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, máster en Marketing, máster en Comunicación Integral, máster en Metodología del Comportamiento, máster en marketing digital y comercio electrónico. Profesora e investigadora del departamento de Mercadotecnia, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México. Sus áreas de investigación incluyen análisis de marcas desde la perspectiva sensorial, emocional y digital, así como análisis del comportamiento en plataformas online.

karla.barajas@anahuac.mx  
<https://orcid.org/0000-0002-4498-3462>

---

# Lineamientos para los autores

*The Anáhuac Journal* es una revista semestral de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac México.

*The Anáhuac Journal* recibe artículos inéditos que no se hayan publicado en ningún medio impreso o electrónico, ni que hayan sido postulados de forma simultánea para su publicación en otras revistas u órganos editoriales.

Los artículos deben ser producto de investigaciones y estudios con resultados originales en las siguientes líneas temáticas:

- |                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| a) Derecho corporativo                | g) Mercadotecnia         |
| b) Gobierno corporativo               | h) Economía y estrategia |
| c) Responsabilidad social empresarial | i) Finanzas y contaduría |
| d) Ética empresarial                  | j) Toma de decisiones    |
| e) Liderazgo y dirección              | k) Economía              |
| f) Emprendimiento e innovación        | l) Innovación            |

## — Sobre el proceso

1. *The Anáhuac Journal* utiliza el sistema de gestión editorial OJS (Open Journal Systems), de ahí que todos los manuscritos enviados por los autores deben ser ingresados en este sistema. Para ello, los autores necesitan registrarse y enviar sus artículos acompañados de lo siguiente:
  - Carta de originalidad. Todos los autores y coautores deben firmarla y otorgar sus datos.  
[https://www.anahuac.mx/mexico/files/Carta-de-originalidad\\_Revistas-Univ-Anahuac-Mexico.docx](https://www.anahuac.mx/mexico/files/Carta-de-originalidad_Revistas-Univ-Anahuac-Mexico.docx)
  - Autorización para comunicación pública de obra literaria (artículo)  
[https://www.anahuac.mx/mexico/files/Autorizacion %20para %20comunicacion %20publica %20de %20obra %20literaria\\_Revistas %20Univ %20Anahuac %20Mexico.docx](https://www.anahuac.mx/mexico/files/Autorizacion%20para%20comunicacion%20publica%20de%20obra%20literaria_Revistas%20Univ%20Anahuac%20Mexico.docx)
2. Los artículos se enviarán a dos árbitros, quienes determinarán en forma anónima: a) publicarlo sin cambios, b) publicarlo cuando se hayan realizado correcciones menores, c) publicarlo una vez que se haya efectuado una revisión a fondo o d) rechazarlo. En caso de discrepancia entre ambos resultados, el texto se enviará a un tercer árbitro, cuya decisión definirá su publicación. Los resultados del proceso de dictamen académico serán inapelables en todos los casos. Los trabajos enviados por académicos serán siempre sometidos a consideración de árbitros externos a su institución.
3. Los trabajos autorizados por los árbitros se publicarán en la revista y se notificará a sus autores sobre esta decisión en un plazo máximo de cuatro meses a partir de la recepción del documento.
4. La revista se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales que considere pertinentes.

## — Requisitos y aspectos formales para la presentación de los trabajos

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío satisfaga todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverá a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices. Por políticas editoriales, todos los envíos deben hacerse en esta plataforma, por lo tanto, no se recibirán manuscritos enviados directamente a través de correo electrónico.

## — Estructura mínima del trabajo:

- Formato WORD (formato.doc o .docx), tipografía Arial de 12 puntos, interlineado de 1.5 cm.
- La extensión máxima es de 25 hojas tamaño carta (215.9 x 279.4 mm). incluyendo tablas, figuras, referencias y apéndices.
- Los artículos pueden ser escritos en español o inglés y deben incluir el título y un resumen en ambos idiomas. En todos los casos, incluyendo los artículos en español, la calidad del estilo de la versión final es total responsabilidad del autor o autores.
- El resumen será de hasta 180 palabras; deberá incluir máximo 5 palabras clave y la clasificación JEL (Journal of Economic Literature), que puede descargarse de la siguiente liga: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>
- El título, resumen y palabras clave deben ir al comienzo del artículo, en ambos idiomas.
- Deberá incluir una introducción que refleje con claridad los antecedentes del trabajo, su desarrollo y conclusiones.
- Las notas de pie de página deberán estar en la hoja correspondiente y deberán usarse para aclarar conceptos o cuestiones editoriales, pero no para las referencias bibliográficas.
- Las referencias bibliográficas se harán según las normas de la APA 7.<sup>a</sup> edición. No deben extenderse de modo innecesario y deberán aparecer completas en páginas separadas, ordenadas alfabéticamente y, para cada autor, en orden cronológico, del más antiguo al más reciente. Deben tener la información completa sobre la fuente respectiva, incluyendo el DOI (Digital Object Identifier) cuando esté disponible, y deben insertarse al final del artículo, antes de cualquier apéndice. Los autores deben asegurarse de que haya una correspondencia estricta entre los nombres y años reconocidos en el texto y aquellos listados en la bibliografía, es decir, todos los trabajos citados deberán aparecer en las referencias bibliográficas.
- Las referencias bibliográficas se harán según las normas de la APA 7.<sup>a</sup> edición que establecen, entre otras, lo siguiente:

a) *Libros*: Autor (apellido e inicial del nombre). Año de publicación (entre paréntesis). Título del libro (en cursivas), número de edición (entre paréntesis y solo si se considera importante). Editorial.

Ejemplo: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado* (1.<sup>a</sup> ed.). Paidós.

Libro con más de un autor: Autor(es) (apellido e inicial del nombre). Año de publicación (entre paréntesis). Título del libro (en cursivas). Edición (entre paréntesis), Lugar de edición (:), Editorial: De Mattos, C. y Ducci, M.E. (2005). Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad? (2.<sup>a</sup> ed.). Lom.

Ejemplo: De Mattos, C. y Ducci, M.E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2.<sup>a</sup> ed.). Lom.

Note que si el libro está escrito por 3 más autores, deberá indicarse con un *et al.* después del primer autor (del latín *et alia*, y otros).

Ejemplo: Dellanegra, G. *et al.* (1983). *Los países del Atlántico Sur: geopolítica de la Cuenca de la Plata*. Pleamar.

- b) Artículo de revista impresa: Apellido, inicial del nombre. Año de publicación (entre paréntesis). Título del artículo en redondas y entre comillas. Nombre de la revista (en cursivas), Volumen de la revista, número de edición (entre paréntesis), intervalo de páginas en el que se encuentra el artículo.

Ejemplo: Oszlak, O. (2009). «El Estado transversal». *Encrucijadas UBA*, 8 (26), 2-4.

- c) Artículo de revista en internet: Apellido, inicial del nombre. Año de publicación (entre paréntesis). Título del artículo (en redondas y entre comillas). Nombre de la revista (en cursivas), Volumen de la revista, número de edición (entre paréntesis). Página de internet. Ejemplo: Gadner, H. (1983). «La teoría de las inteligencias múltiples». *Revista Española de Investigación en Educación*, 9 (2). <http://urlinventada.es>

Cualquier otra fuente, como base de datos o enciclopedia en línea debe integrar datos detallados del texto citado: autor si lo hay, y si no, directamente el título del «texto entre comillas», año si lo hay y si no lo hay, colocar (s/f) (sin fecha). Y la dirección de internet después de punto.

En el caso de que el texto tenga DOI, incluirlo. Esta es la página para búsqueda de DOI: <http://search.crossref.org/?q=>

Ejemplo: Morey, C. C. *et al.* (2015). «The color-sharing bonus: Roles of perceptual organization and attentive processes in visual working memory». *Archives of Scientific Psychology*, 3, 18-29. <https://doi.org/10.1037/arc0000014>

- Las ilustraciones, fotografías, mapas, diagramas, dibujos, deben tener sus leyendas correspondientes, títulos, una numeración consecutiva, la fuente de donde se obtuvo la información (en caso de ser elaboración propia, hay que señalarlo de esa manera) y deben estar libres de derechos. En caso de imágenes, ilustraciones o dibujos deben estar en alta resolución (300 dpi); en caso de tablas y gráficas deberá enviarse aparte el archivo original en el que fueron creadas (excel, power point, etcétera).
- Los títulos de cuadros y gráficas deben realizarse en tablas de word o excel e ir secuenciados en números arábigos. El cuadro o gráfica debe llevar encabezado en letra negrita tipo Times New Roman y al centro. En la parte inferior debe anotarse la fuente con letra de 10 puntos. En los cuadros debe citarse la fuente (autor y año); con el siguiente formato: bordes (líneas) internos y sencillos, sin bordes izquierdo y derecho en los títulos de cada columna. Las gráficas con borde suave y las barras y líneas en tonos grises. OJO: las fuentes de tablas o gráficos que no sean elaboración propia deben también ir incluidos en las Referencias bibliográficas.
- Las pruebas matemáticas largas y tablas muy detalladas y extensas deberán estar en un apéndice o, en su caso, omitirse. Los autores deberán hacer un esfuerzo por explicar los resultados del significado de las pruebas matemáticas.
- Las ecuaciones deberán presentarse en líneas separadas y centradas. Deberán estar numeradas consecutivamente, en el margen derecho, usando números arábigos entre paréntesis.

- Información del autor(es): en la última página deberán incluirse los datos generales del autor (es): nombre completo, centro o departamento al que se encuentra(n) adscrito(s) laboralmente, dirección postal institucional, dirección de correo electrónico, orcid y un breve resumen de su experiencia académica (no mayor a 250 palabras).
- Los manuscritos deben ir acompañados de la Carta de originalidad y la Autorización para comunicación pública de obra literaria (artículo).

### — Acerca de este sistema de publicación

Esta revista utiliza Open Journal Systems (<https://openjournalssystem.com>), que es un gestor de revistas de acceso abierto y un *software* desarrollado, financiado y distribuido de forma gratuita por el proyecto Public Knowledge Project sujeto a la Licencia General Pública de GNU.

---

# Guidelines for authors

*The Anáhuac Journal* is a semiannual publication from the School of Business and Economics at Universidad Anáhuac Mexico.

*The Anáhuac Journal* receives unpublished articles that have not appeared in any print or electronic media, nor have been simultaneously proposed for publication in other journals or editorial entities.

Articles should come from research and studies, and offer original results in the following subject areas:

- |                                    |                           |
|------------------------------------|---------------------------|
| a) Corporate law                   | g) Marketing              |
| b) Corporate government            | h) Economics and Strategy |
| c) Corporate social responsibility | i) Finance and Accounting |
| d) Corporate ethics                | j) Decision making        |
| e) Leadership and Management       | k) Economics              |
| f) Entrepreneurship and Innovation | l) Innovation             |

## — About the process

1. *The Anáhuac Journal* uses the OPJ (Open Journal Systems) editorial management system, and all manuscripts submitted shall be uploaded to this system. Authors are required to register and submit their articles along with:
  - Letter of Originality  
All authors and co-authors sign it and provide its data.  
<https://www.anahuac.mx/mexico/files/Statement%20of%20Originality.docx>
  - Authorization for public communication of literary works (article)  
[https://www.anahuac.mx/mexico/files/Authorization%20for%20public%20communication%20of%20literary%20work\\_Revistas%20Univ%20Anahuac%20Mexico.docx](https://www.anahuac.mx/mexico/files/Authorization%20for%20public%20communication%20of%20literary%20work_Revistas%20Univ%20Anahuac%20Mexico.docx)
2. Works are submitted to two judges, who will anonymously determine whether: a) to publish the work without changes, b) to publish the work with minor corrections, c) to publish the work after a complete review, or d) to reject the work. In the event the judges are not in agreement in their decision, the text will be sent to a third judge, whose decision will be final. All works submitted will be considered by judges not affiliated with the author's institution.
3. Accepted articles will be published in the journal and authors will be notified of this decision within four months from the submission of the original document.
4. The journal reserves the right to make the editorial changes it deems necessary.

## — Requirements and formal aspects for submitting works

As part of the submission process, authors are required to confirm their article meets all the following elements. Submissions that do not meet these guidelines will be returned to the author. In accordance with editorial policies, all submissions shall be received through this platform; manuscripts that are sent directly by e-mail will not be received.

## — Minimum structure of the work:

- WORD format (.doc or .docx), Arial Font, 12 points and 1.5 cm spacing.
- The maximum length is 25 pages letter size (215.9 x 279.4 mm), including tables, charts, references and appendices.
- Articles may be written in Spanish or English and should include title of the article and an abstract in both languages. In all cases, including articles in Spanish, the stylistic quality of the final version is the responsibility of the author or authors.
- Abstract of up to 180 words, which should include 5 keywords maximum and the JEL (Journal of Economic Literature) classification, which can be downloaded from: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>
- The title, abstract and keywords in Spanish and English should be placed at the beginning of the article.
- An introduction should be included that clearly reflects the work's background, development and conclusions.
- Footnotes should appear on the corresponding page and should not be used for bibliographical references.
- Bibliographical references should follow APA 7<sup>th</sup> ed. rules. They should not be extended unnecessarily, and should be complete and on separate pages, in alphabetical order, and each author should appear chronologically from the earliest to the most recent. They should have all the information for the corresponding source, including the DOI (Digital Object Identifier), when available, and they should be inserted at the end of the article, before any appendix. Authors should ensure that names and years that appear in the text and those listed in the bibliography match exactly that is, all the works cited in the text should appear in the bibliographical references.
- The bibliographical references should follow APA 7<sup>th</sup> ed. rules (briefly mentioned following, for further information, visit [www.apastyle.org](http://www.apastyle.org)):

a) *Books*. Author (last name and initials). Year of publication (in brackets). Title of the book (in italics), edition (in brackets and only if important). Publisher. If there is no publisher, write [s.n.], from the Latin *sine nomine*, which means «without name».

Example: Castel, R. (1997). *Las metamorfosis de la cuestión social. Una crónica del asalariado* (1<sup>st</sup> ed.). Paidós.

Books that have more than one author: Author(s) (last name and initials). Year of publication (in brackets). Title of the book (in italics). number of edition (in brackets), Publisher.

Example: De Mattos, C. and Ducci, M.E. (2005). *Santiago en la globalización: ¿una nueva ciudad?* (2<sup>nd</sup> ed.). Lom.

Note that if the article or book is written by 3 authors or more, after the first author write *et al.*, from the Latin *et alia* (and others):

Example: Dellanegra, G. *et al.* (1983). *Los países del Atlántico Sur: geopolítica de la Cuenca de la Plata*. Pleamar.

- b) Article in a print publication: Last name, initials. Year of publication (in brackets). «Title of the article» (in quotation marks). Name of the publication (in italics), volume, issue (in brackets), pages on which the article appears.

Example: Oszlak, O. (2009). «El Estado transversal». *Encrucijadas UBA*, 8 (26), 2-4.

- c) Article published online: Last name, initials. Year of publication (in brackets). Title of the article (in quotation marks). Name of the publication (in italics). Volume, issue (in brackets), website.

Example: Gadner, H. (1983). «La teoría de las inteligencias múltiples.» *Revista Española de Investigación en Educación*, 9 (2). <http://urlinventada.es>

Any other source, such as a data base or online encyclopedia should include detailed data about the cited text: author (if any), if there is no author, write the title of the text, year (if any, in brackets; if there is no year, n/y), and the website address after the dot.

If the text has a DOI, please be sure to include it at the end of the reference. The DOI can be searched at: [www.crossref.org](http://www.crossref.org)

Example: Morey, C. C. *et al.* (2015). «The color-sharing bonus: Roles of perceptual organization and attentive processes in visual working memory.» *Archives of Scientific Psychology*, 3, 18-29. <https://doi.org/10.1037/arc0000014>

- Illustrations, photographs, maps, diagrams and drawings must have their corresponding legends, titles, sequential numbering, and the source of information (when created by the author, this should be indicated) and all images should be free of rights. Images, illustrations or drawings should be in high resolution (300 dpi); tables and charts should be sent separately in the original file in which they were created (Excel, Power Point, etc.).
- Titles of tables and charts should be made in Word or Excel tables with a numeric sequence in Arabic numbers. The heading for the table or chart should be centered and in Times New Roman. Sources should be in font size 10, at the bottom. Tables must cite their source (author and year). The format should be the following: internal and simple borders (lines), without left and right borders on the titles of each column. Charts should have a thin border, and bars and lines should have grey tones. NOTE: the sources for tables or charts that are not created by the author should also be included in the bibliographical references.
- Long mathematical proofs and highly detailed and long tables should be placed in an appendix, or left out. Authors should make an effort to explain the result of mathematical proofs.
- Equations should be presented on separate and centered lines. They should be numbered and sequenced, and the number placed in the right margin in Arabic numbers, in brackets.

- Author information: general information about the author(s) should be included on the last page: full name, center or department and/or university, zip code of the institution, e-mail address, orcid, and a summary of their academic experience (no more than 250 words).
- Manuscripts should be accompanied by the Letter of Originality and Authorization for public communication of literary works (article).

#### — About this publication system

This journal uses Open Journal Systems (<https://openjournalsystems.com>), an open access journal manager and a software developed, funded and distributed freely by the Public Knowledge Project subject to the GNU Public General License.



