

FÓRUM EMPRESARIAL

VOL. 25 | NÚM. 1 | VERANO 2020

PATRONES DE CONDUCTA DE LAS PYMES ARGENTINAS
RESPECTO DE LAS INVERSIONES EN TIC 1

Guillermo-Alberto Tricoci
Pablo-Alejandro Corral
María-Cecilia Oriolo

DETERMINANTES QUE IMPIDEN LA ADOPCIÓN
DEL COMERCIO ELECTRÓNICO POR LAS PYMES
DE PUERTO RICO 33

Francisco-Eduardo Cúneo-Fernández
Maribel Ortiz-Soto

MARKETING COMMUNICATION OBJECTIVES THROUGH
DIGITAL CONTENT MARKETING ON SOCIAL MEDIA 57

Janice J. Nieves-Casasnovas
Frank Lozada-Contreras

SUCCESSION PROCESS AND THE IMPACT OF GENDER
IN PUERTO RICAN FAMILY BUSINESS 83

Grisel Meléndez-Ramos

LA INCIDENCIA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS
DE SEGURIDAD SOBRE EL RIESGO POLÍTICO 105

José-Carlos Hernández-Gutiérrez

f



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPRFP

FÓRUM EMPRESARIAL

Vol. 25 | Núm. 1 | Verano 2020

Una publicación semestral del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Presidente

Dr. Jorge Haddock

Rector

Dr. Luis A. Ferrao Delgado

Decana

Dra. Myrna López de Pinto

Director del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Editora

Dra. Camille Villafaña Rodríguez

Página web: <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial>
DOI: 10.33801
Dirección electrónica: forum.empresarial@upr.edu
Dirección postal: Revista Fórum Empresarial
15 Ave Universidad Ste 1501
San Juan PR 00925-2535
Facebook: [facebook.com/F%C3%B3rum-Empresarial-Journal-296530530856488/](https://www.facebook.com/F%C3%B3rum-Empresarial-Journal-296530530856488/)
LinkedIn: [linkedin.com/in/fórum-empresarial-73880330/](https://www.linkedin.com/in/fórum-empresarial-73880330/)
Twitter: twitter.com/ForumEmpJournal

Fórum Empresarial está indexada en BASE, Business Source Elite, Business Source Premier, Dialnet, DOAJ, PKP Index, Redalyc, REDIB y Scilit; está evaluada en CIRC, Dulcinea, ERIH PLUS, Europub y Latindex (Catálogo); es miembro de Crossref; se encuentra en DRJI, Latinrev y Publons; y su información bibliográfica está registrada en Ulrichsweb y WorldCat.

ISSN: 1541-8561 (*print*)

ISSN: 2475-8752 (*online*)

© 2020 *Fórum Empresarial*

Autorizado por la Oficina del Contralor Electoral OCE-SA-2020-1917.

CONSEJO EDITORIAL

Dr. José Luiz Barros Fernandes
Universidade de Brasília, Brasil

Dra. María T. Cabán-García
University of South Florida, Estados Unidos de América

Dr. Arcadio Cerda Urrutia
Universidad de Talca, Chile

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Dennis M. López
The University of Texas at San Antonio, Estados Unidos de América

Dr. Hiram Marquette
Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Carlos Molina Oyarce
Universidad Católica del Norte, Chile

Dr. Jorge J. Motta
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Enrique Ogliastri
Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Costa Rica

Dra. Snejanka Penkova
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dra. Marlene Peñaloza
Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

Dr. Javier Reynoso
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Dr. Juan M. Rivera
University of Notre Dame, Indiana, Estados Unidos de América

Dr. Carlos M. Rodríguez
Delaware State University, Estados Unidos de América

Dra. Gianni Romani Chocce
Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile

Dra. María Virginia Lasio
Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

Dr. Louw Van Der Walt
North West University, Potchefstroom Campus, África del Sur

Dr. Moisés Ari Zilber
Universidad Mackenzie, Brasil

JUNTA EDITORA

Dra. Camille Villafañe Rodríguez (ex officio)
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Segundo Castro Gonzáles
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Jahir Lombana-Coy
Universidad del Norte, Colombia

Dra. Lourdes Ortiz Sosa
Centrum School of Business, Perú

Dra. Lorena A. Palacios Chacón
Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, México

Contenido

FÓRUM | ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

1 Patrones de conducta de las pymes argentinas respecto de las inversiones en TIC

Guillermo-Alberto Tricoci

Pablo-Alejandro Corral

María-Cecilia Oriolo

33 Determinantes que impiden la adopción del comercio electrónico por las pymes de Puerto Rico

Francisco-Eduardo Cúneo-Fernández

Maribel Ortiz-Soto

57 Marketing communication objectives through digital content marketing on social media

Janice J. Nieves-Casasnovas

Frank Lozada-Contreras

83 Succession process and the impact of gender in Puerto Rican family business

Grisel Meléndez-Ramos

PRAXIS | ARTÍCULOS TÉCNICOS-PROFESIONALES

105 La incidencia de las políticas públicas de seguridad sobre el riesgo político

José-Carlos Hernández-Gutiérrez

Patrones de conducta de las pymes argentinas respecto de las inversiones en TIC

Guillermo-Alberto Tricoci,^{1,A} Pablo-Alejandro Corral,^{1,B}
María-Cecilia Oriolo,^{1,C}

Recibido: 12 febrero 2020 | Revisado: 14 julio 2020 | Aceptado: 22 julio 2020

¹ Universidad de Buenos Aires, Argentina

^A tricoci@economicas.uba.ar | <https://orcid.org/0000-0001-9542-2035>

^B pcorral@economicas.uba.ar | <https://orcid.org/0000-0001-6791-9394>

^C coriolo@economicas.uba.ar | <https://orcid.org/0000-0002-4439-1037>

RESUMEN

Diversos autores han concluido que existen diferentes agrupamientos que permiten explicar las diferencias entre las empresas en términos de su tamaño, composición del capital o el grado de su evolución en términos de TIC y que dentro de las empresas medianas y pequeñas existen dinámicas especiales que son necesarias comprender. Este trabajo está focalizado en ese tipo de firmas y se ha utilizado una metodología mixta para la obtención de datos, que incluyó la confección de un trabajo de campo apoyado por consultas a personalidades relevantes de la academia, de la industria y servicios de consultoría del área. Se propone trazar un esquema empírico del sector pyme en Argentina, y se exponen resultados con relación a la inversión y adopción de TIC en ese tipo de firmas.

Palabras clave: pyme, Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, inversiones en TIC, adopción de TIC, evolución de cultura TIC

Patterns of conduct of Argentine SMEs with respect to ICT investments

ABSTRACT

Various authors have concluded that there are different groupings that make it possible to explain the differences between companies in terms of their size, composition of capital or the degree of their evolution in terms of ICT and that within medium and small companies there are special dynamics that are necessary understand. This work is focused on this type of firms and a mixed methodology has been used to obtain data, which included the preparation of a field work supported by consultations with relevant personalities from academia, industry and consulting services in the area. It is proposed to draw an

empirical scheme of the SME sector in Argentina, and results are presented in relation to the investment and adoption of ICT in these type of firms.

Keywords: SMEs, Information and Communication Technologies, investments in ICT, adoption of ICT, evolution of ICT culture

Introducción

El uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) ha producido impactos en las firmas localizadas en Argentina, focalizándose en las firmas de mayor tamaño y preferentemente constituidas por capitales extranjeros o mixtos. Estas grandes empresas, si bien producen una parte importante del producto bruto, emplean un número de personas acotado, respecto de los que trabajan en las firmas medianas, pequeñas e incluso en las micro empresas (en adelante será llamado a todo ese grupo pymes). Este tipo de firmas tiene características y limitaciones que requieren ser analizadas en profundidad e, incluso, su comportamiento suele diferir entre ramos de la economía. El presente trabajo propone desarrollar un esquema empírico de las pymes argentinas que permita evaluar la relación entre las inversiones en TIC y agrupamientos tales como el tamaño (micro, pequeñas y medianas empresas), la composición del capital (nacional, mixto y extranjero), la evolución de estas en relación a las TIC y la relevancia de la función de los sistemas de información. En la próxima sección se describe el marco teórico compuesto por un primer ítem referido a la evolución de las TIC en los negocios y un segundo ítem sobre su utilización en las pymes. En la siguiente sección se describe la metodología empleada y la forma de obtención de los datos de campo utilizados. La cuarta sección se refiere a la descripción de los resultados y hallazgos. En este punto se describen tres índices a saber: el nivel de inversiones realizadas, tanto en TIC como adicionales, la evolución de la cultura TIC de las organizaciones y la relevancia de la función de sistemas de información. En la última sección se presentan las conclusiones del trabajo.

Marco conceptual

Síntesis de evolución de las TIC sobre los negocios

En las dos décadas finales del siglo pasado se instala la discusión de las TIC y la productividad (Dewan & Kraemer, 1998), a partir de la paradoja de la productividad. Estos planteos aparecen casi 20 años después de la ley de Moore (Moore, 1998). Del corolario de estas discusiones resulta que los beneficios de las inversiones en TIC surgían de la necesidad de realizar inversiones adicionales (capacitación, cambios de procesos, cambios organizacionales, etc.) con magnitudes de 9 a 1 respecto de lo invertido en hardware y que los tiempos de impacto de los resultados eran mayores a los inicialmente esperados, entre cinco y siete años (Brynjolfsson & Hitt, 1996; Brynjolfsson, 1994; Brynjolfsson & Hitt, 1998; Brynjolfsson & Hitt, 2003; Brynjolfsson & McAfee, 2014; Ravichandran, & Zhao, 2018). Un extenso análisis sobre el tema planteado se encuentra en Martínez-Caro et al. (2020), quienes también plantean las limitaciones en los beneficios obtenidos por la incorporación de TIC cuando no se realizan cambios en aspectos organizacionales y de proceso.

La situación de las pymes está influenciada por la evolución que han tenido las TIC, sumado a las circunstancias especiales de este tipo de firmas. Novick et al. (2013) identifican una relación directa entre el acceso y uso de Internet en el puesto de trabajo, con la actividad económica de la firma, dado que del conjunto de empresas en donde mayor es el acceso, predominan las de la rama de servicios. El grado de incorporación de TIC es un factor secundario para explicar la dinámica del empleo, siendo los más relevantes la dinámica económica sectorial y regional, el tamaño, la antigüedad de la firma, los cambios en la productividad y las características de los empresarios, entre otros. Asimismo, existe consenso respecto de los efectos que estas tecnologías tendrán sobre el desempeño de las firmas en general y sobre el empleo en particular. Los efectos de la tecnología dependen de su uso efectivo y a su vez de las capacidades que desarrollen las empresas para convertir la información en conocimiento.

Yoguel et al. (2004) analizan el impacto de las inversiones en TIC y muestran las diferencias entre los niveles de difusión de las TIC y las capacidades endógenas de las firmas para obtener el mejor provecho de la tecnología. Peirano y Suárez (2006), en su trabajo focalizado en pymes, sostienen que para lograr beneficios invirtiendo en TIC es necesario realizar inversiones complementarias a las mismas. Aquí las TIC son nuevamente una condición necesaria pero no suficiente: se necesitan otras competencias para explicar el desempeño de las firmas en general y, en especial, el de las pymes, dado que muestran brechas en los casos de su capacidad gerencial y el nivel profesional, como así también en cantidad y calidad de su *staff*.

Respecto de la forma en que las TIC afectan la competencia entre las firmas, Brynjolfsson y McAfee (2007) concluyen que pueden profundizar las diferencias entre las firmas en vez de reducirlas, y que el valor agregado surge del proceso de innovación que las plataformas de TIC pueden distribuir.

Novick et al. (2013) plantean el problema de convergencia en el uso de la tecnología. Destacan que, en las últimas décadas, se asistió a una revolución tecnológica, pero que la difusión de TIC debe ser vista también desde el desarrollo de capacidades. En ese sentido, la difusión a escala global está siendo acompañada por una globalización de las capacidades tecnológicas de las firmas y los países (Castaldi & Dosi, 2010). Por lo tanto, las capacidades tecnológicas están distribuidas de manera desigual en firmas y países, presentando una segmentación que está asociada al grado de desarrollo de las capacidades tecnológicas y de organización que tienen incorporadas. En los países en desarrollo y, en especial, en América Latina, las capacidades tecnológicas son significativamente más débiles que en los países desarrollados, debido a una menor acumulación de capacidades endógenas, organizacionales y financieras en las firmas e instituciones.

En Argentina, se menciona como contrapunto a este escenario ideal, que el país enfrenta el desafío de la difusión de las nuevas tecnologías en el contexto de una estructura productiva heterogénea, tanto a nivel sectorial como hacia el interior mismo de

los distintos sectores. Esta heterogeneidad se puede apreciar en firmas multinacionales y nacionales, entre las que exportan y las que no, con trayectorias que no son lineales, sin puntos de partida similares ni trayectorias convergentes.

Yoguel y Breard (2011) realizaron una investigación sobre el grado de comunicación en las firmas argentinas en el que estudiaron el nivel de comunicación intra-firma y la realizada con proveedores y clientes. Solo el 50% de las firmas utiliza medios tecnológicos para comunicarse intra-firma (33% mediante un medio y 19% con dos o más medios), privilegiándose las comunicaciones cara a cara, siendo del orden del 35% las que no utilizan medios electrónicos para comunicarse con proveedores y clientes. Cabe destacar que las firmas de servicios y comercio tiene más intensidad de uso de medios electrónicos con sus proveedores, mientras que las manufactureras los utilizan con sus clientes.

Las TIC en las pymes

Las pymes tienen una función especial en la economía, en general, y en la de Argentina, en especial. Son muchas firmas en número y emplean a gran parte de la población económicamente activa. Esta realidad, se da en casi todos los países y Argentina no es ajena a este parámetro. En cuanto al impacto de las TIC en las pymes, siguiendo a la bibliografía específica, se puede apreciar que tienen aspectos especiales por las características de este tipo de firmas (Pavic et al., 2007). Fueron revolucionadas por la globalización, la hiper-conectividad, el conocimiento y la revolución de la información; y, al igual que las firmas de gran tamaño, reforzaron su posición competitiva mejorando su productividad (Premkumar & Roberts, 1999). A su vez, han visto reforzada esa competitividad por medio de la integración entre los socios de la cadena de suministros (*supply chain*) y las funciones entre organizaciones, así como en la provisión de información crítica (Bhagwat & Sharma, 2007; Gorkhali & Xu, 2017). Sin embargo, tuvieron un nivel bajo de adopción de TIC, quizás por sus restricciones financieras, a pesar del crecimiento explosivo en el uso de las mismas (MacGregor & Vrazalic, 2005). Otras de las

características especiales refieren a la tendencia de contratación de personal del tipo generalistas que produce un bajo nivel de especialización, privilegiando la polifuncionalidad, un escaso foco en el análisis financiero, el gerenciamiento de proyectos y las técnicas de gerenciamiento en general (Dibrell et al., 2008; Thong et al., 1996; Thong et al., 1997; Welsh et al., 1981). Estas diferencias pueden llevar a debilidades en los niveles organizativos y de gestión y ello puede ser una explicación del menor nivel de adopción y uso de las TIC, respecto de las firmas grandes (Ghobakhloo et al., 2011).

Veamos ahora una explicación del proceso evolutivo de las firmas a partir de la teoría general de los sistemas, cuyo exponente más destacado es Von Bertalanffy (1951). Surge el enfoque evolucionista, definido por Dosi et al. (1994) como una caracterización extrema, cuyos modelos se focalizan en las propiedades dinámicas de los sistemas económicos guiados por procesos de aprendizaje, dejando de lado en una primera instancia la asignación óptima de recursos.

El evolucionismo no asume necesariamente nociones gradualistas, ya que admite cambios muy fuertes, inestabilidades, revoluciones, etc., así como también en Biología existen las discontinuidades (Dosi, 1991). En la teoría de las firmas, el evolucionismo sostiene que las mismas son distintas y que dichas diferencias deben tenerse en cuenta (Nelson, 1991). Este argumento se resume en los siguientes “hechos estilizados”: (a) aún con patrones organizacionales compartidos, hay una persistente heterogeneidad entre firmas, y también entre países, en cuanto a la habilidad para desarrollar, imitar y adoptar innovaciones tecnológicas; (b) existen diferencias similares entre países en cuanto a sus niveles de productividad e ingresos; y (c) hay correlación (o co-evolución) entre ambos fenómenos a largo plazo. Las competencias específicas para resolver problemas afectan la capacidad, tanto de firmas como de países enteros, para generar y adoptar nuevas tecnologías. A su vez, esas competencias dependen de la organización corporativa.

Peirano y Suárez (2005) avanzan sobre esta idea y, refiriendo a Nelson (1995), plantean que identifican tres estadios de evo-

lución de las TIC: Etapa 1: focalizada en la generación de registros;¹ Etapa 2: análisis de la información;² y Etapa 3: trabajo cooperativo y el desarrollo innovador.³

A su vez, se plantean discontinuidades (Prigogine, 1983) de la función de costos referida a la adopción de las herramientas TIC entre las tres etapas descriptas. Esta función de costos no solo tiene pendiente creciente de etapa a etapa, sino también saltos de una a otra, es decir, se trata de una función discreta. Las pymes están mayoritariamente en la etapa 1. Los pasajes a la etapa 2 y a la etapa 3 presentan, en la función de costos, cambios de pendiente (el aumento se hace más pronunciado) y discontinuidades (saltos de costos) que implican fuertes inversiones que muchas de ellas no están en condiciones de realizar. Tricoci (2018) muestra, a partir de la construcción de un índice de nivel de adopción y uso de los sistemas información en firmas argentinas, que los resultados son bajos y compatibles con estadios iniciales de evolución para el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Rivas y Stumpo (2011) presentan una evolución del esquema anterior incorporando conceptos de Kotelnikov (2007). Exponen cuatro etapas en vez de tres, incorporando una etapa en donde se ubican las firmas que directamente no acceden a las TIC básicas. Esta etapa no aplica a países desarrollados, pero sí a aquellos con menor desarrollo económico, como Argentina. Las etapas 2 a 4 son similares a las desarrolladas anteriormente. Novick et al. (2013) plantean la necesidad de considerar la adopción de TIC

¹ En la primera etapa, los costos de infraestructura no son muy elevados. Las inversiones necesarias son de poca envergadura en la medida complejidad, tanto para su utilización como para su mantenimiento. Las aplicaciones, desde la perspectiva de los generadores de datos, suelen relacionarse con la generación de registros contables e impositivos, así como documentos internos específicos de la firma. A pesar de que la magnitud no es muy grande, implica un salto cualitativo de relativa importancia.

² En esta etapa se reconoce el valor de la información en la toma de decisión en todos los niveles organizacionales y por lo tanto los sistemas son usados como soportes de rutina.

³ Caracteriza a esta etapa una circulación multidireccional de los sistemas y la información.

en el marco de procesos de carácter sistémico. En un trabajo empírico de estudio de casos en España se describe la existencia de tres estadios distintos que se interrelacionan con la creación de valor en la adopción de las TIC (García Canal et al. 2007).

En cierta medida, esta postura de evolución permite ver que las firmas primero miran a la eficiencia interna, luego hacia la relación con clientes existente y, finalmente, la posibilidad de explorar nuevos negocios, clientes y mercados.

Metodología y datos

Se ha utilizado una metodología mixta para la obtención de datos para el presente documento, que incluyó la confección de un trabajo de campo apoyado por consultas a personalidades relevantes de la academia, de la industria y servicios de consultoría del área. Estos intercambios fueron de gran utilidad en la primera etapa para la formalización y construcción del contenido de la encuesta, y en la etapa final para el análisis e interpretación de resultados obtenidos. Se utilizaron inicialmente fuentes de datos secundarios que aportan información relevante al proyecto. Los datos utilizados en el presente trabajo fueron recolectados a partir de una encuesta realizada a través del sitio web⁴ del equipo de investigación, el cual es un medio de comunicación con la comunidad, sostenido por medio de los subsidios de investigación recibidos de la Universidad de Buenos Aires.

A partir de las respuestas recibidas, eventualmente de forma telefónica, video conferencia o entrevista personal, se llevó a cabo un proceso de validación de las mismas, por medio de correos electrónicos, a fin de confirmar los datos. Las personas entrevistadas fueron del primer o segundo nivel de la organización, preferentemente aquellas que no fuesen encargadas del área de sistemas.

Para clasificar las empresas se utilizaron dos criterios: el tamaño y la composición del capital. El tamaño de las firmas puede estar determinado por el volumen de facturación o por cantidad de empleados que tiene su planta estable, quedando determinados

⁴ www.econitica.com.ar

los segmentos: micro, pequeña, mediana tramo I y mediana tramo II. Este tipo de segmentación se basa en la resolución 154/2018 de la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción. A los fines del trabajo se utilizará la categorización por tamaño basada en la cantidad de empleados de las firmas, ya que es más estable en el tiempo que el volumen de facturación, que varía constantemente debido al índice inflacionario.

En cuanto a la composición de capital, se segmenta a las empresas en capital nacional, cuando la composición del mismo es argentino en su totalidad; de capital extranjero, cuando el mismo es en su totalidad del exterior; y de capital mixto, cuando existen capitales nacionales con porcentaje de capital extranjero.

El panel de trabajo se conformó con 536 casos de firmas cuyas oficinas centrales estaban localizadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Las entrevistas se realizaron entre noviembre de 2016 y noviembre de 2018. Se arriba a este panel de firmas a partir de un universo de 950 casos, de los cuales se recibieron 625 respuestas. De estas últimas, se eliminaron 89 registros por incongruencias en las respuestas o por estar incompletas.

Según el tamaño de las firmas, el panel se distribuye de la siguiente manera: el 44% de las firmas corresponde a empresas medianas, el 11% a microempresas y el 45% a pequeñas, aproximándose a la caracterización macro de la economía, donde el tipo de empresas dominante son pymes, tomando como criterio para esto la dotación del personal. Este panel tiene una mediana de 22 personas como cantidad de personal.

En lo referente a la conformación del capital de las firmas, el panel se distribuye de la siguiente manera: el 5% son completamente extranjeras, mientras que el 7% de las firmas son mixtas y el restante 88% son de capitales nacionales.

Resultados y hallazgos

A los efectos de evaluar los resultados de las encuestas, y trazar el esquema empírico de las pymes argentinas, se construyen tres índices: (a) el nivel de inversiones realizadas, tanto en TIC como

adicionales; (b) la evolución de la cultura TIC de las organizaciones; y (c) la relevancia de la función de sistemas de información.

El Índice de inversiones en TIC (IITIC) permite medir las inversiones en TIC y sus inversiones adicionales. Tal como se destacó previamente en el marco conceptual, Brynjolfsson y Hitt (2003) concluyeron que se necesitan inversiones adicionales a las inversiones en TIC para potenciar sus beneficios, tanto en capacitación como en cambio de procesos de negocios, en una relación de 1 a 9. Este índice se conforma de los siguientes tres temas de la encuesta efectuada a las empresas: Inversión en TIC, Inversión adicional y Magnitud de inversiones adicionales.

El índice se mueve en un rango de 0 a 5, con un promedio de 1.1, una mediana de 1 y un desvío estándar de 1.2. Las empresas que han obtenido un índice con valor 0 son aquellas que no han realizado inversiones en TIC. Por otro lado, las empresas que han obtenido el valor 1 son empresas que han realizado inversiones en TIC, pero que no han realizado inversiones adicionales. Finalmente, las empresas que obtuvieron índices con valores de 2 a 5 son empresas que, además de haber realizado inversiones en TIC, han materializado inversiones adicionales de diversa magnitud, tanto en capacitación y desarrollo de su personal, como así también en mejoramiento de procesos y en la generación de modelos alternativos de negocio.

El Índice de evolución TIC (IETIC) permite medir el grado de evolución y la madurez cultural de las organizaciones, en materia de TIC y de inversiones en TIC. Yoguel et al. (2004) han establecido que un mejor aprovechamiento de las inversiones en TIC está relacionado con las capacidades endógenas de sus integrantes. A su vez, Peirano y Suárez (2005) han destacado que la difusión y adopción de TIC puede explicarse como un proceso evolutivo, desde niveles más primitivos de adopción, o etapa de registro, pasando por un nivel medio, o de análisis de información, y llegando a un nivel más evolucionado de trabajo cooperativo y de innovación.

Basados en estos conceptos, se ha desarrollado este índice con las siguientes consultas para darle valor a los elementos:

1. ¿Su firma ha generado nuevos productos y servicios debido al impacto de las TIC en los últimos 3 años?
2. ¿Su firma ha generado nuevos modelos de organización debido al impacto de las TIC?
3. ¿El personal de su firma realiza trabajo cooperativo a través de los sistemas de información?
4. ¿Realiza compras por medios automáticos?
5. ¿Realiza ventas por medios automáticos?

El índice se desarrolla en un rango de 0 a 5, con un promedio de 2.5, una mediana de 3 y un desvío estándar de 1.3. Las empresas que han obtenido un índice con valor 0 son aquellas que no han generado nuevos productos y servicios debido al impacto de las TIC, no han generado nuevos modelos de organización, su personal no desarrolla trabajo cooperativo a través de las TIC y no realizan compras ni ventas por medios automáticos, encontrándose en el nivel más bajo de evolución. En el otro extremo, las empresas que han alcanzado el valor máximo del índice con un 5 son aquellas que hacen uso pleno de los beneficios del uso de las TIC, desarrollando trabajo colaborativo y de innovación a partir de sus sistemas de información.

El Índice de relevancia de la función de sistemas (IRFSIS) permite medir la existencia de la función de sistemas de información en la empresa y si el responsable de esta participa en las decisiones de inversión en TIC. Siguiendo a Peirano y Suárez (2006), se puede identificar que las capacidades gerenciales y las competencias endógenas del personal de las empresas es altamente relevante a la hora de realizar inversiones en TIC. Para medir esto, el índice se conforma de los elementos asociados a las siguientes preguntas de la encuesta:

1. ¿Cuenta con un área de sistemas propia?
2. ¿Participa el responsable de sistemas de la priorización de proyectos de TIC en su organización?

El índice varía de 0 a 2, con un promedio de 0.9, una mediana de 1 y un desvío estándar de 0.9. Las empresas que han alcanzado un valor del índice de 0 carecen de un área o función de sistemas estructurada. A su vez, las empresas obtienen el valor 1 si poseen una función de sistemas, pero cuyo responsable no participa de las decisiones de inversión en TIC. Finalmente, las empresas con un índice de valor 2 son aquellas cuyos responsables del área de sistemas sí participan de las decisiones de inversión en TIC.

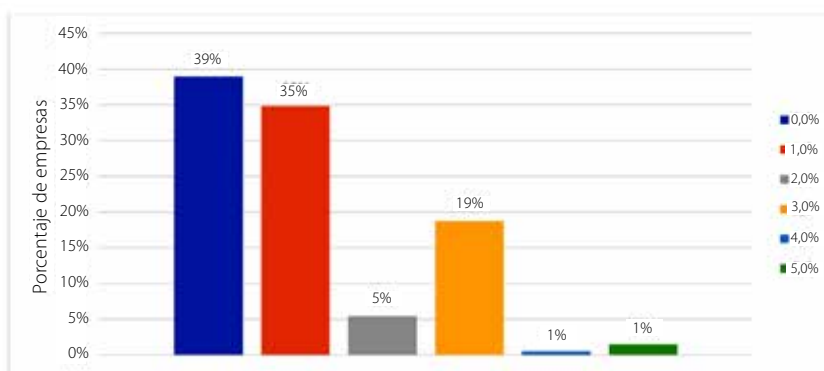
En términos de la hipótesis de trabajo, los tres índices presentarían una correlación que se busca demostrar con los datos de campo obtenidos:

1. A mayor grado de evolución cultural en TIC, las empresas son más propensas a invertir en TIC. Es decir, en la medida que el valor del Índice de evolución TIC crece, el valor del Índice de inversiones en TIC también lo hace, por lo tanto, presenta una correlación en el mismo sentido.
2. Las empresas con mayores niveles de profesionalismo en la función de sistemas de información, con un área de sistemas jerarquizado e involucrado en las decisiones de inversión en TIC, son también propensas a mejores inversiones en TIC. Es decir que, un mayor valor del Índice de relevancia de la función de sistemas se correlaciona positivamente con el valor del Índice de inversiones en TIC.
3. Como se había establecido en Tricoci et al. (2015), existe correlación entre el tamaño de la empresa y los niveles de inversión en TIC. Es por ello que se abordará esta correlación en los subgrupos de tamaño en que se dividen las pymes: micro, pequeñas y medianas empresas, tal como se ha especificado en la sección de metodología y datos. De esta manera, la hipótesis a verificar indica que el IITIC, el IETIC y el IRFSIS tienen correlación positiva con el tamaño de las empresas.
4. También siguiendo los hallazgos de Tricoci et al. (2015), se evaluará esta correlación a nivel de composición del capital, en nacional, extranjero o mixto.

En primer lugar, se mostrarán los resultados de cada uno de los índices al nivel del total de la muestra y los referidos en función del tamaño de las empresas. En este punto se describen los resultados del total de la muestra del IITIC. La Figura 1 permite visualizar esta distribución.

Figura 1

Resultados del Índice de inversiones en TIC del total de la muestra



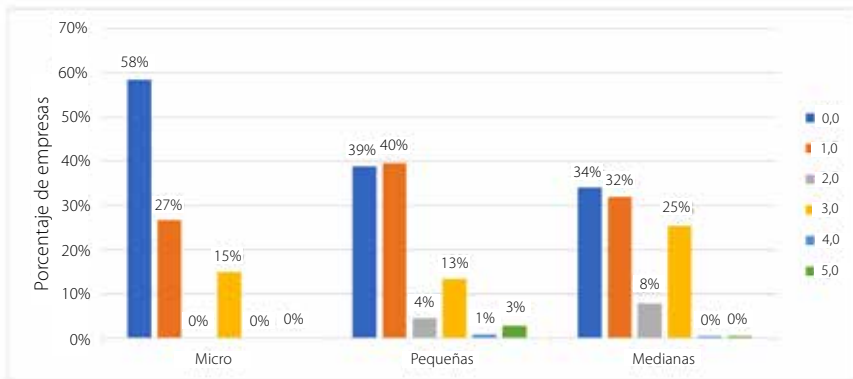
Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

Se pueden visualizar en el eje vertical los valores de los porcentajes de empresas de la muestra, y en el eje horizontal, los agrupamientos de las empresas distribuidos en base a los valores obtenidos del Índice de inversión en TIC identificados por colores, asumiendo el color azul para el valor del índice 0, anaranjado el 1, gris el 2, amarillo el 3, celeste el 4 y verde el 5. Se puede observar que una gran mayoría de las empresas no ha realizado inversiones (el 39%) o las ha realizado sin incluir inversiones adicionales (35%); por otro lado, el 19% ha realizado inversiones en TIC con inversiones adicionales importantes obteniendo el valor 3 en el índice. El resto de los resultados del IITIC, cuyos valores son 2, 4 y 5, no representa un porcentaje importante de empresas, siendo estos del 5%, 1% y 1%, respectivamente.

Puede observarse en la Figura 2, los resultados del Índice de inversión en TIC en función al tamaño de las empresas.

Figura 2

Resultados del Índice de inversiones en TIC por tamaño de las empresas



Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

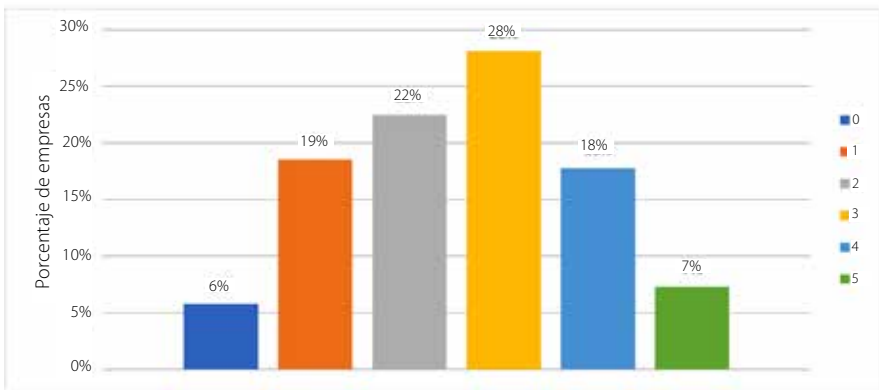
Se puede observar en el eje vertical, el porcentaje de empresas que han obtenido cada índice, mientras que en el eje horizontal, se distribuyen los distintos valores alcanzados pudiendo ser visualizados en forma agrupada por tamaño. Se muestran en primer lugar las microempresas, en segundo lugar las pequeñas y en el tercero las medianas. Puede apreciarse que las microempresas tienen una marcada preponderancia de falta de inversiones, siendo un 58% de la muestra con un valor de índice en 0. Mientras que las pequeñas, muestran una paridad entre falta de inversiones e inversiones únicas (sin inversiones adicionales) en ambos casos de casi 40%. Finalmente, las medianas muestran porcentajes similares entre no inversión e inversión con algún tipo de inversión adicional, índices con valor 0 y 1, con porcentajes de 34% y 32%. Adicionalmente, un grupo de medianas muestra también la existencia de inversiones adicionales conjuntas asociadas al índice con valor 3, con un porcentaje de 25%. Al evaluar por Pearson

la relación entre el tamaño de las empresas y el IITIC, se observó una correlación débil, pero estadísticamente válida.

La Figura 3 muestra la distribución del Índice de evolución TIC sobre el total de la muestra de las empresas analizadas.

Figura 3

Resultados del Índice de evolución de TIC de total de la muestra



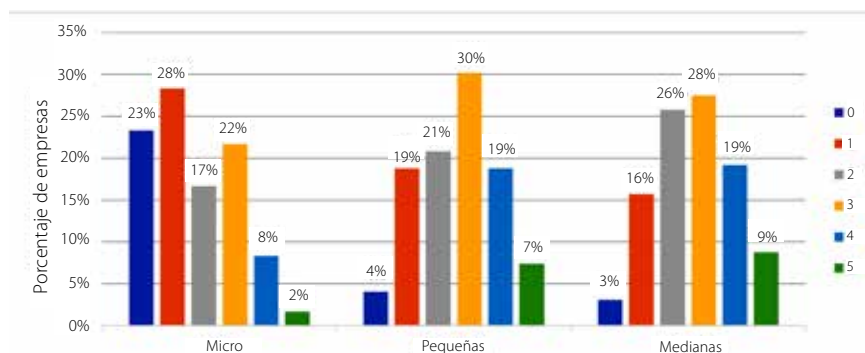
Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

Se pueden ver en el eje vertical, los porcentajes de empresas del total de muestra que han obtenido cada nivel del Índice de evolución de TIC. El eje horizontal indica los valores de cada nivel del IETIC en distintos colores, representando con el color azul el valor 0, color anaranjado el valor 1, color gris para el valor 2, el color amarillo para el 3, el color celeste para el valor 4 y de color verde para el valor 5. Puede apreciarse en la figura que la cantidad de empresas aumenta a medida que aumentan los resultados del valor del Índice de evolución de TIC, siendo el 6% para el valor 0, 19% para el valor 1, el 22% para el valor 2, llegando al máximo de 28% en el nivel 3, para luego empezar a descender con 18% para el valor 4, y el 7% para el valor 5. Por lo tanto, se puede identificar en el gráfico que un 53% de las empresas arroja índices por encima del valor 3.

La Figura 4 permite apreciar la distribución del Índice de evolución TIC en función al tamaño de las empresas de la muestra.

Figura 4

Resultados del Índice de evolución de TIC por tamaño de las empresas



Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

Se muestran en el eje vertical, los porcentajes de empresas que han obtenido cada valor del Índice de evolución TIC y en el eje horizontal se visualizan los valores asumidos por las empresas de la muestra agrupadas por tamaño en pequeñas, micro y medianas. Se observa que, en el caso de las medianas y pequeñas, es muy bajo el porcentaje de empresas que no tienen Índice de evolución de cultura TIC, siendo el 4% y el 3% respectivamente, y el pico máximo está representado por el valor 3 del índice con el 30% de empresas para el caso de las pequeñas y el 28% para el caso de las medianas.

Se destaca que las pequeñas y medianas empresas arrojan resultados similares, mostrando una distribución más pareja sumando el 56% de las empresas con un IETIC del nivel 3 al 5; mientras que las microempresas muestran una predominancia de estadios de evolución más bajos sumando el 68% de las empresas en el IETIC para valores de 0 a 3, inclusive.

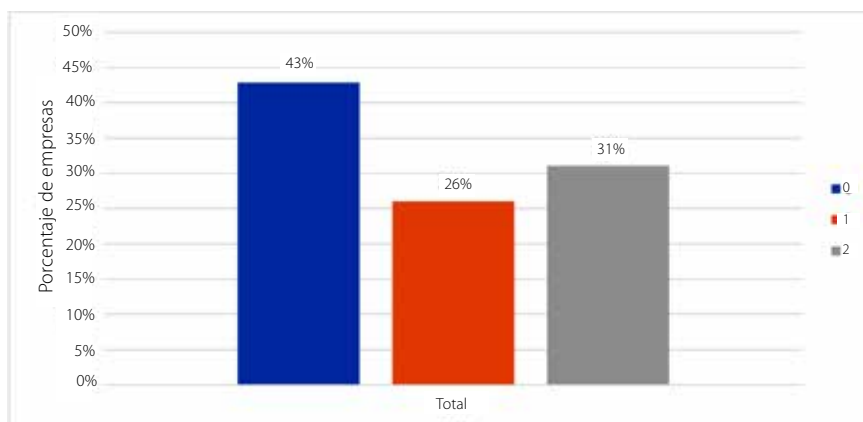
En el caso de las empresas medianas y pequeñas, el 56% de cada grupo obtiene valores de IETIC superior a 3, mientras que

en las microempresas, solo el 32% adquiere ese valor IETIC. Se destaca en este último grupo que el 23% obtuvo un valor 0 de IETIC, indicando que estas empresas están en el estadio más bajo de evolución de cultura TIC. Al evaluar por Pearson la relación entre el tamaño de las empresas y el IETIC, se observa una correlación débil, pero estadísticamente válida.

La Figura 5 muestra la distribución del Índice de relevancia de la función de sistemas sobre el total de la muestra de las empresas analizadas.

Figura 5

Resultados del Índice de relevancia de la función de sistemas de toda la muestra



Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

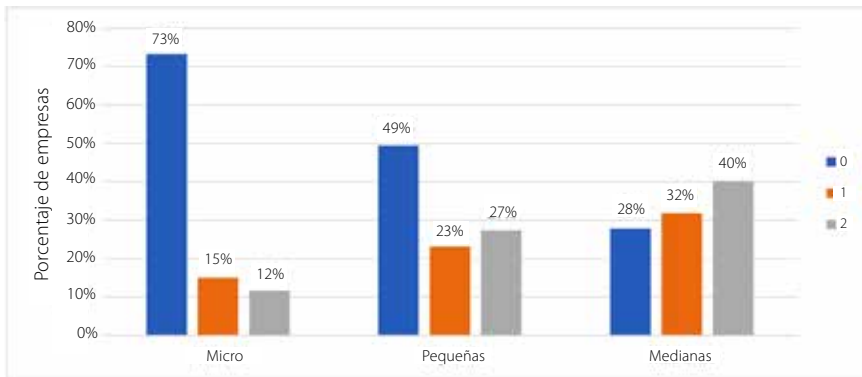
Se visualiza en el gráfico en el eje vertical el porcentaje de empresas y en el horizontal los valores de cada nivel del IRFSIS en distintos colores, representando con el color azul el valor 0, color anaranjado el valor 1 y color gris para el valor 2. El 43% de las pymes encuestadas carece de la función de sistemas de información formalizada, un 26% cuenta con ella y solo un 31% posee el área de sistemas de información con participación en las decisiones de inversión en TIC. Es decir, que las empresas que cuentan con la función de sistemas son en la mayoría las que

involucran a su máximo responsable en las decisiones de inversión en TIC.

La Figura 6 permite apreciar la distribución del valor del Índice de relevancia de la función de sistemas en función del tamaño.

Figura 6

Resultados del Índice de relevancia de la función de sistemas por tamaño de las empresas



Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

Se distribuyen en el eje vertical, los porcentajes de empresas del total de la muestra que han obtenido cada nivel del índice. El eje horizontal indica el rango posible de valores para el índice siendo 3 las posibilidades a adoptar. Cada uno de esos tres valores, se representa por un color distinto, siendo el color celeste para el valor 0 que representa la carencia del área de sistemas, el anaranjado para el valor 1 que simboliza la función de sistemas en la empresa y el color gris para el valor 2 que demuestra la existencia del área de sistemas con funciones y participación en la toma de decisiones de inversión en TIC.

Se visualiza en este gráfico que los tres grupos de empresas presentan patrones distintos de distribución, en donde las microempresas se destacan por la carencia de la función de sistemas (con el 73% de las empresas), las pequeñas muestran una distri-

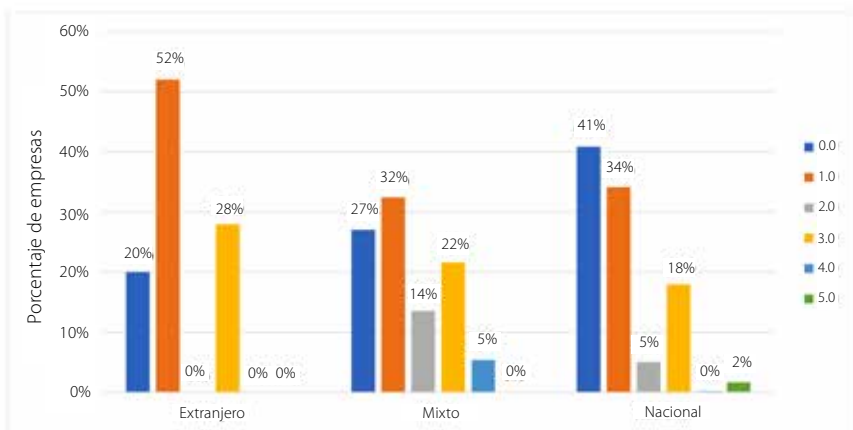
bución más pareja entre los índices, con una preponderancia de la falta de función de sistemas (con el 49% de las empresas) y las medianas una distribución más homogénea con una alza continua y pareja entre los valores del 0 a 3 del 28%, 32% y 40% de empresas medianas, respectivamente. Al evaluar por Pearson la relación entre el tamaño de las empresas y el IRFSIS, se observa una correlación débil, pero estadísticamente válida.

A continuación, se evalúa el comportamiento de los índices en función de la composición del capital de las empresas: nacional, mixto y extranjero.

El Índice de inversión en TIC en función de la composición del capital de las empresas demuestra el predominio en la falta de inversiones, muy destacado en las empresas de capital nacional, mientras que en las de capital mixto se observa una distribución más homogénea. Las de capital extranjero muestran que una gran mayoría ha realizado inversiones, con un alto porcentaje que ha realizado inversiones adicionales moderadas. Puede observarse esto en la Figura 7, a continuación.

Figura 7

Resultados del Índice de inversiones en TIC por tipo de capital de las empresas



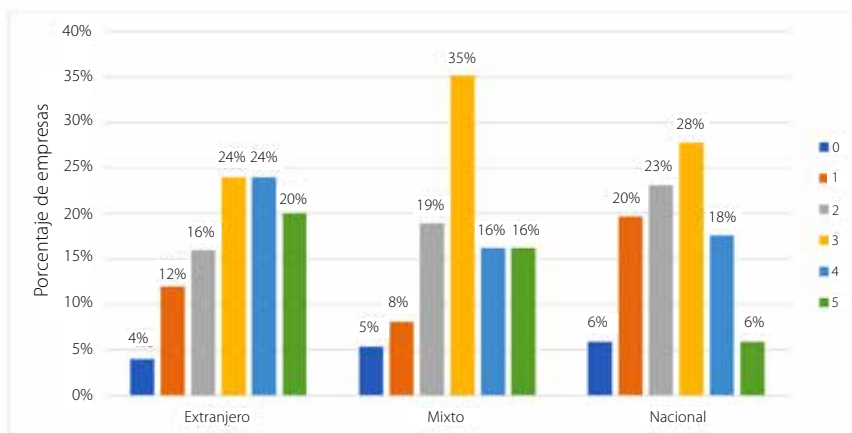
Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

El porcentaje de empresas que han obtenido valores de cada índice está representado en el eje vertical, mientras que en el eje horizontal se distribuyen los distintos valores alcanzados por el mismo, identificados con colores: celeste para el índice de valor 0, representando la no inversión en TIC; anaranjado para el valor 1, demostrando solo inversión en TIC; gris para el valor 2, señalando las empresas con inversión en TIC junto a alguna inversión adicional; amarillo para el valor 3, representando más de un tipo de inversión adicional; azul para el valor 4, indicando la existencia de una gran magnitud de inversiones adicionales; y verde para el valor 5, simbolizando importantes magnitudes de inversiones adicionales. A su vez, los índices se visualizan agrupados por tipo de capital: en primer lugar, las empresas nacionales, en segundo lugar, las de capital mixto y en tercero, extranjero. En la figura podemos identificar que el 41% de las empresas de capital nacional no ha realizado inversiones en TIC de forma reciente, mientras que el 34% las ha realizado, pero sin inversiones adicionales. Solo un 18% ha realizado inversiones adicionales de moderada magnitud. Las empresas de capital mixto que no han realizado inversiones totalizan el 27% de su grupo, un 32% las ha realizado, pero sin inversiones adicionales, mientras que el 22% realizó algunas inversiones adicionales. Finalmente, el 20% de las pymes de capital extranjero no ha realizado inversiones, el 52% ha realizado solo inversiones en TIC y el 28% de ellas ha realizado inversiones adicionales de moderada magnitud. Al evaluar por Pearson la relación entre la composición del capital de las empresas y el IITIC, se observa una correlación débil, pero estadísticamente válida.

La Figura 8 muestra la distribución Índice de evolución TIC en función de la composición del capital.

Figura 8

Resultados del Índice de evolución de TIC por tipo de capital de las empresas



Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

Se visualizan en el eje vertical, los porcentajes de empresas que han obtenido cada nivel del índice. El eje horizontal indica cada nivel del índice en distintos colores, utilizando el color celeste para el valor 0, representando la inexistencia de evolución de TIC; color anaranjado para el valor 1, identificando a las empresas que sí realizaron algún grado de evolución TIC; color gris para el valor 2, simbolizando a las empresas que tienen algún grado de evolución TIC y madurez cultural; color amarillo para el valor 3, color azul para el valor 4 y color verde para el valor 5, figurando en cada caso a las empresas con cada vez mayor madurez y evolución TIC.

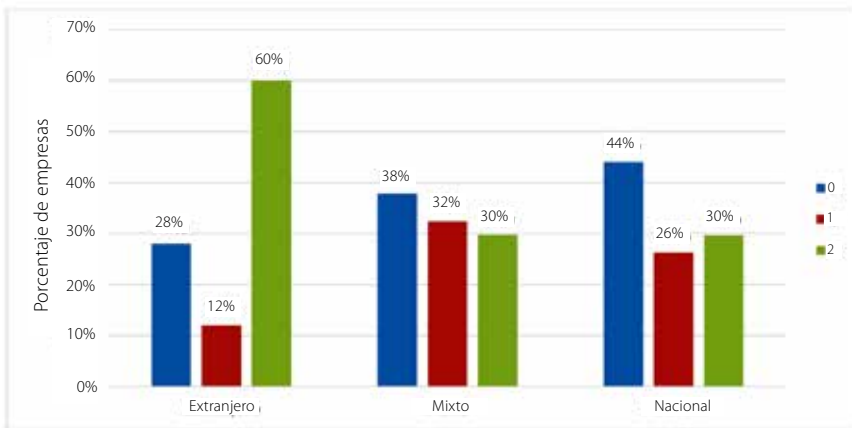
El 6% de las empresas de capital nacional se encuentra en el estadio más bajo de evolución, con un 28% en un estadio de 3 y, nuevamente, 6% en el estadio más alto. Si se evalúan las empresas de capital mixto, el 5% se encuentra en el escalón más bajo, el 35% en el medio y 16% en el más alto. Finalmente, el 4% de las empresas con composición de capital extranjero se encuentra en el más bajo, el 24% en el intermedio (estadios 3 y 4) y el 20% en el máximo. Al evaluar por Pearson la relación entre la propiedad

del Capital de las empresas y el IETIC, se observa una correlación débil, pero estadísticamente válida.

Una importante mayoría de empresas de capital nacional carece de función de sistemas, mientras que las de capital mixto presentan una distribución más homogénea y pareja. En el otro extremo, las de capital extranjero cuentan con funciones de sistemas comprometidas con la toma de decisiones en una gran mayoría. La Figura 9 permite visualizar la distribución.

Figura 9

Resultados del Índice de relevancia de la función de sistemas de información por tipo de capital de las empresas



Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

Se ve en el eje vertical la distribución de los porcentajes de empresas del total de muestra. El eje horizontal indica las empresas agrupadas por composición de capital, mostrando en primer lugar a las de capital nacional, luego a las de capital mixto y por último a las de capital extranjero. Dentro de cada agrupamiento, se visualizan los valores del índice de relevancia en distintos colores, siendo el color celeste para indicar el valor 0, representando a las empresas que no poseen una función

específica de sistemas; color anaranjado para el valor 1, identificando aquellas empresas que sí tienen función de sistemas pero cuyo responsable no participa de las decisiones de inversión en TIC; y color gris para el valor 2, agrupando a las empresas cuyos responsables de sistemas participan en las decisiones de inversión en TIC. Se puede observar que el 44% de las pymes de capital nacional carece de una función de sistemas de información formalizada, un 26% cuenta con ella y solo un 30% posee el área de sistemas de información con participación en las decisiones de inversión en TIC. Por otro lado, un 38% de las empresas de capital mixto no cuenta con un área de sistemas, un 32% solo posee y un 30% ostenta una función de sistemas involucrada en la toma de decisiones de inversión en TIC. Finalmente, en las empresas de capital extranjero, un 28% carece de función de sistemas, un 12% posee y un 60% tiene una función de sistemas que participa en las decisiones. Al evaluar por Pearson la relación entre la composición del capital de las empresas y el IITIC, se observa una correlación débil, pero estadísticamente válida.

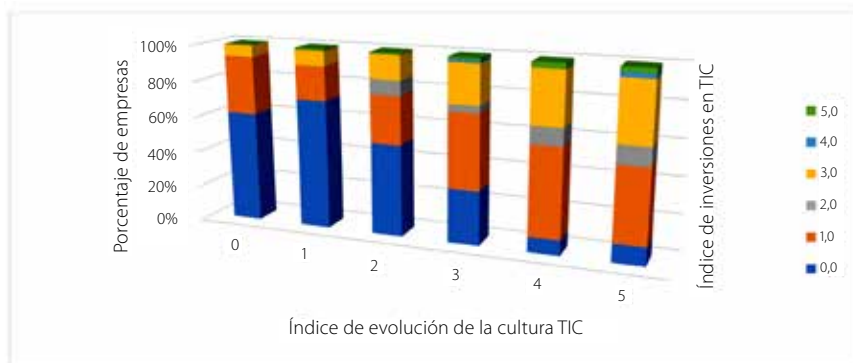
En este punto realizaremos la correlación entre los índices IE-TIC y IITIC. Al evaluar por Pearson la relación entre el Índice de evolución de TIC y el Índice de inversión TIC se observa una correlación débil, pero estadísticamente válida.

Tal como se destacó en la sección de análisis del Índice de inversiones en TIC, la Figura 1 mostró, entre otros detalles, que el 39% de las empresas no realizó inversiones en TIC, un 35% solo realizó inversiones en TIC y un 19% realizó inversiones adicionales de mediana magnitud, es decir, valores del índice 0, 1 y 3.

La Figura 10 permite analizar la distribución de la correlación entre ambos índices.

Figura 10

Correlación entre el Índice de evolución TIC e Índice de inversión TIC



Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

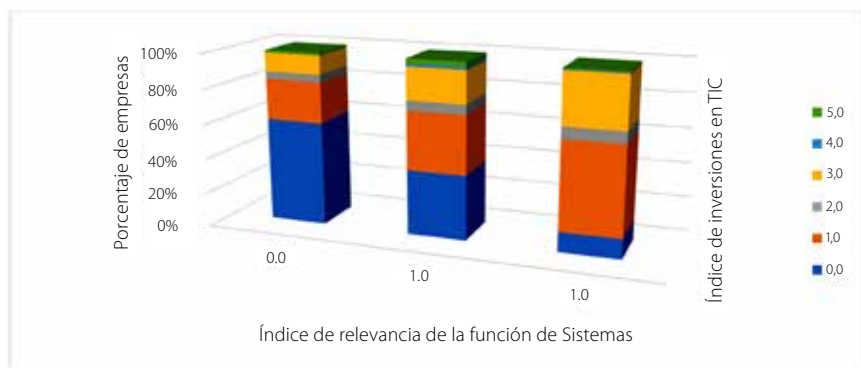
La figura de pila permite ver en el eje horizontal los 5 niveles del Índice de evolución de la cultura TIC; en el eje vertical, la distribución porcentual del Índice de inversión TIC para cada nivel de evolución (IETIC). En color celeste se indica el IITIC 0, en anaranjado el IITIC 1, en gris el IITIC 2, en amarillo el IITIC 3, en azul el IITIC 4 y en verde el IITIC 5. Si se observa el nivel más bajo de evolución (primera pila de la izquierda), se distingue una clara participación de empresas que no han realizado inversiones (color celeste), una menor participación de empresas que solo han invertido en TIC (color anaranjado) y una muy baja participación de empresas que han hecho inversiones adicionales moderadas. Si luego se observa el nivel 3 de evolución (cuarta columna desde la izquierda), se puede identificar un claro predominio de empresas que solo han invertido en TIC, seguida de las empresas que no ha realizado inversiones y, luego, las que han realizado inversiones adicionales. Finalmente, en el mayor nivel de evolución (sexta columna desde la izquierda), se visualiza una clara participación de empresas que solo han invertido en TIC, seguidas de las empresas que han realizado inversiones adicionales moderadas y, por último, una muy baja participación de las empresas que no han invertido. Obsérvese que, si bien la parti-

cipación de empresas que han realizado inversiones adicionales moderadas aumenta con la evolución de la cultura TIC, son mayoría aquellas que solo invierten en TIC. Al evaluar por Pearson la relación entre el Índice de relevancia de la función de sistemas y el Índice de inversión TIC se observa una correlación débil, pero estadísticamente válida.

La Figura 11 permite analizar la distribución de la relación indicada.

Figura 11

Correlación entre el Índice de relevancia de la función de TIC e Índice de inversión TIC



Nota: Elaboración propia basada en los resultados obtenidos.

La figura de pila permite visualizar en el eje horizontal los tres niveles del Índice de relevancia de la función TIC, y en el eje vertical la distribución porcentual del Índice de inversión TIC para cada nivel de evolución (IETIC). En color celeste se indica el IITIC 0, en anaranjado el IITIC 1, en gris el IITIC 2, en amarillo el IITIC 3, en azul el IITIC 4 y en verde el IITIC 5. Si se observan las empresas que no cuentan con una función de sistemas (primera pila de la izquierda), se visualiza una gran mayoría de empresas que no han realizado inversiones (color celeste), una menor cantidad de empresas que han realizado inversiones (anaranjado)

y una pequeña cantidad que ha realizado inversiones adicionales moderadas (amarillo). Si, por el contrario, se evalúan a las empresas que cuentan con una función de sistemas que no está involucrada en las decisiones de inversión en TIC (pila central), se visualiza una distribución más homogénea entre los tres niveles de inversión evaluados, pero con una tendencia decreciente del nivel más bajo de inversión. Finalmente, en la pila de la derecha se observan las empresas con función de sistemas comprometida con las decisiones de inversión en TIC, en donde una gran mayoría solo ha realizado inversiones en TIC, seguida de las empresas que han realizado inversiones adicionales moderadas y una muy baja participación de empresas que no han invertido en TIC.

Conclusiones

En el presente trabajo se ha analizado un conjunto de empresas de Argentina, las pymes, con el objetivo de trazar un esquema empírico de sus inversiones en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para el que se han construido tres índices que nos permiten evaluar el nivel y calidad de las inversiones en TIC, el grado de evolución de la cultura TIC de las empresas y el grado de relevancia de la función de TIC.

Se puede observar, en primer lugar, que cerca de la mitad de las empresas no ha realizado ninguna inversión en TIC y que un porcentaje similar la ha realizado, pero sin acompañarla de inversiones adicionales, elemento que ha sido destacado por diversos autores como Brynjolfsson y Hitt (2003) como fundamental para la obtención de resultados sustentables en el tiempo para dichas inversiones. Se puede resaltar que solo un 19% de las empresas ha realizado inversiones adicionales, siendo las microempresas las que menos han invertido en TIC y las empresas de capital extranjero las que mayores inversiones han realizado. Estos resultados son consistentes con los hallazgos de Tricoci et al. (2015) relativos a una muestra mayor que incluye también a las grandes empresas.

En lo que respecta al grado de evolución de las TIC, las empresas pequeñas y medianas son las que se destacan, con cierta pari-

dad entre ellas, mientras que las microempresas marchan detrás. A su vez, las empresas de capital nacional muestran los índices de evolución más bajos.

Cuando se evaluó la relevancia de la función de sistemas, se detectó que nuevamente las microempresas son las que sobresalen del resto al carecer mayoritariamente de una función de sistemas (cerca de $\frac{3}{4}$ de los casos), mientras que en términos de la propiedad del capital, las firmas cuya composición es extranjero son las que se destacan por poseer un área de sistemas involucrada en la toma de decisiones de inversión en TIC.

Hasta aquí pueden apreciarse los hallazgos de Tricoci et al. (2015) relativos al sesgo del tamaño y de la propiedad extranjera del capital en lo que respecta a mayores niveles de inversión y evolución de las TIC.

Al cruzar los índices de inversiones en TIC y el de evolución de TIC, se puede apreciar una correlación positiva que, si bien se presenta débil, es estadísticamente válida, de manera que las empresas con menor nivel de evolución carecen en su mayoría de inversiones en TIC. Mientras que, en el otro extremo, se visualizan a las empresas de mayor evolución con sólidos índices de inversión en TIC. Puede verse aquí también que, aun en las firmas de mayor evolución de su cultura TIC, cuando invierten lo hacen mayoritariamente sin acompañarlo de inversiones adicionales.

Finalmente, al evaluar el Índice de inversiones en TIC en conjunto con el de evolución y el de relevancia de la función de sistemas, puede observarse que existen correlaciones positivas, respectivamente. Es decir que, en la medida que aumenta su grado de evolución y en la medida que exista una función de sistemas comprometida con las decisiones de inversiones en TIC, se realizan mayores inversiones y de mejor calidad.

Referencias

Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Information system architecture: a framework for a cluster of small-and medium-sized enterprises (SMEs). *Production Planning & Control*, 18(4), 283-296.

- Brynjolfsson, E. (1994). *Algunas estimaciones de la contribución de las Tecnologías de la Información para el bienestar del consumidor*. MIT Sloan School.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (1996). Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending. *Management Science*, 42(4), 541-558.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (1998). Beyond the productivity paradox. *Communications of the ACM*, 41(8), 49-55.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2003). Computing productivity: firm-level evidence. *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 793-808.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. Norton Company.
- Castaldi, C., & Dosi, G. (2010). *Technical change and economic growth: some lessons from secular patterns and some conjectures on the current impact of ICT*. Edward Elgar.
- Dewan, S., & Kraemer, K. L. (1998). International dimensions of the productivity paradox. *Communications of the ACM*, 41(8), 56-62. <https://doi.org/10.1145/280324.280333>
- Dibrell, C., Davis, P. S., & Craig, J. (2008). Fueling innovation through information technology in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 46(2), 203-218.
- Dosi, G. (1991). Una reconsideración de las condiciones y los modelos del desarrollo. Una perspectiva 'evolucionista' de la innovación, el comercio y el crecimiento. *Pensamiento Iberoamericano*, (20), 167-191
- Dosi, G., Freeman, C., & Fabiani, S. (1994). The process of economic development: introducing some stylized facts and theories on technologies, firms and institutions. *Industrial and Corporate Change*, 3(1), 1-45. <https://doi.org/10.1093/icc/3.1.1>
- García Canal, E., Rialp Criado, A., & Rialp Criado, J. (2007). Tecnologías de la información y comunicación (TIC) y crecimiento de la empresa. *ICE, Revista de Economía*, (838), 125-145.

- Ghobakhloo, M., Sabouri, M. S., Hong, T. S., & Zulkifli, N. (2011). Information technology adoption in small and medium-sized enterprises; an appraisal of two decades literature. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(7), 53-80.
- Gorkhali, A., & Xu, L. D. (2017). Enterprise architecture: a literature review. *Journal of Industrial Integration and Management*, 2(2), <https://doi.org/10.1142/S2424862217500099>
- Kotelnikov, V., & Asia-Pacific Development Information Programme. (2007). *Small and medium enterprises and ICT*. Asia-Pacific Development Information Programme.
- MacGregor, R. C., & Vrazalic, L. (2005). A basic model of electronic commerce adoption barriers: a study of regional small businesses in Sweden and Australia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 510-527. <https://doi.org/10.1108/14626000510628199>
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: the role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(C). <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Moore, G. E. (1998). Cramming more components onto integrated circuits. *Proceeding of the 1998 IEEE*, 86(1), 82-85.
- Nelson, R. R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12(S2), 61-74.
- Nelson, R. R. (1995). Recent evolutionary theorizing about economic change. *Journal of Economic Literature*, 33(1), 48-90.
- Novick, M., Rojo Brizuela, S., Castillo, V., & Breard, G. (2013). Empleo y organización del trabajo en el marco de la difusión de TIC en el tejido productivo de la Argentina: industria manufacturera, comercio y servicios. En M. Novick & S. Roton-do (Comps.), *El desafío de las TIC en Argentina: crear capacidades para la generación de empleo* (pp. 181-206). CEPAL. https://edmsp1.ilo.org/edmsp1/groups/skills/documents/skpccontent/ddrf/mtm3/~edisp/wcmstest4_137655.pdf

- Pavic, S., Koh, S. C. L., Simpson, M., & Padmore, J. (2007). Could e-business create a competitive advantage in UK SMEs? *Benchmarking: An International Journal*, 14(3), 320-351.
- Peirano, F., & Suárez, D. (2005, septiembre 2). *Las TIC mejoran el desempeño de las pymes. ¿Somos capaces de explicar cómo lo hacen?* [Presentación de trabajo]. Simposio sobre la Sociedad de la Información, Rosario, Argentina. https://www.academia.edu/409856/Las_TICs_Mejoran_El_Desempe%C3%B1o_De_Las_PyMEs
- Peirano, F., & Suárez, D. (2006). La incorporación de las TIC's por parte de las pymes: estilización de estrategias empresariales. En J. Borrello, V. Robert & G. Yoguel (Eds.), *La informática en la Argentina*. Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Premkumar, G., & Roberts, M. (1999). Adoption of new information technologies in rural small businesses. *Omega*, 27(4), 467-484.
- Prigogine, I. (1983). *¿Tan sólo una ilusión? Una exploración del caos al orden*. Tusquets.
- Ravichandran, T. R., & Zhao, L. (2018). *CEO incentives and information technology investments: an empirical investigation*. AIS eLibrary. https://aisel.aisnet.org/ecis2018_rip/74
- Rivas, D., & Stumpo, G. (2013). Las TIC en el tejido productivo de América Latina. En M. Novick & S. Rotondo (Comps.), *El desafío de las TIC en Argentina: crear capacidades para la generación de empleo* (pp. 43-75). CEPAL. https://edmspl.ilo.org/edmspl/groups/skills/documents/skpcontent/ddrf/mtm3/~edisp/wcmstest4_137655.pdf
- Thong, J. Y. L., Yap, C. S., & Raman, K. S. (1996). Top management support, external expertise and information systems implementation in small businesses. *Information Systems Research*, 7(2), 248-26.
- Thong, J. Y. L., Yap, C. S., & Raman, K. S. (1997). Environments for information systems implementation in small businesses. *Journal of Organizational Computing and Electronic eCommerce*, 7(4), 253-278.

- Tricoci, G. A. (2018). Gobierno de TI y utilización de los sistemas de información en las firmas argentinas. *Fórum Empresarial*, 23(2), 1-29, <https://doi.org/10.33801/fe.v23i2.16408>.
- Tricoci, G., Corral, P., Gambetta, D., & Massone N. (2015). Administración de las Tecnologías y Sistemas de Información. Mapa empírico de las firmas en Argentina. *Ecorfan. Revista de Aplicaciones de la Ingeniería*, 2(4), 283-295.
- Von Bertalanffy, L. (1951). General system theory, a new approach to unity of science. 5. Conclusion. *Human Biology*, 23(4), 337-345.
- Welsh, J. A., White, J. F., & Dowell, P. (1981). A small business is not a little big business. *Harvard Business Review*, 59(4), 18-27.
- Yoguel, G., & Breard, G. (2013). *Patrones de incorporación de TIC en el tejido empresarial argentino: factores determinantes*. En M. Novick & S. Rotondo (Comps.), *El desafío de las TIC en Argentina: crear capacidades para la generación de empleo* (pp. 207-235). CEPAL. https://edmsp1.ilo.org/edmsp1/groups/skills/documents/skpcontent/ddrf/mtm3/~edisp/wcm-stest4_137655.pdf
- Yoguel G., Novick M., Milesi, D., Roitter, S., & Borello, J. (2004). Información y conocimiento: la difusión de TIC en la industria manufacturera argentina. *Revista de CEPAL*, (82), 139-156.

El presente trabajo es producto de un proyecto de investigación financiado por la Universidad de Buenos Aires, por intermedio del programa Ubacyt.

Cómo citar este artículo:

Tricoci, G. A., Corral, P. A., & Oriolo, M. C. (2020). Patrones de conducta de las pymes argentinas respecto de las inversiones en TIC. *Fórum Empresarial*, 25(1), 1-32.

© 2020 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Determinantes que impiden la adopción del comercio electrónico por las pymes de Puerto Rico

Francisco-Eduardo Cúneo-Fernández,^{1,A} Maribel Ortiz-Soto,^{2,B}

Recibido: 6 septiembre 2019 | Revisado: 25 junio 2020 | Aceptado: 9 julio 2020

¹ Universidad César Vallejo, Perú

² Universidad Ana G. Méndez, Puerto Rico

^A fcuneo@ucv.edu.pe | <https://orcid.org/0000-0002-7099-6793>

^B mortiz126@uagm.edu | <https://orcid.org/0000-0002-4633-8862>

RESUMEN

Esta investigación cualitativa tuvo como objetivo principal identificar factores de la no adopción del comercio electrónico dentro de la dimensión de Negocio-a-Consumidor por parte de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Puerto Rico. En la misma, se utilizó la entrevista en profundidad, aplicada a seis empresas. El estudio concluye que las razones para la no adopción del comercio electrónico por las pymes en Puerto Rico son la carencia de conocimiento tecnológico relacionado al comercio electrónico y la atención excesiva al canal tradicional. El estudio aporta al conocimiento sobre el tema de los factores de la no adopción del comercio electrónico en las pymes y provee un panorama más claro sobre la necesidad que tienen estas de adquirir más conocimiento sobre el tema en discusión.

Palabras clave: comercio electrónico, negocio a consumidor, tienda virtual, adopción, pequeñas y medianas empresas

Factors that prevent the SMEs of Puerto Rico from adopting electronic commerce

ABSTRACT

This qualitative research had as its main objective, to identify factors of the non-adoption of electronic commerce within the dimension of Business-to-Consumer by the small and medium-sized companies of Puerto Rico (SMEs). An in-depth interview was used, applied to six companies. The study concludes that the reasons for the non-adoption of electronic commerce by SMEs in Puerto Rico are lack of technological knowledge related to Electronic Commerce and the excessive attention to the traditional channel. The study contributes to the knowledge on the subject of the factors of the non-adoption of electronic commerce in small and medium-sized companies and provides a clearer picture of the need for them to acquire more knowledge on the subject under discussion.

Keywords: electronic commerce, business to consumer, virtual store, adoption, small and medium-size enterprises

Introducción

El mundo está experimentando cambios significativos en las prácticas de las industrias, sobre todo en las maneras de gestionar sus negocios. En este cambio dinámico, el comercio electrónico es un componente necesario en el ambiente de los negocios y es catalizador del desarrollo económico en la nueva era económica: la era de la información (Salehi & Alipour, 2010). Para poder sobrevivir en la nueva economía, las empresas, incluidas las pequeñas y medianas, se ven obligadas a adoptar esta tecnología ya que puede representar una oportunidad, debido a que los costos de establecimiento de los sistemas de venta en línea son inferiores a los que supone un establecimiento comercial tradicional (Rodríguez-Ardura et al., 2008). Cecere & Acatitla (2016) enfatizan que el comercio electrónico puede ofrecer una gran ventaja competitiva a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas empresas. Por comercio electrónico se debe entender el uso de la Internet y la Web para hacer negocios. Incluye las transacciones comerciales con capacidad digital entre organizaciones e individuos (Laudon & Guercio Traver, 2009). En este proceso de intercambio, la Internet es una herramienta clave debido a que incrementa la velocidad y la presencia de las empresas a nivel global (Jones et al., 2013).

Según el Global Web Index (2018), el uso de la Internet ha aumentado y las ventas a través del comercio electrónico han incrementado en un 8% del año 2017 al 2018. Jerry Jasinowski, presidente de la Asociación Nacional de Fabricantes de Estados Unidos, comentó en el Wall Street Journal “que las pequeñas empresas necesitan entrar en el juego del comercio electrónico o van a ser excluidas de una parte crítica del mercado” (Alam et al., 2011). Sin embargo, aun cuando ha ocurrido este aumento, no todas las empresas están considerando el comercio electrónico como un modelo de negocio. Por lo que aquellos negocios que no adopten esta filosofía y no la pongan en práctica serán dejados atrás por los adoptadores.

Aunque se han realizado estudios sobre la adopción del comercio electrónico por parte de las empresas, estos se centran

en los países desarrollados (Daniel & Grimshaw, 2002; Williams et al., 2009). Los estudios que se centran en las pequeñas empresas de los países en vías de desarrollo son limitados. Esto acrecienta la importancia de investigar las razones por las cuales las pymes en países en desarrollo no adoptan el comercio electrónico. Existen diferencias entre los países en desarrollo y los países desarrollados, no solo desde un punto de vista económico, sino también por factores políticos, ambientales y sociales, así como culturales. Por lo tanto, los resultados de la investigación en países desarrollados no necesariamente pueden aplicarse directamente a los países en vías de desarrollo (Rayahu & Day, 2015). El comercio electrónico representa una estrategia importante y de gran oportunidad para el desarrollo económico de los países en vía de desarrollo (Carmel, 2003; Palvia et al., 2002) que debe ser explotada (United Nations Conference on Trade and Development, 2005). Sin embargo, las empresas no han aprovechado estas oportunidades. Al analizar la literatura, los investigadores han identificado las razones de la adopción del comercio electrónico, pero se les ha prestado poca atención a las razones por las cuales no adoptan dicha estrategia.

Puerto Rico es un país en desarrollo que importa una gran cantidad de producto de diferentes partes del mundo (Compañía de Comercio y Exportación, 2017). Por otro lado, según el *Quarterly Census of Employment and Wages*, citado en el Segundo Informe Anual al Honorable Gobernador y Asamblea Legislativa (Chévere, 2015), el 95% de las empresas privadas en el 2015 eran pymes. Para estas empresas, el comercio electrónico puede representar una gran oportunidad para importar y exportar productos, pero se desconoce por qué las pymes no han adoptado esta estrategia. La Compañía de Comercio y Exportación carece de investigaciones que permita entender los factores que impiden la adopción del comercio electrónico. La situación descrita anteriormente es la razón que motiva este estudio: investigar factores que impiden la adopción del comercio electrónico de las tiendas al detal o Negocio-a-Consumidor (*Business to Customer*, por sus siglas en inglés, B2C) en las pequeñas y medianas empresas de Puerto Rico. El estudio es original debido a que se está realizando en un país

insular en desarrollo con un mercado pequeño doméstico de 3,600,000 habitantes, el cual se encuentra en una crisis económica. Se podría esperar que, ante un panorama de crisis y disminución poblacional, la venta de productos al detal a través de la Internet pudiera ser una excelente alternativa. Sin embargo, se sospecha que el porcentaje de empresas que venden a través de la Internet es muy bajo. Esto estimula a conocer las razones que impiden que las empresas de ventas de productos al detal consideren el comercio electrónico como una alternativa.

Marco teórico

Comercio electrónico

Es innegable que el comercio electrónico ha impactado desde diferentes perspectivas el negocio; no sólo ha cambiado la forma de vender, comprar, tratar con los clientes y proveedores, también ha transformado la perspectiva de negocio de producción (MacGregor & Vrazalic, 2005). Un cambio significativo es de ser agente de vendedor a ser agente de comprador (Achrol & Kotler, 1999). Mientras que, desde la perspectiva empresarial, el cambio ha sido de interés en bienes físicos a uno de servicios, de información y de inteligencia (Rayport & Jaworski, 2001).

Por comercio electrónico se entiende como cualquier forma de transacción o intercambio de información comercial basada en la transmisión de datos sobre redes de comunicaciones. Es decir, no solo incluye la compra y venta electrónica de productos, información o servicios, sino también al uso de la red para actividades anteriores o posteriores a la venta como son la publicidad, la búsqueda de información sobre productos y los proveedores, entre otros. Además, incluye la negociación entre la parte compradora y vendedora sobre el precio, las condiciones de entrega y la atención del cliente antes y después de la venta (Gutiérrez & Tena, 2003).

Sin embargo, según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, en una definición restringida,

se le considera como la compra/venta de bienes o servicios, ya sea entre empresas, hogares, individuos, gobiernos

u otras organizaciones públicas o privadas, que se lleva a cabo a través de la Internet. Los bienes y servicios se ordenan a través de la Internet, pero el pago y la entrega final del bien o servicio puede realizarse fuera de línea. (Díaz Ydones & Valencia Vásquez, 2015, p. 22)

Por otro lado, Kotler & Armstrong (2003) indican que el comercio electrónico es más específico que el negocio electrónico. Mientras el negocio electrónico implica el uso de plataformas electrónicas (Intranet, Extranet e Internet) para operar un negocio, el comercio electrónico implica procesos de compra y venta apoyadas por medios electrónicos, primordialmente por la Internet.

La tienda virtual

La tienda virtual categorizada dentro del comercio electrónico (B2C) es una de las herramientas tecnológicas más modernas para vender eficazmente productos y servicios en la Internet. En este entorno, cualquier empresa puede vender a los cibernautas utilizando sencillos catálogos electrónicos, carritos de compras u otros elementos que hacen más fácil y administrable todo este proceso (Mulford Hoyos et al., 2014).

En primer lugar, Malca (2001) considera que una tienda virtual es un conjunto de páginas Web que son generadas a partir de una base de datos, un conjunto de plantillas y un conjunto de recursos para poder brindar al usuario-consumidor una experiencia de compra. En segundo lugar, propone que la estructura de una tienda virtual debería tener las siguientes características:

1. **página principal:** es la entrada principal al sitio Web de la tienda en la que debe mostrar de modo general de qué se trata la tienda y qué tipo de productos venden. Para ello, debe tener un buscador, un mostrador de ofertas en donde se indique el período específico en el que se efectúa, enlaces de otros proveedores que vendan productos complementarios, selección de idioma y enlaces a otras secciones de la tienda virtual.

2. **catálogo de productos:** espacio donde se pone a disposición la cartera de productos que ofrece la empresa para que así los consumidores puedan cargarlos a su carrito de compras. En este sentido, es recomendable que los productos se encuentren ordenados por categorías y subcategorías.
3. **zona de compra:** mediante este espacio se estimula al cliente a realizar su compra y formular su pago. Este espacio se encuentra formado por cinco secciones:
 - a. **información legal:** expone los términos y condiciones de uso, sobre todo para la venta a distancia, contratos electrónicos y tratamiento de los datos.
 - b. **canasta de compra:** espacio en el que el cliente acumula sus compras y en el que se provee el monto de la posible compra.
 - c. **información de facturación y envío:** muestra todas las opciones de pago y el tipo de envío con el que distribuirán los productos. Se recomienda que los datos del consumidor se encuentren almacenados en la base de datos.
 - d. **confirmación del pedido:** se utiliza para confirmar los datos de la compra, o, en su defecto, anularla. Sin embargo, esta no se puede modificar.
 - e. **ingreso del número de tarjeta de crédito y autorización de pagos:** en la página se requiere que se encripten los datos y que exista un sistema de seguridad para proteger todos los datos.

Carbajal Amador & Vargas Cruz (2006) coinciden con Malca (2001), pero aclaran que la estructura básica de las tiendas virtuales no presenta gran complejidad y la mayoría coinciden con un esquema que incluye los siguientes aspectos: inicio, instrucciones, catálogo de productos, términos y condiciones, cobertura y sugerencias. Carrasco Fernández (2014), por su parte, coincide con los autores anteriores, pero añade que el proceso comienza

desde la búsqueda de productos y que el registro del usuario es importante, aunque opcional.

La importancia del comercio electrónico en las pymes

El comercio electrónico facilita el progreso y el crecimiento de las pymes en los países en desarrollo debido a la capacidad de la Internet y las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para reducir el costo de las transacciones, eliminar intermediarios y facilitar los vínculos con las cadenas de suministro globales (Molla, 2004). Además, el comercio electrónico tiene muchas ventajas para las pymes, como el ahorro de costos, la reducción de los costos de producción, la disminución del tiempo de entrega y los costos de administración (Rahayu & Day, 2015). Una ventaja importante es que incluye enlaces directos con los clientes, vendedores y distribuidores para facilitar la transferencia de información (Kaynak et al., 2005). También ofrece oportunidades para que las empresas anuncien sus productos alrededor del mundo sin contacto físico con los clientes (Karakaya & Karakaya, 1998). Además, el comercio electrónico puede mejorar las capacidades de gestión o el fácil acceso al mercado global, entre otros objetivos (Ifinedo, 2005). El comercio electrónico no solo realza la calidad del servicio de las pymes, también las ayuda a tener una buena conexión y representación virtual entre los compradores y los vendedores.

Factores relacionados a la adopción del comercio electrónico

Las investigaciones que abordan los factores relacionados a la adopción del comercio electrónico (B2C) por parte de las pequeñas empresas no han llegado a un consenso. Sin embargo, se han realizado varias investigaciones sobre este tema en países desarrollados que pueden ayudar a explicar el fenómeno. To & Ngai (2006) realizaron un estudio con el objetivo de establecer un modelo que permitiera predecir la adopción de las ventas al detal en línea por parte de las empresas. Para la investigación utilizaron una muestra de 140 empresas de Hong Kong. Los resultados mostraron que los factores que impactan a las empresas

en el momento de tomar una decisión de implementar o no una tienda virtual son:

1. ventaja relativa: entendida como los beneficios que la adopción de una tienda virtual pueda ofrecer a la empresa
2. presión competitiva: entendida como la mejora en la posición competitiva de las empresas frente a otros actores del mercado
3. conflictos con otros canales: entendidos como los conflictos que se pueden generar con otros canales de venta con las tiendas físicas, los vendedores, la venta por teléfono, entre otras
4. competencia técnica: entendida como las capacidades técnicas que pueden facilitar la adopción de una tienda virtual

Dyerson et al. (2009), por otra parte, realizaron un estudio con el objetivo de examinar la adopción y el uso de las TIC en las pymes en cuatro sectores del Reino Unido. Para realizar la investigación utilizaron una muestra de 519 empresas de los sectores de manufactura, finanzas, ropa y procesamiento de alimentos. Los resultados reflejaron cuatro categorías para la adopción del comercio electrónico (B2C) por parte de las pequeñas empresas del Reino Unido:

1. factores científicos: incluye los conocimientos y experiencias de los directivos, experiencia de los empleados, percepciones y concienciación de los clientes
2. factores ambientales: se relaciona con mercados, reglas de gobierno, productores y clientes
3. factores humanísticos: se relaciona con la accesibilidad y la aplicación de los recursos internos y el número de empleados especializados
4. factores técnicos: incluye la rapidez de la tecnología, costos y seguridad

Desde otra perspectiva, Arellano et al. (2010) recogen las opiniones de empresas y consumidores proponiendo un esquema para entender qué impulsa a los peruanos a utilizar la Internet para comprar de manera confiable, segura y cómoda. Los resultados muestran que son dos factores que desmotivan a los empresarios a implementar una tienda virtual. El primero es miopía gerencial que viene reforzada por una serie de factores como: la percepción de poco interés de los consumidores a compras en línea, el hecho de que la adopción de una tienda virtual es compleja, la idea de que los niveles de fraude electrónico son altos, la sobre atención al canal tradicional y la sensación de que no es rentable implementar una tienda virtual. El segundo factor es la falta de apoyo del Estado y de los bancos para reducir el fraude electrónico.

Comparación de los principales factores relacionados a la adopción del comercio electrónico entre las micro, pequeña, mediana y grande empresa

Según Jones et al. (2013), los factores que más inciden en las diferencias en los niveles de adopción del comercio electrónico (B2C) entre las micro, pequeñas y medianas empresas de comercio y servicios de Argentina son el tamaño de las empresas y su nivel de madurez en la implementación de las TIC. Sin embargo, la investigación de AlGhamdi et al. (2012), que se centra en grandes empresas, propone que las principales razones o factores de la no adopción del comercio electrónico (B2C) en las firmas australianas del sector detallistas son las presiones competitivas de los clientes y competidores. Por lo que se puede inferir que el tamaño de la empresa sí representa un factor relevante en la no adopción del comercio electrónico en el caso de las pequeñas empresas.

Metodología

Debido a que no se encontraron estudios previos sobre la adopción del comercio electrónico por las pymes en la revisión de literatura de Puerto Rico, este estudio se diseñó sobre la base de una estrategia de investigación cualitativa fundamentada en su versión constructivista (Strauss & Corbin, 2002),

de tal manera que se identifiquen los factores que impiden la adopción del comercio electrónico en las pymes de la Isla. Se consideró necesario utilizar la metodología cualitativa, debido a que según Creswell (2003), cuando se quiere entender las experiencias y patrones de comportamiento de los participantes relacionados a un fenómeno, el estudio cualitativo es la mejor alternativa. Además, es una opción que va más allá de teorizar inductivamente, ya que puede generar explicaciones causales y contextualizar la teoría (Welch et al., 2011).

Con el propósito de obtener información y tener un entendimiento amplio y desde diferentes perspectivas, se utilizó el estudio de multicazos. En nuestra investigación se realizaron seis estudios de casos, aunque se contactaron diez. Según Yin (2003a), cuando se utilizan estudios de casos múltiples hay una gran oportunidad de poder comparar un caso con el otro, proveyendo un panorama más amplio de la situación o el problema. Sin embargo, Yin (2003b) aclara que cada caso debe ostentar un propósito determinado, por lo que la elección de los participantes no se realiza según los criterios muestrales estadísticos sino por razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar. Cada participante fue seleccionado cuidadosamente, de forma que ayudara a predecir resultados y permitiera confirmar la teoría.

La población considerada en el estudio fue pequeñas empresas de Puerto Rico con presencia en la Internet. Dado que no se encontró una estadística real de empresas presentes en la red que tuvieran página Web, se seleccionaron 10 empresas. Se utilizó la técnica de muestreo intencional. Se eligieron los individuos que se estiman que son representativos o típicos de la población. Es decir, cada unidad de estudio fue cuidadosa e intencionalmente seleccionada por sus posibilidades de ofrecer información profunda y detallada sobre el asunto de interés para la investigación (Martínez-Salgado, 2012). Seis de las diez empresas contactadas accedieron a participar en la investigación a través de correo electrónico. Los criterios que fueron considerados para la selección de las empresas fueron: empresarios (gerentes o propietarios) de pequeñas empresas de Puerto Rico (8 a 25 empleados con ventas hasta \$3

millones) (Santana Montalvo, 2013), que sus empresas contaran con presencia en la Internet (sitio Web) y que los productos y servicios que manejan fueran susceptibles de ser comercializados mediante una tienda virtual (tiendas de ventas al detalle en línea, proveedores de contenido, corredor de transacciones, generador de mercado, proveedores de servicios y proveedores comunitarios o comunidad virtual) (Laudon & Guercio Traver, 2009).

El estudio de caso se realizó a través de entrevistas profundas y extensas (*in-depth interviews*). Para la entrevista en profundidad se diseñó un protocolo de preguntas: una guía de preguntas semiestructuradas abiertas y cerradas que permitiera contestar los objetivos del estudio. La guía fue utilizada en todas las entrevistas para poder comparar las contestaciones y analizar el fenómeno en estudio. El instrumento aplicado permitió la recolección de información que indagaba aspectos como tipo de empresas, aspectos demográficos, tipos de página web y razones por las cuales no vende por la web, entre otros temas. Además, se observaron reacciones, silencios, gestos, entre otras observaciones de relevancia, que pudieran proveer información de forma implícita.

El instrumento fue validado por dos expertos en las áreas de investigación y metodología y conocedores del tema del comercio electrónico. Con el propósito de asegurar la validez de contenido, este también fue sometido a prueba con un empresario, quien no fue considerado en la muestra, dueño de una pequeña empresa que no vende a través de la Internet.

Por otra parte, las entrevistas fueron realizadas respetando el anonimato de las participantes y las grabaciones de las mismas (las cuales fueron autorizadas por las participantes) fueron transcritas fieles y exactas para obtener la información requerida. Luego de recopilados los datos, se procedió a tabular y organizar la información para realizar los análisis mediante el conteo de frecuencias credenciales, el cual se usó para darle confiabilidad y transparencia al proceso en que se condujo la investigación (Hannah & Lautsch, 2011). Los datos cualitativos se organizaron en una matriz por variables, según recomendado por Trace (2001), lo que permitió observar las tendencias del fenómeno. Con el objetivo de proteger la identidad y preservar su anonimato

to, las empresas fueron identificadas con la etiqueta enumerada por tipo de empresa: Caso 1: Consultoría contable; Caso 2: Artículos para mascotas; Caso 3: Prendas de vestir; Caso 4: Floristería; Caso 5: Imprenta; y Caso 6: Joyería. Finalmente, se realizó una comparación de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad y se comparó con la revisión de literatura.

Resultados

En la Tabla 1 se puede observar que las pequeñas empresas se encuentran situadas en el área metropolitana de San Juan y Caguas, y dos ofrecen servicios mientras que la mayoría vende productos tangibles de diferentes tipos. En términos del género de los participantes, la mayoría era masculino. Por último, la cantidad de empleados fluctúa entre ocho y once.

Tabla 1

Datos demográficos de las pequeñas empresas de Puerto Rico

Ubicación	Tipo de empresa	Género del entrevistado	Número de empleados	Tipos de productos que comercializa
San Juan	Consultoría contable	Masculino	8	Servicios de consultoría en el manejo de información contable
San Juan	Comercio de bienes para mascotas	Femenino	8	Productos para mascotas (perros y gatos)
Caguas	Floristería	Masculino	9	Arreglos de flores, productos gourmet, canastas, peluches, etc.
Caguas	Prendas de vestir	Masculino	11	Alta costura
Caguas	Imprenta	Masculino	10	Servicios de diseño e impresión
San Juan	Joyería	Femenino	9	Diseños y fabricación de joyas

Fuente: Elaboración propia basada en las entrevistas.

De la Tabla 2 se puede inferir que no existen diferencias significativas en los diferentes tipos de empresas respecto al tipo de presencia que cuentan en la Web. La gran mayoría cuenta con una página o sitio Web principalmente informativo; además, tiene presencia en redes sociales (principalmente Facebook), donde busca ser más interactivo.

Tabla 2

Tipo de presencia que las empresas tienen en la web

Tipo de empresa	¿Su empresa cuenta con presencia en la Web? ¿Qué tipo de presencia?
Consultoría contable	Sitio Web interactivo, donde se muestra información de la empresa, servicios y a punteros o enlaces (<i>links</i>) en áreas de interés.
Comercio de bienes para mascotas	Página web informativa y sitio web más interactiva en Facebook.
Floristería	En Facebook, página Web y en Google. Página Web informativa.
Prendas de vestir	Página de Internet, contamos con dominios en caso de protección y para un futuro crecimiento. Además, tenemos alta presencia en las redes sociales, entiéndase en Facebook, Instagram y Snapchat. Actualmente, es una página informativa, pero tenemos planes de convertirlo en una tienda online.
Imprenta	Contamos con un sitio web, en el cuál se informa sobre nuestros productos.
Joyería	Presencia en Facebook donde se expone vídeo de productos desde su inicio, dibujo hasta la fabricación en el metal. Es más informativo para los clientes.

Nota: Los datos presentados en la tabla es información literal ofrecida por los participantes.

Fuente: Elaboración propia basada en las entrevistas.

Los datos de la Tabla 3 demuestran que la mayoría de las empresas tiene una idea bastante básica de lo que es una tienda virtual, considerándola como un lugar donde puede vender productos por la Internet. Sin embargo, la mitad de las empresas (las cuales venden productos tangibles) entiende que es ventajoso tener una tienda virtual porque permite aumentar los clientes sin

límites geográficos. Mientras que las pymes que ofrecen servicios o floristería entienden que no es ventajoso porque consideran que sus productos no son adecuados para el canal virtual y porque sus clientes no compran por ese medio.

Tabla 3

Comentarios realizados por los participantes sobre la tienda virtual

Tipo de empresa	¿Qué entiende usted por una tienda virtual?	¿Considera ventajoso tener una tienda virtual?	¿Por qué?
Consultoría contable	Donde puedes vender bienes o servicios, donde vas a tener un sistema de facturación, donde puedes tener entrega más adelante del servicio o producto que vas a mercadear.	No	Sólo debe ser para términos de promoción, posicionamiento e información. Entiendo que sí.
Comercio de bienes para mascotas	Donde la gente puede hacer sus compras.	Sí	Permite aumentar los clientes.
Floristería	Bueno, sería así como Amazon, donde se pueden ver los productos, puedan enviar preguntas, hacer la orden y pagar con tarjeta de crédito.	No	Porque a veces el color de las flores no las hay, algunas flores son de épocas... En si la persona encarga un arreglo o los peluches no están disponibles, tengo problemas después.
Prendas de vestir	Nosotros entendemos que es un espacio en línea en el cuál se pueda comercializar nuestros distintos productos.	Sí	Totalmente, porque pudiéramos llegar a un tipo de consumidor, el cual estuviera, por ejemplo, distante a nuestra zona limítrofe. Pudiéramos realizar la venta y hacer entrega de la misma por las facilidades que tenemos hoy en día.

Imprenta	Se trata de un sitio web que permite comercializar productos.	No	Porque los clientes hacen sus pedidos por correo electrónico o por teléfono. No es necesario.
Joyería	En las que puedes comprar. Yo qué busco en internet [en] una tienda virtual: qué productos tiene, que precios tiene, es accesible para mí, todas esas cosas. Si es lo que yo estoy buscando, todas esas cosas las he visto en una tienda virtual.	Sí	Dado me permite llegar a nuevos clientes, porque se eliminan las barreras geográficas.

Nota: Los datos presentados en la tabla es información literal ofrecida por los participantes.

Fuente: Elaboración propia basada en las entrevistas.

Discusión de los resultados

Los datos reflejan que los gerentes entrevistados poseen pequeñas empresas con pocos empleados, por lo que cuentan con recurso humano limitado. El tener disponible una cantidad restringida de recursos (Tornatzky et al., 1990) puede ser un factor que influye en que algunas de estas empresas no se interesen en montar tiendas virtuales. Aun cuando todas tienen alguna experiencia con la Internet, las mismas están limitadas mayormente a ser utilizada como promoción a través de su página Web o redes sociales; solo la mitad considera que sí puede ser beneficioso montar una tienda virtual, ya que puede aumentar sus clientes extendiendo sus límites geográficos. Sin embargo, la otra mitad no lo considera de esta manera porque su producto no es apto para este tipo de venta o porque los clientes no están acostumbrados a comprar a través de este canal. Este dato, unido al limitado conocimiento de lo que es la tienda virtual, concuerda con lo planteado por Molla y Licker (2005) sobre la dimensión *e-readiness* organizacional. Los investigadores señalan que los factores internos de la organización reflejan el grado en que los directivos están o no están dispuestos a tomar la decisión de montar una tienda virtual.

De las empresas interesadas en desarrollar una tienda virtual, todas ofrecen productos tangibles. En cambio, las que no están, dos ofrecen servicios y una comercializa productos tangibles, pero esta última de naturaleza perecedera. Estas empresas piensan que sus productos no son adecuados para el canal virtual porque sus clientes no compran por ese medio. Este dato refleja que probablemente existe una atención excesiva al canal tradicional, lo cual coincide con lo encontrado por Arellano et al. (2010). En estos casos, los comerciantes no quieren competir con la tienda física, por el hecho de que conocen muy bien el cómo vender de forma tradicional y puede representar un conflicto para usar el Internet como canal de ventas (To & Ngai, 2006). Finalmente, de los datos también se puede inferir que los empresarios tienen limitadas capacidades técnicas (falta de conocimiento) sobre cómo vender a través de la Internet, por lo que prefieren vender de forma tradicional (Arellano et al., 2010), resultando esto en un impedimento para la adopción de una tienda virtual (To & Ngai, 2006).

Conclusiones

Esta investigación permitió identificar datos relevantes, basados en un estudio realizado con una muestra de seis empresarios residentes de Puerto Rico que cuentan con empresas que tienen presencia en la Internet a través de un sitio Web, mayormente interactivo. Los resultados confirman lo encontrado en la literatura: los factores más relevantes que impiden la adopción del comercio electrónico son la carencia de conocimiento tecnológico y la atención excesiva al canal tradicional. En tal sentido, este estudio demuestra que en Puerto Rico se necesita concienciar más a los empresarios de las pymes a apostar por el canal virtual, ya que puede incrementar sus posibilidades de llegar a nuevos y más clientes a nivel mundial, aprovechando las ventajas que brinda la Internet como el bajo costo, una base más amplia de clientes, mejor información de los consumidores y mayor posibilidad de recompra. Ante la situación económica que tiene la

Isla y la reducción de la población por la migración, el comercio virtual puede resultar una excelente estrategia de negocio ya que permite acceso a un mercado mucho mayor que al que tienen actualmente.

Implicaciones

Esta investigación tiene varias implicaciones a nivel académico, teórico y práctico, en especial para Puerto Rico. Existen muy pocas investigaciones sobre los factores para la no adopción del comercio electrónico (B2C) en las pequeñas y medianas empresas de Puerto Rico. Por consiguiente, desde la perspectiva académica se deben desarrollar cursos y adiestramientos que enfatizen los beneficios y retos de comercializar a través del canal virtual.

Al analizar las implicaciones teóricas, el marco teórico que se utilizó para desarrollar la investigación puede servir de base para futuras investigaciones relacionadas al porqué de la no adopción del comercio electrónico (B2C) en las pymes. El estudio es original dado a que presenta resultados novedosos dentro del contexto de un país insular en desarrollo, con un mercado limitado en tamaño.

Desde la perspectiva de las implicaciones prácticas, los resultados de esta investigación sugieren los posibles factores para la no adopción del comercio electrónico. Las pymes necesitan conocer los factores que impiden que se motiven en montar una tienda virtual. En la medida que conozcan esta información, pueden buscar mayores alternativas para ampliar su conocimiento y aumentar la posibilidad de considerar una tienda virtual como alternativa, lo cual permitirá tomar acciones puntuales y necesarias para el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Puerto Rico y países con unos contextos parecidos. Asimismo, este estudio también sirve para crear conciencia de la necesidad que tienen las pymes de adiestrarse para el desarrollo de su negocio a través de la Internet. El gobierno y otras instituciones (públicas o privadas) pueden ser un ente importante en adiestrar y proveer más información, estimulando a las pequeñas y medianas empresas a considerar estos modelos de negocios. Por

otro lado, diferentes asociaciones como la Cámara de Comercio y el Centro Unido de Detallistas, entre otras organizaciones, también pueden proveer adiestramientos que ayuden a las pymes a adquirir información que les permita considerar el comercio electrónico como una alternativa viable de negocio.

Limitaciones y futuras investigaciones

Aunque la literatura examinada para realizar la investigación y desarrollo del instrumento fue extensiva, existe la posibilidad que algún tema teórico, empírico o conceptual se haya pasado por alto de forma inadvertida, por lo que se requiere realizar más investigaciones que permitan identificar otros factores que puedan estar impidiendo el que las pymes adopten el comercio electrónico. Un factor importante pudiese ser el factor cultural y su relación con el *e-readiness*.

Por otra parte, el consenso alcanzado podría haber tenido mayor robustez con una muestra más amplia de pequeñas empresas, a pesar de que el tamaño de la muestra se sitúa en los niveles mínimos recomendados en estudios cualitativos. Esto sugiere la posibilidad de realizar una investigación cuantitativa con un tamaño de la muestra mayor que permita generar un modelo de la no adopción del comercio electrónico.

Referencias

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, 146-163. <https://doi.org/10.2307/1252108>
- Alam, S. S., Ali, M. Y., & Jani, M. F. M. (2011). An empirical study of factors affecting electronic commerce adoption among smes in Malaysia / Veiksnių, turinčių įtakos elektroninei prekybai, studija: Malaizijos pavyzdys. *Journal of Business Economics and Management*, 12(2), 375-399. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.576749>
- AlGhamdi, R., Nguyen, A., Nguyen, J., & Drew, S. (2012). Factors influencing ecommerce adoption by retailers in Saudi Arabia:

- a quantitative analysis'. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 3(1), 85-100.
- Arellano, R., Barahona Carbajal, N., Corazzo Muñoz, R., & Gallo Cassanova, N. (2010). *Cómo desarrollar el comercio electrónico en el Perú*. Pearson Educación.
- Carbajal Amador, M. I., & Vargas Cruz, M. (2006). *Tiendas de abarrotes virtual TAV-Hidalgo* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. <https://www.uaeh.edu.mx/docencia/Tesis/icbi/licenciatura/documentos/Tienda%20de%20abarrotes%20virtual.pdf>
- Carmel, E. (2003). Taxonomy of new software exporting nations. *Electronic Journal of information Systems in Developing Countries*, 13(2), 1-6. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2003.tb00082.x>
- Carrasco Fernández, S. (2014). *Venta online*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Cecere, A., & Acatitla, E. (2016). El comercio electrónico (e-commerce): una posible ventana de oportunidad para las firmas en los países en vías de desarrollo. *Revista Internacional de Investigación y Docencia*, 1(1), 12-19. <http://dx.doi.org/10.19239/riidv1n1p12>
- Chévere, F. (2015). Primer informe anual sobre el estado de situación de las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Puerto Rico-2014. Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico. http://www.comercioyexportacion.com/images/CCE_Primer_Informe_Anuar_Pymes_2014.pdf
- Compañía de Comercio y Exportación. (2017). *Comercio y Exportación presenta ventas al detal de primer trimestre de 2017 con la nueva metodología*. <http://www.comercioyexportacion.com/noticias/241-comercio-y-exportacion-presenta-ventas>
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2da. ed.). Sage Publications Ltd.
- Daniel, E. M., & Grimshaw, D. J. (2002). An exploratory comparison of electronic commerce adoption in large and small enterprises. *Journal of Information Technology*, 17(3), 133-147. <http://dx.doi.org/10.1080/0268396022000018409>

- Díaz Ydones, D. K., & Valencia Vásquez, B. S. (2015). *Estudio exploratorio de la oferta de comercio electrónico en un conjunto de micro y pequeñas empresas (Mypes) localizadas en diversos distritos de Lima metropolitana* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciadas en Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Tesis PUCP. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6769>
- Dyerson, R., Harindranath, G., & Barnes, D. (2009). National survey of SMEs' use of IT in four sectors. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 12(1), 39-50.
- Global Web Index. (2018) *Trends. The Biggest Social Media Trends Shaping 2018*. <https://blog.globalwebindex.com/trends/social-media-trends/>
- Gutiérrez, J., & Tena, J. (Eds.). (2003). *Protocolos criptográficos y seguridad en redes*. Universidad de Cantabria.
- Hannah, D. R., & Lautsch, B. A. (2011). Counting in qualitative research: why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 14-22. <http://dx.doi.org/10.1177/1056492610375988>
- Ifinedo, P. (2005). Measuring Africa's e- readiness in the global networked economy: a nine-country data analysis. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*, 1(1), 53-71.
- Jones, C., Alderete, M. V., & Motta, J. (2013). Factores relacionados con la adopción del comercio electrónico en pymes comerciales y de servicios de Córdoba. *11vo Simposio sobre la Sociedad de la Información*, Córdoba, Argentina. <http://42jaiio.sadio.org.ar/proceedings/simposios/Trabajos/SSI/12.pdf>
- Karakaya, F., & Karakaya, F. (1998). Doing business on the internet. *Quarterly Journal S.A.M. Advanced Management Journal*, 63(2), 10-14.
- Kaynak, E., Tatoglu, E., & Kula, V. (2005). An analysis of the factors affecting the adoption of electronic commerce by SMEs. *International Marketing Review*, 22(6), 623-40. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330510630258>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing* (6ta. ed.). Prentice Hall.

- Laudon, K. C., & Guercio Traver, C. (2009). *E-Commerce: business, technology, and society* (5ta. ed.). Prentice Hall.
- MacGregor, R. C., & Vrazalic, L. (2005). A basic model of electronic commerce adoption barriers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(4), 510-527. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000510628199>
- Malca, O. (2001). *Comercio electrónico*. Apuntes de estudio 40. Universidad del Pacífico. <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Revista Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Molla, A. (2004). *The impact of eReadiness on ecommerce success in developing countries: firm-level evidence*. Development Informatics (Working paper N°18). Institute for Development Policy and Management, University of Manchester. https://hummedia.manchester.ac.uk/institutes/gdi/publications/workingpapers/di/di_wp18.pdf
- Molla, A., & Licker, P. S. (2005). Perceived e-readiness factors in e-commerce adoption: an empirical investigation in a developing country. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(1), 83-110. <https://doi.org/10.1080/10864415.2005.11043963>
- Mulford Hoyos, M., Vergara Castro, L., & Plata de Plata, D. (2014). Tienda virtual: social market colombia. *Multiciencias*, 14(3), 268-275. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90432809004>
- Palvia, P., Palvia, S., & Roche, E. (Eds.). (2002). *Global information technology and ecommerce*. lvy Leage Publishing.
- Rayahu, R., & Day, J. (2015). Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing country: evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423>
- Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. (2001). *Introduction to E-Commerce*. McGraw-Hill.

- Rodríguez-Ardura, I., Meseguer-Artola, A., & Vilaseca-Requena, J. (2008). Factors influencing the evolution of electronic commerce: an empirical analysis in a developed market economy. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 3(2), 18-29. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762008000100003>
- Salehi, M., & Alipour, M. (2010). E-Banking in emerging economy: empirical evidence of Iran. *International Journal of Economics and Finance*, 2(1), 201-209. <https://doi.org/10.5539/ijef.v2n1p201>
- Santana Montalvo, F. (2013). *Exposición vista pública Proyecto Senado 711*. [Ponencia]. Scribd. <https://es.scribd.com/document/239637746/Clasificacion-de-las-Microempresas-en-PR-Oct-2013>
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Trace, C. (2001). *Applying content analysis to case study data: a preliminary report*. Department of Information Studies, University of California, Los Angeles.
- To, M. L., & Ngai, E. W. T. (2006). Predicting the organizational adoption of B2C e-commerce: an empirical study. *Industrial Management and Data Systems*, 106(8), 1133-1147. <https://doi.org/10.1108/02635570610710791>
- Tornatzky, L. G., Fleischer, M., & Chakrabarti, A. K. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2005). *Information Economy Report 2005*. United Nations. https://unctad.org/en/Docs/sdteedc20051_en.pdf
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorizing from cases studies: towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>
- Williams, M. D., Dwivedi, Y. K., Lal, B., & Schwarz, A. (2009). Contemporary trends and issues in IT adoption and diffusion research. *Journal of Information Technology*, 24(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/jit.2008.30>

- Yin, R. K. (2003a). *Applications of case study research* (2da. ed.). Sage.
- Yin, R. K. (2003b). *Case study research: design and methods* (3ra. ed.). Sage.
-

Cómo citar este artículo:

Cúneo Fernández, F. E., & Ortiz-Soto, M. (2020). Determinantes que impiden la adopción del comercio electrónico por las pymes de Puerto Rico. *Fórum Empresarial*, 25(1), 33–55.

© 2020 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Marketing communication objectives through digital content marketing on social media

Janice J. Nieves-Casasnovas,^{1,A} Frank Lozada-Contreras,^{1,B}

Received: November 7, 2019 | Revised: June 26, 2020 | Accepted: July 9, 2020

¹ Pontifical Catholic University of Puerto Rico, Puerto Rico

^A Jnievescasasnovas@puopr.edu <https://orcid.org/0000-0002-6691-250X>

^B Frank_lozada@puopr.edu | <https://orcid.org/0000-0002-6137-7798>

■ ABSTRACT

The purpose of this study was to determine what type of marketing communication objectives are present in the digital content marketing developed by luxury auto brands with social media presence in Puerto Rico, particularly Facebook. A longitudinal multiple-case study design was used to analyze five luxury auto brands using content analysis on Facebook posts. This analysis included identification of marketing communication objectives through social media content marketing strategies, type of media content and social media metrics. Our results showed that the most used objectives are brand awareness, brand personality, and brand salience. Another significant result is that digital content marketing used by brands in social media are focused towards becoming more visible and recognized; also, reflecting human-like traits and attitudes in their social media.

Keywords: social media marketing, digital content marketing, marketing communication objectives, social media metrics

Objetivos de comunicación de marketing a través de marketing de contenidos digitales en las redes sociales

■ RESUMEN

El propósito de este estudio fue determinar qué tipo de objetivos de comunicación de marketing están presentes en el marketing de contenidos digitales desarrollados por marcas de lujo automotriz con presencia en Facebook en Puerto Rico. Se utilizó un diseño de estudio longitudinal de casos para analizar cinco marcas de autos de lujo utilizando un análisis de contenido en las publicaciones de Facebook. Se identificaron objetivos de comunicación de marketing utilizados a través de estrategias de marketing de contenido, tipo de contenido multimedia y métricas de redes sociales. Nuestros resultados mostraron que los objetivos más utilizados son el conocimiento de la marca, la personalidad de la marca y la saliencia de la marca. Otro resultado significativo

es que el marketing de contenidos digitales utilizado por las marcas se centra en ser más visible y reconocido; también, reflejando rasgos y actitudes similares a los humanos.

Palabras clave: marketing en redes sociales, marketing de contenidos digitales, objetivos de comunicación de marketing, métricas de redes sociales

Introduction

Marketing communications are one of the most difficult but crucially important components of modern marketing and are entering in an unprecedented period of change. In recent years, this challenge has been made even more complicated by the explosion of new digital media options (Keller, 2016). Social media marketing has become one of the most used platforms of digital media by brands to reach out to their customers. An important part of developing social media platforms is being able to create digital content marketing (DCM) appropriate for each individual brand. DCM has been defined as “the management process responsible for identifying, anticipating, and satisfying customer requirements profitably through relevant digital content...” (Rowley 2008, p. 522). Like advertising, DCM intends to boost consumer brand perceptions and sales by developing consumer engagement, trust, and relationships, which are intended to cultivate sales, unlike advertising (Hollebeek & Macky, 2019). The challenge marketing managers are facing today is to develop a DCM for their brands that would allow them to increase their social media metrics on awareness, engagement, and sales. Social media metrics represent the tangible outcome of monitoring, measuring, reporting, and calculating content from social media. However, considering that metrics are not yet fully standardized, it depends on who sets the marketing goals, to decide the most suitable metric for a certain measurement (Misirlis & Vlachopoulou, 2018).

Any DCM strategy in social media must be developed within a strategic marketing framework that includes communication objectives that are part of a brand’s integrated marketing communi-

cation (IMC). Although much has been written about the concept of DCM as a content strategy, many researchers (Key & Czaplewski, 2017; Tafesse & Wien, 2018; Valos et al., 2017) discussed the relationship between marketing communication objectives and DCM in social media marketing from a theoretical perspective. Felix et al. (2017) indicate that the literature on social media marketing remains fragmented and is focused on isolated issues, such as tactics for effective communication. Previous research has presented specific objectives for social media marketing but are not discussed from a strategic marketing perspective within an IMC plan. It is widely demonstrated in marketing literature that communications strategies must meet the communication objectives developed in an integrated marketing communications plan (Batra & Keller, 2016). It is important to analyze the content strategy used by brands on social media considering their relationship to the marketing communication objectives that are part of an IMC. The main purpose of this research is to analyze the type of marketing communication goals that are reflected in DCM strategies on social media marketing and the social media engagement metrics of that content.

For this study, we used marketing communication objectives that can be applied to traditional and digital marketing platforms in an IMC plan. Unquestionably, one of the most important topics concerning the future of advertising, is how marketers should design, execute, and evaluate integrated marketing communication programs (Keller, 2016). Kotler et al. (2018) describe IMC as a process of coordinating and integrating the multiple communication channels that a company can use to deliver consumers a clear, compelling, and consistent message about their products and brands. An IMC program's goal is the integration of all marketing and promotional platforms using both traditional and digital media of an organization.

The purpose of this study was to determine what type of brand communication objectives are present on the DCM of luxury auto brands with social media presence in Puerto Rico, specifically Facebook. The objectives of the study are:

1. Analyze the DCM strategy on Facebook posts.
2. Determine the communication objectives used by auto luxury brands on their DCM strategies of social media.
3. Evaluate the social media engagement metrics (reactions, shares, views) of social media posts of each brand.
4. Examine media type (text, link, photo, video, hashtag) on Facebook posts.

Literature Review

Digital Content Marketing in Social Media

Consumers are skeptical of advertising messages on traditional and new media; thus, creating new challenges for the effective development and application of DCM as a social media marketing strategy (Hollebeek & Macky, 2019; Matteo & Dal Zotto 2015). Wang et al. (2019) defined DCM as the process of “creating, distributing and sharing relevant, compelling and timely content to engage customers at the appropriate point in their buying consideration processes, such that it encourages them to convert to a business building outcome” (pp. 1-2). The development of DCM in social media has changed traditional marketing for both marketers and scholars. The diversity of options that exist today and the constant technological advances result in a more complex process for managerial decision making (Keller, 2016). Today consumers have drastically changed their media usage patterns and the way they use various media sources to get the information they need (Batra & Keller, 2016).

Consumers constantly interact with social media platforms, allowing brands to develop DCM strategies to foster a closer relationship with their consumers (Keegan & Rowley, 2017). Social media is an ideal platform for brands to develop experiences and value for their consumers which contributes to improve the brand’s image in the consumer’s mind and enhance their brand attitude (Coursaris et al., 2016).

On customer-based relationships, marketers and brands should be goal oriented in the creation of specific DCM strategies for their marketing efforts. When applied with consistency, strategies could render higher customer/follower interaction. There are significant differences on how consumers interact with brands and how companies choose to communicate and develop relationships with their consumers (Keller, 2016). This interaction is fundamental for the brand's relationship with its consumers, and closely connected with values, loyalty, brand message, and personality (Rowley, 2008). For this reason, it is crucial to understand what captivates the attention of consumers and what provokes an action towards the brand.

The importance of the quality of digital content has become a precondition for content marketing to become a new marketing discipline (Pazeraite & Repoviene, 2016). Content marketing can be defined as the process of "creating, inspiring, and sharing brand messages and conversations with and among consumers across a fluid mix of paid, owned, earned and shared channels" (Kotler et al., 2018, p. 642). The communication channels most used are television, digital, mobile, social media, newspapers, direct mail, magazines, and radio (Kotler et al., 2018). The mix of communication channels are key factors when developing DCM strategies in an IMC program.

Marketing Communication Objectives

For this study, we used the eight marketing communication objectives of an IMC program defined by Batra and Keller (2016, pp. 131-132). These communication objectives are the base for all communication marketing efforts on an IMC's program:

1. create awareness and salience: "The foundation of all brand and marketing efforts is creating awareness and ensuring that the brand is sufficiently salient and thought of in the right way at the right times and places. Salience occurs when the brand is associated with a wide variety of cues- categories, situations, need states, and so on-such that the brand is recalled easily and often."

2. convey detailed information: “Persuading consumers about brand performance requires that they appreciate the benefits of the products or services and understand why the brand is able to better deliver those benefits in terms of supporting product attributes, features, or characteristics that function as proof points.”
3. create imagery and personality: “All kinds of imagery may be created in terms of the type of person who uses the brand, when and where the brand could be used, and so on. Brand personality reflects the human-like traits consumers attribute to a brand and influences how consumers view themselves and the brand relationships/bonds that consumers form.”
4. build trust: “Consumers are increasingly knowledgeable and skeptical about marketer influence attempts, and there is an increasing desire for product and message authenticity. The increasing usage of social media communications from friends and peers is indicative of the greater importance of messages that come from similar and trusted, rather than distant and motivated sources.”
5. elicit emotions: “Brands can increase their total perceived value by adding such benefits to the usage functional/utilitarian ones. Brand messages can increase these perceived added value benefits, for example, through mechanisms such as the transfer of cultural meaning. A broad array of benefits also helps elicit different types of emotions that affect consumer decision making.”
6. inspire action: “Brand message information that is received, processed, and accepted may shape brand preference and choice but still not lead to action and behavior because of the inherent disconnect that can occur between cognition, affect and behavior. Particular messaging is often required when the goal is the inducement of action and behavior from consumers who are already favorably pre-disposed to the brand.”

7. instill loyalty: “After actual consumption, consumer forms an assessment of how satisfied they are, in which their expectations are compared with their interpreted consumption experience, with the latter itself being potentially influenced by marketing communications. Shaping satisfaction is part of a larger objective of reinforcing loyalty and avoiding customer defections.”
8. connect people: “Brand advocacy and word of mouth (WOM) are especially important for service brands, for which consumer cannot otherwise obtain tangible and credible evidence of product quality and trustworthiness. For WOM and advocacy to occur, the consumers might need to engage and interact frequently with the brand and develop a sense of brand love, arising in part from the brand becoming meaningful in a symbolic and emotional manner. Furthermore, the brand might need to send consumers the types of brand messages that would motivate them to pass these messages along to others.”

When choosing content and communication objectives, marketers must consider: (a) what could be the direct effect on the audience and the type of emotion that the content would possibly evoke; (b) how can the chosen communication objectives complement each other; and (c) how do they contribute towards a clear deliverance of content through numerous brand messages (Batra & Keller, 2016).

Methodology

This study used a qualitative longitudinal multiple-case study for content analysis on social media marketing. A multiple-case study design was implemented to get detailed analysis of the data and cross-case comparisons (Coursaris et al., 2013). With this design, more than one brand can be examined simultaneously, allowing the comparison between them. A content analysis design is a research technique for making repeated and valid inferences

from data (Riff et al., 2014). This technique is mostly used for the compilation of data for analysis. The design helped in the data gathering process and in de-coding the data of the study. The research methodology used in this study was based on a previous research from Coursaris et al. (2013). The latter helped with the gathering and processing of the collected data. In addition, a longitudinal data design was applied; it is defined as a “research design which includes a steady sample of elements of the population that undergo repeated measurements of the same variables” (Malhotra, 2008, p. 86). Because these variables cannot be altered, they are able to render a better perspective on the subtle changes of content through time.

The selected brands for this study were luxury car brands with an active corporate Facebook page in Puerto Rico. The criteria for choosing the brands was determined by brands that are included in the Puerto Rico Top 20 Retailers from the *Caribbean Business Magazine Book of List 2017* with active business pages on Facebook. Five luxury car brands were selected: Acura de Puerto Rico, Alfa Romeo Puerto Rico, Audi San Juan Puerto Rico, Lexus de San Juan, and San Juan Lincoln. The brands selected have an official Facebook page and an active DCM (posts frequently). Used as reference for the sample was a list of the top local car retailers from the magazine *Caribbean Business Book of Lists 2017*. The samples chosen for examination were brands mentioned in this magazine that were functional and had Facebook page. Brands that are not currently operating or that are without Facebook pages were excluded from the study. The compilation of data begun from February 15, 2018 up to March 31, 2018. The analysis time frame for the examination was 45 days, recollecting a total of 109 posts. The data was transferred into an excel sheet where it was decodified using the communication objectives in the content analysis rubric.

The instrument used for the compilation of data was a table for analyzing content. The content analysis rubric was created with the purpose of analyzing messages in a brands post. The communication objectives of Batra and Keller (2016) were used

as a guide in the analysis process. These objectives were applied to the posts for the categorization of the content. The rubric was based on the content messaging typology created by Coursaris et al. (2014). Both tables share similar marketing terms, but their differences lay on their definition and application.

The content analysis rubric was developed using Batra and Keller's (2016) communication objectives; hence, *brand awareness and salience, convey detailed information, create imagery and personality, build trust, elicit emotion, inspire action, instill loyalty, and connect people*. Some of the objectives mentioned have two concepts in one which were separated into different objectives by means of creating the table. This decision was made to better understand and define each objective separately. For the definition of the objectives different sources were considered for the application of diversity towards specific descriptions of the terms. These specific descriptions are then applied in the table to be used as post descriptions. The post descriptions give details and pointers of what to look for when categorizing content on Facebook posts. The descriptions chosen for each objective are:

1. brand awareness: posts that show pictures or videos that reflect the image of the brand or showcase the brand attributes, offerings, and uniqueness (e.g., introducing a new product or creating curiosity of a product).
2. brand salience: posts that contain the brand's slogan or any other type of representation of the brand (e.g., logo, slogan, jingle, symbol, brand name).
3. detailed information: posts that contain elements that support product attributes (e.g., the suited elegant man getting in the car or driving the car).
4. brand image: posts that contain the description of qualities about the consumer of the product or how the product is used and where it is used (e.g., elegance while driving a Lexus, or car driving through hard terrain to showcase the car's attributes).

5. brand personality: posts that contain four personality traits a brand can display. These are, excitement (posts that reflect down to earth honest, wholesome cheerful personality); competence (posts that reflect a daring, spirited, imaginative and up to date personality); sophistication (posts that reflect classiness, luxury, and charming personality); and ruggedness (posts that reflect an outdoorsy, rough or tough personality).
6. building trust: posts that contain elements that build trust by asking customers to share information, tag a friend, comment on posts. Also, this same category classifies posts that contain information about new or old clients, testimonials, endorsements, published reviews, ratings, mentions of the brand or awards given to the brand.
7. emotional branding: posts that evoke intangible emotions about the product or brand (e.g., how good the brand or product makes the customer feel).
8. inspiring action: posts that evoke an action from their followers or stimulate immediate or near future purchases through monetary or promotional incentives (posts that ask their followers to apply, subscribe, click the link, etc. and, posts that incorporate contests, giveaways, sweepstakes).
9. instilling loyalty: posts that contain elements of appreciation towards the customer or employees or that emphasize on loyal customers or customer loyalty (e.g., posts that congratulate or mention customers in special occasions or festive days—graduations, women’s day, etc.).
10. brand love: posts that recommend the brand to others; posts that contain information about how the brand is superior from its competitors (e.g., no other brand like this brand; the superiority of Lexus is incomparable).

The content analysis rubric was designed with the purpose of identifying and classifying marketing communications objectives in a brand's Facebook posts. This type of analysis is the first one developed which examines DCM with an IMC program's perspective. Furthermore, the social media engagement metrics and the type of media were included in a separate table created for the data tabulation. The engagement metrics measured the number of views, shares, and reactions (overall sum of likes, love, ha-ha, wow, sad, angry) and the type of media used (text, video, link, hashtag, or photo) in each post. The quantity of the engagement metrics will help understand the level of consumer engagement in each post separately. The type of media will point out the preferred media used by each brand and the frequency in usage. In addition, a third table was prepared on excel for the tabulation of the data being examined. This table helped convert the numbers found (of the communication objectives) into percentages. The examination of three separate components of a Facebook post will lead to greater understanding of the variety of objectives that may be present at the same time and which ones have successful outcomes (consumer interactions). The integration of marketing communication objectives offers a clear view into a more integrated approach of communication messages within a brand's content marketing on Facebook.

Findings

Brands and their information will be detailed below as well as the individual analysis for each one. Table 1 shows each brand selected for analysis and presents relevant information about the brand's Facebook page; hence, number of likes, number of followers, and ratings.

An analysis was made for each brand's digital content marketing, social media engagement metrics (reactions, shares, views) and the type of media (hashtag, link, photo, video, text) on each post.

Table 1

Facebook Page Brand Information

Facebook page	# of Likes	# of Followers	Ratings
Acura de Puerto Rico	93,688	93,113	4.5 out of 5
Alfa Romeo Puerto Rico	2,878	2,907	0
Audi San Juan Puerto Rico	8,296	8,347	4.2 out of 5
Lexus de San Juan	16,448	16,488	0
San Juan Lincoln	10,206	10,242	0

Source: Own elaboration.

Acura de Puerto Rico published 13 posts during the examination period. Based on the results, Acura de Puerto Rico's DCM focuses on brand awareness, brand salience, and elicit emotion with (7 posts) each one. Also, convey detailed information and brand personality are the second highest objectives used for this brand, with five objectives each. The media type used by Acura de Puerto Rico are, hashtag (12 posts) and photo (7 posts). On the other hand, for engagement metrics Acura de Puerto Rico received a total of 150 shares, 1,047 reactions and 66,333 views in 13 posts in a total of 45 days.

Alfa Romeo Puerto Rico published 23 posts during the examination period. Based on the results from the content analysis, Alfa Romeo Puerto Rico's DCM is focused on brand awareness and brand salience. For this brand, awareness reflected 16 posts and brand salience rendered 10 posts. Also, elicit emotion had 11 post and brand image 8 posts. The most recurring media type used by Alfa Romeo Puerto Rico are hashtag (13 posts) and pho-

to (21 posts). Lastly, engagement metrics had a total 67 shares, 451 reactions, 369 views and used text on all 23 examined posts.

Audi San Juan Puerto Rico published 48 posts during the examination period. Based on the results from the analysis, Audi San Juan Puerto Rico's marketing objectives are focused on brand personality (22 posts) and brand awareness (18 posts). The most recurring type of media used by Audi San Juan Puerto Rico are text with 47 posts, hashtag with 46 post, and video with 7 posts that generated 3,939 views.

Lexus de San Juan published 15 posts during the examination period. The marketing objectives mostly used in their DCM strategies are brand personality and emotional branding (10 posts each). The most recurring types of media used by Lexus de San Juan are photo with 15 posts and text with 14 posts.

San Juan Lincoln published 10 posts during the selected examination period. Based on the results, their objectives are directed towards brand salience (7 posts). The recurring type of media are text (10 posts) and photo (9 posts).

The following tables present a summary of the findings of this study. Table 2 shows the overall performance of the brands and the strategies found based on the marketing communication objectives used by each brand. In addition, Table 3 displays the type of media chosen by the brands and the social media engagement metrics generated on each post.

The comprehensive analysis of the DCM strategy, type of media and social media engagement metrics present a broad perspective into the overall performance of the analyzed brands. The marketing communication objectives most used by these brands are brand awareness (55 posts), and brand personality (49 posts). In Table 3, the type of media preferred by brands are text and photo. Also, social media engagement metrics generated a total of 122,373 reactions and 71,015 views.

When reviewing the four most used objectives in Table 4 (brand awareness, brand salience, detail information, and emotional branding), Audi San Juan Puerto Rico represented the highest percentage for brand awareness (33%), brand salience

Table 2

Overall Analysis of Digital Content Marketing Based on Marketing Communication Objectives

Brand name	Brand awareness and salience		Convey detailed information		Create imagery and personality		Build trust		Elicit emotion		Inspire action		Instill loyalty		Connect people	
	Brand awareness	Brand salience	Detailed information	Brand imagery	Brand personality	Building trust	Emotional branding	Inspiring action	Instilling loyalty	Brand love						
Acura de Puerto Rico	7	7	5	2	5	2	7	4	3	3						
Alfa Romeo Puerto Rico	16	10	7	8	4	1	11	3	2	5						
Audi San Juan Puerto Rico	18	15	16	10	22	14	7	13	9	16						
Lexus de San Juan	8	9	9	5	10	3	10	7	2	3						
San Juan Lincoln	6	7	6	0	4	1	6	4	1	1						
Total	55	48	43	25	49	21	41	31	17	28						

Source: Own elaboration.

Table 3

Overall Analysis of Type of Media and Social Media Engagement Metrics

Brand name	Type of media					Engagement metrics			
	Hashtag	Links	Photo	Video	Text	Shares	Reaction	Views	
Acura de Puerto Rico	12	2	7	6	13	150	1,047	66,333	
Alfa Romeo Puerto Rico	23	10	21	2	23	67	451	369	
Audi San Juan Puerto Rico	46	11	41	7	47	479	5,162	3,939	
Lexus de San Juan	6	7	15	0	14	1,639	112,695	0	
San Juan Lincoln	0	0	9	1	10	215	3,018	374	
Total	83	30	93	15	107	2,550	122,373	71,015	

Source: Own elaboration.

Table 4

Percentages of Marketing Communication Objectives Per Brand

Brand name	Brand awareness	Brand salience	Detail information	Brand image	Brand personality	Building trust	Emotional branding	Inspiring action	Instilling loyalty	Brand love
Acura de Puerto Rico	13%	15%	12%	8%	10%	10%	17%	13%	18%	11%
Alfa Romeo Puerto Rico	29%	21%	16%	32%	16%	5%	27%	10%	12%	18%
Audi San Juan Puerto Rico	33%	31%	37%	40%	45%	67%	17%	42%	53%	57%
Lexus de San Juan	15%	19%	21%	20%	20%	14%	24%	23%	12%	11%
San Juan Lincoln	11%	15%	14%	0%	8%	5%	15%	13%	6%	4%

Source: Own elaboration.

(31%), and detail information (37%). Alfa Romeo Puerto Rico followed the percentage ranking for brand awareness, brand salience (29% and 21% respectively), but represented the highest percentage for emotional branding (27%). Alfa Romeo de Puerto Rico and San Juan Lincoln stayed at the lowest percentages on the four objectives in comparison with the other brands. Lexus de San Juan had the second highest percentage for emotional branding (24%) and detail information (21%).

Discussion & Conclusion

For the discussion of the findings, the brands will be considered in order from the highest to lowest in social media posts presence. Audi San Juan Puerto Rico posted 48 times during the examination period. Brand personality was used in 22 different posts and brand awareness in 18; these two objectives were the most frequently used. Detailed information and brand love with 16 posts each, were the second most used objectives. Also, emotional branding (7 posts) and instilling loyalty (9 posts), were the least objectives used. The highest percentages for the objectives from this brand are building trust (67%) and brand love (57%). On the other hand, emotional branding represents the lowest percentage in objectives (17%).

Alfa Romeo Puerto Rico is a relatively new brand in the Puerto Rican market; the total number of posts published is 23. As seen on Table 4, their marketing efforts were directed towards brand awareness (16 posts) and emotional branding (11 total posts). In addition, brand salience had 10 posts and brand image 8 posts, rendering them the second most used objectives for this brand. The overseen objectives are instilling loyalty (2 posts) and building trust (1 post). The objective percentages for Alfa Romeo Puerto Rico were brand image (32%) and brand awareness (29%). Also, the lowest percentage was from building trust (5%).

Lexus de San Juan displayed a variety of objectives on their Facebook posts. The number of posts examined for this brand

were 15. The highest objectives for this brand were emotional branding and brand personality (10 posts each). Also, brand salience and detailed information have 9 post each. The least objectives used were brand love and build trust (with 3 posts each), and instilling loyalty (2 posts). The highest objective percentage of Lexus de San Juan are emotional branding (24%) and inspiring action (23%). The lowest objective in percentage for this brand is brand love (11%).

For Acura de Puerto Rico, the number of posts examined were 13. From these posts, brand awareness, brand salience, and brand trust were the main objectives used with 7 posts each. Also, brand image and build trust were two objectives barley used 2 posts each. For Acura de Puerto Rico, the highest objective percentages are instilling loyalty (18%) and emotional branding (17%), and the lowest percentage is brand image (8%).

San Juan Lincoln displayed only 10 published posts on their Facebook page and had less presence in comparison to the other brands. The objectives this brand uses are brand salience, detailed information and brand awareness (6 posts each). The objectives that are used with less frequency are building trust, instilling loyalty, and brand love with one post each. For San Juan Lincoln, the highest objective percentage were brand salience and emotional branding with 5% posts each. The lowest percentage of objectives were brand image (0%) and brand love (4%).

In an overview of the objectives, Audi San Juan Puerto Rico represents 33% of the posts in brand awareness. Another high objective found on this brand's posts are detailed information (37%) and brand salience (31%). Also, Alfa Romeo Puerto Rico represents the highest percentage for emotional branding (27%); brand awareness (29%); and brand salience (21%). In addition, Lexus de San Juan has the highest percentage for emotional branding (24%) and detailed information (21%). Acura de Puerto Rico and San Juan Lincoln rank the lowest in the usage of communication objectives. The top four communication objectives that are most frequently used by the analyzed brands

are: brand awareness, brand salience, detailed information, and emotional branding.

The analysis of social media engagement metrics helps understand the underlying connections between the marketing communication objectives and the media type used. As seen in Table 3, a total of 93 posts had photos attached, rendering photo the media type with the highest number of usages. Among the examined brands, Audi San Juan Puerto Rico (41 posts) and Alfa Romeo Puerto Rico (21 posts) had the highest usage of photo in their posts. In addition, hashtag has the most repetitions with a total of 83 posts from 109 examined posts. With this information it can be determined that the most recurrent media type of brands are text and photo.

The results indicate that the most engaged posts were the ones with more than one communication objective and the type of media used. For Acura de Puerto Rico, the post with the highest engagement was post number 1. This post has 38 shares, 204 reactions, and 34,000 views. The communication objectives aligned with this post are brand personality, building trust, brand salience, inspire action, instill loyalty, and brand love. In addition, the highest engagement for Alfa Romeo Puerto Rico was post number 7. This post had 163 reactions and 6 shares. The objectives used on this post were: brand awareness, brand salience, brand personality, detailed information, brand personality, building trust, and emotional branding. Audi San Juan Puerto Rico's highest consumer engagement was post number 74. This post showed 722 reactions and 24 shares. The objectives found in this post were: brand salience, detailed information, brand personality, and inspiring action. Also, the highest engagement post for Lexus de San Juan is post number 90. This post contains 83,000 reactions and 593 shares. The latter showed the following communication objectives: brand salience, brand awareness, detailed information, brand personality, inspiring action, brand imagery, and elicit emotion. Lastly, San Juan Lincoln's highest post engagement has 662 reactions and 46 shares. The communication objectives found on this post are brand salience and emotional branding.

The purpose of the comparisons is to identify similarities between the recurrence of the objectives and the media types. The results indicate that posts that integrate the most communication objectives can generate more engagement. Also, since photo is the media type with the most repetitions per posts, it can be assumed that a visual stimulation seems to captivate the consumers attention thus facilitating the engagement. In addition, brand salience (logo, jingle, symbol, and brand name) was the objective with most repetition, which implies that this objective should accompany all communication messages.

The top three brands with the highest Facebook likes are Acura de Puerto Rico with 93,688 likes, followed by Lexus de San Juan with 16,448 likes, and San Juan Lincoln with 10,206 likes. The brand with the highest social presence is Audi San Juan Puerto Rico, which posted 48 times out the 109 posts that were analyzed. In comparison, this brand does not rank in the top three highest of Facebook likes. It can be inferred that having a large amount of likes or followers does not reflect the level of engagement and social presence a brand could have. The results show that numbers in Facebook page likes are not the equivalent to post engagement, as well as the amount of content posted versus the quality of the content messages being delivered.

The marketing communication objectives most frequently used are brand awareness, brand personality (49 posts each), and brand salience (48 posts). This means that brands are focusing their strategies towards making the brand more visible and recognizable by reflecting human-like traits and attitudes in their communication messages; and creating brand associations that remind the consumer of the brand. The media type findings show that the most used media type is: text (107 posts), photo (93 posts), and hashtag (83 posts). In addition, it suggests that brands limit the amount of media type chosen for posts in social media. As a result, we suggest varying the types of media and to implement different sets of media combinations. The strategic incorporation of the communication objectives with the different media types will lead to positive development of an IMC plan. In

this manner, the consideration of an IMC plan is imperative for brands and marketers to carry out a well-designed DCM.

Implications

In a broad perspective, this study contributes to the absence of literature on strategic marketing about DCM. From a theoretical perspective, this study contributes to the lack of literature on the accountability of DCM as an essential part of an IMC plan. In addition, there is insufficient data of how brands use DCM in social media marketing and what kind of marketing communication objectives are present in their strategies. These objectives are the key for identifying and understanding which aspects of their communication strategies are aligned with the expected outcomes, based on their performance on digital and traditional media platforms. Previous research does not explore the DCM in alignment with marketing communication objectives. After an extensive literature review, we did not find an empirical study on social media marketing strategies connected to marketing communication objectives. Recent literature focus on fragmented issues such as tactics for effective communication on social media but do not develop a strategic marketing approach (Felix et al., 2017). Another important theoretical implication is the study of the relationship among Bata & Keller's (2016) communication objectives, the DCM in social media marketing, type of media, and social media engagement metrics used by brands.

From a managerial perspective, this study presents a framework that could benefit marketers to better incorporate communication objectives on their social media marketing. When creating brand messages, it is important for marketers to have specific strategies to align with the communication objectives. Also, it is essential to take in consideration the marketing communication objectives available to integrate them in the DCM. The results indicate that posts can be categorized under more than one objective which offers marketers various strategic communication opportunities. In addition, posts that integrated the

most objectives generated more engagement. Furthermore, since photo is the media type with most repetition on posts, it can be assumed that visual representation could generate more consumer engagement. Also, brand salience (logo, jingle, symbol, brand name) accompanies all highly engaged content most of the time. Marketing managers should use the content analysis rubric developed in this study to analyze what type of DCM in social media is suitable to achieve their brand's marketing communication objectives.

In the digital marketing communications world, brands must decide the level of involvement and engagement they want with their brand's stakeholders. Through recent years, consumer demands have risen, and market tendencies have change, forcing marketers, scholars, and brands to adopt and combine old marketing tools with new social media marketing strategies. In this crucial moment brands and marketers need to understand that DCM strategies based on Batra & Keller's (2016) communication objectives will result in building better consumer relationships and long-term consumer loyalty.

Implications

In a broad perspective, this study contributes to the literature gap about the absence of a strategic marketing approach of the DCM in the social media marketing using an empirical methodology. There are important theoretical and managerial implications. From the theoretical perspective, this research contributes to the gap in literature about how brands use DCM in social media marketing and what kind of marketing communication objectives are present in their strategies. Objectives that can be part of a broad communication strategies that a brand can use in terms of traditional and digital platforms. Previous research does not investigate the DCM in alignment with marketing communication objectives. After an extensive literature review, we did not find an empirical study social media marketing strategy connected to marketing communication objectives. The recent literature focus

on fragmented issues such as tactics for effective communication in social media marketing but do not develop a strategic marketing approach (Felix et al., 2017). Another important theoretical implication is the study of the relationship among marketing objectives, the DCM in social media marketing, type of media, and social media engagement metrics used by brands.

From the managerial perspective, this study presents a framework that could benefit marketers to better incorporate communication objectives on their social media marketing. When creating communication messages, it is important for marketers to have specific strategies to align with communication objectives. Also, it is essential to take in consideration the marketing communication objectives available to integrate them in the DCM of social media marketing. One important finding from this study is that posts can be categorized under more than one objective which offer marketers various communication opportunities. In addition, the posts that integrated the most objectives seem to generate more engagement. Furthermore, since photo is the media type with most repetition on posts, it can be assumed that visual representation on posts could generate more engagement. The results showed how brand salience (logo, jingle, symbol, brand name) almost always accompanied all highly engaged content posted by brands. Marketing managers should use the content analysis rubric developed in this study to analyze what type of DCM strategy in social media marketing is more appropriate to achieve their brand's marketing communication objectives.

In the digital marketing communications world, brands must decide the level of involvement and engagement they want to have with their brands stakeholders. Through recent years, customer demands have risen, and markets have changed, forcing brands and marketers to adopt and combine new social media marketing tools. In this moment of time, it is crucial for brands to understand that this type of interaction and engagement will result in building customer relationships and long-term customer loyalty.

References

- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: new findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.041>
- The Caribbean Business Book of Lists*. (2017). Latin Media House PR.
- Coursaris, C. K., Van Osch, W., & Balogh, B. A. (2013). A social media marketing typology: classifying brand Facebook page messages for strategic consumer engagement. *ECIS 2013 Completed Research*, 46. https://aisel.aisnet.org/ecis2013_cr/46
- Coursaris, C. K., Van Osch, W., & Balogh, B. A. (2016). Informing brand messaging strategies via social media analytics. *Online Information Review*, 40(1), 6-24. <https://doi.org/10.1108/OIR-02-2015-0062>
- Coursaris, C. K., Van Osch, W., Balogh, B. A., & Quilliam, E. T. (2014). Social media marketing: investigating empirical links between purchase involvement, strategy, content, and media type. In *American Academy of Advertising Conference Proceedings* (pp.131-139). American Academy of Advertising.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2017). Elements of strategic social media marketing: a holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118-126. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.001>
- Hollebeek, L. D., & Macky, K. (2019). Digital content marketing's role in fostering consumer engagement, trust, and value: framework, fundamental propositions, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 45, 27-41. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.07.003>
- Keegan, B. J., & Rowley, J. (2017). Evaluation and decision making in social media marketing. *Management Decision*, 5(1), 15-31. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2015-0450>
- Keller, K. L. (2016). Unlocking the power of integrated marketing communications: How integrated is your IMC program?

- Journal of Advertising*, 45(3), 286-301. <https://doi.org/10.1080/00913367.2016.1204967>
- Key, T. M., & Czaplewski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: an integrated marketing communications approach. *Business Horizons*, 60(3), 325-333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>
- Kotler, P., Armstrong, G. M., Harker, M. & Brennan, R. (2018). *Marketing: an introduction*. Pearson UK.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados: un enfoque práctico*. Pearson Educación.
- Matteo, S., & Dal Zotto, C. (2015). Native advertising, or how to stretch editorial to sponsored content within a transmedia branding era. In G. Siegert, K. Forster, S. Chan-Olmsted, & M. Ots (Eds.), *Handbook of media branding* (pp.169-185). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-18236-0_12
- Misirlis, N., & Vlachopoulou, M. (2018). Social media metrics and analytics in marketing—S3M: a mapping literature review. *International Journal of Information Management*, 38(1), 270-276.
- Pažėraitė, A., & Repovienė, R. (2016). Content marketing decisions application for rural tourism development: case study of ‘Iļankos Sodyba’. *Research for Rural Development*, 2, 143-149.
- Riff, D., Lacy, S., & Fico, F. (2014). *Analyzing media messages: using quantitative content analysis in research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203551691>
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, 24(5-6), 517-540. <https://doi.org/10.1362/026725708X325977>
- Tafesse, W., & Wien, A. (2018). Implementing social media marketing strategically: an empirical assessment. *Journal of Marketing Management*, 34(9-10), 732-749. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1482365>
- Valos, M. J., Maplestone, V. L., Polonsky, M. J., & Ewing, M. (2017). Integrating social media within an integrated marketing communication decision-making framework. *Journal of Marketing Management*, 33(17-18), 1522-1558. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1410211>

Wang, W. L., Malthouse, E. C., Calder, B., & Uzunoglu, E. (2019). B2B content marketing for professional services: in-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*, 81, 160-168. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.11.006>

Citation:

Nieves-Casasnovas, J., & Lozada-Contreras, F. (2020). Marketing communication objectives through digital content marketing on social media. *Fórum Empresarial*, 25(1), 57–82.

© 2020 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Succession process and the impact of gender in Puerto Rican family businesses

Grisel Meléndez-Ramos,^{1, A}

Received: April 4, 2020 | Revised: July 9, 2020 | Accepted: July 17, 2020

¹ University of Puerto Rico, Río Piedras Campus, Puerto Rico

^A grisel.melendez@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0003-2373-2960>

ABSTRACT

This paper explores succession phenomena in four Puerto Rican businesses. The main conclusion is that there are differences between the succession process for daughters and sons because of a stereotypical concept of women's role and leadership within businesses. Daughters appear to have full access to presidency only when the father dies. Before that, daughters exercise a peripheral leadership within the organization to construct their leadership space and, at the same time, transmit the values of the business. Opposed to daughters, sons achieve full presidency power and leadership upon confrontation with the father. Main sources of resistance in leadership transition from father to daughters came from external constituencies.

Keywords: succession, family business, gender studies

El impacto del género en el proceso de sucesión en negocios de familia puertorriqueños

RESUMEN

Este manuscrito explora el fenómeno de la sucesión en cuatro negocios puertorriqueños. La conclusión más importante es que hay diferencias en el proceso de sucesión entre las dadas padre-hija y padre-hijo debido a estereotipos sobre el rol de la mujer en el liderazgo del negocio. Las hijas tienen acceso pleno a la presidencia del negocio solamente cuando muere el padre y previo a ello, ejercen un liderazgo periférico, alrededor de la figura del padre, para construir su espacio en la empresa a la vez que transmiten los valores organizacionales. A diferencia de las hijas, los hijos adquieren acceso total a la presidencia y al liderazgo, luego de confrontar al padre. Las fuentes de resistencia en la sucesión del padre hacia la hija provienen de actores externos.

Palabras clave: sucesión, negocio de familia, estudios de género

Introduction

Even though succession is a core topic within family business literature (Sharma et al., 1997), the phenomena of succession, from a gender perspective, has not been addressed in studies within the context of Puerto Rico (Martínez Jiménez, 2009). According to Harveston et al. (1997), this may lead to an incomplete view of the succession process. The scarce literature on succession in Puerto Rican family business emphasizes on other topics, such as planning (García Hernández, 2018; Montalvo Pérez, 2013; Nieves Vázquez, 2000) and traits of the successor (Mirabal Rivera, 2001). The result is a very limited knowledge of how gender affects the way in which successors occupy their position and exert their leadership, when a family business undergoes this complex transition in Puerto Rico.

The succession process is a strategic step and is critical for the business continuance, in particular, for family businesses (Sharma et al., 1997). Also, there are fundamental sources of resistance to transition from one generation to another and the transition is far from smooth because of the interdependence of family and business systems (Davis & Harveston, 1997; Lansberg, 1988; Sharma et al., 1997). The succession process complexities include gender considerations because entrepreneurship and leadership are seen as masculine activities (Carter & Marlow, 2007; Watson & Newby, 2007).

Theorists in Puerto Rico have provided a general framework with contextualized gender studies. Those revolve around social construction of gender (Vale Nieves, 2003), and social processes, employment, politics, power, and gender (Colón Warren, 2003), among others. Gender is conceptualized as a construction that permeates all economic activity on the Island, and the optic is centered on power perspectives with economic power as center for male dominance. This is typical of Caribbean studies and furthermore on Latino communities. What makes the Puerto Rican experience different is the insertion into the United States of America (USA) economy, leading Puerto Rico into a differ-

ent trajectory of education and employment for women than our counterparts in Latin America (Colón Warren, 2003). Within this cultural context, is essential to recognize the importance of gender perspective and how the succession process is affected by gender roles. Hence, this study intends to perform an in-depth analysis of the succession process in Puerto Rican family business, from a gender perspective, by comparing dynamics between dyads among father-son and father-daughter.

The central research question is: How does gender affect the succession process in family businesses in Puerto Rico? This study is delimited to four family businesses, originally founded by men, in Puerto Rico. Those family businesses have completed the succession process at least once. In order to make the comparison among groups equal in number, two chosen businesses are led by men and two by women. The outcome of the analysis are several categories including socialization, visualization, natural conceptualization of roles using stereotypes, and peripheral leadership for women.

Information collected from the interviews reveal that the succession process is different between women and men. For women, role stereotypes create a peripheral leadership that mimics the family roles. The daughter's leadership gravitates around the father's leadership until his death. On the other hand, the son's leadership is assimilated as a natural process, even if is a result of father-son confrontation. This concept of peripheral leadership is distinct from the concept of invisibility of women in business and constitutes a theoretical contribution with implications to practice.

Literature Review

Succession constitutes one of the most important processes discussed and is at the center of the family business literature (Sharma et al., 1997). The articulated change from one generation to another determines the going and growth of the business as a fresh vision is incorporated to business elder tradition. But, since entrepreneurship and leadership are viewed as masculine

activities (Carter & Marlow, 2007; Watson & Newby, 2007) there are barriers for women's leadership to flourish. In the context of Puerto Rican culture and society, according to Vidal Rodríguez (2002), there is a discriminatory social construction of roles that prevents women from developing their capabilities. In this section, we review the theoretical foundation of succession through the lens of gender roles in family businesses. Also, we discuss gender studies that explore Puerto Rican cultural context and succession process in Puerto Rican businesses.

Succession, Gender Roles and Family Businesses

Hollander & Bukowitz (1990) studies indicate that women are not generally considered to lead the destiny of the family business. This is because typically business administration and leadership are understood as masculine activities (Carter & Marlow, 2007; Watson & Newby, 2007). The phenomena of women's invisibility in the family firm is widely recognized in the literature (Martínez Jiménez, 2009). Invisibility is defined as the "experience of marginalized group members whom are overlooked or dismissed by the dominant group in terms of professional authority, potential, and recognition" (Smith et al., 2019, p. 1707). Dumas (1989, 1990) indicates that daughters enter the businesses as an invisible successor and not seen as potential heir.

Lansberg (1988) indicates that the roles of women in family business vary significantly from business to business. Some of those include managing a significant part of the business, including the financial aspects, helping employees with their problems, and organizing the business social activities for clients. The most mentioned role of women in the family business is that of an emotional leader that prevents conflicts within the organization (Salganicoff, 1990; Martínez Jiménez, 2009). As part of their emotional leadership role, women are in charge of transmitting the business culture (mainly values), similar to their role to their offspring (Martínez Jiménez, 2009).

Also, it is documented that the main sources of resistance to a smooth transition of leadership are the psychological or behav-

ioral characteristics of the owner (Lansberg, 1988; Vera & Dean, 2005). But, since family and family business are interdependent systems, core family members influence determines in great deal the succession process, including choosing the candidate to lead the business (Salganicoff, 1990; Sharma et al., 1996).

Barriers for Women

According to Ljunggren and Alsos (2007), the barriers most mentioned in the literature for women in the business field are cultural barriers. There is a socially constructed extension of roles for women at the private sphere (home) to the public sphere (business). It is an extension of stereotypical roles that are consciously or unconsciously applied to management level and type of roles within business operation (Ljunggren & Alsos, 2007). For example, when the wife is working in the family business, there is tension, and no clarity of roles, because of the authority definitions (Danes & Olson, 2003). Another cultural barrier is the family responsibilities women hold. Those responsibilities create a double shift that is perceived as a barrier to engage in business management and development (Brindley, 2007; Meléndez, 2011). Also, access to education for women has been mentioned as an important barrier (Brindley, 2007).

Women also feel a strong conflict between their own needs, family's needs, and the family business' needs. "To a woman in a family business, loyalty to the business competes with her own nuclear family, especially if she has children" (Salganicoff, 1990, p. 134).

Puerto Rican Cultural Context

Local literature establishes the social context in which family businesses operate. Studies document role construction for men and women, the idea of masculinity and femininity in Puerto Rico, the ideology of maternity as an oppression mechanism, underrepresentation of women in power spheres, and the feminization of certain occupations. There is evidence regarding institutional and labor discrimination against women and physical/

psychological aggression against women, among other topics (Vidal Rodríguez, 2002). Recent studies evidenced that in the local labor context, gender roles are identified as normal or natural and a mixture of company and family roles ruled the coexistence. Gender roles resistance and negotiation occurred in the home and at the company studied (Alvarez, 2013).

In Puerto Rico, the figure of the heterosexual male is portrait as dominant, central to societal interactions in circles of power (Rodríguez, 2003). Women, on the other hand, are presented as dominated, subjugated by men power. Nevertheless, Puerto Rican women are different to other Caribbean or Latin American counterparts, within our political relationship with the USA. It is documented that Puerto Rican women have more access to education and have increased their educational levels and in turn, labor participation (Colón Warren, 2003). But other studies indicate that women, having more educational attainments than men, are still underrepresented in male dominated occupations, limited to “feminine” or underpowered roles at labor spheres. The undervaluation of women’s work in Puerto Rico comes from the idea that having children affects adversely their performance (Caraballo-Cueto & Segarra-Alméstica, 2019).

Succession Studies in Puerto Rico

We identified four succession studies in Puerto Rico. One is an exploratory multiple case study in which four companies of the food distribution sector were evaluated (Nieves Vázquez, 2000). The major finding of the study is that “the oldest and more income producing companies reflected a great level of planning, both strategic and succession” (p. 96). The second one is a quantitative descriptive study that utilizes a survey to gather information regarding the most important traits as criteria for the successor selection (Mirabal Rivera, 2001). A total of 19 companies answered the questionnaire. The main findings indicate that knowledge and skills were the most important criteria, and that gender was the least important criteria. Abilities and leadership were among the top selection criteria. The dissertation of

Montalvo Pérez (2013) analyzes succession planning in 97 family businesses of Manatí, Puerto Rico, using a non-experimental design. This researcher determined that 58% of the family businesses studied do not have a succession plan and 47% do not have an idea of who the successor will be, even though 76% indicated that they knew what a succession plan is. The most recent is a thesis regarding succession plans for non-profit organizations in Puerto Rico (García Hernández, 2018). No local research emphasizes on the analysis of succession in family business using gender perspective. The present article intends to fill that void in the literature.

Methodology

Design

This research is based upon qualitative paradigm on a multiple case study platform. It utilizes idiographic research approach, focusing on analytical validity (Luthans & Davis, 1982). Using semi-structured questions protocol, we answered the main research question: How does gender affect the succession process in family businesses in Puerto Rico? Derived from that central research question we aim to answer the following, from the successor standpoint, in originally men founded family businesses: (a) How does the successor occupy and exert its leadership position when it is a woman versus a man? and (b) Were there any sources of resistance to the transition from constituencies from one generation of leadership to another, driven by gender roles?

This investigation does not consider publicly held family business. It only addresses the dynamics of privately held family business, including multiple-family ownership.

Participants

We utilized a non-probabilistic, convenience sample of four family businesses in Puerto Rico, in second or third generation of leadership and originally men founded. In Puerto Rico, due

to the patriarchal characteristics of the society, almost all the family businesses were documented as founded by men. This is the reason why we decided to study originally men founded companies, to have a broader spectrum of participants to select from. All information regarding companies, names, and participants remained confidential. Two of those companies are currently headed by women; and two headed by men. We used this number of participants to understand the phenomena in its roots (Lucca Irizarry & Berríos Rivera, 2003). The selection of the participants was guided by established criteria to ensure the quality of the study (Creswell, 2007). To gather the information, we used a protocol of semi-structured questions. By using this type of protocol, the researcher has more freedom to indulge into the context and complexities of the participant's experiences (Lucca Irizarry & Berríos Rivera, 2003). Also, we employed a short questionnaire to gather additional information of the participant, the family, and the business.

Procedure to Gather the Information

The main source of information for the selection of the participants was the *Caribbean Business Book of Lists* (2011 and 2014). We used the List of Top 30 Family Owned Business and Women Owned Business that is published yearly by Caribbean Business. Prospect participants were invited using e-mail with a formal letter explaining the purpose of the study. For the interviews, we personally and separately visited the business owners. We provided an informed consent form, including information of the study, potential risks and benefits of participating. Each session took nearly two hours. Interviews were recorded in digital audio format, with the consent of the participants, to facilitate the posterior transcription and information analysis. Finally, we examined documents, such as memos concerning the business, that would help us for triangulation purposes.

Information Analysis

The information was analyzed using Strauss and Corbin's (1990) model. This model was very useful because this is an exploratory study. First, transcriptions were read to detect patterns. Then, important topics were codified to create categories. Finally, we looked for convergences and divergences on the narratives and contrast with existing literature on succession and women inclusion in businesses.

Findings

This section is divided in two parts. The first part summarizes general information of the participant companies and the families. The second one is organized around the questions of the study.

General Information of the Participants and the Businesses

The average age of the participants of the study is 55 years, with an average reported income of \$78,000. The academic preparation is mainly in Business Administration. Two of the participants (aged 62 and 71) completed a BBA, one in accounting and the other one in marketing. The other two participants (aged 45 and 40) obtained their MBA degree. The average years of experience working for the family business is 28.5 and outside the family business is 6 years. The composition of the families is 5-6 members, all families with sons and daughters, except for one with only three sons. Regarding the type of business, two are food distribution related, one is office supplies distribution and the last one is education (services). The average age of the businesses is 57 years. Two of them are located in San Juan, and the rest are located in other local cities.

From Socialization to Visualization

The succession process for these family businesses initiated with the son or daughter socialization into the company at a very early stage. The four participants indicated how they were submerged into the culture of the business, particularly during the summers:

During the summers, I would go with my father to our business and helped him. He would let me participate I remember being only two or three years old. I was always with him, with the clients, every summer also during Christmas. ... I really enjoyed organizing the invoices.

Another participant stated: “Yes, I was raised here [at the business]. The business has my same age;” additionally, another participant said:

I have a lot of childhood memories of this company. ... I was exposed to the business a lot, especially during the summers, and the topic always came out during dinner time, at the table, always present. So, the family business, as a main topic of conversation, was always there.

One participant stated: “During the summers, my father would always give my brothers and me notice to work for the family business.”

Then, three of them developed different interests and started working for other companies. One participant stated: “Upon graduation, I started working with this auditor firm [and later on] I worked as an accountant for a government organization;” another participant expressed: “I was working at a public, multinational business as an engineer;” a participant stated: “I always wanted to do something in business, but more related to investment banking. ... I had the opportunity to go to New York and work with a big firm.”

It is very interesting to acknowledge that only two of four participants, in the beginning, considered working for the family business. Also, those two, in the beginning, never considered the idea of becoming presidents of the family company (one man, one woman), but that changed over time and circumstances: “I never considered working for the family business because I saw it as a source of conflict between siblings.”

One of the women and one of the men considered being part of the company, but by their own merits. The woman stated: “If

someday I work for the company, it will be by my own merits, not because I'm your daughter," whereas the man said: "I did not want the position for being the owner's son." The other woman indicated she thought one day she would be the president of the company: "Since I understood the mechanics of the business so well, I visualized myself leading this [business]."

This is different from the current literature, which indicates that women do not consider working for the family business, less being the president, but men are prepared and willing to do so (Dumas, 1992). But in this case, women considered themselves to be prepared, but were looking for their space. This may have relation with the educational levels as indicated in Colón Warren (2003) studies. Both men indicated that preparation was very important for them; one of the male participants stated that if he was going to lead the business, he wanted to guarantee having the same qualifications as an external manager. Another male participant would wait until he could assume responsibilities and administer the business successfully.

Succession Process Characterization

In this section we characterize the succession process in detail.

Should Be Natural

For the participants of the study, succession should be "natural." This is similar to the concept of natural, based on stereotyped gender roles relations in local studies as documented by Alvarez (2013). Succession is visualized as something that must come in a "natural" manner, within the firm development process, and not as a structured plan:

I think that it should be done [succession planning], but I believe this is not something that should be planned like ABCD because all that structure may fall apart. ... There are certain things that you may plan like giving responsibilities [to a possible successor] but not everything.

This may be part of the reasons why planning for succession is not addressed in local small firms. None of the companies studied planned for succession (prior generation) and more interestingly, this new generation of leaders does not have a succession plan even though they recognize the importance of strategic planning: “The succession is until my generation, but we do not have a succession plan for the next generation either.”

The four participants could not pinpoint the future of the company in terms of succession nor are planning for the future of the business. In all cases, the participants indicated that the company may disappear or be administered by a person not related to the family. One participant stated: “If there is an opportunity to develop someone outside the family to run the business, that would be fine;” another participant said: “The future of the company is uncertain because of more restrictive laws imposed by the government. My sons are doctors and are not interested in administration;” one participant stated: “A lot of people say that family businesses should not be sold, but as of today, you must consider anything if a good offer knocks your door.”

This is in concordance with Nieves Vázquez (2000) findings: family businesses in Puerto Rico do not plan for succession. Only the more experimented, biggest in terms of income and oldest companies in Puerto Rico plan for succession (Nieves Vázquez, 2000). The present manuscript presents, for the first time, the concept of natural succession process which is a very interesting finding and an addition to local succession literature.

What About Gender?

We identified several instances at the succession processes that appear to be gender driven. Those are presented as they appeared in the narratives from the questions protocol. The first one is the situation that initiated the rise to the presidency. The second one is the role of the mother to facilitate access to the chair for the heir. The third one is the previous preparation as mean of access to presidency. The last one was the leadership position in relationship with the figure of the father (founder of the company).

Rise to Presidency. For daughters, rise to presidency is more abrupt and related to a specific crisis: the death of the father. The death of the father marks the end of an era for the business in which a new leadership is extremely urgent: “My father died at 66, quite a surprise and I had to take charge of everything” and “At age 27, my life completely changed; I was married, and had a one and half year-old daughter, I had two brothers... until my father died.”

Since the father died, these daughters are seen as the salvation for the continuance of the company, aligned with the phenomena of crystal cliff for women, when women access high level leadership positions only during crisis situations (Meléndez, 2011). This is also related to Dumas’ (1992) findings, the daughter finds an identity by caring for the business as if they were taking care of the family’s needs: “Don’t worry. ... I’ll move this business forward, it’s a promise.”

On the other hand, for men, is more of a “natural” business process that demands leadership to cover current administration needs:

I think it was a Friday afternoon, and knowing how things were done here, that my uncle told my dad ‘What is your son doing? Go and recruit him, so that he can fill in the position that just became vacant.’ That’s how it was.

One of the participants stated: “I worked in sales [and eventually] was the principal stockholder, but my father still had participation on the business.”

Role of Mothers. The discourse of the mother as a support mechanism, but with no participation in the leadership of the business, is very much present. This includes a stereotypical construction of roles, which is aligned with prior research: the construct of emotional leader (transmitting values) to their offspring. Those values, eventually, will become the fundament of the business culture (Lansberg, 1988; Martínez Jiménez, 2009). Only the participant representing the education (services) institution acknowl-

edged her mother's participation leading the business, but under her husband's leadership. According to the participants:

My mom was an extraordinary woman, very supportive of my dad's ventures, to the point that in occasions she even cooked for the employees, but she never got directly involved in the family business. I remember that my father came with my mother to recruit me. Still, she did not get directly involved. She has always been the pillar of the family and always there, not too involved, but always there.

Another participant stated: "In my case, it was only my father, those were different times, and women had no participation whatsoever." A participant said: "My mother finished her doctoral degree and worked as Dean of Academic Affairs for the institution."

But even though they had marginal participation on businesses, mothers acted as a portal to reach power within the family and the business for daughters. In both business, mothers potentiate the daughter's access to the highest leadership position. Knowingly or unknowingly, mothers are the main drivers for daughters:

My mom, she also fought for this business. ... When my father died my mother asked me 'What are we going to do now? What is going to happen with the business?' and I told her not to worry, that I would take care of the family business.

Another participant stated: "I was doing my master's part-time and my mother asked me to do it full-time because she said that one of these days, my dad would be of concern to us and she would need me to take care of the family business."

As a divergence, for men, access to the presidency of the company was achieved after direct or indirect confrontation with the father, not with the mother's intervention. In one case, it was in a special family meeting that the son brought the issue of the presidency and the other was by purchasing participation in the company:

The presidency topic emerged because of my concern, because my father was 65 and my uncle was giving signs of tiredness. I just finished my MBA and simply confronted them ‘Now, what are we going to do [with the company?], because we are selling the same things, we haven’t achieved growth, and costs are increasing. I am interested in continuing with this but with the responsibility at another level.’

My father told me to save money and establish a credit line in order to buy participation in the company. I also asked a bank for a loan and with the money, I bought almost all the stocks to become the main stockholder and president and so that I wouldn’t have conflict with my brothers.

Preparation for Leadership Position. Higher education and graduate studies appear to be an imperative for women, but not for men, since all men started working for the company at management level without having an MBA. One of the men finished the MBA prior to occupying the presidency position, but as a self-imposed, personal goal: “I did that master’s because I understood that my future was in the company, and I needed tools that I did not have.”

Leadership Development and the Founding Father. It can be deduced from the narratives that the leadership construction and the power figure was different for women and for men in these four businesses. This was not the invisibility phenomena since women are not overlooked by the constituencies; women were visible and acknowledged by the dominant group (Smith et al., 2019) but peripheral to father’s work. The fathers were mimicking Puerto Rican family gender roles and translating them to the business (as the provider/protector) and the daughter’s leadership had to gravitate around father’s power figure. In that sense, women’s leadership was peripheral until father’s death, when full power can be assumed by daughters. One subject stated:

Upon my father's death, my brother acknowledged that I had the experience and accepted a follower's role within the business, but my father was always around until his death.

In my case, during the funeral, my family was discussing who the successor would be, but my other brother told my mother that he wouldn't support anyone but me. She [the mother] had no option but to also support my leadership.

For men, the argument of old school style sees the transition from founder to son as necessary and fluid. Occupying and exerting the presidency position even though is not fully exempt of difficulties, is considered natural, within the company as exemplified with these quotes of men interviewed: "My father had stocks, but [after some time] I was the principal stockholder;" another male participant stated: "My father made me president, and he was giving me more responsibilities;" and another subject said: "My father retired. My uncle is in that process, moving to a less protagonist role;" and lastly, another participant stated: "My father was old school: he did not want my sisters to take charge of the business."

Sources of Resistance

In previous findings, the core family members determined the succession process (Salganicoff, 1990; Sharma et al., 1996), and the main source of resistance came from the owner (Lansberg, 1988). Yet, in this study we uncover that these four companies' main source of resistance to change of leadership, or passing the baton to a woman, came from outsiders. As the following quotes exemplify, women participants indicated that they felt resistance from different constituencies, especially external, to their ascension to the presidency. One participant stated: "It was difficult dealing in a man's world, specially the suppliers, being me a young woman, but in the end, I became the president not only of my company but of the whole distribution chain." Another subject stated: "A lot of people came to my mother after my father died telling her 'It's a shame, such a prosperous business and you

only have daughters’.” One subject said: “One of the things that people presume is that I don’t have brothers, either they think I am the oldest or that I don’t have brothers, because I am the president of the company;” and lastly, another subject stated: “Some persons were speculating that my brother would be president.”

Conclusions

The succession process begins with an early socialization process into the company’s culture. This is part of the visualization path to later on becoming president and creates a sense of ownership that can provide roots for both men’s and women’s further development as business leaders. After that, the participants considered the work experiences for other companies important, prior to return to the family business. The concept of natural succession appeared as a new concept in justification for the lack of planning for the future of business as established by Nieves Vázquez (2000). Furthermore, the natural concept can be extensive to business succession related to gender family roles and how they are mimicking in business scenario (Scott, 2008).

Another main conclusion of this study is that there are differences for the succession process between women and men. Even though participants of the Mirabal Rivera (2001) study indicated that gender was the least important criteria for successor selection, our findings contrast with this asseveration. Gender considerations are present as a potential source of conflict within family decisions for leadership of the business. The path to the presidency for women appears to be more abrupt and part of a crisis management because of the death of the father. Men processes were more gradual and smoother, even though confrontation with the father is always present to reach and legitimate the presidency. Mothers are still seen as the absent pillars of the company or underneath the father’s authority. But the role of the mother is still important for women, more than men, to escalate high level positions in accordance with their emotional leadership role and to reduce family conflict, as documented by Martínez Jiménez (2009).

The topic of academic preparation appears to be more important for women than for men to lead the family business destiny. Consequently, stereotypical notions are still present when it comes to who, men or women, should occupy business administration highest leadership, even though the primogeniture phenomena were not observed in these four cases. Finally, for women, a peripheral leadership, as means to settle their leadership once the father dies, was observed. For men is through confrontation. The peripheral leadership is distinct from invisibility since the constituencies recognized the figure of the daughters. It is concluded, then, that peripheral leadership occurs because the source of power for the daughter emanates from the figure of the father.

Performance of core organizational actors (Scott, 2008) is a potential a source of conflict that may interrupt the succession process for family businesses. But for the studied businesses, sources of resistance to change leadership from the founding father to a daughter, mainly came from outsiders. This reflects the societal marked roles definitions and stereotypical beliefs as documented by local gender studies. This finding opens a phenomenal opportunity to examine local family succession process from the external environment perspective.

This study does not intend to establish generalizations, but to explore, actualize and expand our knowledge of successions in Puerto Rican family businesses, particularly the gender considerations of the process. It is critical to analyze more cases of family businesses to continue validating the findings and conclusions of the present research paper. One topic that deserves special attention, given the importance of succession to increase the survival rate of local business, is the role academics may play in guiding small businesses to plan for succession. Also, the university has the power to open a wide discussion regarding the role that women may play, from the highest leadership positions, to advance our businesses and our economy. This calls for more integrated business-academia efforts to educate on such topics. It may also provide space for the development of public policy supporting those educational needs to nurture our entrepreneurial ecosystem.

References

- Alvarez, A. (2013). *Analysis of gender relations in the industrial community of Aguirre, Puerto Rico* [Master's thesis, Michigan Technological University]. Digital Commons @ Michigan Tech. <https://digitalcommons.mtu.edu/etds/688>
- Brindley, C. (2007). Breaking down the risk barriers. In N. M. Carter, C. Henry, B. Ó. Cinnéide & K. Johnston (Eds.), *Female entrepreneurship: implications for education, training and policy* (pp. 137-150). Routledge.
- Caraballo-Cueto, J., & Segarra-Alméstica, E. (2019). Do gender disparities exist despite a negative gender earnings gap? *Economía*, 19(2), 101-125. <https://doi.org/10.1353/eeco.2019.0003>.
- The Caribbean Business Book of List*. (2011). Caribbean Business: A Casiano Communication Division.
- The Caribbean Business Book of List*. (2014). Caribbean Business.
- Carter, S., & Marlow, S. (2007). Female entrepreneurship: theoretical perspectives and empirical evidence. In N. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.), *Female entrepreneurship: implications for education, training and policy* (pp. 11-36). Routledge.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches*, (2nd ed.). Sage Publications.
- Colón Warren, A. (2003). Empleo y reserva laboral entre las mujeres en Puerto Rico. In L. M. Martínez Ramos & M. Tamarco López (Eds.), *Género, sociedad y cultura* (pp. 224-246). Publicaciones Gaviota.
- Danes, S. M., & Olson, P. D. (2003). Women's role involvement in family business, business tensions and business success. *Family Business Review*, 16(1), 53-68. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00053.x>.
- Dumas, C. A. (1989). Understanding of father-daughter and father-son dyads in family owned business. *Family Business Review*, 2(1), 31-46. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00031.x>.

- Dumas, C. A. (1990). Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses. *Family Business Review*, 3(2), 169-181. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00169.x>.
- Dumas, C. A. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41-56. <https://doi.org/10.1177/104225879201600403>.
- García Hernández, L. (2018). Planes de sucesión para el puesto ejecutivo en organizaciones sin fines de lucro [Unpublished master's thesis]. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00373.x>.
- Hollander, B. S., & Bukowitz, W. R. (1990). Women, family culture and family business. *Family Business Review*, 3(2), 139-151. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00139.x>.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>.
- Ljunggren, E., & Alsos, G. A. (2007). Media expressions of entrepreneurs: presentations and discourses of male and female entrepreneurs in Norway. In N. M. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.), *Female entrepreneurship: implications for education, training and policy* (pp. 88-109). Routledge.
- Lucca Irizarry, N., & Berríos Rivera, R. (2003). *Investigación cualitativa en Educación y Ciencias Sociales*. Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.
- Luthans, F., & Davis, T. R. V. (1982). An idiographic approach to organizational behavior research: the use of single case experimental designs and direct measures. *Academy of Management Review*, 7(3), 380-391. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285328>.
- Martínez Jiménez, R. (2009). Research on women in family firms: current status and future directions. *Family Business Review*, 22(1), 53-64. <https://doi.org/10.1177/0894486508328813>.

- Meléndez, G. (2011). *Historias de vida de mujeres líderes del sistema de educación superior de Puerto Rico* (Publication No. 3487587) [Doctoral dissertation, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras]. ProQuest Dissertations and Thesis Global.
- Mirabal Rivera, G. R. (2001). *Los criterios utilizados al considerar candidatos para la sucesión en empresas pequeñas de familia* [Unpublished master's thesis]. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Montalvo Pérez, D. (2013). *Análisis de la planificación de la sucesión en las empresas familiares* (Publication No. 3568062) [Doctoral dissertation, Universidad del Turabo]. ProQuest Dissertations and Thesis Global.
- Nieves Vázquez, G. T. (2000). *Estudio exploratorio sobre el proceso de planificación de la sucesión en cuatro empresas familiares en Puerto Rico* [Unpublished master's thesis]. Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Rodríguez, M. (2003). Representación del género en el cine caribeño. In L. M. Martínez Ramos & M. Tamargo López (Eds.), *Género, sociedad y cultura* (pp. 224-246). Publicaciones Gaviota, PR.
- Salganicoff, M. (1990). Women in family businesses: challenges and opportunities. *Family Business Review*, 3(2), 125-137. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00125.x>.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations*. Sage.
- Sharma P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Kluwer Academic Publishers.
- Sharma P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x>.
- Smith, A. N., Watkins, M. B., Ladge, J. J., & Carlton, P. (2019). Making the invisible visible: paradoxical effects of intersectional invisibility on the career experiences of executive black women. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1705–1734. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1513>.

- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage.
- Vale Nieves, O. (2003). Construcción social del género. In L. M. Martínez Ramos & M. Tamargo López (Eds.), *Género, sociedad y cultura* (pp. 27-42). Publicaciones Gaviota.
- Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, 18(4), 321-345. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x>.
- Vidal Rodríguez, Z. (2002). *La mujer en Puerto Rico: retos, demandas y perspectivas ante un nuevo milenio*. Editorial Edil.
- Watson, J., & Newby, R. (2007). Gender differences in the goals of owner-operated SME's. In N. M. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.), *Female entrepreneurship: implications for education, training and policy* (pp. 37-68). Routledge.

Citation:

Meléndez-Ramos, G. (2020). Succession process and the impact of gender in Puerto Rican family businesses. *Fórum Empresarial*, 25(1), 83–104.

© 2020 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).



La incidencia de las políticas públicas de seguridad sobre el riesgo político

José-Carlos Hernández-Gutiérrez,^{1,A}

Recibido: 15 julio 2020 | Revisado: 3 noviembre 2020 | Aceptado: 7 noviembre 2020

¹ Universidad de Granada, España

^A jchernandez@ugr.es | <https://orcid.org/0000-0002-2855-1053>

RESUMEN

El objetivo del artículo es explicitar la relación existente entre riesgo político y políticas públicas de seguridad. La teoría a través de la cual se establece tal vínculo es la de los lugares peligrosos. Estos lugares se caracterizan por elevados niveles de desempleo, pobreza, gran densidad demográfica, etc. Estos fenómenos son, además, amenazas a la seguridad. Que haya territorios que cuenten con tales características es, en cierto modo, responsabilidad de los gobiernos. Así, son también estos los responsables de que anualmente miles de empresas incurran en pérdidas millonarias a causa de la victimización empresarial. Por tal motivo, parece indispensable tener en cuenta los enfoques de política pública

de prevención del delito de los gobiernos actuales o futuros, pues sus decisiones pueden minimizar las pérdidas soportadas por las empresas victimizadas.

Palabras clave: empresas multinacionales, riesgo político, políticas públicas de seguridad, victimización

The incidence of public security policies on political risk

■ ABSTRACT

The aim of this work is to make explicit the relationship between political risk and public security policies. The theory through which such a link is established is the theory of dangerous places. These places are characterized by high levels of unemployment, poverty, high demographic density, etc. These phenomena are also threats to security. That there are territories that have such characteristics is, in a way, the responsibility of governments. Thus, they are also responsible for the thousands of companies that annually incur millions in losses due to business victimization. For this reason, it seems essential to take into account the current or future governments' crime prevention public policy approaches, since their decisions can minimize the losses borne by the victimized companies.

Keywords: multinational companies, political risk, public security policies, victimization

Introducción

Los procesos de internacionalización empresarial llevan aparejados una serie de riesgos a tener en cuenta a fin de que dichos procesos se materialicen con éxito. Uno de los principales riesgos al que han de hacer frente las empresas multinacionales (EEMM) es el de orden político. Toda empresa que pretenda internacionalizarse debería realizar un análisis de riesgo político antes de dar este importante paso, ya que son muchos los recursos empleados en un proceso de internacionalización y el fracaso de este conllevaría automáticamente la no recuperación de los medios invertidos en dicho proceso. En muchas ocasiones, la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proceso de internacionalización depende de si previamente se ha elaborado o no un análisis detallado de la realidad política del país anfitrión (Bringas Nostti, 2013).

Hay dos formas de entender el riesgo político, esto es, en sentido neutral o en sentido negativo. Desde este último enfoque, el riesgo político se traduce en políticas gubernamentales y acciones sociales, originadas tanto dentro como fuera del país anfitrión, que impactan negativamente en los negocios de todas las EEMM o de las pertenecientes a algún sector en concreto. Por su parte, en un sentido neutral, el riesgo político no comporta únicamente una carga negativa, sino que se trata de las incertidumbres existentes en un país determinado, originadas por la inestabilidad social o política, susceptibles de impactar positiva o negativamente en los negocios de las EEMM. Es decir, en un sentido neutral, el riesgo político puede deparar tanto amenazas como oportunidades (Hernández, 2018).

Como se puede observar, ambas maneras de entender el riesgo político contemplan que este puede provenir tanto del interior como del exterior del país anfitrión, así como de diversos actores políticos y sociales. Esta concepción es totalmente coherente con una realidad que cualquier analista de riesgo político ha de tener en cuenta: la época de las grandes expropiaciones y nacionalizaciones pasó a la historia. Ahora el riesgo político es multidimensional. Sin embargo, ello no quiere decir que las decisiones y acciones de los gobiernos hayan pasado a un segundo plano en lo que a afectar los negocios empresariales se refiere, sino que esta afectación se produce en el día a día de la gestión gubernamental, no necesariamente en el conjunto del país anfitrión, sino en sus entes subestatales o grandes ciudades, a través de las políticas públicas. No es ninguna novedad que los resultados del análisis de riesgo político en determinados países mostrarían que, en estos, dicho riesgo es bajo, al tiempo que habría ciudades, regiones o estados dentro de los mismos en los que, si se realizase un análisis de riesgo político, el resultado sería muy distinto.

Es cierto que, a primera vista, cualquiera diría que la legislación del país anfitrión que más afecta a las EEMM es la del gobierno central. Sin embargo, en el quehacer diario, quizás sean las políticas públicas y decisiones de los gobiernos locales las que más impacten (ya sea positiva o negativamente) en la actividad de

las empresas. Sea como fuere, independientemente del nivel del que se trate, una de las principales obligaciones de los gobiernos, con una gran incidencia en la actividad empresarial, es la seguridad pública. Cuando las políticas públicas de seguridad de un determinado gobierno no son efectivas, una de las consecuencias es la victimización empresarial. Cada año, las empresas asentadas en países con una alta incidencia delictiva pierden grandes sumas de dinero como consecuencia de delitos de diversa índole. Así, por ejemplo, en términos monetarios, en el año 2017, las pérdidas que soportaron las empresas asentadas en México por haber sido víctimas de uno o más delitos alcanzaron la cifra de 155.8 mil millones de pesos mexicanos (US\$8,200,000) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2018).

En última instancia, la responsabilidad de que esto ocurra es de la incapacidad de los gobiernos de poner en marcha políticas de prevención y control del delito. Lo que quiere decir es que la actitud que tome un determinado gobierno ante un escenario de alta incidencia delictiva, vía políticas de control o prevención del delito, supone una fuente de riesgo político, ya que la victimización o no de las empresas dependerá en buena medida de dicha actitud. Las teorías acerca de los motivos por los que un individuo puede ser víctima de un delito también son susceptibles de adaptarse al caso de las empresas (Vilalta Perdomo & Fondevila, 2018). Teniendo esto en mente, la victimología podría dotar de pequeños aportes teóricos al riesgo político y así prever las circunstancias que hacen que unas empresas estén más expuestas al delito que otras y que en última instancia son consecuencia de la acción o inacción de los gobiernos en materia de seguridad, es decir, de las políticas públicas de seguridad. Además de avanzar en el intento de elaborar una teoría del riesgo político, cuyos obstáculos ha señalado ampliamente Simon (1984), el aporte que se pretende hacer puede ser útil para saber qué variables incluir a la hora de realizar un análisis de riesgo político en países con una alta incidencia delictiva y así poder hacer una gestión proactiva de dicho riesgo.

Los apartados de este trabajo se estructuran de la siguiente forma: en primer lugar, se expondrán las consecuencias que tie-

nen unos elevados niveles de criminalidad sobre las empresas, así como las teorías propias de la victimología, haciendo hincapié en aquella que puede hacer un mayor aporte a la construcción de una teoría del riesgo político; a continuación, a modo de cierre, a base de lo expuesto en el apartado anterior, se realizará una propuesta teórica sobre cómo las EEMM pueden leer los efectos positivos o negativos que determinadas políticas públicas de seguridad pueden tener sobre sus actividades en el país anfitrión y así gestionar proactivamente el riesgo político. Además, se espera que las EEMM, sabiendo que las políticas públicas de seguridad del país anfitrión pueden suponer tanto oportunidades como amenazas, sean conscientes de que su articulación con el sector público y los distintos sectores sociales es esencial para lograr reducir los niveles de delincuencia existentes en determinadas ciudades.

Revisión teórico-empírica

En los distintos documentos consultados para la elaboración de un trabajo previo sobre el análisis de riesgo político y las formas de llevarlo a cabo no figuraban las políticas de seguridad pública como generadoras potenciales de este tipo de riesgo. Sin embargo, las pérdidas en las que incurren cada año miles de empresas alrededor del mundo (especialmente en África Subsahariana y Latinoamérica) como consecuencia del robo o el vandalismo dejan claro que las políticas públicas de seguridad, así como su ineficacia o su misma ausencia, constituyen un factor clave para los negocios de las EEMM (aunque no solo de estas). Tal y como señala Simon (1984), los distintos actores generadores de riesgo político también pueden contribuir a dicha generación de manera indirecta. Así, en este caso, una política pública de seguridad ineficaz o que no abordase los problemas existentes en una determinada sociedad sería una fuente de riesgo político indirecto.

Que el delito y la actividad criminal afectan a las empresas es algo que ha quedado demostrado en trabajos elaborados sobre distintos países. Por ejemplo, en el caso de México, análisis temporales (Torres Preciado et al., 2013) y espaciales (Torres Preciado et

al., 2015) han encontrado la existencia de un efecto negativo de la actividad criminal sobre la demanda de inversión privada. Así mismo, para el caso de Italia, Daniele y Marani (2008), analizando el efecto del crimen organizado con una distribución regional de la inversión extranjera en el periodo 2004-2006, encuentran una relación inversa y significativa entre el crimen organizado y la inversión extranjera directa. La conclusión a la que llegan los autores es que los inversores extranjeros interpretan los elevados niveles de crimen como un clima de negocios poco favorable, especialmente en las regiones menos desarrolladas.

Sin embargo, ninguno de estos autores pone de relieve la responsabilidad que tienen los gobiernos en esa menor demanda de inversión extranjera por no orquestar políticas de seguridad que reduzcan al mínimo los niveles de criminalidad. Quizás, al objeto de ser justos, se deba a que no es ese el objetivo que persiguen con la elaboración de sus trabajos. No obstante, como se verá a continuación, los gobiernos son una fuente de riesgo político indirecto (recordemos, entendido en sentido neutral) a través de las políticas públicas de seguridad. Para desarrollar este argumento, antes se expondrá brevemente lo que dice la teoría sobre por qué unos individuos (aunque en este caso se aplica a las empresas) tienen mayores probabilidades que otros de ser victimizados.

Teorías victimológicas

Desde la victimología, ciencia que estudia a la víctima y su papel en el hecho delictivo, se han elaborado cinco teorías explicativas de las variaciones en las probabilidades de victimización por delito: (a) teoría del estilo de vida y exposición; (b) teoría de la actividad rutinaria; (c) teoría de la precipitación; (d) teoría crítica del conflicto; y (e) teoría de los lugares peligrosos. Estas teorías pueden clasificarse en teorías estructurales de la actividad criminal o macroteorías y teorías conductuales del comportamiento criminal o microteorías. Por su parte, las teorías que conectan ambos niveles se denominan mesoteorías (Vilalta Perdomo & Fondevila, 2018).

La teoría crítica del conflicto y la teoría de los lugares peligrosos son teorías macro porque sus explicaciones se centran en

condiciones estructurales. En cambio, la teoría de la precipitación y la teoría del estilo de vida y exposición son teorías micro, ya que su intención es explicar los motivos por los que algunos individuos o empresas sufren más delitos que otras en función de sus comportamientos. Por otra parte, la teoría de las actividades rutinarias se trata de una teoría meso “porque analiza la operación de los comportamientos y las elecciones ... de las víctimas y de los victimarios en relación o como resultado de la mediación de las condiciones ambientales de los lugares en donde sucede tal victimización” (Vilalta Perdomo & Fondevila, 2018, p. 507).

Como se verá a continuación, de todas las anteriores, la teoría de los lugares peligrosos es la que puede suponer un mayor aporte a la construcción de una teoría del riesgo político, por lo que se describirán sucintamente sus premisas y postulados. Mientras que la teoría crítica del conflicto y la teoría de la precipitación se refieren en mayor medida a la victimización de los individuos, la teoría de las actividades rutinarias y la teoría de estilos de vida y exposición están más relacionadas con el propio comportamiento empresarial, sobre el cual poco puede hacer el poder político. Así, se prescindirá de describir estas cuatro teorías y solo se centrará la atención en la teoría de los lugares peligrosos.

Según esta teoría, las rutinas y estilos de vida de las víctimas no son las que determinan o provocan su probabilidad de victimización, sino los niveles de desorden social existente en los lugares en los que residen los individuos o están asentadas las empresas. Así, en el desempeño de la actividad empresarial, la utilización de videocámaras, la realización de controles de entradas y salidas en almacenes o la introducción de cambios en los horarios de trabajo con el fin de tener una menor probabilidad de victimización serían medidas insuficientes si se adoptan en zonas de desorden social, según la teoría de los lugares peligrosos. Es decir, por encima de las características de las víctimas o su comportamiento (en este caso, de la empresa) lo que determina la probabilidad de victimización es el contexto local.

Siguiendo este orden de ideas, las probabilidades de victimización varían entre lugares, pues son las características de estos y

no de la empresa las que explican su victimización. Pero, ¿cómo distinguir lugares peligrosos de los que no lo son? Para responder a esta pregunta se recurre a la teoría criminológica de la desorganización social (Bursik Jr., 1999; Sampson & Bryon Groves, 1989; Stark, 1987). Desde esta perspectiva teórica, un lugar peligroso se caracteriza por contar con una alta densidad demográfica, elevados niveles de pobreza y de desempleo, con usos de suelos mixtos,¹ residencia transitoria y alta movilidad residencial. Siguiendo esta teoría, cabría esperar una mayor prevalencia delictiva² y concentración³ de delitos en los lugares que reuniesen esas características.

En lo que atañe al ámbito empresarial, las políticas de seguridad llevadas a cabo por los gobiernos en las zonas que reúnen esas características pueden incidir de forma indirecta en los beneficios empresariales presentes y futuros. Este será uno de los argumentos que se sostendrán en el apartado destinado a realizar la propuesta de incluir las políticas públicas de seguridad como una oportunidad o una amenaza para las EEMM. Sin embargo, antes se expondrá brevemente qué es una política pública y los tipos de políticas contra la violencia y la delincuencia para ver cómo cada una de ellas puede impactar indirectamente en la actividad empresarial.

Políticas públicas de seguridad

Una política pública puede tratarse del conjunto de actividades que, directamente o a través de agentes, llevan a cabo las instituciones de gobierno y tienen una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos (Peters, 1986). Tamayo Sáez, por su parte, aporta una definición más amplia y afirma que “las políticas públicas son el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en

¹ Comercial, industrial y residencial.

² Mayor proporción de víctimas entre el total de la población de empresas. La prevalencia es el número de empresas víctimas de delito.

³ Más delitos por empresa víctima. Concentración es el promedio de delitos por víctima.

un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” (1997, p. 281). Además, hay autores que también han defendido la existencia de políticas de no acción y no decisión, por lo que una política pública también sería lo que un determinado gobierno decide hacer o no hacer (Dye, 1984). Así, tal y como se planteó anteriormente, las políticas públicas pueden suponer una fuente de riesgo político, entendido de manera neutral, es decir, son susceptibles de representar tanto oportunidades como amenazas para las EEMM. Si esto es cierto para el conjunto de políticas públicas, también lo es para las del ámbito de la seguridad y la prevención del delito.

Las políticas contra la violencia y la delincuencia pueden dividirse en dos grandes grupos: (a) por un lado, están las encaminadas al control de la violencia, a través de, por ejemplo, el aumento de efectivos policiales o de la capacidad de los centros penitenciarios; b) por otro lado, también hay que destacar la existencia de acciones dirigidas a la prevención de la delincuencia y la violencia, cuya solución se enfoca más en el combate a la desigualdad, la pobreza, etc. (Fuentes Romero, 2003). Veamos la descripción de ambos tipos de políticas con algo más de detalle.

Las políticas de prevención del delito exigen adoptar medidas en los lugares en los que se encuentran las causas del problema, por lo que es importante determinar los factores responsables de la inseguridad y del delito. La prevención ha sido objeto de diferentes clasificaciones, destacando dos de ellas.

Una primera clasificación es la siguiente: (a) prevención estructural, que incluye acciones tendentes a reducir la desigualdad y la pobreza, a modificar el acceso al mercado de trabajo, etc.; (b) prevención social, que destaca la necesidad de actuar sobre los grupos de alto riesgo para que las probabilidades de convertirse en victimarios disminuyan; (c) prevención puntual, la cual se centra en un reducido número de factores de riesgo de la violencia; (d) prevención integral, que incide sobre un conjunto de factores de riesgo (Fuentes Romero, 2003); (e) prevención primaria, la cual consiste en intervenciones tendentes a prevenir la violencia antes de que ocurra; (f) prevención secundaria, es aquella que im-

plica acciones cuyo objetivo es mitigar los efectos más inmediatos de la violencia; y (g) prevención terciaria, centrada en la atención a largo plazo, una vez que los actos violentos ya han ocurrido, y abarca la atención de rehabilitaciones e incluso reinserciones a la sociedad (Brantingham & Faust, 1976; Fuentes Romero, 2003).

La segunda clasificación de los tipos prevención se encuadra en lo que Solís Moreira (2018) denomina “nueva prevención”. Aquí se habla de prevención comunitaria, prevención situacional y prevención social (Carrión M., 2009; Nateras-González & Tino-co-García, 2016; Solís Moreira, 2018). La prevención comunitaria busca la rehabilitación en el territorio por medio de la participación y organización ciudadana comprometida con la convivencia pacífica y la seguridad, a través de la cultura de la solidaridad, las redes sociales y el fortalecimiento de la cohesión social. Por lo que se refiere a la prevención situacional, su propósito es actuar sobre el espacio público para modificarlo y tornarlo más seguro al objeto de disminuir las posibilidades de ocurrencia del delito y la violencia. Es decir, busca controlar la estructura de oportunidad del delito, actuando sobre los factores facilitadores del mismo. Esta prevención tiene que ver con un conjunto de medidas tendentes a reducir o eliminar los momentos y los espacios que propician el delito. Por último, la prevención social propone generar políticas redistributivas y compensatorias para abatir las inequidades y desigualdades sociales, evitando así que grupos en situación de desventaja o vulnerabilidad cometan delitos con el paso del tiempo. Desde este enfoque, la explicación de la acción criminal radica en la existencia de factores previos a su realización.

Por su parte, en lo que se refiere a las políticas de control, diversos estudios han demostrado que los impactos de ciertas medidas de este tipo de políticas son contraproducentes y conllevan a espirales de violencia (Fuentes Romero, 2003). Estas políticas, que se basan en anular la posible comisión de delitos, se pueden dividir en las siguientes: a) acción policiaca, a través de, por ejemplo, una respuesta rápida a llamadas telefónicas de emergencia, mediante el patrullaje aleatorio, etc.; b) acción legislativa, por medio del endurecimiento de ciertas penas, prohibiciones en la

venta de alcohol y el porte de armas, etc.; y c) acción penitenciaria, como pueden ser los programas de rehabilitación para disminuir la probabilidad de reincidencia de los reos.

Como se ha dicho, este último tipo de políticas, en muchas ocasiones, llegan a tener efectos contraproducentes. En este sentido, respecto a las políticas de control y represión, la Comisión Interamericana de Derechos Humanos afirma lo siguiente:

Este tipo de políticas, en ausencia de una respuesta más integral respecto a las causas, en términos generales han probado ser inefectivas, han generado más violencia, agudizado otros problemas existentes (como la crisis carcelaria por sobrepoblación y la saturación del sector justicia), además de ser en muchas ocasiones vulneradoras de los derechos humanos y tener efectos contraproducentes para el Estado de Derecho. (2015, p.45)

Propuesta teórica: la necesidad de tener en cuenta las políticas públicas de seguridad en el análisis de riesgo político

Lo expuesto en los anteriores apartados constituye una base para la propuesta que se pretende lanzar en estas páginas. Atendiendo a la teoría de los lugares peligrosos, las causas por las que unas empresas tienen más probabilidades de ser victimizadas que otras son de carácter estructural. Por este motivo, los gobiernos, a través de las políticas públicas de seguridad, entendidas éstas de un modo integral, son los principales responsables de acabar con las condiciones que posibilitan la victimización empresarial. Por lo tanto, siguiendo esta idea, en lugares con alta incidencia delictiva (aunque no solo), las políticas públicas de seguridad son susceptibles de constituir oportunidades o amenazas para las EEMM, es decir, son fuentes de riesgo político. Este es el motivo por el cual convendría que las empresas y los analistas de riesgo tuviesen en cuenta las políticas públicas de seguridad en la valoración del riesgo político existente en un determinado territorio.

Pero, ¿cómo se materializa ese riesgo político?, ¿qué tipo de políticas son susceptibles de suponer una amenaza para la actividad empresarial?, ¿cuáles pueden representar oportunidades? En el caso de que una EM pretenda asentarse en un estado o ciudad con alta incidencia delictiva, ¿puede contribuir a mejorar la seguridad en articulación con los actores políticos y los sectores sociales y así hacer una gestión proactiva del riesgo político transformando amenazas en oportunidades? A continuación, estas preguntas irán quedando contestadas a medida que se vaya desarrollando la propuesta de tener en cuenta las políticas públicas de seguridad como fuentes de riesgo político.

En el anterior apartado ha quedado expuesta la teoría victimológica que mejor puede adaptarse a la explicación de por qué unas empresas tienen más probabilidades de ser víctimas de un delito que otras: la teoría de los lugares peligrosos. Anteriormente ya se han descrito sus postulados, ahora lo que interesa es explicitar su relación con las políticas públicas de seguridad, así como de estas con el riesgo político. En tanto que, según esa teoría, la probabilidad de que una empresa sea víctima de un delito aumenta en aquellos lugares caracterizados por el desorden social, cuyos rasgos son la existencia de desigualdad, pobreza, elevada densidad demográfica, niveles de desempleo altos, etc., las políticas públicas de seguridad que mejor ayudan a enfrentar esa situación son las de prevención.

Siguiendo este orden de ideas, las EEMM que pretendan asentarse en lugares con una elevada incidencia delictiva, además de analizar cómo el nivel de delincuencia podría afectar a sus actividades, deberían de examinar las políticas públicas de seguridad que se están implementando en el estado o la ciudad en cuestión al objeto de conocer si, al menos en el medio plazo, podrían revertirse las causas estructurales de la delincuencia. Así mismo, en tanto que los proyectos e inversiones empresariales suelen tener un plazo prolongado, convendría analizar las propuestas en materia de seguridad de los potenciales gobernantes futuros, ya que, en lugares con elevados niveles de violencia y delincuencia, un cambio drástico en la política de seguridad,

especialmente si es hacia más mano dura, puede ocasionar unos niveles de violencia y delincuencia aún mayores (Antillano & Ávila, 2017; Cawley, 2013).

Así, en territorios con una alta incidencia delictiva, aplicar políticas de control y represión del delito podría suponer, muy probablemente, una amenaza para la actividad empresarial. Es decir, concibiendo el riesgo político desde un enfoque neutral, este tipo de políticas harían decantar la balanza hacia el lado negativo de este tipo de riesgo. En cambio, a falta de un testeo empírico, el argumento que defiende quien escribe estas páginas es que las políticas de prevención, en contraste con las de control, suponen una oportunidad para el desempeño empresarial. El motivo es el siguiente: en tanto que la teoría de los lugares peligrosos defiende que la probabilidad de que las empresas sean víctimas de un delito aumenta en los lugares caracterizados por contar con las causas estructurales que originan la violencia y la delincuencia, serán precisamente las políticas de prevención enfocadas en afrontar dichas causas las más idóneas para acabar con esas situaciones y, por tanto, reducir las probabilidades de victimización empresarial. En este sentido, este tipo de políticas decantarían la balanza hacia el lado positivo del riesgo político. Es decir, por encima de las características de las empresas y de las medidas que éstas empleen para evitar pérdidas por victimización, lo que determina la probabilidad de que esta ocurra es, sobre todo, la acción gubernamental y el propio contexto local.

No obstante, tal y como afirma Pascual i Esteve:

La complejidad de factores que influyen en la seguridad ciudadana en una ciudad o metrópoli, comporta que la intervención requiera, por una parte, una actuación transversal, en el sentido de que concurren diferentes políticas: educativa, sanitaria, urbanística, de bienestar social, y por otra la articulación de actores públicos y privados a diferentes niveles territoriales. (2011, p. 37)

Aunque este autor se refiere a la seguridad ciudadana y no a la seguridad pública, lo cierto es que la afirmación vale también para esta última. En la actualidad, las respuestas a los retos sobre seguridad requieren unas acciones concertadas multinivel (entre los distintos niveles de la administración pública), horizontales (entre la administración pública y las iniciativas empresariales y sociales) e integrales o transversales (que contemplen distintas dimensiones de las políticas territoriales: servicios sociales, sanidad, empleo, de policía, etc.). Así, en contextos con una alta incidencia delictiva, ante esta realidad y asumiendo este nuevo paradigma, las EEMM deben tener en cuenta dos aspectos centrales. En primer lugar, el tipo de políticas públicas de seguridad que se están llevando a cabo en el país o ente subestatal anfitrión en el que pretenden implantarse, a fin de examinar si dichas políticas pueden suponer oportunidades (si consiguen descender los niveles de delincuencia y, por tanto, la victimización empresarial) o amenazas (si la incidencia delictiva asciende y con ella lo hace la victimización empresarial) para sus negocios. En segundo lugar, han de tener en cuenta que su interacción con los agentes políticos y sociales es clave para la determinación de la seguridad (Pascual i Esteve, 2011).

Referencias

- Antillano, A., & Ávila, K. (2017). ¿La mano dura disminuye los homicidios? El caso de Venezuela. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, (116), 77-100. <https://doi.org/10.24241/rcai.2017.116.2.77>
- Brantingham, P. J., & Faust, F. L. (1976). A conceptual model of crime prevention. *Crime & Delinquency*, 22(3), 284-96. <https://doi.org/10.1177/001112877602200302>
- Bringas Nosti, R. (2013). Negocios y política en América Latina: el riesgo político como factor imponderable para los inversionistas. *European Scientific Journal*, 9(4), 158-79.
- Bursik Jr., R. J. (1999). The informal control of crime through neighborhood networks. *Sociological Focus*, 32(1), 85-97.

- <https://doi.org/10.1080/00380237.1999.10571125>
- Carrión M., F. (2009). Prevención: ¿una propuesta ‘ex ante’ al delito? *Urvio, Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, (6), 7-14. <https://doi.org/10.17141/urvio.6.2009.1101>
- Cawley, M. (2013, 3 de julio). Políticas de ‘mano dura’ alimentan la violencia en Centroamérica: estudio. *InSight Crime*. <https://es.insightcrime.org/noticias/noticias-del-dia/politicas-de-mano-dura-alimentan-la-violencia-en-centroamerica-estudio/>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2015). *Violencia, niñez y crimen organizado*. <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/ViolenciaNinez2016.pdf>
- Daniele, V., & Marani, U. (2008). Organized crime and foreign direct investment: the Italian case. *Trends in Organized Crime*, 11(3), 296–300. <https://doi.org/10.1007/s12117-008-9039-8>
- Dye, T. R. (1984). *Understanding public policy*. Prentice Hall.
- Fuentes Romero, D. F. (2003). Políticas públicas y seguridad ciudadana: la violencia como problema público. *Estudios Fronterizos*, 4(8), 13-31. <https://doi.org/10.21670/ref.2003.08.a01>
- Hernández, J. C. (2018). El análisis de riesgo político. *Global Strategy*. <https://global-strategy.org/el-analisis-de-riesgo-politico/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Encuesta nacional de victimización de empresas (ENVE) 2018*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enve/2018/>
- Nateras-González, M. E., & Tinoco-García, I. (2016). Características del modelo de prevención. En M. E. Nateras-González y A. Macedo-García (Coords.), *Seguridad y violencia en el Estado de México. Notas generales para un acercamiento* (pp. 41-64). Universidad Autónoma del Estado de México. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/40466>
- Pascual i Esteve, J. M. (2011). La gobernanza democrática de la seguridad en las ciudades. *Revista Papers, Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona*, (53), 34-43.
- Peters, G. B. (1986). *American public policy*. Chatham House.
- Sampson, R., & Byron Groves, W. (1989). Community structure

- and crime: testing social-disorganization theory. *American Journal of Sociology*, 94(4), 774–802.
- Simon, J. D. (1984). A theoretical perspective on political risk. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 123-143. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490499>
- Solís Moreira, J. (2018). *Adaptaciones de la política criminal en la seguridad ciudadana y la prevención de la violencia en América Latina*. FLACSO. https://www.researchgate.net/publication/326693943_Adaptaciones_de_la_politica_criminal_en_la_seguridad_ciudadana_y_la_preencion_de_la_violencia_en_America_Latina
- Stark, R. (1987). Deviant places: a theory of the ecology of crime. *Criminology*, 25(4), 893-910. <https://doi.org/10.1111/j.1745-9125.1987.tb00824>.
- Tamayo Sáez, M. (1997). El análisis de las políticas públicas. En R. Bañón y E. Carrillo (Compiladores), *La nueva administración pública* (pp. 281-312). Alianza Editorial.
- Torres Preciado, V. H., Polanco Gaytán, M., & Venegas Martínez, F. (2013). El efecto de la criminalidad en la inversión privada en México: un enfoque VEC. En V. H. Torres Preciado, M. Polanco Gaytán & M. Á. Tinoco Zermeño (Coords.), *Los desafíos de la economía mexicana. Inversión y crecimiento económico* (pp. 111-30). Universidad de Colima.
- Torres Preciado, V. H., Polanco Gaytán, M., & Venegas Martínez, F. (2015). Actividad criminal e inversión privada en México: una perspectiva espacial, 1997-2010. *Papeles de población*, 21(83), 203-251.
- Vilalta Perdomo, C., & Fondevila, G. (2018). La victimización de las empresas en México: conceptos, teorías y mediciones. *Gestión y política pública*, 27(2), 501-540.

Cómo citar este artículo:

Hernández Gutiérrez, J. C. (2020). La incidencia de las políticas públicas de seguridad sobre el riesgo político. *Fórum Empresarial*, 25(1), 105–121.

© 2020 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Forum Empresarial
está indizada en:

Conuco

Dialnet

DOAJ

Business Source Elite

Business Source Premier

PKP Index

Redalyc

REDIB

Está evaluada en:

CIRC

Latindex (Catálogo)

ERIH PLUS

Su información
bibliográfica está
registrada en:

Ulrichsweb

WorldCat

e-ISSN:
2475-8752

p-ISSN:
1541-8561



CONVOCATORIA DE ARTÍCULOS PARA *Forum Empresarial*

Forum Empresarial es una revista científica arbitrada, publicada semestralmente por el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de la revista es brindar un foro para la diseminación de artículos metodológicamente rigurosos, que constituyan una contribución original a las principales áreas de investigación relevantes para los negocios; de esta forma, desea estimular el intercambio de conocimiento y experiencia entre la universidad, la comunidad empresarial y el sector público, a escala internacional.

La Junta Editora de *Forum Empresarial* acepta colaboraciones todo el año. Se considerarán aportaciones teóricas y empíricas, así como trabajos de investigación, para la sección "Forum"; y artículos técnicos-profesionales y ponencias, para la sección "Praxis". Además, se aceptan reseñas de libros. *Forum Empresarial* no cobra por el envío, el procesamiento y la publicación de artículos a los autores. Para información adicional, favor de consultar la "Lista de comprobación para la preparación de envíos" en la dirección <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
787-764-0000, EXT. 87048
[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



Fórum Empresarial is
indexed in:

Conuco
Dialnet
DOAJ
Business Source Elite
Business Source Premier
PKP Index
Redalyc
REDIB

It is reviewed in:

CIRC
Latindex (Catalog)
ERIH PLUS

The bibliographic
information is
registered in:

Ulrichweb
WorldCat

e-ISSN:
2475-8752

p-ISSN:
1541-8561



OPEN CALL FOR PAPERS FOR *Fórum Empresarial*

Fórum Empresarial is a peer-reviewed scholarly journal, published biannually by the Center for Business Research and Academic Initiatives, at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The purpose of the journal is to provide a forum for the dissemination of methodologically rigorous articles, which constitute an original contribution to the key research areas relevant to business; in this way, we would like to stimulate the exchange of knowledge and experience between the university, the business community, and the public sector on an international scale.

The Editorial Board of *Fórum Empresarial* has an open call for authors to submit a manuscript for possible publication. The journal is continuously accepting academic, practical, and professional submissions for future issues. Theoretical and empirical contributions, research papers, technical professional articles, conference papers, informative reports, and book reviews will be considered. *Fórum Empresarial* does not have article submission charges or article processing charges for authors to publish their work. The guidelines for the submission of articles are available <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSITY OF PUERTO RICO, RÍO PIEDRAS CAMPUS
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
787-764-0000, EXT. 87048
[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



GUÍAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS Y RESEÑAS Y SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Fórum Empresarial cuenta con una Junta Asesora Internacional y con un acervo de evaluadores ajenos al equipo editorial y a la institución editora. Los evaluadores externos provienen de instituciones universitarias de Puerto Rico, Iberoamérica, Estados Unidos de Norteamérica y África; y son especialistas en las diferentes áreas de la Gestión de Empresas y disciplinas relacionadas.

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

1. Todas las colaboraciones deben ser originales y estar escritas en español o en inglés.
2. Los escritos deben ser inéditos. Someterlos a la consideración de la Junta Editora de *Fórum Empresarial* supone el compromiso por parte del autor de no enviarlo simultáneamente a otras publicaciones.
3. Un escrito que llene todos los requisitos de excelencia, pero que sea solo una repetición de las ideas que el autor haya expuesto en otros trabajos, no se someterá al proceso de evaluación por pares, a menos que constituya una nueva síntesis del pensamiento del autor o una revisión de sus concepciones anteriores.
4. La portada deberá incluir el título del escrito, el nombre del autor, su filiación, su dirección, sus números de teléfono y su dirección electrónica. El título se escribirá nuevamente en la parte superior de la primera página del manuscrito. Las páginas restantes no deben llevar ninguna identificación.
5. La extensión de los artículos no debe exceder de 20 páginas a espacio sencillo (tamaño 8.5" x 11.5"), por un solo lado, incluyendo tablas y referencias. La letra debe ser Times New Roman, tamaño 12.

6. El título del artículo no debe exceder de 15 palabras.
7. Los artículos deberán estar precedidos de un resumen en español e inglés (de un máximo de 125 palabras cada uno). Tras el resumen debe incluir un máximo de cinco palabras clave en ambos idiomas.
8. Las notas deben ser breves y limitarse a hacer aclaraciones marginales al texto; no deben utilizarse solo para indicar referencias bibliográficas. Las notas deben estar enumeradas consecutivamente a lo largo del texto y aparecer al final de cada página.
9. Los artículos se deben redactar siguiendo consistentemente las normas de estilo del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*, edición de 2010.
10. Todas las tablas, gráficas y figuras deben ser enviadas en un formato editable.
11. Las reseñas críticas de libros deben incluir lo siguiente:
 - Tipo de libro (e.g. texto académico, manual, biografía)
 - Título del libro y número de páginas
 - Apellidos y nombre del autor
 - Nombre del traductor (si lo tiene)
 - Editorial, ciudad y fecha de publicación
 - ISBN
 - El texto debe ser de 750 a 1000 palabras.
 - En la reseña deberá resumir el libro, con énfasis en sus temas y tesis principales; analizar las fortalezas y debilidades del libro con ejemplos; evaluar el libro, tal vez en comparación con otras grandes obras en el mismo campo; e incluir una conclusión sobre los principales puntos de la revisión, que no sea una recapitulación de lo dicho.
12. Los artículos de investigación y las reseñas se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>. Los artículos técnicos-profesionales se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.

- En todos los envíos nuevos y las revisiones, la primera página del manuscrito debe contener solo el título del trabajo sin los nombres de los autores.
- Incluya un archivo separado con el título del manuscrito y el nombre, la afiliación y la dirección electrónica de todos los autores. Se debe incluir también el ORCID ID de los autores académicos.

Tanto el proceso de revisión por la Junta Editora como el de evaluación por pares es doble ciego. Se requiere la aprobación de la mayoría de los pares evaluadores para la publicación de un artículo. *Fórum Empresarial* se reserva el derecho a efectuar los cambios de estilo y forma que considere pertinentes y a publicar los artículos en un plazo de tres a seis meses tras su aceptación.

Una vez se reciben los escritos, estos son revisados por la Junta Editora para determinar si cumplen con el objetivo y las normas de la revista; los que cumplen con lo anterior son seleccionados y enviados a tres pares evaluadores para su consideración y dictamen; los que no cumplen son devueltos a los autores con las observaciones correspondientes.

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

Fórum Empresarial respalda el acceso abierto al trabajo académico. Todos los artículos y reseñas de la revista están disponibles libremente desde la fecha de publicación. *Fórum Empresarial* permite a los lectores buscar, leer, copiar, descargar, imprimir, distribuir o hacer enlaces a los textos completos de los artículos, así como usarlos para cualquier propósito legal. *Fórum Empresarial* depende del apoyo financiero de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, así como de la buena voluntad de su Junta Editora y el continuo apoyo de su red internacional de pares revisores.

SUBMISSIONS AND PEER REVIEW PROCESS GUIDELINES

Fórum Empresarial has an International Advisory Board and the support of a large group of external evaluators with expertise in different areas of the field of Business Administration and its related disciplines. The external evaluators come from academic institutions in Puerto Rico, Latin America, United States of America, and Africa.

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items, and submissions that do not adhere to these guidelines may be returned to the authors.

1. All submissions must be written in English or Spanish, and should represent the original work of the authors.
2. The Editorial Board will not recommend an already published article unless there is evidence that it represents a new synthesis of the author's ideas.
3. The cover page must include the title of the article, author's name, job title, address, work and home telephone numbers, and email address. The title should appear at the top of the first page of the manuscript. Subsequent pages should not have any identification.
4. Submissions should be no longer than 20 pages, single spaced (8.5" x 11.5"), written on one side of the paper, including tables and references. The font should be Times New Roman size 12.
5. The article title must not exceed 15 words.
6. Articles must be preceded by an abstract drafted in both English and Spanish (125 words maximum each). The abstract should be followed by a maximum of five keywords in both languages.
7. Notes should be brief and be limited to marginal clarifications to the text; they should not be used to indicate bibliographical

entries. Notes must be consecutively numbered in the text and should appear at the bottom of the page.

8. Submissions should be written consistently following the style and format of the *Publication Manual of the American Psychological Association*, 2010 edition.
9. All tables, graphs, and figures must be submitted in an editable format.
10. Critical book reviews must include the following:
 - Type of book (i.e. textbook, manual, biography)
 - Title of book and number of pages
 - Last name, first name of the author
 - Translator's name (if any)
 - Publisher, city, and date of publication
 - ISBN
 - The review should be about 750-1000 words.
 - You should succinctly summarize the book, noting especially its main topics and theses. Analyze the book's strengths and weaknesses with examples of each. You may also evaluate the book, perhaps in comparison to other major works in the field. Finally, include a conclusion that brings together the main points of the review, but is more than a recapitulation of what has been said.
11. Research articles and book reviews must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>.
Technical professional articles must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.
 - For all new submissions and revisions, the first page of the manuscript should contain only the title of the work without the authors' names.
 - Include a separate file with the title of the manuscript and the name, affiliation, and email of all the authors. The ORCID ID of academic authors should also be included.

Once the articles are received, they are reviewed by the Editorial Board to determine if they comply with the focus, objective, and standards of the journal. If the submitted work meets these expectations it will be selected and sent to three peer reviewers for their consideration. Typescripts that do not meet the scope and guidelines of the journal will be rejected.

Both the Editorial Board and peer review processes are double-blind. The approval of the majority of the reviewers is required to accept an article for publication. *Fórum Empresarial* reserves the right to make any format and style changes deemed necessary for publication purposes and to publish the articles within three to six months of their acceptance.

OPEN ACCESS POLICY

Fórum Empresarial endorses open access to academic work. All articles and reviews of the journal are free to access from the date of publication. *Fórum Empresarial* allows readers to search, read, copy, download, print, distribute, or link to the full texts of its articles and to use them for any lawful purpose. *Fórum Empresarial* depends upon the financial support provided by the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus, as well as the goodwill of its Editorial Board and the continuing support of its international network of peer reviewers.

EDICIONES RECIENTES

Vol. 24 | Núm. 2 | Invierno 2019

Los efectos de Wal-Mart en el desempeño de los factores de producción del sector alimentario mexicano

Víctor-Manuel Castillo-Girón, Manuel Machuca-Martínez y Suhey Ayala-Ramírez

El papel del análisis financiero en la identificación de las incertidumbres sobre empresa en marcha

Anahí Briozzo, Diana Albanese, Yanina Pullés y Paula Di Rocco

Impacto macroeconómico del covid-19 en Puerto Rico: un enfoque de equilibrio general dinámico y estocástico

Carlos A. Rodríguez y Emanuelle A. Alemar

Vol. 24 | Núm. 1 | Verano 2019

Medición de la eficiencia en la industria del limón en Colima mediante el análisis envolvente de datos

Omar-Alejandro Pérez-Cruz

The Dodd-Frank's Orderly Liquidation Authority: bridge financial company

Darik Y. Cruz-Martínez

Apoyos y obstáculos para el desarrollo de microempresas: percepción de sus dueños

Giselle Cordero-Arroyo, Eileen V. Segarra-Alméstica, Carmen Correa-Matos y Norma Rodríguez-Roldán

Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas

Juan-Carlos Garmendia-Mora

Vol. 23 | Núm. 2 | Invierno 2018

Gobierno de TI y utilización de los sistemas de información en las firmas argentinas

Guillermo A. Tricoci

Análisis comparativo de la competitividad global de las industrias turísticas de Puerto Rico y República Dominicana

Segundo Castro-Gonzales y Vivian Feliberty-Lugo

Macroeconomic fluctuations, Taylor's rule, and the dynamics of unemployment and inflation in Puerto Rico

Carlos A. Rodríguez

El *crowdfunding* como alternativa para el emprendedor del siglo XXI

María-Eugenia Jiménez-Cercado y Marjorie Acosta-Véliz

FÓRUM EMPRESARIAL
