

# APLICACIONES DEL MARKETING EN ECUADOR

---

Xavier Oviedo

David Villacís

Editores



-logía | *udla*  
ediciones

## Editores

### Xavier Oviedo

Está cursando el doctorado en Educación en la Universidad Nacional de Rosario (Argentina). Es Magister en Administración de Empresas con mención en Marketing por la Universidad de Las Américas (Quito, Ecuador) y Executive MBA por la Universidad Europea de Madrid - IEDE escuela de negocios de Madrid (España). Además, es Ingeniero Comercial (mención Cum Laude) por la Universidad de Las Américas y Técnico Superior en Programación de Sistemas por el Instituto Superior de computación CESPAD (Ecuador). Desde 2013 es miembro profesional de la American Marketing Association. Cuenta con más de diez años de experiencia profesional en Ecuador y México en empresas de importación y distribución; y, más de seis años de experiencia docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Las Américas; en donde actualmente es coordinador de la carrera de Marketing.

### David Villacís

Es Ph.D. en Administración de Empresas de Fundação Getulio Vargas de Río de Janeiro, Magister en Administración de Empresas, University of Westminster (Londres) y Magister en Seguridad y Desarrollo del Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador (IAEN). Tiene un postgrado en Inteligencia Estratégica de la Escuela Superior de Guerra, Tnte. Gral. Luis María Campos (Buenos Aires). Es especialista en Pensamiento Estratégico y Prospectiva en la Universidad Externado (Bogotá, Colombia). También es Ingeniero Comercial por la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE). Ha realizado varios cursos y seminarios en: Colombia, Perú, Brasil, Estados Unidos y Francia. Participó en el 7th Annual Total Risk Conference, en Londres. Además, es Director General de Global Trends: Consultoría en Escenarios prospectivos, Modelaje organizacional y Estrategia. Representante RED RIBER de Prospectiva en Ecuador. Profesor de Prospectiva en la Maestría en Gerencia de Empresas Públicas (IAEN). Profesor de prospectiva en la Maestría en Administración con Mención en Prospectiva de Sectores Estratégicos, Escuela Politécnica Nacional. Profesor Universidad Externado de Colombia.











udla.



Aplicaciones del  
**MARKETING**  
en **Ecuador**





# Aplicaciones del **MARKETING** en **Ecuador**

## Editores

Xavier Oviedo  
David Villacís

## Autores

|                   |                       |
|-------------------|-----------------------|
| Diana Caamana     | María Rosario Perelló |
| Giovanny Cárdenas | Christian Pérez       |
| Javier Cuestas    | Gabriela Ribes-Giner  |
| Tamara Erazo      | Paúl Román            |
| Milton Gallardo   | Santiago Ruiz         |
| Daniela García    | Marcelo Terán         |
| Fernando Játiva   | David Varea           |
| Xavier Oña        | David Villacís        |
| Xavier Oviedo     | Gonzalo Vinueza       |
| Odette Pantoja    |                       |

## **Aplicaciones del marketing en Ecuador**

© Diana Caamana, Giovanni Cárdenas, Javier Cuestas, Tamara Erazo, Milton Gallardo, Daniela García, Fernando Játiva, Xavier Oña, Xavier Oviedo, Odette Pantoja, María Rosario Perelló, Christian Pérez, Gabriela Ribes-Giner, Paúl Román, Santiago Ruiz, Marcelo Terán, David Varea, David Villacís, Gonzalo Vinueza

### **© Universidad de Las Américas**

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Carrera de Marketing  
Campus Granados  
Avenida de los Granados y Colimes  
[www.udla.edu.ec](http://www.udla.edu.ec)  
Quito, Ecuador

Primera edición: junio, 2018

CUIDADO DE LA EDICIÓN  
Coordinación Editorial UDLA

CORRECCIÓN Y ESTILO  
Mauricio Alvarado Dávila

DISEÑO DE PORTADA  
David Sánchez

DISEÑO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN  
Cesibel Velasteguí

EDITORIAL  
UDLA ediciones

ISBN: 978-9978-9914-7-3

Publicado en línea: [www.udla.edu.ec/tipo/libros/](http://www.udla.edu.ec/tipo/libros/)

Gracias por respetar las leyes del copyright al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra, sin la debida autorización. Al hacerlo está respetando a los autores y permitiendo que la UDLA continúe con la difusión del conocimiento.

Prevía a su publicación, esta obra fue evaluada bajo la modalidad de revisión por pares anónimos.

## Presentación

La evolución del marketing en los últimos años ha sido vertiginosa. *Neuromarketing*, *marketing-finance*, *data mining*, *el marketing-roi* y su filosofía, y el impulso dado por el uso de las redes sociales como medios para realizar marketing innegablemente han hecho de la ciencia y el arte del marketing una de las áreas más interesantes en la administración empresarial de los últimos tiempos.

En Ecuador, estos cambios se evidencian claramente a nivel empresarial. A nivel académico, los esfuerzos de los investigadores ecuatorianos para contribuir al conocimiento y el avance del marketing han sido sustanciales. No obstante, investigaciones en marketing contextualizadas para el medio ecuatoriano han sido definitivamente escasas. Hasta la aparición de esta publicación.

Es por esto que es un honor presentar el libro *Aplicaciones del marketing en Ecuador*, editado por los doctores Xavier Oviedo y David Villacís, en un trabajo conjunto liderado por la Universidad de Las Américas de Quito, Ecuador. Este libro es una importante muestra del alto grado de excelencia que la investigación ecuatoriana produce. En él se muestran tópicos que se han desarrollado conceptualmente en otras latitudes pero que no por ello son directamente aplicables al entorno ecuatoriano. He aquí el valor fundamental de esta magnífica obra: la contextualización del marketing y sus tendencias al entorno de Ecuador.

Los artículos que componen este excelente texto abarcan desde el examen contextualizado de la cocreación de valor con el cliente hasta la conexión entre las neurociencias con el comportamiento del consumidor y la forma en la que las técnicas estadísticas aplicadas al manejo de grandes cantidades de datos pueden ser utilizadas para revelar patrones en el comportamiento del consumidor que sean útiles para diseñar estrategias que permitan satisfacer las necesidades de los mismos.

Este es, por tanto, un libro que, además del valor académico que posee, es de útil consulta para todos aquellos que deseen conocer formas de adaptar, modificar e incluso desarrollar nuevas ópticas en marketing cuando se trata de aplicarlas al contexto cultural y económico multidiverso de Ecuador. Sirva este texto como testimonio de la capacidad investigativa de nuestros académicos.

Matías Santana, Ph.D.  
Director de la Escuela de Negocios  
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

## Prólogo

Cuando las universidades, las instituciones y los clientes ecuatorianos me invitan a participar en la elaboración de sus estrategias de marketing, me gusta iniciar con el siguiente reto y con alguna de las preguntas asociadas: ¿en verdad crees que conoces nuestro querido Ecuador? ¡Preséntame el Ecuador mercadológicamente!

¿Puedes dibujar el mapa de Ecuador con sus ríos y montañas, sus zonas geográficas y sus provincias? ¿Cuánto mide Ecuador a lo largo y a lo ancho? ¿Qué distancia existe entre Manta y las islas Galápagos? ¿Qué compra el ecuatoriano? ¿Cuánto gasta cada vez que va a votar por un nuevo gobernante? ¿Dónde y cómo realiza sus compras? ¿Cuánto gasta y con qué frecuencia en la tienda del pueblo, en el supermercado o en el *mall*? ¿Qué se necesita para gobernar exitosamente en cada provincia y cada cantón? ¿Cuáles son las reglas para vender en el mercado en el que compite una organización o empresa? ¿Cómo se segmenta ese mercado? ¿Cuánto mide en cantidad y en valor? ¿En qué ciclo de vida están el mercado y cada uno de sus segmentos? ¿A qué tasa ha crecido cada segmento por los últimos diez años y para los próximos diez años? ¿Deberá aplicarse siempre las mismas intensidad y mezcla comercial para los productos y servicios en todo el Ecuador o se deberá «tropicalizar» de acuerdo a la región, respecto al coeficiente de Gini?

Para mi sorpresa, no todas las personas me dan respuestas contundentes o han tenido la oportunidad de disfrutar de la riqueza de esta hermosa patria. Me da la impresión de que Ecuador es «varios Ecuadores», por lo que, aún después de más de veinte años de viajar por sus provincias, ciudades y pueblos, no me resulta evidente que los ecuatorianos tengan clara su identidad nacional. ¡El marketing logra esta unión nacional! Sweet & Coffee, Marathon, Gütig,

René Chardon, Banco Pichincha, Café de Tere, Doña Rosita y sus chugchucaras, por mencionar solamente algunas marcas y organizaciones, lo están logrando desde hace ya varios años.

Ecuador es pequeño en territorio, comparado con sus vecinos, pero grande, muy grande, en su riqueza, comprendida no solamente por su localidad geográfica, sino también por su gente hermosa y honesta. Es grande porque, recorriéndolo, en bus o en auto, todos sus paisajes son verdes, y el verde es vida.

Ecuador, con sus 256 400 kilómetros cuadrados, de los cuales 125 500 km son de bosques; con 16,4 millones de habitantes, creciendo a una tasa anual del 1,6 %; con una densidad poblacional de 66 habitantes por kilómetro cuadrado y una esperanza de vida de 76 años —salvo en Vilcabamba, donde sus habitantes llegan a vivir más de 100 años—, de los cuales el 87 % tiene acceso a agua potable y el 85 % a servicios sanitarios; que tiene 24 provincias, repartidas en cuatro grandes regiones naturales: Sierra, Costa, Amazonía y Galápagos, con USD 5820 de PIB per cápita y un índice de pobreza del 23,3 %, es un país en el que la comunicación entre habitantes y consumidores de las diferentes regiones es todo un desafío para los ejecutivos de marketing de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y para las empresas.

Se requiere un promedio de 49 días para establecer un nuevo negocio. El 79,8 % de la población cuenta con telefonía móvil; el 48,9 % usa Internet. Los migrantes (que son cerca de 2 millones de ecuatorianos, que se fueron a vivir a España y Estados Unidos, principalmente), en 2016, enviaron USD 2612 millones en remesas y las empresas extranjeras enviaron USD 643 millones de inversión extranjera directa.

¿Cómo afectará esta información a los planes de marketing de corto, mediano y largo plazo de una organización gubernamental, de una no gubernamental y de empresas privadas? ¿Qué preparación debe tener la gente responsable de su elaboración? ¿Cómo «venderlo exitosamente» a gobiernos, inversionistas y dueños, para que sea aprobado de inmediato?

El marketing nos debe ayudar a contestar la siguiente interrogante: ¿qué debo lograr para que mis ciudadanos, clientes, proveedores, socios y/o colaboradores me prefieran y recomienden consistentemente mi nombre en lugar de otras opciones disponibles?

Estimado lector, usted puede encontrar en el presente libro información actualizada y respuestas prácticas a estas y otras inquietudes, dilemas, dudas y paradigmas, las que le ayudarán a potenciar su gobierno, su responsabilidad social, sus marcas, productos, servicios y empresas dentro de Ecuador.

Deseo que su lectura sea un viaje muy agradable, que lo disfrute y se beneficie tanto como yo me he enriquecido y fortalecido.

Francisco Javier Meza Canales  
Presidente ejecutivo  
Mesco-México



## Contenido

|           |  |
|-----------|--|
| 01        | Introducción general   |
|           | Capítulo primero   |
| <b>07</b> | <b>La cocreación como nueva tendencia del marketing</b>                        |
| 11        | Ámbitos de aplicación de la cocreación   |
| 14        | Principales factores que interactúan durante la cocreación                     |
| 15        | Aplicación de la cocreación en universidades ecuatorianas (programas de grado) |
| 22        | Implementación efectiva de la cocreación en la universidad ecuatoriana         |
| 25        | Conclusiones   |
|           | Capítulo segundo   |
| <b>27</b> | <b>Desarrollo del <i>business coaching</i> y su aplicabilidad en Ecuador</b>   |
| 29        | Primeros indicios del <i>coaching</i>  |
| 32        | Análisis del impacto del <i>business coaching</i> en las organizaciones        |
| 36        | La nueva propuesta: atraer clientes a través de valores                        |
| 37        | <i>Coaches</i> como alternativa de mejoramiento en los negocios                |
| 38        | Utilización de herramientas del <i>business coaching</i> en el Ecuador         |

|            |  |
|------------|--|
| 49         | Conclusiones   |
|            | Capítulo tercero   |
| <b>51</b>  | <b>Las redes sociales como herramienta del marketing</b>                           |
| 54         | Redes sociales y redes sociales digitales  |
| 58         | Situación actual   |
| 69         | Aplicación en Ecuador  |
|            | Capítulo cuarto  |
| <b>72</b>  | <b>Contextualización del marketing político: teoría, modelos y prospectiva</b>     |
| 76         | Marketing político   |
| 89         | Prospectiva política   |
|            | Capítulo quinto  |
| <b>95</b>  | <b>Marketing social y el plan para ejecutarlo</b>                                  |
| 98         | Responsabilidad social   |
| 106        | Plan de marketing social   |
|            | Capítulo sexto   |
| <b>121</b> | <b>Origen y uso del neuromarketing</b>   |
| 124        | Neuromarketing como parte de la neurociencia                                       |
| 130        | Neurociencias aplicadas al estudio de las necesidades y comportamiento del cliente |
| 141        | El neuromarketing como generador de estímulos de consumo                           |

|            |  |
|------------|--|
|            | Capítulo séptimo   |
| <b>147</b> | <b>Gestión de patrocinios deportivos en el Ecuador</b>   |
| 150        | Relaciones públicas  |
| 152        | Patrocinios  |
| 168        | Conclusiones   |
|            | Capítulo octavo  |
| <b>173</b> | <b>Herramientas cualitativas y cuantitativas para análisis estadístico de información de marketing</b> |
| 173        | Análisis factorial   |
| 175        | Usos del análisis factorial  |
| 178        | Prueba de esfericidad de Bartlett  |
| 180        | Matriz de componentes rotados  |
| 211        | Referencias  |



## Introducción

Este libro fue escrito con la intención de actualizar una serie de aplicaciones y nuevas tendencias del marketing en el contexto ecuatoriano: cocreación, *business coaching*, redes sociales, marketing político, marketing social, neuromarketing, gestión de patrocinios deportivos y herramientas cuantitativas aplicadas al marketing.

En el primer capítulo, elaborado por Odette Pantoja, David Villacís y Xavier Oviedo, los autores abordan la cocreación como una herramienta válida de gestión y administración a ser implementada en el entorno de las instituciones de educación superior. La cocreación está basada en la colaboración activa de las diferentes partes interesadas, fomentando una alta participación de los clientes a través de sólidos canales de comunicación (Muñiz y Schau, 2011; Bolton y Saxena-Iyer, 2009). Considerando que en el ámbito universitario no ha sido desarrollada en profundidad, se realiza primeramente un bosquejo sobre los principales temas tratados con anterioridad sobre la misma por otros autores. Se detallan los ámbitos de aplicación de la cocreación, el modelo DART (diálogo, acceso, riesgo y transparencia), que engloba los elementos más importantes en el proceso de cocrear, se analizan los principales factores que actúan como consecuencia de la misma, así como se exponen los resultados de una investigación ejecutada en universidades ecuatorianas en programas de grado. Igualmente se desarrolla una propuesta de estrategias a través de las cuales las instituciones universitarias podrían implementar efectivamente este enfoque. Tomando en cuenta la importancia de generar contextos colaborativos basados en las tendencias del marco enseñanza-aprendizaje en las que el proceso pasa de estar centrado en el profesor a la creación conjunta de valor, la cocreación se muestra como un enfoque a adoptar, evidencián-

dose así que tributa a incrementos en la satisfacción y la lealtad del estudiante.

El segundo capítulo, desarrollado por Milton Gallardo, Santiago Ruiz y Gonzalo Vinueza, plantea que los gerentes enfrentan varios retos para alcanzar objetivos positivos en su gestión comercial. Por esto, necesitan del soporte fundamental de sus colaboradores, que son el corazón del negocio y que apoyan el bienestar de los clientes con su compromiso y su actitud.

El *business coaching* juega un rol preponderante en la transformación de la organización fundamentada en el elemento humano como ser con sentimientos y emociones que permitirá que la organización logre un mejor rendimiento.

Por ello, en este capítulo se plantea realizar una adaptación del test de Curly a la realidad ecuatoriana mediante un sondeo de las cuatro competencias: personalidad, actitud, compromiso y excelencia, basado en el sondeo a ejecutivos de marketing, docentes de marketing y *coaches*. El objetivo de realizar esta adaptación es valorar las características más relevantes del test de Curly para ser aplicado en el entorno del país.

Con la información obtenida se llegó a diseñar el test definitivo, basado en las siete características más relevantes. Esto genera la posibilidad de aplicar el estudio en una segunda parte y ver el nivel de incidencia desde el punto de vista del *business coaching* en los ejecutivos comerciales.

En el tercer capítulo, Diana Caamana destaca que el avance de las tecnologías es cada vez más grande. La forma en que las empresas se comunican con sus consumidores ha cambiado, llegando a ser más interactiva. El tiempo de respuesta de las organizaciones es cada vez menor y la tendencia en cuanto a contenidos va adquiriendo mayor importancia. Conseguir nuevos usuarios es relativamente fácil, pero conservarlos y fidelizarlos es uno de los principales retos de las empresas, por lo que crean cada vez más redes sociales que

giran en torno a sus productos o servicios. Dichas redes sirven para generar una experiencia de marca en el usuario. El objetivo es invitar a sus clientes a entrar, a relacionarse con su marca.

En el cuarto capítulo, escrito por Xavier Oña, Javier Cuestas y David Villacís, los autores se refieren a la aplicación del marketing político desde una perspectiva contextual construida con base en una explicación teórica, integrada con algunos modelos y, finalmente, analizada a la luz de la prospectiva. En este sentido, una investigación bibliográfica fue realizada, y abarcó los orígenes y la evolución del marketing político y su aplicación en campañas políticas presidenciales del Ecuador, desde la perspectiva ortodoxa del marketing. Por otra parte, el enfoque de la prospectiva señala la instrumentalización del marketing político que los estrategias de campaña deberían seguir para generar posibles escenarios futuros, en los que podrían actuar para redireccionar la mezcla del marketing. Finalmente, algunas preguntas y limitaciones son presentadas para fomentar la discusión y el debate respecto del marketing político y sus aplicaciones.

El quinto capítulo, desarrollado por Marcelo Terán y Tamara Erazo, habla acerca de que el marketing social no solo es interesante, sino también necesario, dado el enfoque social que las empresas deciden dar a sus negocios. Primero se debe conceptualizar la responsabilidad social empresarial, con el ánimo de esclarecer sus diferencias: por una parte, una empresa que realiza marketing social no necesariamente es socialmente responsable, y, por otra, una empresa que tiene responsabilidad social generalmente puede utilizar marketing social como parte de sus actividades. Por su lado, el marketing social es táctico, mientras que la responsabilidad social es la estrategia en sí misma. El marketing social se basa en las herramientas de marketing, a través de segmentación, determinación de mercado objetivo y acciones de las llamadas 4 P (producto, precio, promoción y plaza), mientras que la estrategia de responsabilidad social es transversal a todas las áreas de la empresa y se ejecuta en forma permanente. Este capítulo analiza el concepto de marketing social, así como su aplicación, a través del proceso idóneo para llevar a cabo un programa sobre esta noción.

El sexto capítulo, a cargo de Cristian Pérez, Milton Gallardo y Marcelo Terán, estudia la técnica de investigación cualitativa considerada como la más avanzada en la actualidad. Su capacidad para lograr discriminar entre las reacciones a estímulos e identificar la respuesta más adecuada que el usuario tendrá nos lleva sin duda alguna a ubicar, como paso final en cuanto al comportamiento del cliente, el hecho de que es nuestro cerebro el que, combinando experiencias y percepciones, forma características únicas para los procesos involucrados en cada etapa del proceso de compra.

Conforme avanzan la ciencia y la tecnología, el mercado está más informado y es más exigente en el momento de la toma de decisiones para realizar una compra. Las técnicas tradicionales de investigación de mercados requieren de mayor análisis, por cuanto, al evaluarlas, se tiene que lo que expresan los consumidores en las encuestas no lo traducen en el momento de ejecutar la compra, y por eso una cosa es lo que dicen y otra la que hacen. Es precisamente ahí cuando el marketing, basándose en la ciencia de la neurobiología, trata de comprender cuáles son los decisores que llevan a la acción al consumidor y a determinar por qué compra lo que compra.

La interrelación entre el marketing y las neurociencias, en estudios realizados por Gerald Zaltman en la Universidad de Harvard, da como resultado la aparición del *neuromarketing*, que analiza las partes del cerebro que intervienen en la toma de decisiones del consumidor para satisfacer las necesidades que, traducidas en deseos y ejecutadas por el poder adquisitivo en la demanda, tienen como consecuencia la preferencia por uno u otro producto o servicio sobre otros ofertantes del mercado. La comprensión de estos procesos hace que se tenga mayor conocimiento de cómo actúan las personas para realizar transacciones y, así, poder establecer mejores estrategias para conseguir su preferencia, su lealtad y su fidelidad hacia una marca o empresa que lo ofrezca.

Como metodología para el análisis, se hace una revisión de estudios referentes al tema, a modo de investigación secundaria, indagando los diferentes puntos de vista de investigación de los autores que se han dedicado a este nuevo tema en el área del marketing.

En el séptimo capítulo, elaborado por Paúl Román, David Varea, Giovanni Cárdenas y Daniela García, se considera la gestión de patrocinios deportivos cada día más importante e indispensable dentro de cualquier estrategia comercial de un club o una liga, ya que es una herramienta de la promoción que no solo va ligada con la publicidad, sino también a las relaciones públicas y la comunicación. El patrocinio ha formado parte de la industria del deporte desde hace varias décadas, pero recién en los últimos años se ha desarrollado a tal punto que la mayoría de equipos lo utiliza como su principal fuente de ingreso. Por ejemplo, el PSG de Francia obtiene alrededor del 62 % de sus ganancias a través de acuerdos comerciales. Sin embargo, en Latinoamérica ha sido complicado explotar completamente esta herramienta, ya que el deporte sigue muy unido a un aspecto sentimental y cultural y, por ende, todos los acuerdos que se buscan deben cumplir primero con estos aspectos, más allá de los beneficios que puedan traer a los equipos. En el Ecuador no se ha realizado un estudio en concreto acerca de los patrocinios, pero sí existe un marco legal en el que se explica cómo se manejan los contratos comerciales en los deportes.

El octavo capítulo, realizado por Fernando Játiva y Cristian Pérez, establece los beneficios y explica procedimientos para utilizar herramientas enfocadas a presentar soluciones a procesos de marketing basados en información que no se puede detectar sin llevar a cabo procedimientos estadísticos clave. Estos procedimientos de carácter inferencial, que utilizan procesos analíticos avanzados, permiten aplicar estrategias oportunas en la toma de decisiones sobre actividades específicas.

Como parte del capítulo, se señalan las actividades básicas para la obtención de la información necesaria para el análisis, se determinan los pasos para llevar a cabo el análisis propuesto y se establecen parámetros de evaluación y criterios para la aplicación de resultados.



# Capítulo primero

La cocreación como nueva  
tendencia del marketing

Odette Pantoja

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

María Rosario Perelló-Marín

Gabriela Ribes-Giner

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

David Villacís Pazos

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES

Xavier Oviedo

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



Una de las últimas tendencias relacionadas con el marketing es la cocreación de servicios y productos en la que se contempla la colaboración activa de los diferentes *stakeholders*, fomentando una alta participación de los clientes a través de sólidos canales de comunicación (Muñiz y Schau, 2011; Bolton y Saxena-Iyer, 2009). Este enfoque confiere una alta variedad de conocimientos a las empresas acerca de lo que el consumidor realmente considera valioso (Bettencourt y otros, 2013), y, a pesar de que la cocreación es una visión difícil de establecer, brinda a las entidades ventaja competitiva, permitiéndoles liderar el mercado.

El propósito principal de la cocreación es conectar y sumergir a los consumidores desde las primeras fases de generación de ideas (Gustafsson y otros, 2012; Kristensson y otros, 2008; Sanders y Stappers, 2008; Payne y otros, 2008; Prahalad y Ramaswamy, 2004b; Galvagno y Dalli, 2014; Saarijärvi y otros, 2013). Con este enfoque, el cliente juega un papel decisivo al comenzar a estar conectado, informado y con un rol mayoritariamente activo frente a las empresas (Pralhad y Ramaswamy, 2004a). La cocreación del valor se enfoca en la fase de consumo y, por otra parte, la coproducción se relaciona con los procesos de producción (Etgar, 2008).

Los beneficios de la cocreación son varios, y dentro de ellos se destacan el desarrollo de la comunicación entre las partes involucradas, así como el incremento marcado de la productividad (Rexfelt y otros, 2011). La reducción de costos en las organizaciones y la expectativa de que el cliente pueda esperar una reducción de precios debido a su involucramiento en varios procesos son otros de los impactos positivos de esta tendencia (Auh y otros, 2007). Berthon y otros (2009) también comentan sobre cómo la cocreación de la marca facilita la comprensión de los criterios y la necesidad de involucrar a todos los interesados.

Los métodos tradicionales de marketing contemplan al cliente solo en la última fase de pruebas de prototipos, contrariamente al enfoque de cocreación, en el que el cliente se transforma en un agente activo con un papel importante desde las primeras fases de ideación (Witell y otros, 2011). Algunos autores han investigado este enfoque, como Vargo y Lusch (2004), y referencian la «lógica dominante del servicio», en la que la cocreación se transforma en la piedra angular del valor definido y creado por los clientes. Berthon y otros (2009) también comentan sobre la importancia de la gestión de las comunicaciones de los *stakeholders* y el conocimiento mutuo, en la que la comprensión esencial de los intereses del usuario se transforma en una necesidad.

El estudio desarrollado por Bolton y Saxena-Iyer (2009) profundiza en la colaboración de los clientes en servicios interactivos, destacando dos medidas: el grado en que el consumidor participa y el grado en que se utiliza la tecnología en la creación y la entrega del servicio. Este estudio también refleja la interacción del cliente con la tecnología de las empresas y el impacto positivo en la calidad del servicio.

Por otra parte, Witell y otros (2011) estudian el efecto de las técnicas proactivas y reactivas de investigación de mercado. Los resultados obtenidos varían, evidenciándose que el método proactivo permite que las empresas de ofertas brinden mayor valor al cliente.

La cocreación cambia los roles de las partes interesadas debido a la urgencia de nuevos tipos de entornos de diseño. Con este objetivo, Rexfelt y otros (2011) se centran en la aplicación de nuevos métodos en las primeras etapas del desarrollo de los servicios.

En el presente estudio se profundiza en algunos de los contextos en los que se ha implementado efectivamente la cocreación. También se analiza el modelo DART (diálogo, acceso, riesgo y transparencia), que sintetiza los principales elementos a administrar por una entidad en aras de garantizar una implementación correcta de este enfoque. De igual forma se muestran los resultados de una investigación exploratoria desarrollada en el ámbito universitario ecuaograr así altas tasas de confianza y lealtad en su alumnado.

## Ámbitos de aplicación de la cocreación

La cocreación se ha estudiado con anterioridad en áreas como la financiera (Auh y otros, 2007), *e-commerce* (Füller y otros, 2009), agencias de viajes (Devasirvatham, 2012), turismo (Gallarza y otros, 2013) y telecomunicaciones (Kim y otros, 2004), entre otras. En el ámbito universitario, son pocos los estudios que se han desarrollado, aunque Ribes-Giner y Peralt (2014) y Peralt y Ribes-Giner (2013) han explorado esta área en el contexto de programas de posgrado.

En su estudio, Auh y otros (2007) desarrollan un modelo de coproducción aplicado a los servicios financieros, con el objetivo de identificar las conexiones entre la coproducción y la lealtad del cliente, así como analizar los principales factores que potencian la coproducción. En este sentido, consideran las relaciones existentes entre las variables experiencia del cliente, comunicación cliente-asesor, compromiso afectivo al cliente y la «justicia de la interacción» con el nivel de coproducción, en las que se analizan las hipótesis planteadas a través del modelado de ecuaciones estructurales. Como resultado, los autores corroboran el papel decisivo que podrá jugar la coproducción como herramienta para incrementar la ventaja competitiva en la industria financiera.

Füller y otros (2009) analizan la rentabilidad y las oportunidades de interacción que brinda Internet a través de comunidades virtuales, con la aplicación de la cocreación como una herramienta para crear valor, utilizándose este método como facilitador en la colaboración entre productores y consumidores para el desarrollo de nuevos productos. La investigación se focaliza principalmente en el empoderamiento de los consumidores a través de actividades de cocreación con el uso de Internet. A través de un estudio empírico, se puntualiza que el empoderamiento de los clientes está relacionado directamente con el diseño de la herramienta virtual utilizada, el disfrute de la interacción virtual, las características de las tareas asignadas y el involucramiento del producto, así como con la creatividad y las capacidades de gestión del usuario. Se corrobora que altos niveles de empoderamiento y de «diversión» percibidos por los usuarios tienen un fuerte impacto en la disposición

de los mismos en participar en futuros proyectos de desarrollo de productos virtuales.

Devasirvatham (2012) desarrolla un modelo en el que investiga las relaciones existentes entre la cocreación y la satisfacción, la confianza, la fortaleza de la relación y la lealtad. Como resultado se obtiene que la cocreación puede ser generalizada a través de varios contextos de negocios. Comenta que son similares los resultados obtenidos en contextos *B2B* (*business to business*) y *B2C* (*business to consumer*) y que la cocreación puede ocurrir tanto en formas de comercialización de intercambios transaccionales como en los relacionales.

La cocreación también se ha estudiado en contextos de recuperación de servicios (Dong y otros, 2008). Si consideramos que los servicios no están exentos de errores, asegurar servicios posventa libres de fallas es vital para garantizar la satisfacción de los clientes. En este sentido, juega un papel importante la colaboración del usuario, en la que él mismo aporta su conocimiento y su experticia, ratificándose la lógica dominante del servicio en la que el usuario contribuye en los procesos de mercadeo, consumo y de entrega de producto o servicios. En su investigación, Dong y otros (2008) destacan cómo en la industria de servicios tecnológicos, el involucramiento del cliente en la recuperación de servicios fallidos, se potencian la satisfacción y la intención de continuar colaborando en futuras ocasiones.

En la industria del turismo se ha comprobado el efecto positivo de la cocreación en la satisfacción y la lealtad del cliente. Los turistas que se encuentran contentos con su colaboración cocreadora son más propensos a realizar mayores gastos en las actividades que desarrollan (Grissemann y Stokburger-Sauer, 2012). Esta sensación positiva que sienten los consumidores nace al verse reconocidos por los otros colaboradores que comparten sus propios intereses.

### **Modelo dart (diálogo, acceso, riesgo y transparencia)**

Prahalad y Ramaswamy (2004a) proponen un marco que incluye el diálogo, el acceso, el riesgo y la transparencia (modelo *DART*) como los elementos más importantes en el proceso de cocreación. Estas

cuatro piedras angulares, más bien conocidas como «*building blocks*», que garantizan el proceso de cocreación, se generan de la necesidad de interactuar con los consumidores y conocer qué desean y qué necesitan.

El *diálogo* se basa en la interactividad, en el entendimiento y la escucha de la voz del cliente, a través del desarrollo de canales de comunicación sólidos que permitan reforzar lazos de fidelidad. A través de estos mecanismos no solo se garantizan un conocimiento y la interacción de los diferentes entes, sino que se comparten además el conocimiento y las habilidades de los *stakeholders* involucrados, así como permite una mejor retroalimentación cuando las partes no están de acuerdo. Esta interacción facilita también que las empresas se adentren en el contexto social y cultural de sus clientes y que tejan con base en ello redes que potencien la innovación de productos y o servicios. Como ejemplo de estas prácticas podemos encontrar la creación de blogs, foros y comunidades en los que el usuario tiene una voz activa, siendo el caso de las empresas Harley-Davidson, America Online y Apple (Prahalad y Ramaswamy, 2002).

Para que el diálogo pueda ser desarrollado factiblemente, es indispensable que los usuarios cuenten con el *acceso* adecuado a la información y a instrumentos que permitan colaborar y cocrear conjuntamente. De igual manera, se destaca la importancia del acceso que puedan tener los clientes entre ellos, así como con el personal de la empresa (Ramaswamy, 2008).

La reducción del *riesgo* se vincula con tener en cuenta el daño que se puede ocasionar al consumidor, ya que este, al estar inmerso en el proceso de cocreación y al participar en diferentes etapas del proceso, puede verse afectado. También se asocia con la creciente responsabilidad que van ganando los clientes al incrementarse la colaboración y, en este sentido, pues, se encuentran más concientizados de asimilar los posibles riesgos de los servicios o productos que consumen (Prahalad y Ramaswamy, 2002).

El cuarto elemento a considerar dentro del modelo DART es la *transparencia*, con la que se eliminan los hábitos de ocultar información

al usuario y se comparte información de productos, de los sistemas que se utilizan, así como de las nuevas tecnologías aplicadas. La combinación de estos elementos permite una efectiva cocreación del valor con la colaboración y el involucramiento de los clientes.

## **Principales factores que interactúan durante la cocreación**

Son varios los elementos que están involucrados en los procesos de cocreación, dentro de los cuales podemos encontrar la participación comunicativa que se genera durante los procesos cocreadores, la confianza que nace en el consumidor, la lealtad que se fortalece con los clientes y la satisfacción que se provoca en estos.

La participación comunicativa incluye las colaboraciones de apoyo entre el consumidor y las empresas con un alto grado de diálogo. Esta comunicación es importante, con el fin de mantener una buena argumentación y entresacar ideas de cada parte, lo que reduce la probabilidad de surgimiento de ambigüedades (Rodina y Chekushkina, 2015). Las entidades se están centrando en este elemento, en su voluntad de asegurar un futuro inmediato que satisfaga las necesidades y los deseos de los clientes y, así, potenciar la relación con ellos (Stacey, 2003).

La confianza es otro elemento que se ve altamente influenciado por la cocreación, la que ha sido definida como la seguridad que una de las partes posee en la otra con base en la integridad y la fiabilidad, pudiéndose desarrollar a nivel individual o de empresa (Ranaweera y Prabhu, 2003). Esta variable contiene «elementos interrelacionados emocionales y cognitivos, así como significados culturales, creencias e interacciones sociales» (Baumann y Le Meunier-Fitzhugh, 2013, 8). La confianza está basada en las expectativas de los clientes, en las que el proveedor de servicios es seguro y en las que se puede confiar de que cumpla con los estándares prometidos (Sirdeshmukh y otros, 2002).

La satisfacción incluye la reacción positiva sobre el estado de cumplimiento y el juicio del cliente sobre este estado (Kim y otros, 2004). Taylor (1996) comenta que los juicios de satisfacción contienen dos elementos principales (el emocional y el cognitivo), los cuales se aplican dentro del campo de las universidades. La satisfacción en el ámbito universitario incluye la forma en que los estudiantes se sienten acerca de la educación y el servicio académico que están recibiendo. Son varios los beneficios de la satisfacción, entre los cuales se encuentran que fomenta la lealtad de los clientes, disminuye la pérdida de los mismos y la sensibilidad que tiene el consumidor por los precios límites. La importancia de la satisfacción del cliente está vinculada a los esfuerzos para mejorar la lealtad y la retención de clientes, contribuyendo a aumentar los ingresos de las empresas (Stauss y Neuhaus, 1997).

La lealtad se define como la actitud positiva que posee el cliente, causando un deseo de recompra y que desencadena el proceso de recomendaciones a través del boca-a-boca (Kim y otros, 2004). Algunos enfoques de fidelidad se han estudiado, como la lealtad conductual, la lealtad de actitud y la integración de ambas. La lealtad se conoce como una fuente de ventaja competitiva que ha sido analizada en el área de gestión estratégica (Lam y otros, 2004).

## **Aplicación de la cocreación en universidades ecuatorianas (programas de grado)**

En el ámbito ecuatoriano se desarrolló un estudio exploratorio para analizar el impacto que causaría el enfoque de cocreación en las universidades ecuatorianas. La investigación se enfoca en analizar el efecto que podría tener la cocreación al ser implementada en instituciones universitarias, con el objetivo de reforzar las metodologías colaborativas de aprendizaje en las que el estudiante tiene un papel activo.

Son pocos los estudios que han indagado en esta temática con anterioridad. La investigación de Ribes-Giner y Peralt (2014) desarrolla y valida un modelo de cocreación y su impacto en la lealtad de los estudiantes en programas de posgrado, así como Peralt y Ribes-Giner

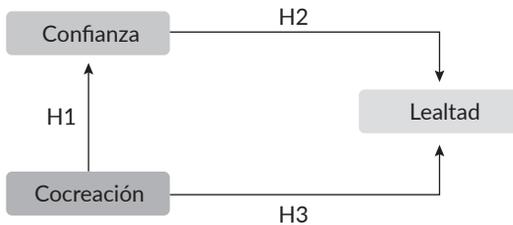
(2013) describen herramientas que pueden ser aplicadas a este nivel en participaciones activas de los *stakeholders*.

Profundizar en la incidencia que tendría la cocreación en programas de pregrado sería importante en aras de mejorar los sistemas de enseñanza-aprendizaje en los que el estudiante tendría un rol activo y colaborativo.

Para el desarrollo del estudio, primeramente, se realizó un estudio bibliográfico que permitió identificar las principales tendencias en esta área, así como puntualizar las variables involucradas durante este proceso (participación, comunicación, lealtad, satisfacción, cocreación y confianza), las cuales han sido comentadas en las secciones anteriores. Con base en las relaciones teóricas existentes entre las variables, se propuso el modelo conceptual a validar (fig. 1.1.). Este modelo estudia el impacto que tiene la cocreación en la confianza y en la lealtad, así como el efecto que tiene la confianza en la lealtad. Las tres hipótesis que se generan a estudiar y validar son:

- H1: La cocreación tiene un impacto positivo sobre la confianza.
- H2: La confianza tienen un impacto positivo sobre la lealtad.
- H3: La cocreación tiene un impacto positivo sobre la lealtad.

Figura. 1.1. Modelo de cocreación a validar



Fuente: Elaboración propia de los autores

## Metodología

Durante la investigación se desarrolló y se implementó un cuestionario en 11 universidades ecuatorianas, dirigido a programas de grado.

Dicho cuestionario se diseñó partiendo de encuestas validadas en estudios anteriores (Chan y otros 2010; Tohidinia y Haghighi, 2011; Rajad y Nam, 2008). La aplicación de este instrumento se realizó en dos modalidades: vía *on-line* y en formato físico. El cuestionario recogía información sobre variables como participación, comunicación, lealtad, satisfacción, cocreación y confianza, aunque sea válido destacar en el presente capítulo que solo se comentan los hallazgos obtenidos referentes al impacto de la cocreación en la lealtad y la confianza.

La muestra se recolectó considerando solamente a los estudiantes que desarrollaban cursos de tercero a décimo semestres, ya que los mismos poseían un conocimiento más sólido de los servicios universitarios. Se desarrolló un muestreo no probabilístico discrecional, en el que se utiliza en el presente estudio la muestra correspondiente a 336 estudiantes de ciencias administrativas y empresariales, de los cuales 223 (66,4 %) fueron mujeres y 113 (33,6 %) varones.

## Resultados

Para el análisis de los resultados se aplicaron tres técnicas estadísticas: análisis factorial exploratorio (AFE), análisis factorial confirmatorio (AFC) y modelado de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés).

El AFE se desarrolla con el objetivo de confirmar la estructura entre las variables que se estudian y ratificar la estructura de los grupos de factores que estén correlacionados entre sí. A pesar de que estos grupos de factores ya han sido comprobados en los estudios anteriormente mencionados, es válido repetir dicho AFE por ser una nueva base de datos y ser diferente el contexto al que se aplica el presente estudio.

A través del AFE se pudo validar el instrumento utilizado haciendo uso del programa SPSS 19. Se aplicó el método de extracción de máxima verosimilitud con rotación varimax y se fijaron los tres componentes a analizar (cocreación, confianza y lealtad) a través de un solo análisis factorial, sin que se hubiera detectado ningún ítem que presentara conflicto. Se consideraron principalmente para el análisis dos indi-

adores: el alfa de Cronbach, que permitió analizar la fiabilidad de la escala de medida, y el test  $KMO$  (Kaiser, Meyer y Olkin), que reflejó la relación existente entre las variables. El alfa de Cronbach obtenido fue de 0,955, teniendo un valor recomendado superior a 0,7, por lo que se refuerza la consistencia interna del instrumento aplicado, ya que los ítems analizados están agrupados en los constructos diseñados. La varianza explicada fue de 76,351 %, el  $KMO$  fue de 0,953 (superior a 0,5), lo que indica que las correlaciones entre las variables son altas, y el test de Bartlett, con un  $p = .000$ , muestra que dichas correlaciones son significativas. En la tabla 1.1. se reflejan los resultados del análisis del AFE.

Tabla 1.1. Resultado del AFE

| <b>Análisis factorial exploratorio</b> |   |          |          |
|--|---|----------|----------|
|  | <b>Componentes</b>  |          |          |
|  | <b>1</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> |
| cocre1                                 |   | 0,733    |          |
| cocre2                                 |   | 0,719    |          |
| cocre3                                 |   | 0,744    |          |
| cocre4                                 |   | 0,758    |          |
| conf1                                  |   |          | 0,663    |
| conf2                                  |   |          | 0,651    |
| conf3                                  |   |          | 0,604    |
| leal1                                  | 0,747   |          |          |
| leal2                                  | 0,781   |          |          |
| leal3                                  | 0,761   |          |          |
| leal4                                  | 0,663   |          |          |
| Alfa de Cronbach                       | 0,928   | 0,934    | 0,881    |
| Alfa de Cronbach (general)             |   |          | 0,955    |
| KMO                                    |   |          | 0,953    |
| Test de Bartlett                       | $X^2 = 3\ 449,176$ , $gl = 55$ ; $p\text{-value} = 0,000$ |          |          |
| Varianza explicada                     | 76,351 %  |          |          |

Fuente: Elaboración propia de los autores

El AFC se realiza con el apoyo del programa AMOS para confirmar las relaciones entre los constructos y los ítems. Se eliminan tres ítems (cocre2, conf3 y leal4), para mejorar el modelo propuesto, ya que las mismas poseen cargas factoriales inferiores a 0,5. En la tabla 1.2. se reflejan los principales resultados de este análisis. Se muestra que la varianza extraída promedio (AVE) de cada variable es superior a 0,5, cumpliendo el criterio de validez convergente, lo cual indica que la varianza capturada es mayor que la debida al error de medición. La fiabilidad compuesta (CR) es mayor a 0,7, reflejando la confiabilidad del modelo y las cargas factoriales para cocreación, lealtad y confianza son mayores a 0,5. También fue confirmada la validez discriminante al ser la raíz cuadrada de las varianzas extraídas mayor a las correlaciones entre los constructos.

Tabla 1.2. Análisis factorial confirmatorio, cr y ave

| Constructos   | Cargas factoriales | Valores t |
|---|--------------------|-----------|
| <b>Cocreación</b> (CR = 0,910, AVE = 0,772, raíz cuadrada de las varianzas extraídas = 0,879)   |                    |           |
| <i>cocre1</i> Por encima de todo, describiría mi experiencia con esta universidad de alto nivel de cocreación entre alumno y universidad. (a)   | 0,915              | 24,506    |
| <i>cocre2</i> Esta universidad intenta que el servicio de formación que presta sea resultado del trabajo de la universidad junto al alumno. (b) | -                  | -         |
| <i>cocre3</i> Lo que estoy recibiendo de esta universidad es fruto del trabajo conjunto de la universidad y yo mismo.                           | 0,899              | -         |
| <i>cocre4</i> Yo contribuyo activamente a lo que recibo finalmente de esta universidad.   | 0,819              | 20,308    |
| <b>Confianza</b> (CR = 0,846, AVE = 0,733, raíz cuadrada de las varianzas extraídas = 0,856)  |                    |           |
| <i>conf1</i> En nuestra relación, puede considerarse que esta universidad hace lo que es correcto. (a)  | 0,849              | -         |
| <i>conf2</i> En nuestra relación, mi universidad cumple con su palabra.   | 0,863              | 18,433    |

|   |       |        |
|---|-------|--------|
| <i>conf3</i> En nuestra relación, mi universidad puede ser considerada de confianza. (b)  | -     | -      |
| <b><i>Lealtad</i></b> ( $CR = 0,917$ , $AVE = 0,786$ , raíz cuadrada de las varianzas extraídas = $0,887$ )   |       |        |
| <i>leal1</i> En el futuro tenderé a volver a esta universidad para realizar otros estudios. (a)   | 0,871 | -      |
| <i>leal2</i> La probabilidad de que vuelva a acudir a esta universidad en el futuro es muy alta.  | 0,897 | 22,560 |
| <i>leal3</i> Volveré a esta universidad en el futuro.   | 0,892 | 22,353 |
| <i>leal4</i> Recomendaría altamente esta universidad a mis amigos y a mi familia. (b)   | -     | -      |
| Notas. CR: fiabilidad compuesta, AVE: varianza extraída promedio.<br>(a) La carga inicial se fijó como 1 para colocar la escala del constructo.<br>(b) Eliminado después del AFC. |       |        |

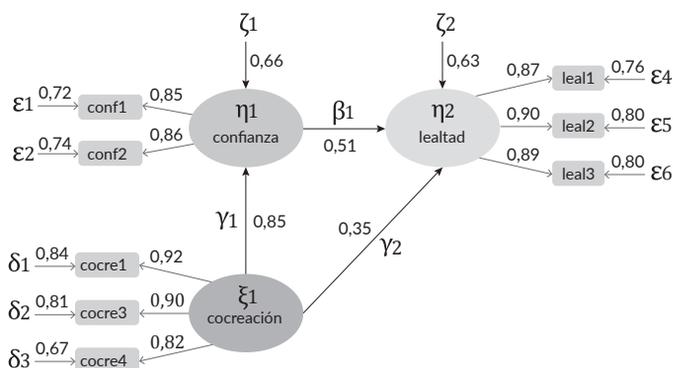
Fuente: Elaboración propia de los autores

El último análisis desarrollado fue el SEM (modelado de ecuaciones estructurales), a través del programa SPSS Amos 19, en el que se estudian los valores de varios indicadores, los cuales confirman la bondad de ajuste del modelo a validar. Los índices analizados fueron:

- El índice de ajuste comparativo (CFI) fue de 0,999 ( $> 0,95$ ).
- El índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) fue de 0,971 ( $> 0,8$ ).
- La raíz del residuo cuadrático promedio (RMR) fue de 0,033 ( $< 0,09$ ).
- El índice de ajuste normado (NFI) fue de 0,991 ( $> 0,95$ ).
- El índice del radical del error de aproximación medio (RMSEA) fue de 0,020 ( $< 0,08$ ).

La correlación múltiple cuadrática de la lealtad muestra que el 66,1% de este elemento es explicado por el efecto directo de la confianza y los efectos directos e indirectos de la cocreación, y el 69,1% de la varianza de la confianza es explicada por la cocreación. En la fig. 1.2. se muestran los resultados del modelo.

Figura 1.2. Modelo SEM validado



Fuente: Elaboración propia de los autores, spss Amos 19

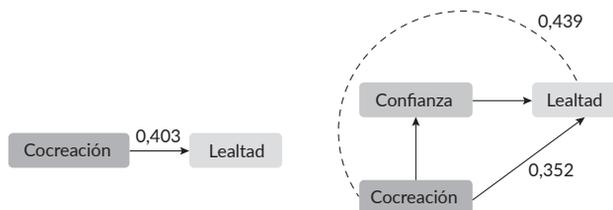
Para analizar la mediación de la confianza en la relación entre la cocreación y la lealtad, se estudiaron tres modelos de mediación, según se refleja en la tabla 1.3. (efecto directo sin mediación, efecto directo con mediación y efecto indirecto). A través de este análisis fue detectada la existencia de una mediación parcial significativa. En la tabla 1.3. y en la figura 1.3. se muestra el respectivo análisis de dicha mediación.

Tabla 1.3. Mediación de la confianza entre la cocreación y la lealtad

| Hipótesis  | Efecto directo sin mediación | Efecto directo con mediación | Efecto indirecto | Mediación observada |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------|---------------------|
| Mediación parcial de la confianza entre la cocreación y la lealtad | 0,403<br>(0,001)             | 0,352<br>(0,05)              | 0,439<br>(0,002) | Mediación parcial   |

Fuente: Elaboración propia de los autores

Figura 1.3. Efectos directos e indirectos de la mediación



Fuente: Elaboración propia de los autores

## Análisis de resultados

Como resultado de la validación del modelo de cocreación en el ámbito de programas de pregrado en las universidades ecuatorianas se puede asegurar que las tres relaciones estudiadas tienen un impacto positivo y significativo, confirmando las tres hipótesis planteadas:

- La cocreación tiene un impacto positivo significativo sobre la confianza ( $\gamma = 0,85$ ,  $p\text{-value} < 0,001$ ).
- La confianza tiene un impacto positivo significativo en la lealtad ( $\beta = 0,51$ ,  $p\text{-value} < 0,001$ ).
- La cocreación tiene un impacto positivo significativo (y el menor) sobre la lealtad ( $\beta = 0,35$ ,  $p\text{-value} < 0,001$ ).

Con esta validación del modelo propuesto se puede evidenciar la alta utilidad que supondría en el contexto universitario la aplicación de estrategias enfocadas en vincular a los estudiantes en las actividades desarrolladas en la universidad. Se ha verificado estadísticamente el alto impacto que tiene la cocreación tanto en la confianza como en la lealtad del estudiantado.

## Implementación efectiva de la cocreación en la universidad ecuatoriana

El reglamento de régimen académico, en sus considerandos, toma en cuenta que la Constitución del Ecuador dispone que la finalidad del Sistema de Educación Superior sea la formación académica y profesional con visión científica y humanista. En este sentido establece entre sus objetivos: «La formación académica y profesional, y la vinculación con la sociedad. Fortalecer la investigación. Propiciar integración de redes académicas y de investigación. Favorecer la movilidad nacional e internacional de profesores, investigadores, profesionales y estudiantes», y desarrollar una educación centrada en los sujetos educativos, promoviendo el desarrollo de contextos pedagógico-curriculares interactivos, creativos y de coconstrucción innovadora del conocimiento y los saberes (Consejo de Educación Superior, 2013).

Algunas de las estrategias que se pueden utilizar en el contexto universitario para desarrollar un ambiente colaborativo de cocreación que se mencionan a continuación fueron seleccionadas considerando los avances tecnológicos en educación que permiten nuevas modalidades de trabajo en equipo, versatilidad en la movilidad y acceso a información virtual, creación de redes entre universidades, sector público y privado, y generación y difusión de conocimiento en tiempo real:

#### Educación centrada en el estudiante

- Capacitar a los docentes en diferentes técnicas de enseñanza-aprendizaje, tanto presencial como virtual, con las que la participación de los alumnos sea activa, aplicando el modelo constructivista, en el que cada alumno es generador de conocimiento y no simple repetidor.
- Capacitar en herramientas que faciliten que el estudiante desarrolle su propio conocimiento, por las que el profesor es un dinamizador de la inteligencia colectiva en el aula o laboratorio.
- Aplicar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que permitan que la educación superior ofrezca una gama extensa de cursos y modalidades de estudio con disponibilidad 24/7 de profesores y alumnos.
- Formar comunidades de aprendizaje en las que se analicen aspectos relacionados con docencia, investigación, vinculación y gestión universitaria, para que, conjuntamente, estudiantes, profesores y administradores sugieran soluciones innovadoras para los nuevos retos de la universidad del siglo XXI.

#### Investigación

- Promover grupos de investigación en los que participen alumnos desde pregrado, para que vayan identificando las diferentes etapas investigativas y métodos, tanto cualitativos como cuantitativos.
- Capacitación a docentes y estudiantes sobre metodología de investigación para generar investigaciones conjuntas.

- Desarrollar proyectos de investigación contextualizados en el mediano plazo, para aterrizar los conceptos teóricos a realidades concretas.
- Promover la colaboración de la universidad con el sector público y el privado, para desarrollar proyectos de investigación y desarrollo que coadyuven el cambio de la matriz productiva en los que la cocreación sea el factor aglutinante de los tres sectores.

#### Vinculación

- Promover el acercamiento de profesores y estudiantes con las comunidades para formular proyectos de desarrollo que las beneficien.
- Promover el acercamiento de las universidades con las empresas para lograr aplicación de lo estudiado al entorno real.
- Visitar sectores de bajo desarrollo económico para conocer los problemas de la comunidad y proponer alternativas viables de solución.

#### Integración de redes

- Formar redes académicas dentro y fuera del país para intercambiar conocimiento y metodologías entre los investigadores participantes, fortaleciendo la investigación pura o básica.
- Generar una nueva cultura universitaria en la que el trabajo en red sea el disparador de la generación de conocimiento y medio para su difusión.
- Creación de laboratorios interconectados dentro de redes universitarias para conocer mutuamente el avance de las investigaciones y cocrear nuevo conocimiento.
- Participación activa dentro de las redes universitarias de cada carrera.

#### Movilidad

- Promover la movilidad de investigadores, estudiantes y personal académico para que trabajen en proyectos conjuntos multidisciplinarios y multinacionales que adquieran estándares internacionales de calidad.

- Tener acceso a becas de programas como el Erasmus, que promueve la movilidad de estudiantes y profesores en el territorio europeo y que, en alianza con universidades adscritas a dicho programa, pueden favorecer a universidades en América Latina.
- Buscar organismos multinacionales que promuevan movilidad de estudiantes y profesores entre universidades de distintos países.

## Conclusiones

La cocreación constituye un enfoque colaborativo a través de la cual la universidad puede generar ventajas competitivas frente a un mercado cada vez más demandante. El presente capítulo ha mostrado las diferentes alternativas de implementación de la misma en varios sectores de servicios, con un énfasis marcado en la aplicación en instituciones de educación superior.

Como se ha demostrado en los análisis desarrollados, la generación y el desarrollo de programas en los que se fomente la cocreación con una participación activa del estudiantado permitirán elevar los índices de satisfacción y lealtad del mismo. En este sentido, la cocreación se convierte en una alternativa de alta utilidad en aras de contribuir a la mejora de la calidad, incrementando así la fidelidad del universo estudiantil.

Son algunas las estrategias sugeridas a través de las cuáles podría implementarse el enfoque cocreador en el contexto ecuatoriano universitario. Dentro de ellas se encuentran el diseño de mecanismos cocreadores como la formación de redes académicas, la capacitación de los docentes con un enfoque constructivista de cocreación de los conocimientos y la capacitación al estudiantado sobre herramientas de aplicación para generar ambientes colaborativos.

En este sentido, se puede concluir que la cocreación constituye un campo interesante al que se continúe explorando, aplicándose el mismo al contexto universitario.



## **Capítulo segundo**

Desarrollo del *business coaching*  
y su aplicabilidad en Ecuador

Milton Gallardo

Gonzalo Vinueza

Santiago Ruiz

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



Este capítulo trata sobre la evolución del *coaching* desde el origen de la palabra, nuevas escuelas y corrientes que se han desarrollado, para luego, llegar a determinar cómo esto puede ayudar para un crecimiento personal, dentro y fuera de las organizaciones, y cómo este puede afectar el rendimiento y la mejora de las empresas en el Ecuador.

El crecimiento de popularidad e interés en el *business coaching* se está dando en países como México, Perú y Colombia debido a la atractividad de sus mercados. En el Ecuador, estamos en un proceso de desarrollo, por lo cual se analizó cómo podríamos introducir una herramienta de *coaching* para conocer el nivel de personalidad de los ejecutivos en el país e iniciar un proceso de mejoramiento.

Para poder llevar a cabo esto, se hizo un sondeo con la evaluación de las cuatro características de personalidad, actitud, compromiso y excelencia para su aplicación en el Ecuador.

## **Primeros indicios del *coaching***

El origen del *coaching* está en 399 a. C., con Sócrates, y luego sigue Platón con este legado. Sócrates tenía en claro que lo importante es aprender, y la forma en que lo hacía era mediante preguntas, para que la misma persona sea la encargada de dar respuestas a sus inquietudes (Alcaide, 2003).

El método que estableció Sócrates se basa en la *mayeútica*, que es el arte de las parteras. Las parteras ayudan a las mujeres en la labor de parto, pero ellas no son las que tienen a los niños. De la misma manera, Sócrates ayuda a las personas a encontrar en su interior las respuestas que buscan, pero él no puede dar respuesta a los problemas (Ravier, 2005).

Platón continúa con el legado de Sócrates, por lo que se encarga de seguir comentando esta gran idea, pero con algunas nuevas influencias de Pitágoras. Se trata de la creencia de la reencarnación, por lo que toda persona podía encontrar la respuesta en su interior, ya que, consultando las vidas pasadas, encontraría la solución (Ravier, 2005).

Adicional a Sócrates y Platón, hubo otras posturas ideológicas, pero lo fundamental, y en lo que todos coincidían, es que el diálogo sirve como método para entender lo que está sucediendo y determinar cómo se va a actuar ante tal hecho (Ravier, 2005)

Aristóteles, para el año 382 a. C., planteó ya la importancia de que las personas que ocupan algún cargo tengan habilidades directivas para manejar a las personas. Con esto, Aristóteles salió del solo hecho de dialogar a entender que, para poder gobernar, es importante tener habilidades directivas para el buen ejercicio de gobierno. Lo que busca el *coaching* es que las personas den lo mejor de sí mismas, por lo que, para gobernar, se debían tener estas habilidades directivas, para potenciar este crecimiento personal de los trabajadores (Alcaide, 2003).

Para poder adquirir las habilidades que comenta Aristóteles, las personas deben trabajar y, para esto, deben además repetir los hábitos hasta lograr hacerlas costumbre y, de esta manera, poder desarrollarlas. El *coach* es quien tiene que encaminar y confiar en su *coachee* para que él mismo pueda crecer y llegar adonde quiere llegar (Alcaide, 2003).

## Origen de la palabra *coach*

A 70 kilómetros de Budapest se encuentra Kocs, ciudad húngara que, según se comenta, en los siglos *xv* y *xvi* se convirtió en una parada casi obligatoria para todos los viajeros que estaban realizando la ruta entre Viena y Pest (Ravier, 2005).

Este trayecto era muy famoso debido a que se utilizaban unos carruajes que tenían un primer sistema de amortiguación, lo que hacía

cada vez más cómodo y placentero ese trayecto. Por esto se empezó a hablar sobre el «carruaje de Kocs» como un excelente medio de movilización (Ravier, 2005).

En el año 1500, en Inglaterra ya se usaba la palabra *coach*, que identifica un carruaje que sirve para transportar pasajeros de un lugar a otro (Zeus & Skiffington, 2004). El término Kocs se pasó a algunos idiomas, y en español su traducción sería «coche». Esta traducción se realizó para el año 1569 (Ravier, 2005).

En 1850, el término *coach* era utilizado por las universidades de Inglaterra para referirse a un tutor que ayudaba a los estudiantes para sus exámenes. En 1960, en Nueva York ya se empezó a utilizar el *coaching* personal para programas educativos para estudiantes con desventajas. Para 1980 surgió el concepto de *coaching* ejecutivo como disciplina nueva y poderosa (Zeus & Skiffington, 2004).

Por esto, la palabra *coach* proviene de la palabra «coche», que significa movilizar personas de un lugar a otro. Lo que busca el *coaching* es movilizar de la misma manera a las personas de un lugar a otro, pero ya no en la parte física, sino pensando en la parte intelectual y personal. Analizando en dónde estoy en este momento y adónde quiero llegar, qué soy ahora y qué quiero llegar a ser. Con esto, el *coachee* es el que está a cargo de la decisión del camino que desea tomar y adónde quiere llegar, y el *coach* es la persona que le acompaña para que pueda llegar al destino final (Ravier, 2005).

## Definición de coach

La definición de la palabra es algo que ha venido evolucionando, ya que nadie tiene la autoría y han sido las diferentes corrientes del *coaching* las que le han dado las diferentes definiciones. A continuación, se presentan algunas definiciones de *coaching*.

- International Coach Federation (ICF)

*El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, la profesión, la empresa o los negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida (Federation).*

- Asociación Española de Coaching Ejecutivo–Organizativo y Mentoring (Aecop)

*El coaching ejecutivo–organizativo es un procedimiento de desarrollo profesional tanto en el ámbito individual, del grupo o de la organización, siempre en contextos organizativos o empresariales. En este sentido, el estudio, la comprensión y el desarrollo del comportamiento organizativo son claves para la articulación del coaching ejecutivo (Aecop, s.f.).*

- Escuela Europea de Coaching

«Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de sus objetivos» (Coaching E. E., 2010).

- Comité Mexicano de Coaching

«El *coaching* es un proceso de acompañamiento conversacional que permite desarrollar el potencial latente de cada persona en una, varias o todas las áreas de su vida»(Coaching, 2012).

- John Withmore

Es uno de los pioneros del *coaching* a nivel mundial y, sobre todo, en la escuela europea. Su definición es:

*El coaching es mucho más que una herramienta que los gerentes pueden usar en una variedad de situaciones, como la planificación, la delegación y la resolución de problemas. Es una nueva manera de ver a las personas, desde una perspectiva más optimista que en el pasado, lo cual resulta en un trato diferente (Withmore, 2011).*

- Thomas Leonard

Fue considerado como el creador del *coaching* moderno en la escuela estadounidense. Su definición: «El *coaching* es un conjunto de sistemas avanzados de comunicación y de relacionar habilidades con conocimiento y experiencia para entrelazarlas» (Leonard, 2000).

## **Análisis del impacto del *business coaching* en las organizaciones**

Según Bisquerra (2008), «el *coaching* es un asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas, objetivos y valores; el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el nivel óptimo; la ayuda a superar bloqueos mentales y emocionales; la

ayuda para llegar a ser lo mejor que uno puede ser y otros aspectos de desarrollo personal y profesional».

Con esta introducción previamente explicada, se procede a comprender cómo impacta el *business coaching* en las organizaciones y su importancia en el desarrollo personal.

Goviocholegru (1999) define al líder visionario como aquel gerente que tiene la habilidad de establecer, practicar y guiar una visión a largo plazo para la organización, conducido por los cambios en el entorno. Entonces, se puede denotar que la efectividad organizacional parte de una visión corporativa amplia, que conozca además el entorno que la rodea. Sin embargo, esto no es suficiente si la empresa no cuenta con una adecuada gestión estratégica. En muchos casos, el gerente tiene la información y el conocimiento de sus productos y mercados, pero no puede extraer sus respuestas porque su modelo mental se lo impide, entonces, lo que se necesita es hacer un proceso de acompañamiento profesional cuyo objetivo es encontrar soluciones a sus preguntas y alcanzar los resultados deseados.

El acompañamiento debe llevarse por parte de un *coach*, el que debe tener ciertos aspectos para avalar los resultados con éxito. Para Zeus (2000), existen los siguientes aspectos: autocontrol de las emociones, capacidad de inspiración en sus empleados para el logro de los objetivos, proceso de comunicación efectiva, flexibilidad ante los cambios, generación de un clima de confianza con sus colaboradores y ser verdaderos emprendedores. Por tanto, el gerente requiere un manejo efectivo del valor económico y del valor humano, con el firme propósito de alcanzar un verdadero liderazgo que permita la transformación de la empresa.

Según Cook (2001), un *coach* debe ejercer las funciones o roles de entrenador para guiar a sus empleados y, al mismo tiempo, consejero, prestándoles la ayuda necesaria para que se fortalezcan y, por último, corrector para, así, mejorar el desempeño inadecuado. Empezar realizando los cambios organizacionales necesarios es una tarea difícil para los *coaches*, pero, si existe el compromiso por parte de todos, se efectiviza la armonía dentro de la empresa, lo que beneficia el clima organizacional y, por ende, se obtienen mejores resultados. Todo esto no es posible sin un adecuado nivel de comunicación.

Entonces, esto resulta fundamental para el gerente, pues representa la diferencia clave entre el acatamiento de disposiciones y el compromiso con la organización, dado que, mientras un jefe busca solo resultados, el líder se esmera por alinear objetivos y el *coach* va más allá, buscando potenciar el talento y el desarrollo de las personas.

Según Lagomarsino (2005): «El efecto que tenga en la empresa la implementación de un programa de *coaching* dependerá también, en gran medida, de la forma en que encaje con el resto de las políticas de dirección de personal. Desde los criterios para la selección del personal, hasta la integración de equipos de trabajo o el diseño del sistema de incentivos, las decisiones que la empresa tome en el diseño de las políticas de dirección de personal tendrán un impacto en el crear un entorno más fértil u hostil para la implementación de un programa de *coaching*».

Todo esto respalda las acciones de la empresa, dado que el gerente y las personas de su entorno pretenden desarrollar competencias con el fin de alcanzar mejor desempeño. Esto es necesario para declinar conductas recurrentes que estén afectando negativamente el clima organizacional. Por tanto, se requiere estimular y acompañar a las personas para enfrentar los cambios organizacionales.

Según Bisquerra (2008), «el *coaching* es una conversación que involucra como mínimo a dos personas. Conviene distinguir entre los tres elementos básicos del *coaching*: a) *coach*: persona que ayuda a otra en su crecimiento personal y profesional; b) *coachee*: persona que recibe la ayuda, y c) *coaching*: proceso de ayuda que implica al *coach* y al *coachee*. A veces, el *coachee* puede ser un grupo».

Este proceso se desarrolla en algunas sesiones dependiendo del nivel de barreras que tenga el *coachee*. Durante la primera sesión se pretende diagnosticar o descubrir los limitantes, además de proponer el reto de cambio de actitud en las áreas de bloqueo mental. A partir de la segunda sesión se trabaja de manera conjunta en cambio de hábitos y se propone un cronograma de avances con la finalidad de que el ejercicio se vaya ejecutando coordinadamente. La comunicación por parte del *coach* debe ser estratégica para contar con la confianza y,

por tanto, la apertura de su *coachee*. Para esto, se realizan preguntas que busquen encontrar la causa-raíz del problema, dado que muchas veces se asigna la culpabilidad al efecto y no a la causa.

Según Belasco (2001), «el *coaching* está destinado a ser el método de liderazgo del siglo XXI», y, por tanto, esta disciplina es necesaria dentro del perfil del gerente moderno, dado que continuamente interactúa con su equipo de trabajo, por tanto, este necesita del liderazgo y las habilidades conversacionales del gerente que permitan proyectar a la gente a un mejor futuro, siendo más productiva y no enganchándose en los problemas cotidianos.

### ***Business coaching*: reflexiones profundas para la acción personal y organizacional**

El *business coaching* facilita a las empresas en su planificación el desarrollo de estrategias adecuadas para aplicarlas con éxito. Es el proceso de autorreflexión del ejecutivo, líder o equipos de personas que, a través de preguntas, estimula el desarrollo individual para convertirse en un nuevo observador y alcanzar lo mejor de sí mismo.

Es un enfoque en el individuo, en el ser humano, que le permite encontrar nuevas perspectivas para superar bloqueos mentales, y quizás aquello que no era posible antes, ahora puede serlo, y aquello que antes era posible, quizás ya no sea hoy, porque el problema y la solución se dan en la mente. Esto ocurre normalmente cuando se enfrentan situaciones de cambio, crisis, conflictos con trabajadores, procesos, proyectos, conversaciones conflictivas, balance trabajo-vida familiar y en análisis individual de su liderazgo (Echeverría, 2005).

Ayuda al gerente a expandir sus competencias hacia un liderazgo de excelencia basado en la consideración y la estima de sus empleados para generar un alto desempeño de su equipo de trabajo y maximizar su rendimiento. Porque el gerente es quien tiene el conocimiento del producto, el negocio y el mercado, y lo único que hace un *coach* es *elicitar* (conversación personal) para encontrar respuestas al problema del negocio.

La razón del liderazgo en excelencia está basada en que el *business coaching* permite que el ejecutivo logre un desarrollo consistente del potencial individual, generando seguridad y confianza en sí mismo y en su equipo, para ampliar su capacidad de rendimiento y desempeño.

## **La nueva propuesta: atraer clientes a través de valores**

Para Dilts (2004) existen tres tipos de *coaching*. El *coaching* de proyecto implica definir estrategias de un equipo para lograr los objetivos. El *coaching* de situación se enfoca en la mejora específica de un rendimiento dentro de determinado contexto. El *coaching* de transacción involucra ayudar a las personas a cambiar de un trabajo o una función a otras distintas para lograr los resultados deseados.

Fredy Kofman (2006) señala que una organización florece o fracasa basada en su capacidad técnica y emocional, es decir, su integridad y su capacidad para generar «optimismo espiritual».

Lo que falta en los negocios es la comprensión de lo que realmente significa desarrollar una organización basada en una estructura de comunidad humana con conciencia. Una organización consciente es un resultado significativo con un compromiso para alcanzar una visión que exceda las capacidades individuales.

En marketing 3.0 se habla de la transformación de esta ciencia, basada inicialmente en el producto, luego en el consumidor, para llegar finalmente al «*human spirit*», en el que las personas son vistas como seres humanos integrales con mente, corazón y espíritu, en el que la propuesta de valor es la parte funcional, emocional y espiritual fundamentada en el objetivo de lograr un mundo mejor (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2010).

Ahora, el ser humano se convierte en el corazón del negocio y se persuade de que el bienestar de los clientes y de la sociedad es el siguiente nivel de beneficio competitivo que tienen las organizaciones para lograr el compromiso de los clientes. La integración de

los empleados, socios, distribuidores y proveedores es fundamental para llegar al cliente respetando sus valores como seres humanos. Sí es verdad que la rentabilidad es importante, pero esta debe estar equilibrada con la responsabilidad social y la humana.

El objetivo es volver las empresas más conscientes, no solo a trabajar con racionalidad cognitiva, sino a desarrollar además sus emociones y su fuerza espiritual. La idea es ver una imagen completa de los dos vértices: el técnico y del ser humano.

## **Coaches como alternativa de mejoramiento en los negocios**

La utilización de *coaches* de negocios externos para mejorar el rendimiento y la aptitud de los empleados está aumentando. Sin embargo, existe poca investigación que atestigüe su eficacia en el logro de objetivos de negocio, y no hay forma universalmente aceptada de evaluar su valor añadido para el individuo o la organización (Leedham, 2005).

Los negocios son cada vez más competitivos frente a esta situación. Las empresas tratan de mejorar el desempeño de sus empleados y de la organización, para lo cual contratan *coaches* que apoyen este proceso para alcanzar sus objetivos de negocios. Sin embargo, a pesar del gran nivel de aceptación, no existen los estudios cuali-cuantitativos que permitan demostrar sus resultados y su efectividad.

En países como México Colombia y Perú, el *business coaching* se desarrolla de manera exponencial, con resultados positivos fundamentados en mercados crecientes y por el tamaño de su población, por lo que el número de personas que están estudiando esta nueva tendencia es alto. En Ecuador, el *coaching* de negocios aún no se desarrolla vertiginosamente, se encuentra en etapa de introducción, esperando resultados tangibles para incorporar en sus procesos de profesionalización a sus empleados.

## Utilización de herramientas del *business coaching* en el Ecuador

«En los negocios, como en la vida, usted no obtiene lo que desea, obtiene lo que negocia» (Karrass, 2010). Esto determina que toda acción en la vida depende únicamente de la persona y que esta es la responsable de sus acciones y resultados.

En *business coaching*, los resultados de la organización, según la figura 2.1., dependen del comportamiento de los directivos: si el empresario es desordenado, impuntual e ineficiente, su empresa pronto será su reflejo. Si el ejecutivo es creativo, diligente y eficaz en sus actividades diarias, en corto tiempo estará desarrollando productos, servicios diferentes y podrá generar ventajas diferenciales sobre sus competidores. Esto significa que sus resultados son el reflejo de su comportamiento.

Figura 2.1. Comportamiento-resultados



Adaptado: Curly, 2006.

Entonces, es importante para el ejecutivo revisar su personalidad, su actitud, su compromiso y su excelencia (*PACE*) para generar mejores resultados.

## Primera fase del test de Curly: investigación de las características de comportamiento más relevantes

Como se mencionó antes, no existen estudios sobre el *business coaching* en el Ecuador, y el análisis de la personalidad de los ejecutivos, empresarios y dueños de compañías es fundamental. Por esto, la presente investigación trata de determinar las fortalezas y las áreas de mejoramiento del ejecutivo en el campo personal del *coaching*.

Es importante mencionar que se considerara el test de Curly porque no existen otros autores con una herramienta similar sobre las características del comportamiento de los ejecutivos en el mundo del *coaching*.

### Objetivos de la investigación

Una de las metas de la investigación es definir los siete aspectos más relevantes para la evaluación de un ejecutivo en cuanto a su personalidad, su actitud, su compromiso y su excelencia. Según Direct Marketing Association, «la persona promedio necesita para ver un anuncio siete veces antes de responder». Se estima que los potenciales compradores deben ver un anuncio siete veces antes de que la comercialización comience a registrarse en su conciencia.

Los vendedores hablan de «la regla de los siete», la idea de que la gente necesita ver un mensaje de marketing siete veces antes de tomar acción.

### Hipótesis

Las características de comportamiento son diferentes por parte de los ejecutivos, los docentes y los *coaches*.

### Muestra

La investigación fue realizada a 42 personas a nivel nacional.

### Perfil del encuestado

Docentes de negocios a nivel universitario con experiencia en *coaching* relacionados al campo organizacional, ejecutivos de

empresas nacionales y transnacionales que aplican estrategias de *coaching* y *coaches* acreditados en negocios (ICF).

Dada la estructura del perfil, existen 400 personas que cumplen con los parámetros de selección, considerando para la muestra un nivel de confianza del 90 %, un margen de error del 10 % y probabilidad de ocurrencia del 78 %, basado en una prueba piloto. Se obtuvieron 42 unidades muestrales.

## Metodología

La información fue recopilada a través de encuestas *online* utilizando un cuestionario con una metodología de muestreo no probabilístico por conveniencia.

A continuación, se detalla la encuesta cuya finalidad es sondear las características de comportamiento que, a su modo de ver, son las más relevantes, para lo cual el entrevistado debe elegir siete características en cada uno de los grupos (PACE).

Tabla 2.1. Análisis de características PACE

### Personalidad

- |   |
|---|
| 1. Soy entusiasta.  |
| 2. Tengo actitud positiva.  |
| 3. Hago amigos fácilmente.  |
| 4. Tengo un adecuado balance de vida.                                   |
| 5. Soy bueno colocando prioridades.                                     |
| 6. Usualmente veo lo mejor en otros.                                    |
| 7. Soy honesto.   |
| 8. Soy ético.   |
| 9. Admito mis errores.  |
| 10. Valoro mis habilidades.   |
| 11. Estoy listo, tengo la voluntad y soy capaz de mejorar por mí mismo. |
| 12. No soy una persona temperamental.                                   |
| 13. Mi palabra es mi fianza.  |
| 14. Soy justo.  |
| 15. Doy gracias a quien se lo merece.                                   |

## **Actitud**

---

1. Estoy abierto a nuevas ideas.
  2. Cuando algo funciona bien para mí, hago más de lo mismo.
  3. Cuando algo no está funcionando, lo cambio.
  4. Creo fuertemente en mis habilidades.
  5. Creo fuertemente en las habilidades de otros.
  6. Cuando tengo vacíos en mis conocimientos, no me asusto de buscar ayuda.
  7. Tengo un extenso grupo de contactos de trabajo que pueden ayudarme cuando lo necesito.
  8. Puedo resolver los problemas o disputas fácil y amigablemente.
  9. Puedo mantener mi espacio cuando estoy en lo correcto sin molestar a los otros.
  10. Hago las cosas ahora y no las postergo.
- 

## **Compromiso**

---

1. Estoy totalmente comprometido con el éxito de mi personal.
  2. Estoy totalmente comprometido con el éxito de mi empresa.
  3. Estoy comprometido en apoyar a mi equipo.
  4. Estoy comprometido con el concepto de mejoramiento constante.
  5. Cumpló con mis obligaciones a tiempo y totalmente.
  6. Asisto a citas puntualmente.
  7. Siempre doy la milla extra.
  8. No espero recompensa alguna.
  9. Hago lo que se necesita.
- 

## **Excelencia**

---

1. Mis ideas de negocio son buenas.
  2. Mi negocio en la actualidad es más o menos como se previó en aquel entonces.
  3. Generalmente prometo menos y ofrezco más.
  4. Creo que siempre existe una mejor alternativa.
  5. Honro mis garantías y promesas.
  6. Solo lo mejor es lo suficientemente bueno para mí.
  7. Solo lo mejor es lo suficientemente bueno para mis clientes.
-

---

8. Solo lo mejor es lo suficientemente bueno para mis clientes.

---

9. Siempre busco nuevas estrategias.

---

10. Constantemente me autopreparo.

---

11. Aplico las mejores prácticas de otras empresas.

---

Adaptado: Curly, 2006.

## Resultados de la encuesta

Con base en la hipótesis se pudo establecer que las características de comportamiento elegidas por parte de los ejecutivos, los docentes y los *coaches* fueron diferentes, aunque en algunas hubo relación.

A continuación, se describen los cuatro elementos que se evaluaron con sus respectivas características de comportamiento.

### Personalidad

Los grupos evaluados consideran que las características más relevantes de personalidad que debe tener un ejecutivo para dirigir un equipo son actitud positiva, admitir errores, ver lo mejor en los otros y honestidad.

Según estos resultados, se pueden agrupar en tres categorías.

1. Las emociones (actitud y entusiasmo)
2. Valores (admito errores, ético y honestidad)
3. Reconocimiento (buen balance de vida y valoro mis habilidades).

Según los resultados, se establece que las emociones son características fundamentales para dirigir una organización con fundamento en la actitud positiva y el entusiasmo son la vía más efectiva para adquirir y sostener una personalidad de alto nivel.

Según Curly (2006), entusiasmo es la energía que maneja su motivación, pero la actitud positiva es la máquina que maneja su negocio. La motivación viene de su ser interior, de un motivo que mueve a ser mejores consigo mismos y con sus compañeros de trabajo. Existen tres formas de lograr un alto grado de motivación.

1. La única forma de motivarse es la automotivación.
2. El ejecutivo debe estar fuertemente motivado para conocer las necesidades de los compañeros y menos motivado para conocer lo que él quiere o desea.
3. La automotivación es poderosa porque previene el dolor y persigue el placer. El dolor no es físico, no es un dolor de muela, es más mental, como la depresión, el alto nivel de estrés o cambios de humor. Y perseguir el placer no quiere decir lograr algo material, pues puede ser tan simple como una gran satisfacción que experimenta cuando el ejecutivo conoce que ha hecho una cosa extremadamente bien en sus actividades o con sus compañeros.

El siguiente elemento a evaluarse son los valores (admito errores, ética y honestidad) fundamentales en la personalidad del *coaching* de negocios.

*Los valores son creencias arraigadas sobre lo que está bien, lo que es correcto y apropiado, y nos ayudan a modelar nuestro carácter y nuestra forma de actuar si queremos ser valiosos para nosotros mismos y útiles a la sociedad (Dolan, 2012).*

Los valores son enseñanzas estratégicas asimiladas y guardadas que permanecen relativamente constantes a lo largo del tiempo, que guían en la forma de actuar si se quiere conseguir el objetivo deseado.

### Actitud

Las emociones, como los estados de ánimo, no son buenas ni malas y están presentes en todas las etapas de la vida. El problema es quedarse anclado en el tiempo y perder lo valioso de su vida generando una actitud negativa.

La actitud depende de las emociones, y las emociones dependen de la forma de pensar, y esta tienen relación directa con los pensamientos que, a su vez, están relacionados con un evento o suceso anteriormente vivido.

En el sondeo realizado se puede observar que en las preguntas que se ejecutaron en su fase final existe una total flexibilidad hacia nuevas ideas y a realizar cambios cuando algo no está funcionando en la organización y la posibilidad de creer en sus habilidades, así como buscar apoyo cuando hay desconocimiento en alguna actividad. Todos estos elementos conllevan el cambio de comportamiento para lograr mejores resultados en los negocios.

### Compromiso

Compromiso es la aceptación voluntaria de hacer algo más sin esperar recompensa alguna. En esta evaluación es importante destacar los tres elementos que se consideraron más relevantes.

1. El compromiso es primero con el equipo y con el éxito del personal a cargo del ejecutivo.
2. Cumplir con las obligaciones encomendadas, generar una milla adicional y asistir puntualmente a las reuniones.
3. Comprometido con el mejoramiento constante y, sobre todo, con el éxito de la organización.

### Excelencia

Si existen ejecutivos motivados, con actitud positiva y comprometidos con su gente y la organización, entonces, el siguiente paso será evaluar el nivel de cumplimiento en parámetros para lograr la excelencia.

Los elementos de la excelencia permitirán ver el impacto que está teniendo al momento y darse cuenta de los cambios que deberá generar para lograr acciones diferentes que generen resultados positivos basados en dos puntos fundamentales.

1. Autoprepararse y creer que siempre existe una mejor alternativa permitirán buscar nuevas estrategias comparándose con otras empresas.
2. Pensamiento positivo: solo lo mejor existe para el ejecutivo, prometer menos y dar más, cumpliendo de esta manera sus promesas.

## Características comunes entre las variables evaluadas

Una vez obtenidas todas las respuestas, se procedió a evaluar qué características comunes se encontraron para entender la relación entre las variables.

### Personalidad-actitud

Existe mayor relación entre la honestidad y estar abierto a nuevas ideas. Esto podríamos entender que, al ser honestas consigo mismas y con los demás, las personas están abiertas a aceptar que no conocen algo o que necesitan algo y pueden estar abiertas a estas nuevas ideas.

Otra relación importante que surgió es que la honestidad, la actitud positiva y ser éticos tienen una relación alta con respecto a las otras variables de actitud, como: cuando algo no funciona, lo cambio; creo fuertemente en mis habilidades; estoy abierto a nuevas ideas; cuando tengo *gaps* en mis conocimientos, no me asusto de buscar ayuda.

De la misma manera, esto nos permite entender que, cuando las personas tienen una personalidad ética, honesta y positiva, su actitud es mucho más hacia el cambio y la mejora, a desarrollar sus habilidades y a cerrar esos *gaps* de conocimiento de alguna manera.

### Personalidad-excelencia

La mayor relación está entre ser honestos y buscar nuevas estrategias. Esto tiene sentido, ya que, como vimos en el caso anterior, si tu personalidad es ser honesto contigo mismo y con los demás, puedes buscar nuevas estrategias para mejorar en lo que haces para lograr ser una mejor persona y profesional.

En la parte de la personalidad, también fue importante tener una actitud positiva y ser éticos, que está muy relacionado con las características de excelencia, que son: creo que siempre existe una mejor alternativa, constantemente me autoproparo.

Con esto podemos entender que tener una personalidad positiva, ética y honesta me permite hacer mayores cosas de excelencia para mejorar como prepararme, buscar mejores alternativas.

### Actitud-compromiso

En estas dos variables no existe mayor relación, como se puede ver en las otras características. Este es el único caso en el que no existe relación, por lo que podríamos inferir es que las respuestas de las dos características no influyen la una en la otra.

### Actitud-excelencia

Hay una relación única entre las variables estar abierto a nuevas ideas y siempre buscar nuevas estrategias. Con actitud positiva, podemos realizar acciones estratégicas que aumenten la excelencia.

### Personalidad-compromiso

Revisando la relación entre estas dos variables, existen principalmente dos características de la personalidad que se apegan mucho y que se relacionan con la mayoría de las variables de compromiso: ser honesto y tener actitud positiva.

Esto tiene mucho sentido debido a que esa actitud positiva y honesta encaja de la mejor manera para comprometerse con el equipo, con uno mismo y con la empresa y cumplir las obligaciones con la empresa.

## **Segunda fase: aplicación del test de Curly a ejecutivos en el Ecuador**

Determinados los resultados de las características investigadas, el siguiente paso es evaluar los rasgos de los ejecutivos, con el objetivo de ver cómo se encuentran en *business coaching*, para iniciar un proceso de mejoramiento y lograr mejores resultados en el campo profesional y en el personal.

La evaluación consiste en que el ejecutivo se tome el tiempo necesario para hacer un análisis profundo sobre sí mismo. De las diferentes características que presenta, siete son los elementos a evaluarse, de 1 a 10 (Curly, 2006).

Diez si considera que está de acuerdo totalmente con su personalidad y uno si está totalmente en desacuerdo. En caso de sentirse inseguro, es mejor que estime un valor entre los extremos.

Tabla 2.2. Ejecución test PACE

| <b>Personalidad</b>   | <b>Evaluación</b> |
|---|-------------------|
| Soy honesto.  |                   |
| Tengo actitud positiva.   |                   |
| Soy ético.  |                   |
| Valoro mis habilidades.   |                   |
| Admito mis errores.   |                   |
| Soy entusiasta.   |                   |
| Tengo un buen balance de vida y trabajo.  |                   |
| Máximo puntaje 70   |                   |
| <b>Actitud</b>  | <b>Evaluación</b> |
| Estoy abierto a nuevas ideas.   |                   |
| Cuando algo no está funcionando, lo cambio.                                     |                   |
| Creo fuertemente en mis habilidades.  |                   |
| Cuando tengo <i>gaps</i> en mis conocimientos, no me asusto por buscar ayuda.   |                   |
| Cuando algo funciona bien para mí, hago más de lo mismo.                        |                   |
| Puedo resolver los problemas o disputas fácil y amigablemente.                  |                   |
| Puedo mantener mi espacio cuando estoy en lo correcto sin molestar a los otros. |                   |
| Máximo puntaje 70   |                   |
| <b>Compromiso</b>   | <b>Evaluación</b> |
| Estoy comprometido en apoyar a mi equipo.                                       |                   |
| Cumplo con mis obligaciones a tiempo y totalmente.                              |                   |
| Estoy totalmente comprometido con el éxito de mi empresa.                       |                   |
| Estoy comprometido con el concepto de mejoramiento constante.                   |                   |

---

Siempre doy la milla extra.

---

Estoy totalmente comprometido con el éxito de mi personal.

---

Asisto a citas puntualmente.

---

Máximo puntaje 70

**Excelencia**

**Evaluación**

---

Siempre busco nuevas estrategias.

---

Creo que siempre existe una mejor alternativa.

---

Honro mis garantías y promesas.

---

Constantemente me autopreparo.

---

Solo lo mejor es lo suficientemente bueno para mí.

---

Aplico las mejores prácticas de otras empresas.

---

Generalmente prometo menos y ofrezco más.

---

Máximo puntaje 70

Adaptado: Curly, 2006.

Una vez que se ha terminado el ejercicio, el ejecutivo debe tener la voluntad de ver los factores o elementos a mejorar y establecer las áreas de mejoramiento.

Si la calificación es menos del 50 % en cada grupo, el ejecutivo deber hacer un redireccionamiento, revisando las calificaciones sobre todo menores a 5, y debe haber la voluntad de mejorar y establecer un plan de acción. Si hay una calificación arriba de seis, también debe existir el deseo de poner más atención (Curly, 2006).

Definidas las áreas de mejoramiento, lo que busca el análisis es identificar los *insights* que permitirán al ejecutivo mejorar su performance y lograr una organización más humana, respetada y comprometida.

El negocio es el reflejo del ejecutivo. Lo importante es definir cómo está hoy y adónde quiere llegar. Este es el objetivo fundamental del *business coaching*. Si el ejecutivo tiene respeto por sus trabajadores, lo que recibirá es respeto y trabajo de su gente.

## Conclusiones

Se tomaron tres segmentos diferentes para evaluar las características de personalidad del ejecutivo, con base en que cada uno de los grupos objetivos es observador distinto y permite obtener una información más objetiva. Para los *coaches* y los académicos, en la variable de personalidad es más importante la característica «Tengo una actitud positiva», con 64,3 % y 83,3 %, respectivamente. En cambio, para los empresarios, en personalidad, la variable más importante es «Soy honesto», con 81,3 %. Esto nos permite entender que, para los empresarios, es mucho más importante ser honesto, ya que está en el mundo de los negocios y, para los *coaches* y los docentes, tener la actitud positiva les permite llevar de mejor manera sus actividades.

En actitud, los tres grupos coinciden sobre la variable más importante, que en este caso es «Estoy abierto a nuevas ideas». Por el perfil de los encuestados, tiene mucho sentido esta respuesta, ya que este grupo de personas siempre está predispuesto a nuevas ideas para mejorar lo que hacen.

En compromiso, los académicos y los empresarios coinciden en que la variable más importante es «Estoy comprometido en apoyar a mi equipo», con 83,3 % y 87,5 %, respectivamente. Para los *coaches* es más importante «Cumpló con mis obligaciones a tiempo y totalmente», con 92,9 %. Esto tiene bastante sentido, ya que los empresarios y los docentes trabajan mucho en equipo, por lo que para ellos es importante este factor. En cambio, para el *coach*, cumplir con sus obligaciones a tiempo le permite superarse en lo que hace y en brindar un buen ejemplo, por lo que para él este es una variable importante.

En excelencia, cada grupo tiene una variable diferente como más importante. Para los docentes, la variable «Constantemente me autotpreparo» es la de mayor votación, con 100 %. Esto tiene sentido ya que, para la academia, es importante mantenerse siempre actualizándose y mejorando sus cátedras. Para los ejecutivos, la variable más importante es «Creo que siempre existe una mejor alternativa», con 81,3% de aceptación. Y para los *coaches* es «Siempre busco nuevas estrategias», con una aceptación del 85,7 %.



## **Capítulo tercero**

Las redes sociales  
como herramienta del marketing

Diana Caamana

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



Las redes sociales se han convertido en el fenómeno más influyente en la comunicación en las últimas décadas (Kaplan y Haenlein, 2010). El incremento de uso en Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+, YouTube y Pinterest ha cambiado la forma en que las personas se comunican a través de Internet. Las empresas son conscientes de que sus clientes son activos en estos medios, por lo que han incrementado el interés de los encargados del área de Marketing para explorarlas como nueva herramienta de marketing (Katona y otros, 2011). Sin embargo, la importancia estratégica del uso de estas como herramienta de marketing no parece todavía clara, dada la novedad y la dificultad de monetizar y medir su impacto en el desempeño del negocio (Clemons, 2009). Así se justifica la importancia que se debe dar a las redes sociales en el ámbito empresarial.

En un mercado cada vez más competitivo e influenciado por la proliferación de productos y marcas, las empresas han optado por construir relaciones con sus clientes que sean intensas, duraderas y llenas de significado (Cannon y Perreault, 1999). Por esto es necesario que dichas empresas estén a la vanguardia en tecnología, para poder construir así relaciones redituables con los clientes.

*Los tiempos corren cada día más deprisa y, con ellos, las nuevas herramientas y medios para optimizar la relación con el cliente. Conseguir nuevos usuarios es relativamente fácil, pero conservarlos y fidelizarlos es uno de los principales retos de las empresas (González y Aparici, 2008).*

Con esto se justifica que se esté orientando cada vez más hacia la experiencia de consumo y uso, potenciando la satisfacción.

## Redes sociales y redes sociales digitales

Para comprender la evolución de las redes sociales, empezaremos revisando la literatura en cuanto al origen de las mismas remontán-

donos a la teoría de redes. Luego analizaremos el origen de las redes sociales sin la intervención de la tecnología, observaremos la evolución de las redes con la aparición de la tecnología, para terminar en la situación actual.

## Teoría de redes

La teoría de redes tiene cuatro fuentes: antropológicas, psicológicas, sociológicas y también la matemática de los grafos. Estos orígenes fueron tratados por Scott (1991) y se remontan a la teoría Gestalt para encontrar su origen:

*La percepción de un objeto se hace, en esta teoría, dentro de una totalidad conceptual compleja y organizada teniendo dicha totalidad propiedades específicas diferentes de las adiciones de las propiedades de las partes.*

Kurt Lewin, con la teoría de campos, destacó el hecho de que la percepción y el comportamiento de los individuos de un grupo y su estructura del grupo se inscriben en un espacio social constituido por el grupo y su entorno, estableciendo así un campo de relaciones que pueden ser analizadas formalmente por procedimientos matemáticos. Siguiendo la misma línea, Moreno (1934), citado por Lozares (1996, 103-126), puede ser considerado como uno de los fundadores de la teoría de redes, a través del nombre de *sociometría*, habiéndose interesado por la estructura de los grupos de amigos, aunque sean agrupados por razones concretas.

Como cita Lozares (1996), también otra teoría influye en las redes sociales:

*La teoría matemática de grafos (Cartwright y Zander, 1953; Harary y Norman, 1953; Bavelas, 1948, 1950); Festinger, 1949 (Lozares, 1996, 103-126) trata de formalizar los estudios de Lewin, Moreno y Heider. Todos ellos, Moreno, Heider, Bavelas, Festinger, Cartwright (1959), Newcomb (1961), fueron psicólogos que trabajaron sobre los pequeños grupos a partir de los modelos de grafos teóricos para dar cuenta de la estructura social de los mismos y para poner de manifiesto cómo la estructura del grupo afecta a los comportamientos individuales (Galaskiewicz y Wasserman, 1993).*

Otra fuente de las redes procede del estructural-funcionalismo antropológico desarrollado en Harvard en los años treinta y cuarenta del siglo xx por L. Warner y E. Mayo a través de sus investigaciones sobre la estructura de los subgrupos en sus trabajos en la Hawthorne, factoría eléctrica de Chicago. Este experimento consistió inicialmente en establecer la relación entre las condiciones físicas del ambiente laboral y el desempeño de los trabajadores, concretamente en observar cómo las condiciones de iluminación afectan en los niveles de producción. Los análisis de los grupos y subgrupos, a partir de la utilización de profusión de sociogramas, jugaron un papel importante. Se concluyó que el nivel productivo de un grupo empresarial depende de la integración social y de que los trabajadores no pueden ser tratados de manera aislada, sino como parte de un grupo social. Es decir que es fácil conocer a otra persona a través de seis conocidos. Esto da origen a lo que comúnmente se dice «el mundo es un pañuelo». Además de connotar que el mundo no es tan grande como parece.

Como punto de confluencia entre el estructural-funcionalismo antropológico y los grupos dinámicos de F. Heider, aparecen Barnes, Bott y Nadel. En 1954, Barnes analizó el grado de las relaciones informales e interpersonales, como la amistad, el parentesco y la vecindad, en la integración de una pequeña comunidad de pescadores. La totalidad de la vida social se ha de contemplar «como un conjunto de algunos puntos (nodos) que se vinculan por líneas para formar redes totales de relaciones. La esfera informal de relaciones interpersonales se contempla así, como una parte, una red parcial de una total» (J. A. Barnes, 1954, 43, referenciado en Scott). En 1955 y 1956, Bott estudió la vida de familias británicas, sobre todo sus relaciones de parentesco a través del diseño de redes. Así se fundamentó que todas las relaciones interpersonales están conectadas y vinculadas de formas directa e indirecta, con lo que se puede aplicar al mundo empresarial y concretamente a la hora de elaborar el marketing mix de la misma.

En 1957, Nadel partió de la definición de *estructura* como la unión de elementos en la formación de una totalidad. Las estructuras sociales son estructuras de roles. En las relaciones de parentesco se

observan los modelos de roles. El ejemplo más sencillo que existe es la familia, en la que el padre/madre tiene el rol de control, educación y supervisión de sus hijos.

A finales de los sesenta, nos encontramos con mayor desarrollo de la base matemática, concretamente con la teoría de grafos (Harary y otros, 1965; Harary, 1969). Esta teoría es un campo de estudio de las ciencias de la computación y las matemáticas que estudia las propiedades de los grafos. Dichos grafos están compuestos por dos partes: la primera, llamada nodo (conjunto de vértices), y la segunda, las aristas (líneas o lados que pueden ser orientados o no) (fig. 3.1). La llegada de los algoritmos de computación hizo posible su implantación práctica.

En la década de los setenta fue cuando se divulgaron las temáticas y los contenidos de investigación que utilizan la perspectiva y los métodos de las redes sociales como orientación e instrumento de análisis (Alba, 1982).

Los años setenta marcan un gran momento de crecimiento de la teoría de redes: con el nacimiento del Institut National des Sciences Appliquées (INCE) en 1978, el primer número de la revista *Social Networks*, así como muchas otras investigaciones. Tal y como afirma Lozares, se puede decir que en esos años adquirió la teoría de las redes su mayoría de edad. Los cambios más importantes se llevaron a cabo en los campos metodológico, teórico y conceptual, por un lado, y por otro lado en los métodos, algoritmos y técnicas.

## Redes sociales

Las redes sociales se definen, según Lozares, como un conjunto bien delimitado de actores, individuos, grupos, organizaciones, comunidades, sociedades globales y otros, vinculados unos a otros a través de una relación o un conjunto de relaciones sociales. Mitchell (1969) añade que las «características de esos lazos en tanto que la totalidad pueden ser usados para interpretar los comportamientos sociales de las personas implicadas». En la práctica, estas redes nos sirven de fuente de información primaria, en la que podemos indagar so-

bre comportamientos de compra y frecuencia de uso, entre otros aspectos importantes para la empresa y la marca.

En otras definiciones de redes sociales, encontramos conceptos más instrumentales o más centrados en la metodología, como la definición que realiza Freeman (1992, 12): «Colección más o menos precisa de conceptos y procedimientos analíticos y metodológicos que facilita la recogida de datos y el estudio sistemático de pautas de relaciones sociales entre la gente».

El rasgo más característico de las redes sociales consiste en que requieren «conceptos, definiciones y procesos en los que las unidades sociales aparecen vinculadas unas a otras a través de diversas relaciones» (S. Wasserman y K. Faust, 1994, 6). Dichas relaciones en el mundo del marketing vienen determinadas por las experiencias de compra y de consumo, sin dejar de lado las recomendaciones que se realizan en los grupos. No podemos olvidar que estas estructuras sociales vienen desde el origen mismo de la humanidad, es decir, desde antes de que apareciera la tecnología. En aquellas épocas, las redes sociales consistían en una relación cara a cara, en la cual se trataban temas de interés común a todos los miembros, como, por ejemplo, las relaciones de amistad y la organización de actividades comunales, entre otras.

Se pueden dar diversas maneras de formalizar y medir los datos y el análisis de las redes sociales. Las dos más importantes: la teoría de los grafos, operando a partir de productos cartesianos, con los grafos como representación, y la teoría matricial, a partir de las sociomatrices como matriz de datos inicial. Hay que destacar que la teoría de grafos ha servido de inspiración para las ciencias sociales y concretamente desarrolla el concepto no metafórico de red social. Sustituye los nodos por los actores sociales y verifica la posición, la centralidad y la importancia de cada actor dentro de la red, de manera que la estructura social puede representarse gráficamente. Por ejemplo, una red social puede representar la estructura de poder dentro de una sociedad al identificar los vínculos (aristas), su dirección y su intensidad y da idea de la manera en que el poder se transmite y a quiénes.

## Situación actual

La aparición de nuevos canales de comunicación y el conjunto de innovaciones en electrónica de transmisión digital dan lugar a Internet, «quizá el medio tecnológico más revolucionario de la era de la información» (Castells, 2000), permitiendo la evolución de las redes sociales. Esto se debe a la posibilidad que ofrecen estos canales para unir individuos que se encuentran «geográficamente dispersos pero que tienen un interés común» (Muniz y O'Guin, 2001). Por esto, Internet permite que los usuarios interactúen con muchos más grupos de personas dispersas alrededor del planeta, lo que es posible con las limitaciones del contacto físico o simplemente con las limitaciones de todos los otros medios de comunicación existentes combinados.

## Redes sociales digitales

Las redes sociales digitales (RSD), redes sociales virtuales o *social network sites* son un servicio basado en una plataforma web que permite que las personas construyan un perfil público o no dentro de un sistema acotado, es decir, delimitado mediante la plataforma web y con uso concreto. Además, permite articular una lista de otros usuarios con quienes se quiere compartir una conexión y ver y cruzar su lista de contactos y las hechas por otros dentro del sistema (Boyd y Ellison, 2007). La tecnología, según Leimeister y otros (2006), permite y apoya la interacción de los miembros y ayuda a construir confianza y un sentimiento común entre ellos. Una red social puede ser vista como una estructura de intercambio social con su propia estructura de gobierno y modelos de interacción y en la cual los recursos fluyen entre unidades independientes o individuos (Van Baalen y otros, 2005). Las redes sociales se basan en la teoría de los seis grados (Karinthy 1929), teoría que parte de que cualquier persona en la tierra puede estar conectada a cualquier otra persona en el planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de seis intermediarios. En EE. UU. existe una patente conocida como «*six degrees patent*», por la que ya han pagado redes sociales, como la famosa red social de contactos profesionales LinkedIn.

La teoría de los seis grados fue inicialmente propuesta en 1929 por el escritor húngaro Frigyes Karinthy en una corta historia llamada *Chains*. La idea fundamental es que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena, siendo solo necesario un pequeño número de enlaces para que el conjunto se convierta en la población entera (figura 3.3). Esta teoría también se encuentra recogida en el libro *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, del sociólogo Duncan Watts, publicado en 2004, y asegura que es posible acceder a cualquier persona del planeta en tan solo seis «saltos».

Cada persona conoce de media, entre amigos, familiares y compañeros de trabajo o escuela, a unas 100 personas. Si cada uno de esos amigos o conocidos cercanos se relaciona con otras 100 personas, cualquier individuo puede pasar un mensaje a 10 000 personas más tan solo pidiendo a un amigo que pase el mensaje a sus amigos. Estos 10 000 individuos serían contactos de segundo nivel, que un individuo no conoce pero que puede conocer fácilmente pidiendo a sus amigos y familiares que se los presenten y a los que se suele recurrir para ocupar un puesto de trabajo o realizar una compra. Cuando preguntamos a alguien, por ejemplo, si conoce una secretaria interesada en trabajar, estamos tirando de estas redes sociales informales que hacen funcionar nuestra sociedad. Este argumento supone que los 100 amigos de cada persona no son amigos comunes. En la práctica, esto significa que el número de contactos de segundo nivel será sustancialmente menor a 10 000, debido a que es muy usual tener amigos comunes en las redes sociales. Si esos 10 000 conocen a otros 100, la red ya se ampliaría a 1 000 000 de personas conectadas en un tercer nivel, a 100 000 000 en un cuarto nivel, a 10 000 000 000 en un quinto nivel y a 1 000 000 000 000 en un sexto nivel. En seis pasos, y con las tecnologías disponibles, se podría enviar un mensaje a cualquier lugar del planeta. Evidentemente, cuantos más pasos haya que dar, más lejana será la conexión entre dos individuos y más difícil la comunicación. Internet, sin embargo, ha eliminado algunas de esas barreras, creando verdaderas redes sociales mundiales, especialmente en segmentos concretos de profesionales, artistas y otros.

En los años 50, *Ithiel de Sola Pool* (MIT) y Manfred Kochen (IBM) se propusieron demostrar matemáticamente la teoría. Aunque eran capaces de enunciar la cuestión: «Dado un conjunto de  $N$  personas, ¿cuál es la probabilidad de que cada miembro de estos  $N$  esté conectado con otro miembro vía  $k_1, k_2, k_3, \dots, k_n$  enlaces?», después de veinte años, todavía eran incapaces de resolver el problema a satisfacción.

La solución fue demostrada empíricamente en 1963 por el psicólogo estadounidense Stanley Milgram, mediante una nueva manera de probar la teoría, que él llamó «el problema del pequeño mundo». El experimento de Milgram consistió en la selección al azar de varias personas del medio oeste estadounidense para que enviaran tarjetas postales a un extraño situado en Massachusetts, situado a varios miles de millas de distancia. Los remitentes conocían el nombre del destinatario, su ocupación y la localización aproximada. Se les indicó que enviaran el paquete a una persona que ellos conocieran directamente y que pensaran que fuera la que más probabilidades tendría, de todos sus amigos, de conocer directamente al destinatario. Esta persona tendría que hacer lo mismo y, así, sucesivamente hasta que el paquete fuera entregado personalmente a su destinatario final.

Aunque los participantes esperaban que la cadena incluyera al menos cientos de intermediarios, la entrega de cada paquete solamente llevó, como promedio, entre cinco y siete intermediarios. Los descubrimientos de Milgram fueron publicados en 1967 en la famosa revista *Psychology Today* e inspiraron la frase «seis grados de separación».

En el ámbito de las redes sociales se pueden encontrar distintos enfoques y clasificaciones, aunque no existe un consenso entre los investigadores. Jansen y otros (2009) dividen las redes sociales digitales en:

- a) Redes Sociales como MySpace, Facebook, LinkedIn y Xing, entre otras.
- b) Sitios de realidad virtual como Secondlife.
- c) Comunidades virtuales como Wikipedia, YouTube y Flickr.

Para los efectos de revisión de literatura se considera que lo mejor es denominar a todas las descritas anteriormente como redes sociales digitales (RSD).

Las RSD tienen todas las características de las redes sociales clásicas y algunas peculiaridades que las hacen sumamente interesantes, como, por ejemplo, que abarcan ámbitos geográficos mayores y que permiten el intercambio de múltiples formatos de información. La creciente audiencia de este tipo de aplicaciones ya ha recibido la calificación de *social media*, por analogía con los *mass media*, es decir, con los medios de comunicación de masas como, por ejemplo, la televisión, la radio y la prensa escrita, que hasta hace poco, y en gran medida aún, dominaban el panorama de la comunicación. Se considera que la gran evolución de las redes sociales digitales fue en 1995, con el surgimiento de la comunidad virtual Classmates. Esta red fue diseñada originalmente para buscar amigos y conocidos de la escuela, el colegio, la universidad y colegios militares de Estados Unidos. Esto marcó un inicio, a partir del cual se han creado gran cantidad y gran variedad de redes sociales.

Pero fue en los años 2004 y 2005 cuando aparecieron los más grandes: Facebook y My Space, haciendo cada vez más impenetrable una nueva red que tenga gran aceptación, ya que estas acapararon gran parte de los usuarios, debido a la novedad, pues dichas redes no eran especializadas en temáticas como son en la actualidad. Twitter es un caso aparte, ya que, con un modelo muy básico de *microbloggin*, ha podido calar entre los usuarios y crecer vertiginosamente, habiendo llegado a posicionarse como una de las redes sociales más importantes hasta el momento. Por otro lado, y aparte de la predominancia de Facebook y Twitter a nivel mundial, se han identificado redes sociales con relevancia dependiendo de la zona geográfica. Así tenemos que en Norte América las más usadas son MySpace y LinkedIn, y Nexopia en Canadá. En Alemania se decantan por Bebo, Hi5, StudiVZ; en España predomina el uso de Tuenti. Orkut y Hi5 en América y Centro América. Asia y las islas del Pacífico se inclinan por Friendster, Mixi, Multiply, Orkut, Wretch, Xiaonei y Cyworld, y en la India, Orkut y Facebook.

Como se expuso anteriormente, las RSD se han convertido en un fenómeno. Tal es así que, según la Academia de Artes y Ciencias Digitales de los Estados Unidos, entre los acontecimientos más influyentes de la década de 2000 se encuentran el lanzamiento de la Wikipedia, el video *on-line* de Youtube y la creación de Facebook y Twitter. Por otro lado, se destaca la gran influencia que tuvieron las redes sociales en la campaña electoral de Barack Obama, que marcaron un precedente en las campañas electorales. Además, renombró las protestas convocadas a través de Twitter en Irán por las elecciones.

## Redes sociales digitales y marketing

Porter (2001) declaraba que la tecnología puede ser capaz de fortalecer las ventajas competitivas de una empresa a través de la conjunción de las actividades en un sistema más característico y único, aunque es poco probable que Internet en sí misma suplante las ventajas competitivas existentes. «Cuanto más robustas son la estrategia y la ventaja competitiva de una compañía, mejor puede explotar las ventajas de Internet» (Porter, 2001, 24). Para Porter, las estrategias que integren Internet y las maneras tradicionales de competir serán las ganadoras. Como ejemplo de esto tenemos el posicionamiento estratégico (hacerlo diferente y brindar un valor único). Internet abre nuevas oportunidades para realizar un posicionamiento estratégico distintivo. Una de las opciones puede ser vía publicidad *on-line*. Las redes sociales se enmarcan en la evolución tecnológica que ha traído transformaciones tanto para las personas como para las empresas, contribuyendo a la eliminación de barreras y permitiendo que las personas interactúen y se comuniquen de forma más conveniente y rápida (Hua y Haughton, 2009).

A nivel empresarial, Internet ha influido profundamente en muchos sectores de la economía. Su uso en los hogares y empresas es un fenómeno generalizado y ha alterado los modos de funcionamiento de muchas industrias, como, por ejemplo, la editorial, la de la música, la informática, la de educación, la de los medios de comunicación y los viajes (Prince y Simon, 2009).

Con relación al marketing, el análisis de redes sociales ha irrumpido recientemente en la literatura. La cuestión que para el marketing se plantea no es nueva. Ya se hablaba en períodos anteriores de la influencia del boca-a-boca (*word of mouth*), es decir, las recomendaciones, comentarios o sugerencias emitidos por los consumidores hacia otros consumidores. Los cambios son difíciles para los implicados, y el marketing no es una excepción. De la mentalidad del *branding* vinculado a los medios clásicos hay que evolucionar a los de *social media*. En otras palabras, tenemos que pasar de construir la identidad corporativa, el posicionamiento y la lealtad de marca en los medios clásicos (televisión, radio y prensa escrita), a construir dichos elementos con medios digitales. En todo caso, no se pueden descuidar los medios publicitarios clásicos (Nunes y Merrihue, 2007). La clave se encuentra en alinear las acciones emprendidas en una misma dirección y usar un mix adecuado. Así, pues, es necesario dotarse de nuevas herramientas que permitan trasladar los principios del marketing mix al mundo digital: se pueden trasladar los conceptos del *branding* a lo que se ha dado en llamar «*cyber branding*» (Breakenridge, 2001). El marketing debe desarrollar nuevas habilidades para situarse en el entorno que supone el uso de las nuevas tecnologías e Internet.

Esto justifica que las empresas estén utilizando las redes sociales como una herramienta más de marketing. Según Castelló (2010), las redes sociales se configuran como la herramienta de Internet más idónea para las estrategias empresariales enfocadas hacia el cliente, preocupadas por la personalización de su mensaje, la interacción con el destinatario y el mantenimiento de una comunicación bidireccional con el cliente para conseguir su fidelización.

Debido al crecimiento de la actividad de las RSD, las empresas han comenzado a utilizarlas en su estrategia de marketing debido al bajo costo de uso y su popularidad, siendo utilizadas para la construcción de marca y para medir la reputación de las relaciones con los clientes (Harris y Rae, 2009), para la gestión de la marca (Christo Doulides, 2009), para comunicarse con sus clientes (Jansen y otros, 2009), para

comercializar productos del mundo real en mundos virtuales a través de SecondLife (Hemp, 2006) y para la investigación y la medición de la satisfacción del cliente (Crofchick, 2009), facilitando el contacto empresa-consumidor. Por otro lado, las RSD nos pueden proveer de datos de comportamiento natural de los usuarios, ya que los perfiles y datos pueden ser recolectados a través de técnicas automáticas, lo que permite que los investigadores exploren a gran escala patrones de amistad, uso y otros indicadores visibles (Hogan, 2008). Ejemplo de esto es la obtención de patrones de uso y consumo en marcas con presencia en RSD, así como conocer cuáles son los factores que afectan positiva o negativamente en la lealtad hacia la marca. Esto permite abordar a los consumidores de forma rápida y directa a un costo bajo y con mayor eficiencia que las herramientas de marketing convencional, razón por la cual es adecuado su uso en las pequeñas empresas, las ONG e incluso el gobierno (Kaplan y Haenlein, 2010).

Además, no debemos dejar de lado que este tipo de redes promueve la interacción entre los miembros de la comunidad, ayudando a fomentar la confianza y un sentimiento común entre ellos (Leimeister y otros, 2006). Otro atractivo es que ofrece a los consumidores nuevas maneras de construir y mantener redes sociales, de crear relaciones, de compartir información, de generar y editar contenidos y de participar en movimientos sociales a través de Internet (Lorenzo y otros, 2011). Esta interacción entre los miembros puede incluir texto, audio, imágenes, video o cualquier otro formato de comunicación (Ryan y Jones, 2012). Esto facilita que la empresa conozca más aspectos sobre sus consumidores, ya que la interacción es directa en RSD.

Boyd y Ellison (2007) consideran que las RSD son de gran importancia tanto para las personas como para las empresas, ya que, mediante ellas, se fomenta el mantenimiento de los lazos sociales existentes y la formación de nuevas formas de conexión entre los usuarios. Las marcas desempeñan un papel fundamental, pues los consumidores comparten su entusiasmo acerca de su marca favorita a través de estas plataformas (Hennig-Thurau y otros, 2010), comentando sobre sus productos y servicios (Chan y Ngai, 2011) y justificando de esta manera las comunidades de marca *on-line* (CMO). El concepto de co-

comunidades de marca (CM) fue introducido por primera vez en 2001 por Muniz y O'Guinn en el artículo «*Brand Community*». Estos autores definen la CM como «aquella comunidad que se basa en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre admiradores de una marca, no sujeta a límites geográficos y especializada en torno a un bien o servicio de marca» (Muniz y O'Guinn, 2001, 412). Por esta razón, hoy en día, las CMO juegan un papel muy importante y en el cual deben poner atención todos los directivos y estrategias, ya que en ellas está la mayor fuente de información, que luego sirve de retroalimentación para introducir mejoras o cambios en sus productos.

Sin embargo, y aunque el impacto del marketing con RSD en el desempeño empresarial sigue siendo un tema desconocido, no hay duda de que estas juegan un papel clave en el futuro del marketing (Harris y Rae, 2009), confirmando a Lindgreen y otros (2004), que anticipaban que el marketing electrónico y el interactivo tendrían mayor desarrollo en los próximos años.

Las redes objeto de este análisis también tienen aspectos negativos, pues problemas de privacidad o de seguridad de los datos sugieren que las RSD requieren de un control estructural o, de lo contrario, su atractivo, la credibilidad y el valor de su contenido pueden disminuir significativamente (Otto y Simon, 2008). Por este motivo, las empresas deben tener buenos sistemas de información empresarial, resguardados con protección tanto a nivel tecnológico como, por ejemplo, antivirus en sus equipos informáticos, así como contratos de confidencialidad con sus empleados, dotando así de una credibilidad palpable hacia sus consumidores.

## **Identificación del consumidor con la empresa**

Para que los consumidores sean adeptos de las redes sociales de la empresa/marca, debe existir una clara identificación con la misma. Para la empresa, esta identificación supone una relación ideal respecto al consumidor, ya que el individuo siente un fuerte vínculo con la empresa al utilizarla como vehículo de definición personal

y expresión social. De esta manera se pueden obtener de los consumidores la tan anhelada lealtad y una actitud favorable al interés de la empresa. «Pero para las empresas no resulta fácil conseguir la identificación de sus consumidores. Tradicionalmente, los individuos han preferido relacionarse con grupos deportivos, religiosos o políticos, ya que tienen motivos de ser y fundamentos organizacionales más atractivos que las empresas, y las empresas no suelen estar presentes en la vida cotidiana de las personas» (Marín y Ruiz de Maya, 2007).

Según Scott y Lane (2000), la relevancia de la relación para el consumidor puede ser objeto de manipulación por parte de la empresa utilizando «tácticas de identificación» mediante diversas fórmulas.

Como primera táctica tenemos la utilización de la comunicación corporativa, con el objeto de aumentar el atractivo de la imagen de la organización a los grupos de interés, promoviendo una imagen positiva y distinta a las demás. La comunicación corporativa cumple con la función recordatoria hacia sus miembros sobre su filiación, generando así una actitud positiva sobre su identidad organizacional (Scott y Lane, 2000). Maignan y Ferrell (2004) nos recuerdan que estos impactos de comunicación corporativa son un requisito para la identificación organizacional. La principal herramienta de comunicación son las webs corporativas, en las que se facilita a los clientes chatear, información sobre acciones de patrocinio, blogs, clubes, foros o chats y, actualmente, nos brindan un acceso directo a las RSD.

La visibilidad de afiliación es otra de las técnicas utilizadas para la identificación y está definida como un conjunto de variables referidas a la singularidad propia de una persona, en su relación con la organización, que tiene como objetivo hacer pública su afiliación y que sea visible para otros (Scott y Lane, 2000). Un ejemplo práctico son las tarjetas vip que emiten las empresas a clientes con los que les interesa fortalecer sus relaciones, lo que compromete y, en definitiva, los identifica más. Para Dutton y otros (1994) y Bhattacharya y otros (1995), la visibilidad de la afiliación es la facilidad con que se identifica que una persona es miembro de la organización y la categoría que tiene dentro de la misma.

Otra de las técnicas descritas por la literatura para conseguir que la empresa esté más presente en la vida del consumidor y active su identificación con ella es incrementar el número de interacciones empresa-consumidor y consumidor-consumidor (Scott y Lane, 2000), siendo esta una de las herramientas en concordancia con las RSD, ya que estas permiten el incremento de las interacciones sin tener en cuenta las distancias geográficas ni el tiempo. Con esto, la tecnología es un pilar fundamental para la interacción, que en la actualidad se realiza en tiempo real y con consumidores en distintos lugares del mundo, permitiendo el intercambio de opiniones y experiencias.

Otro factor a considerar en las RSD son las interacciones consumidor-consumidor, destacándose aquellas que «ayudan en el comportamiento en el consumo» (Price y otros, 1995, 85), en el que el comportamiento de ayuda de un consumidor a otro está en función de la implicación del mismo, el altruismo o las tendencias en el consumo colectivo. Con estas tácticas de socialización basadas en ritos, rutinas y rituales, se persigue incrementar la relevancia que para el consumidor tiene la empresa, convirtiéndolo psicológicamente en miembro legítimo de la misma (Pratt, 1998) y, por tanto, incrementando la relevancia que tiene para el individuo esta relación.

Las consecuencias de la identificación del consumidor con la empresa son aportadas por Bhattacharya y Sen (2003) y Ahearne y otros (2005), siendo las más importantes:

- a) Lealtad a los productos de la empresa
- b) Promoción de la empresa a amigos y conocidos
- c) Reclutamiento de nuevos clientes para la empresa
- d) Participación en actividades de colaboración con la empresa y sus empelados
- e) Mayor resistencia a las posibles noticias negativas que reciba de la empresa
- f) Mayor grado de aceptación de nuevos productos lanzados por la empresa

## Marketing *on-line* y objetivos

El concepto del marketing *on-line* se plantea bajo una amplia perspectiva que parte de una idea similar a la planteada por Calvo y Reinares (2001), al explicar que este se basa en las mismas estrategias del marketing convencional, pero adaptadas a un nuevo sistema de transmisión de la información.

El propósito final de cualquier campaña de marketing es convencer a las personas, a las organizaciones o a la sociedad de que compren nuestros productos o de que contraten o hagan uso de nuestros servicios, porque ello redundará en su propio interés. Para la empresa, esto se desarrolla en cuatro grandes etapas, consistentes en:

1. **Generar y promover la notoriedad de nuestra imagen**, dando visibilidad a la marca y al producto o servicio que ofrecemos.
2. **Crear un público objetivo** (PO) o potencial, es decir, una audiencia cualificada susceptible de ser consumidora de nuestros productos o servicios.
3. **Generar un ROI** (del inglés *return on investments*) o retorno de la inversión, es decir, lograr un beneficio significativo en relación con la inversión realizada.
4. **Fidelizar a nuestros clientes o usuarios**, es decir, instaurar una relación de confianza duradera entre ellos y la empresa que logre que vuelvan a visitar nuestro *site*, a adquirir nuestros productos.

En términos operativos, estos objetivos se alcanzan mediante la implementación de una o varias de las siguientes estrategias en nuestras campañas de marketing *on-line*:

1. **El branding** es la estrategia centrada en la promoción de nuestra imagen de marca.
2. **La generación de tráfico web** es la estrategia centrada en el aumento del número de visitas a nuestro sitio web, sin tener en cuenta la calidad de las mismas.
3. **La consecución de leads** u oportunidades comerciales es la es-

trategia centrada en la generación de oportunidades de venta, creando un mercado de potenciales clientes o usuarios. Un *lead* es la persona o compañía que ha demostrado interés en la oferta de la marca, mostrando dicho interés a través de una solicitud de información adicional o acudiendo a los puntos de atención al cliente. También denominado «cliente potencial» en marketing directo.

4. **La conversión a ventas** es la estrategia centrada en la consecución rápida de ventas, generar una rentabilidad inmediata o la conversión de *leads* en clientes reales.

## Aplicación en Ecuador

En el año 2013, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información publicó «Incidencias de las TIC en el sector empresarial del Ecuador». Este informe fue realizado con una investigación a 7 750 establecimientos, segmentados por tipo de actividad (comercio, servicio, manufactura e información/comunicación) y tipo de establecimiento (microempresa, pequeña empresa y mediana empresa). Las ciudades objeto del estudio fueron Ibarra, Santo Domingo, Quito, Ambato, Riobamba, Manta-Portoviejo, Guayaquil, Machala, Cuenca y Loja (Intel, 2013). Como resultado se obtuvo que el 82 % de las empresas que tienen computadoras utiliza Internet y de estas el 98 % tiene un acceso a este servicio por banda ancha fija. En los otros segmentos, el 72 % de las microempresas utiliza Internet, mientras que el 82 % y el 94 % de las empresas que tienen computadoras también utilizan Internet, respectivamente.

En el año 2013, el Instituto de Estadística y Censos del Ecuador (INEC) realizó un estudio en el que se evidencia que, en el país, el 40,4 % de la población había utilizado Internet en el último año, duplicando la cifra del estudio realizado en 2010, por lo que se puede estimar que esta cifra para 2015 sea más alta de 55 %, siguiendo con el patrón de crecimiento que tiene. Según el Ministerio de Telecomunicaciones,

en 2013, 66 de cada 100 personas usaron Internet. Esta cifra es 11 veces mayor a la registrada en 2006, cuando tan solo eran 6 de cada 100 usuarios (INEC, 2013).

Tal y como indica la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones (Arcotel) (2015), al afirmar que, por cada 100 habitantes, 55 personas tienen acceso a Internet, y el informe del INEC (2014), que señala que el 67,8 % de las personas que utilizan computadora tienen entre 16 y 24 años, que solo el 28,3 % de los hogares a nivel nacional tiene acceso a Internet y que el 30 % de los usuarios utiliza Internet para adquirir información, frente a un 28,2 % que lo utiliza como medio de comunicación.

Las RSD son las plataformas que más utilizan los ecuatorianos, siendo lideradas por Facebook. Según datos de la propia red, en 2011 había 2,8 millones de usuarios en el país y a inicios del año 2015 la cifra llegó a los 7 millones.

Interactive Advertising Bureau (IAB) publicó en el año 2013 un informe anual, en el que deja conocer que la industria de publicidad digital en Ecuador tuvo un incremento anual en inversión del 50 %. Los ingresos totales fueron de \$ 7 411 025, de los cuales \$ 2 419 186 correspondieron a redes sociales. Según lo detallado en dicho informe, Ecuador aún se encuentra en una etapa de desarrollo en el ámbito digital, en comparación con Colombia y Perú, que se encuentran en una madurez. Estas cifras son atractivas y demuestran que los consumidores y los potenciales clientes están a la vanguardia en tecnología, razón por la cual las empresas no pueden descuidar su presencia en ellas.

## Conclusiones

A lo largo del capítulo hemos revisado en profundidad la bibliografía existente en cuanto a las redes sociales y el marketing. Una de las conclusiones que se deriva de este análisis es que las redes sociales

juegan un papel fundamental en la comunicación entre consumidores-consumidores y consumidores-empresa. En cuanto a la interacción consumidor-consumidor, las RSD son importantes a la hora de transmitir una experiencia de uso o compra. Cuando actúa empresa-consumidor, la información obtenida es muy valiosa para la empresa, ya que esta servirá para mejorar los servicios o productos en la cadena productiva. Por esta razón, en un futuro se debería analizar el concepto de cocreación de valor desde la vertiente de las redes sociales. Es decir, analizar si los clientes se involucran directamente en la mejora de los productos mediante la aportación de ideas creativas o con aportaciones en el proceso de innovación, analizando si dichas aportaciones son realizadas en las redes sociales, como, por ejemplo, mediante las comunidades de marcas antes mencionadas.

Como se pudo apreciar, las redes sociales tienen un origen muy técnico y matemático, que ha evolucionado hasta poder conocer la interfaz con la que estamos familiarizados. La teoría del mundo pequeño es muy interesante y nos sirve para plasmar lo que comúnmente escuchamos como «el mundo es un pañuelo». Esta expresión nos da a entender que siempre conoceremos a alguien a través de otro conocido, llegando a conformar grupos de personas que tal vez hace años no veíamos. Llevando a la práctica esto, es una verdadera ventaja, ya que nos servirá para transmitir información de nuestros productos o servicios de manera rápida y traspasando fronteras geográficas. Potenciando así las RSD como fuerte herramienta de marketing y de comunicación empresarial.

El consumidor tiene cada día un papel muy importante, puesto que en torno a él giran todas las acciones que realizan las empresas/marcas. Esta es una razón por la cual se deben construir relaciones de fidelidad con ellos.

En Ecuador falta desarrollar mucho sobre este tema ya que, como observamos y según estudios, el marketing digital está en una fase de crecimiento en comparación con otros países de Latinoamérica. A futuro se debe investigar cómo incentivar a las empresas para que

utilicen en este tipo de marketing, además de informar sobre los beneficios que esta herramienta aporta.

Finalmente, se debe promover desde el ámbito académico la transferencia de los resultados que se vayan obteniendo en investigaciones científicas nacionales, así como la posibilidad de adaptar investigaciones internacionales al mercado ecuatoriano, generando así fuentes de consulta tanto a nivel académico como profesional.

## **Capítulo cuarto**

Contextualización del marketing político:  
teoría, modelos y prospectiva

Xavier Oña

Javier Cuestas

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

David Villacís Pazos

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES



El marketing político es un paradigma en construcción que está en fortalecimiento y constante adaptación. Esta relación entre la mercadotecnia y la política ocupa todavía un lugar confuso en el ámbito académico, debido a su falta de identidad teórica y a la aún especulativa influencia en los procesos electorales. Su nacimiento se da como una metáfora idónea para dar respuesta a una política más profesional (Juárez, 2003). En este mismo orden de ideas se puede señalar que el estudio de marketing político es el resultado de la aproximación entre consultores políticos, expertos en campañas electorales y académicos de varias ramas de las ciencias sociales, como la sociología, la ciencia política, la psicología y la administración (Thakur, 2014; greater boom in the Information Technology (IT; Reid, 1988, Niffenegger, 1989; Lock & Harris, 1996; Scammell, 1999). En el contexto local, el político y abogado Rodrigo Borja, en su obra *Enciclopedia de la política*, señala que, en la arena política, la palabra *marketing* hace referencia a la forma de vender un candidato o una tesis, como si se vendiera un producto comercial. Sin embargo, el autor considera que no es lo mismo persuadir a los ciudadanos sobre la aceptación de una idea o imagen que vender un producto industrial, a pesar de que las técnicas ciertamente son similares. Esta concepción se aproxima a las definiciones clásicas propuestas por Shama (1975), Niffenegger (1989) y Newman (1999), pero también reconoce que existen diferencias con el *business marketing*.

En otro orden de ideas, cabe señalar que la evidencia empírica de la aplicación de las técnicas y herramientas de marketing político se puede analizar desde cuatro perspectivas, cuatro modelos que evidencian la articulación de las variables interrelacionales del marketing mix, en la que se reflejan los elementos asociados al producto, comunicación, precio y los canales. Estos tres modelos se explicarán a través del análisis de las campañas electorales del Ecuador entre

1984 y 2007. Finalmente, el presente capítulo delimita los diferentes enfoques sobre marketing político desde una perspectiva local y vincula la aplicación de herramientas con la prospectiva estratégica, a fin de dar al lector elementos para ampliar la discusión sobre los resultados, limitaciones y futuro del marketing político.

## Marketing político

A continuación, se presentan los orígenes y las primeras obras de marketing político. En segundo lugar, se revisa la literatura académica más relevante para dar al lector una aproximación al concepto del marketing político y sus diferencias con el marketing comercial. En tercer lugar, aparecen cuatro modelos de marketing mix que buscan explicar la aplicación de este en las campañas electorales. Finalmente, se aborda el enfoque prospectivo como herramienta para pronosticar escenarios de éxito o fracaso de candidatos o partidos.

## Antecedentes

Existe la idea ampliamente aceptada de que el marketing político tuvo sus orígenes en Estados Unidos, a partir de la década de 1930 (Newman, 1994; Maarek, 2009; Valdez & Huerta, 2013). Cabe señalar que es la aplicación de las herramientas de marketing comercial a la comunicación política, específicamente a las campañas electorales, la que va moldeando en un principio esta disciplina.

La aparición como término es usualmente atribuida a Stanley Kelley, reconocido analista político de mediados del siglo xx (Kubacki, 2015; Wring, 1997; Henneberg, 2008) que en su obra *Professional Public Relations and Political Power*, de 1956, señala que los equipos (políticos) dependen en gran medida, pero no completamente, de su propia sensación intuitiva para proporcionar condiciones de marketing político. En esta primera obra, Kelley acuña el término *marketing político* como respuesta al fenómeno que empezaba a darse con el desarrollo de la comunicación política en los años treinta, a partir de la creación de la consultora de ser-

vicios electorales Campaigns Inc. (García, 2015). El trabajo inicial de Kelley fue enriquecido por otros varios autores que empezaron a involucrarse con las variables y actores del naciente marketing político. Las primeras obras relacionadas se pueden observar en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Primeras obras sobre marketing político

| <b>Autor</b>         | <b>Obra</b>   | <b>Aporte</b>   |
|----------------------|---|---|
| Downs<br>(1957)      | <i>An Economic Theory of Democracy</i>                              | Investigación sobre el comportamiento del elector desde una perspectiva económica.                                |
| White<br>(1962)      | <i>The Making of the President 1960</i>                             | Hace referencia a la estrategia utilizada en la campaña electoral Kennedy.  |
| McGinniss<br>(1969)  | <i>The Selling of the President</i>                                 | Explica cómo la publicidad que tuvo Richard Nixon fue clave para éxito de su campaña en 1968.                     |
| Perry<br>(1968)      | <i>The New Politics</i>   | Compara la venta de un candidato con la misma forma de vender un auto.  |
| Nimmo<br>(1970)      | <i>The Political Persuaders</i>                                     | Analiza desde una perspectiva científica las campañas electorales y las tácticas para la persuasión de las masas. |
| Rosenbloom<br>(1973) | <i>The Election Men</i>   | Se enfoca en los gestores profesionales de campañas y su rol en los procesos y resultados electorales.            |
| Rothschild<br>(1978) | <i>Political Advertising: A Neglected Policy Issue in Marketing</i> | Estudia la efectividad de la publicidad política, la segmentación y la elaboración de políticas públicas.         |

Fuente: Elaborado con base en López (2009) y Kubacki (2015)

La evidencia empírica de la aplicación de herramientas noveles de marketing político se puede constatar en las décadas de los cuarenta, cincuenta y sesenta del siglo XX durante varios períodos presidenciales en EE. UU., caracterizados por un dinámico uso de herramientas de comunicación y persuasión por parte de los candidatos y partidos. Entre 1933 y 1945, la Presidencia de la nación norteamericana estuvo a cargo del político demócrata Franklin D.

Roosevelt, que es reconocido por sus célebres *fireside chat*, treinta discursos transmitidos por radio en los cuales el presidente informaba regularmente a sus ciudadanos sobre una variedad de temas, desde el desempleo, hasta la lucha contra el fascismo en Europa (History, 2010). Además, fue el primer presidente que encargó encuestas para conocer la opinión y la evolución de los ciudadanos respecto de su gestión (Valdez & Huerta, 2013). Para 1952, el 40 % de los ciudadanos estadounidenses ya disponía de televisión, a diferencia de países europeos, como, por ejemplo, Francia, en donde no llegaban ni al 4 % (Maarek, 2009). En ese año, por primera vez en la historia estadounidense, los partidos destinaron un presupuesto a comunicación política. El partido republicano, en apoyo a su candidato, el general Dwight Eisenhower, contrató los servicios de la agencia BBDO y los servicios de Thomas Rosser Jr., de la agencia Ted Bates, compañía conocida por ser pionera del marketing comercial audiovisual. Hasta 1960 se habían desarrollado dos herramientas de marketing que podían ser utilizadas en televisión: los debates televisivos y los *spots* publicitarios (Valdez & Huerta, 2013). Por ejemplo, el debate televisado entre John F. Kennedy y Richard Nixon se ha convertido en un clásico de las campañas políticas, debido al impacto que tuvo en el triunfo de JFK, basado en la asesoría de imagen, que permitió que se ganara al público en televisión pese a la existencia de la radio (Adell & Coto, 2011).

Entre los años 1964 y 1976 no hubo tantos debates televisivos debido a que los candidatos no tenían diferencias tan marcadas y no se consideró necesario enfrentarlos (García, 2015). Empero, ante la falta de debates, los candidatos y sus propuestas fueron promovidas ante la población a través de *spots* publicitarios. En la campaña de 1964, que enfrentó a Lyndon Johnson y Barry Goldwater, apareció por primera vez un *spot* de naturaleza negativa, conocido como *The Daisy Spot*. En dicho anuncio no existió una alusión directa al adversario, sin embargo, utilizó eficazmente el recurso del miedo para disuadir a los electores de optar por el candidato republicano (Goldwater). Las consecuencias de la publicidad negativa fueron inmediatas. Es así que este tipo de prácticas se siguen reproduciendo desde aquellos años en prácticamente la mayoría

de campañas (Peña, 2011). Para 1976 se restablecieron los debates y la comunicación política televisada alcanzó la mayoría de edad. El poder económico de los partidos y de los candidatos empezó a determinar el éxito de las campañas (Maarek, 2009; García, 2015).

En lo que respecta a la realidad latinoamericana, la campaña presidencial de Carlos Pérez en Venezuela en 1973 marcó el ingreso de las estrategias de marketing político estadounidenses en la región. Vale recordar que Pérez fue asesorado por el reconocido estratega estadounidense Joseph Napolitan, que había servido en la campaña de JFK en 1960 (Sandoval, 2012). En el caso ecuatoriano, las elecciones presidenciales de 1978 trajeron consigo varias herramientas del marketing político estadounidenses, como campañas, eslóganes y los discursos populistas. Jaime Roldós Aguilera fue el ganador abrumador de aquellas elecciones y es recordado no solo como un virtuoso orador, sino también por su eslogan: «La fuerza del cambio». Cabe señalar que en el mismo año hubo un cambio constitucional y se modificó el sistema electoral al haber incluido una segunda vuelta en las elecciones presidenciales (*ballotage*). Para Sandoval (2012), las campañas electorales en el Ecuador, a partir de ese momento, comenzaron progresivamente a adquirir particularidades propias de la del marketing político actual.

Para las elecciones de 1984, León Febres Cordero añadió otros elementos del marketing político heredados de las campañas de Estados Unidos en la década de 1960. Es así que, en esa campaña, se proyectaron propagandas televisadas con el eslogan «Pan, techo y empleo». Además, se aplicaron cuestionarios en diferentes ciudades del país para conocer lo que quería y sentía el votante. Febres Cordero cambió la manera de hacer proselitismo político, para lo cual se apoyó en un equipo de profesionales, emulando la asesoría a la que se recurría en EE. UU. Su campaña contaba con creativos, músicos publicitarios y el apoyo de varios estrategas y de la agencia de publicidad Norlop. Esta campaña es considerada como la primera con un plan de marketing político lo suficientemente completo,

tomando en cuenta la época (Sandoval, 2012). Febres Cordero ganó las elecciones presidenciales de 1984 en segunda vuelta, a pesar de haber perdido por un estrecho margen la primera vuelta ante su rival Rodrigo Borja.

Por otra parte, es importante señalar también que, para la década de los noventa, las campañas políticas empezaron a incorporar el uso de Internet, no solo en el continente americano, sino en todo el mundo. La Red se convertiría en una verdadera revolución y en una de las principales formas de comunicación entre votantes y candidatos. El impacto y la influencia de las redes sociales e Internet son actualmente objeto de múltiples estudios y discusiones.

Finalmente, es necesario reconocer el aporte de la comunicación política estadounidense como precursora de lo que ahora se denomina marketing político. Una disciplina académica que ha permeado las esferas políticas a nivel mundial. Si bien su origen tiene un consenso generalizado, su definición no corre con la misma suerte, puesto que, como lo señala Henneberg (2008), se debe considerar que no existe aún un claro entendimiento ontológico y epistemológico sobre la perspectiva del marketing en la política y son necesarios más estudios descriptivos que expliquen lo que los actores del marketing político actualmente hacen. El siguiente apartado pretende brindar al lector ciertas luces respecto de las diferencias y las semejanzas de las definiciones propuestas por varios autores sobre el marketing político y cómo este campo de estudio ha creado sus propias dimensiones, modelos y objetivos.

## Estado del arte

El marketing como campo de estudio ha sido influenciado por diferentes disciplinas académicas, pero también ha contribuido al desarrollo de otras tantas, entre ellas, las áreas sociales y políticas (Henneberg, 2008). El marketing político lleva más de tres décadas, siendo objeto de análisis y confrontación teórico-empírica con el fin de encontrar su propia naturaleza lejos del *framework* del marketing *mainstream*. Durante estos años de estudio, los académicos de

este campo de conocimiento no han llegado a un consenso respecto de su definición. Para intentar conceptualizarlo, es importante empezar señalando qué no es marketing político y, en segundo lugar, comparar las diferentes definiciones propuestas por académicos reconocidos en el área a fin de encontrar elementos en común.

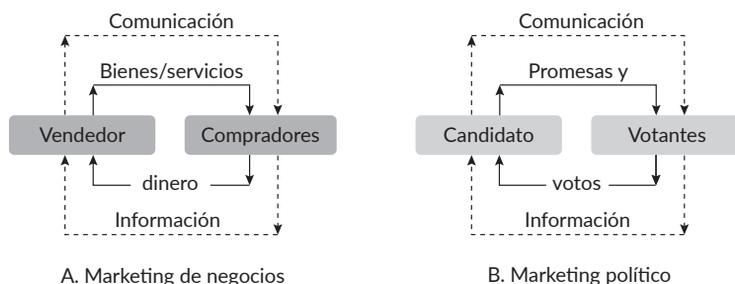
En primer lugar, marketing político no es *business marketing*, a pesar de las similitudes y los mecanismos comunes que utilizan. El marketing político es un resultado conceptual del *non-profit marketing*. En ese sentido, no busca, como tal, réditos en términos económicos, sino un retorno en términos electorales. Busca el fortalecimiento de la democracia a través del proceso de votación (Newman, 1994). Lock y Harris, en su conocida obra *Political marketing, vive la différence*, explican siete diferencias entre el marketing de productos y servicios y el marketing político, que Cwalina, Falkowski, & Newman (2015) explican de la siguiente manera:

1. Los votantes hacen sus elecciones en el mismo día. En el ámbito comercial casi no existen decisiones de compra con esta característica y, desde luego, ninguna afecta a un número tan grande de personas.
2. Mientras un consumidor adquiere un producto siempre conociendo su precio (entendido en términos financieros), para los votantes no existe un precio unido a su habilidad para votar.
3. Los votantes se dan cuenta de que su elección es colectiva y, en tal sentido, aceptan los resultados finales, aun si estos están en contra de sus preferencias individuales. Esto muestra la gran distinción entre la elección pública y los mercados de consumo.
4. El ganador se lleva todo en elecciones políticas. Lo más cercano en el marketing comercial podría ser un monopolio.
5. El partido político o el candidato es un complejo e intangible producto que el votante no puede desempaquetar para mirar qué hay dentro. Aunque en el marketing comercial existen productos y servicios con esta característica, la proporción es mucho menor que en el mercado político.

6. La posibilidad de introducir una nueva marca en la estructura de un partido político es relativamente remota. Además, siempre se lleva a cabo solo a nivel nacional.
7. En el marketing tradicional, los líderes de marca tienden a permanecer al frente del mercado, mientras que en el marketing político muchos partidos políticos comienzan a perder apoyo en las encuestas después de haber ganado las elecciones, a menudo debido a decisiones que no son bien recibidas por los grupos sociales.

Las diferencias explicadas anteriormente y el objetivo no económico del marketing político se pueden visualizar en la siguiente figura.

Figura 4.1. Marketing de negocios versus marketing político



Fuente: Modificado de Schafferer (2006)

Como segundo paso para conceptualizar el marketing político se propone revisar definiciones clásicas y actuales de los académicos más reconocidos del área. Para Shama (1975), el marketing político es el proceso por el que los «candidatos políticos y las ideas se dirigen a los votantes con el fin de satisfacer sus necesidades» políticas y, de este modo, obtener su apoyo para el candidato y las ideas de que se trate. Niffenegger (1989), por su parte, señala que el marketing político es el «uso de las herramientas clásicas de la mezcla de marketing para campañas políticas». Incluye los esfuerzos dirigidos a la «integración dentro de la mezcla de marketing», conocidos como las 4P para el «control del comportamiento de los votantes» de manera eficiente. Finalmente, una definición clásica es la propuesta por Newman en el *Handbook of Political Marketing*, de 1999,

en la que señala que el marketing político es «la aplicación de los principios y procedimientos del marketing en campañas políticas por varios individuos y organizaciones [...] que buscan conducir la opinión pública, defender sus propias ideologías, ganar las elecciones, aprobar leyes y referendos en respuesta a las necesidades y deseos de personas y grupos específicos de una sociedad».

La revisión de la literatura disponible permitió elaborar un cuadro resumen con las principales perspectivas actuales respecto del marketing político. Las definiciones se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 4.2. Definiciones de marketing político

| Autor                                 | Definición  | Obra   |
|---------------------------------------|---|--|
| Henneberg (2008)                      | Pretende establecer, mantener y mejorar las relaciones políticas a largo plazo en beneficio de la sociedad, de manera que se cumplan los objetivos individuales de los actores políticos y de las organizaciones involucradas. Esto se realiza mediante el intercambio y el cumplimiento mutuo de promesas.         | <i>An Epistemological Perspective on Research in Political Marketing</i> |
| Cwalina, Falkowski y Newman (2009)    | Son los procesos de intercambio y establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de las relaciones entre los objetos en el mercado político (políticos, partidos políticos, votantes, grupos de interés, instituciones), cuyo objetivo es identificar y satisfacer sus necesidades y desarrollar liderazgo político. | <i>Political management and Marketing</i>                                |
| Maarek (2011)                         | Se trata de un proceso complejo, el resultado de un esfuerzo más global, que involucra todos los factores de la comunicación política del candidato. El marketing político es el método general de comunicación política.   | <i>Campaign Communication and Political Marketing</i>                    |
| Lees-Marshment (2009)                 | Es el resultado del matrimonio entre el marketing y la política y, empíricamente, representa la penetración del marketing en la arena política.   | <i>Political Marketing: Principles and Applications</i>                  |
| American Marketing Association (2015) | Marketing diseñado para influir en el público objetivo para votar por una persona en particular, partido o propuesta. Los intentos de un individuo u organización solo para educar o cambiar las actitudes no son marketing político.   | <i>American Marketing Association Dictionary</i>                         |

Fuente: Elaboración propia con base en varios autores

Como se puede observar, en los últimos años se ha refinado la relación entre el marketing y la política para poder dar forma al fenómeno del marketing político. Esta relación ha dejado de estar vinculada únicamente a la aplicación del mix del marketing en asuntos electorales, sino que se ha identificado además la complejidad de los actores y sus relaciones.

La clave para el entendimiento y la conceptualización del marketing político en el siglo **XXI** radica en las relaciones de intercambio entre los actores políticos, que, sin duda, constituye un elemento en común entre las definiciones propuestas por los diferentes autores. El marketing político se convierte entonces en un «proceso complejo de creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo de candidatos y partidos políticos con la sociedad, a través de la satisfacción de necesidades-expectativas y el cumplimiento de objetivos-promesas, al mismo tiempo que busca fortalecer la democracia y la confianza en las instituciones político-electorales».

Finalmente, si bien es cierto el marketing político empieza a descubrir su *ethos*, también es importante entenderlo como una subdisciplina del marketing moderno (Perdigão, 2013), de ahí que resulte práctico explicar la evidencia empírica encontrada a través de las variables del marketing *mainstream*. En el siguiente apartado se contrastan los modelos del marketing político con la evidencia empírica encontrada referente a procesos electorales en Ecuador.

## La mezcla del marketing político

En principio, se considera necesario contrastar diferentes enfoques de la mezcla de marketing político conjuntamente con sus elementos subyacentes, a saber: producto, precio, plaza y promoción, con el objetivo de identificar perspectivas que permitan generar juicios de valor que dejen abierta la temática al criterio personal y busquen un abordaje más amplio y menos parametrizado, consecuentemente se procede a mencionar cuatro modelos.

## Primer modelo

En función de lo expuesto en el apartado anterior, al ser consecuentes con el enfoque ortodoxo de la mezcla del marketing asociado con la combinación de sus variables, se evidencia en el planteamiento de Niffenegger (1989) el desprendimiento de los elementos que subyacen en cada variable de la mezcla. En tal sentido, el mismo autor adapta la mezcla de marketing desde una perspectiva de proceso cíclico del marketing político, que toma como base la investigación de mercados, fluye hacia el candidato o partido, a continuación se vincula con cada variable de la mezcla para confluir hacia su segmento objetivo de votantes. En consecuencia, en función de la figura 2, se puede evidenciar que el *producto* se relaciona con la imagen, el historial y la plataforma de campaña; por otra parte, al *precio* se asocia con los costos económicos y psicológicos y los efectos de imagen nacional. Con relación a la *plaza* están los mítines y los programas de voluntarios. Finalmente, la *promoción*, entendida como los eventos de campaña, las bases de datos y la publicidad.

Figura 4.2. Mix del marketing político



Fuente: Tomado de Niffenegger (1989)

## Segundo modelo

De acuerdo con Guijarro, Babiloni y Cardós (2015), la variable más importante es el *producto*, integrado por persona, programa y partido. Por otra parte, al mencionar el *precio*, plantean la pregunta asociada con cuál es el retorno que conseguirá una agrupación política en función de la satisfacción de los electores y sus necesidades. Consecuentemente, el voto es considerado como el precio que paga el elector a cambio de obtener el beneficio que desea, de satisfacer sus necesidades y expectativas. La *promoción* hace referencia a los medios utilizados por el partido y candidato(s) para difundir sus mensajes. Y, finalmente, la *distribución* se enfoca en los *canales* utilizados para promover y poner a disposición de la población el partido y el(los) candidato(s).

## Tercer modelo

Del mismo modo, el aporte que hacen LeBaron (2008) y Nazaar, Latif y Yaqub, (2010) en función de la variable del producto se relaciona con el candidato, la ideología política y en buena gobernanza. Para Thakur (2014), el precio se vincula con el manejo de las actitudes y los comportamientos de todos los candidatos, interna y externamente, y la promoción con la disseminación de la información. Además, Henneberg (2008) concluye que la distribución hace referencia a la forma y la manera en las que los productos están disponibles para el mercado objetivo, es decir, los votantes, y estas son las campañas y ofertas de distribución.

## Cuarto modelo

Finalmente, la perspectiva estratégica de la mezcla promocional de Newman (1994) gira en torno a la plataforma de campaña, entendida como *producto*. En segundo lugar, la visualización del candidato/partido por los electores (*place*); a continuación, en la mercadotecnia de medios (*pull marketing*), y, finalmente, la utilización de la investigación en los electores (*polling*). Desde este enfoque, en un sentido más amplio, el primer elemento de la mezcla es el *producto* o plataforma de campaña, orientación que liga la oferta que hace el candidato a sus electores conjuntamente con sus

características, imagen, cualidades morales, experiencia, confianza, etc. En este sentido se deben considerar estos elementos de persuasión en los electores para que sean visibilizados y accesibles (*place*) e integrados en actividades de promoción de los mensajes e imagen, principalmente con medios masivos (*pull marketing*) y finalmente alimentados de la investigación de las tendencias para definir con mayor precisión el mercado objetivo (*polling*).

### **Mezcla del marketing político aplicado a casos ecuatorianos**

La información expuesta en la tabla 4.3 pretende integrar los elementos del marketing político que se presentan en los modelos mencionados anteriormente desde la perspectiva local. En este sentido, se busca construir de manera coherente la información recabada que podría ligarse con la mezcla del marketing político. Como se puede observar, la estructura de la tabla se genera a partir de los candidatos presidenciables ecuatorianos desde el año de 1984 hasta la presente fecha y segmentados por período.

En la primera columna, asociada con el producto, se ha incluido el partido al que pertenece, el mensaje y la imagen de cada candidato. En la columna del precio se muestran la cantidad de votos obtenidos por el candidato ganador y el candidato que obtuvo el segundo lugar. En la tercera columna, vinculada con la plaza, se mencionan los canales a través de los cuales el candidato pudo obtener acercamientos con su público objetivo. Finalmente, en la promoción se destacan los medios que ha utilizado cada candidato para generar persuasión con el electorado.

Tabla 4.3. Mezcla del marketing político aplicado a los candidatos presidenciales ecuatorianos

| Candidato-periodo                      | Producto<br>(partido-mensaje-<br>imagen)   | Precio<br>(votos obtenidos<br>por candidatos)   | Plaza<br>(canales)  | Promoción<br>(Medios)   |  |
|--|--|---|---|---|--|
| <b>León Cordero</b><br>1984-1988       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partido Social Cristiano (PSC)</li> <li>Basado en necesidades</li> <li>Representaba violencia, regionalismo y machismo</li> </ul>                   | Primer lugar<br>León Febres Cordero<br>1 381 709 votos<br>Segundo lugar<br>Rodrigo Borja<br>1 299 089 votos | Movilizaciones y caminatas en sectores que se ubicaba su electorado meta                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Movilizaciones con actividades violentas (negativa)</li> <li>Uso de medios tradicionales combinados efectivamente</li> <li>Usados para posicionarse</li> </ul> |  |
| <b>Rodrigo Borja</b><br>1988-1992      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Izquierda Democrática (ID)</li> <li>Ideología estructurada</li> <li>Simboliza perseverancia y honradez</li> </ul>                                   | Primer lugar<br>Rodrigo Borja<br>1 762 417 votos<br>Segundo lugar<br>Abdalá Bucaram<br>1 572 651 votos      | No específica   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Elementos clave para la campaña</li> <li>Bien estructurado</li> </ul>  |  |
| <b>Sixto Durán Ballén</b><br>1992-1996 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partido Unidad Republicana (PUR)</li> <li>No dirigido al mercado meta</li> <li>Transmitía honradez, competencia, capacidad y experiencia</li> </ul> | Primer lugar<br>Sixto Durán Ballén<br>2 150 212 votos<br>Segundo lugar<br>Jaime Nebot<br>1 557 666 votos    | No consideraba las movilizaciones como medios útiles  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de los medios tradicionales</li> <li>Sin acercamiento con los electores</li> <li>No se realizaron recorridos</li> </ul>                                    |  |
| <b>Abdalá Bucaram</b><br>1996-1997     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE)</li> <li>Abarcó clases medias</li> <li>Transmitió acercamiento a las clases bajas</li> </ul>                   | Primer lugar<br>Abdalá Bucaram<br>2 285 397 votos<br>Segundo lugar<br>Jaime Nebot<br>1 910 651 votos        | Actos públicos y espectáculos (movilización al estilo populista)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Usados de manera estratégica</li> <li>Se acercó al electorado</li> <li>Con distinto enfoque comunicacional</li> </ul>  |  |
| <b>Jamil Mahuad</b><br>1998-2000       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Democracia Popular (DP)</li> <li>Basado en objetivos políticos económicos</li> <li>Representaba honestidad y experiencia</li> </ul>                 | Primer lugar<br>Jamil Mahuad<br>2 243 000 votos<br>Segundo lugar<br>Álvaro Noboa<br>2 140 481 votos         | No específica   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sin utilización estratégica</li> <li>Con poca incidencia</li> </ul>  |  |
| <b>Lucio Gutiérrez</b><br>2003-2005    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sociedad Patriótica (SP)</li> <li>Atractiva para clases bajas</li> <li>Representó su estrategia de posicionamiento</li> </ul>                       | Primer lugar<br>Lucio Gutiérrez<br>2 803 243 votos<br>Segundo lugar<br>Álvaro Noboa<br>2 312 854 votos      | Movilizaciones y visitas a sectores rurales y sectores empresariales                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de medios estructurado</li> <li>Aplicativo efectivamente</li> <li>Lograron un acercamiento directo con las personas</li> </ul>                            |  |
| <b>Rafael Correa</b><br>2007-2017      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alianza PAIS (AP)</li> <li>Fundamentación y sustentación adecuada</li> <li>Excelentemente aplicada</li> </ul>                                       | PRIMERA CAMPAÑA   | Primer lugar<br>Rafael Correa<br>3 539 329 votos<br>Segundo lugar<br>Álvaro Noboa<br>2 716 023 votos    | Caravanas y caminatas para generar acercamiento directo con el electorado   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Combinación de medios tradicionales y no tradicionales</li> <li>Participación activa y generación constante de acercamiento</li> <li>Uso de medios de forma estratégica con base en metodología</li> <li>Innovación en medios no tradicionales</li> </ul> |
|  |  | SEGUNDA CAMPAÑA   | Primer lugar<br>Rafael Correa<br>4 918 482 votos<br>Segundo lugar<br>Guillermo Lasso<br>1 951 102 votos |   |  |

Fuente: Adaptado de Salas y Serratore (2015)

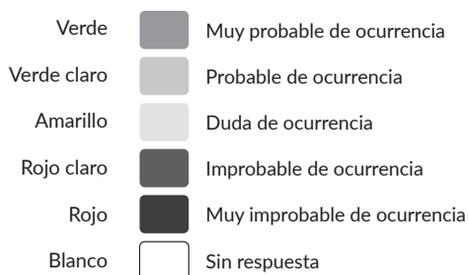
Una vez realizados el abordaje conceptual del marketing político y su vinculación con el caso ecuatoriano, se destaca la importancia de incluir la revisión de una temática relacionada que, en los últimos años, se ha convertido en un eje transversal de estudio. En este sentido, se incluyen la prospectiva y su articulación con el marketing político. En consecuencia, la prospectiva construye escenarios que permitirán tanto al candidato como a su partido dirigir sus esfuerzos de marketing con enfoque estratégico. A continuación, se presenta una breve explicación de la prospectiva en la política.

## Prospectiva política

La prospectiva política es una herramienta indispensable cuando se realiza marketing político, ya que, dependiendo de los posibles escenarios futuros en los que tendría que actuar la candidatura, los estrategias de campaña redireccionarán su mezcla o mix de marketing. Es decir, sus acciones van a depender de los escenarios visualizados. Por esta razón es importante explicar brevemente el proceso metodológico para el diseño de escenarios. En primer lugar, se tienen los *factores estratégicos*, que son los componentes principales de los escenarios. Para identificarlos se realizan encuestas de opinión y entrevistas por parte del equipo de campaña y, con el apoyo de expertos, se identifican los factores de cambio o ruptura que darían ventaja competitiva al producto, en este caso, al candidato, partido o mensaje. En esta etapa, se puede utilizar una herramienta conocida como *ábaco de Régnier*, que permite seleccionar de una lista de factores estratégicos aquellos que realmente tienen alto potencial de ocurrencia, con el objetivo de delimitar el sistema de análisis que dará origen a los escenarios.

Los expertos votan por los factores que, según su opinión y sus investigaciones, tienen mayor probabilidad de ocurrencia o impacto. Por ejemplo, podrían elegir el potencial de ocurrencia para el día de las elecciones presidenciales respecto de un candidato en particular. Se usa la siguiente escala de colores: tres colores base (verde, amarillo y rojo), más tres colores extra (verde claro, rojo claro y blanco). Cada color representa mayor o menor probabilidad de ocurrencia, como se muestra a continuación.

Figura 4.3. Probabilidad de ocurrencia



Fuente: Adaptado de Régnier (1989)

François Régnier (1989) menciona que esta variación de colores permite revelar las opiniones y representaciones, así como la evolución de los individuos y grupos, lo que facilita identificar en forma rápida los sectores de consenso y conflicto. Una vez identificados los factores estratégicos de alta potencialidad de ocurrencia, producto del análisis de expertos, se procede a explorar las posibles hipótesis de futuro de dichos factores. Para esto se emplea una segunda herramienta, llamada *matriz morfológica*. Etimológicamente, *morfológica* viene del griego *morphe*, que significa «forma» o «configuración», es decir que la herramienta tiene tal flexibilidad que permite la creación o la construcción de cualquier tipo de sistema complejo. Fritz Zwicky, profesor de Astronomía del California Institute of Technology (Caltech), es su inventor. Godet (2007) menciona que, por medio de esta herramienta, es viable obtener tantos escenarios como combinaciones de las hipótesis o estados futuros sean posibles. De la combinación de dichas hipótesis se obtienen los escenarios. A seguir, un ejemplo aplicativo.

Tabla 4.4. Factores estratégicos versus hipótesis

| No. | Factor estratégico   | Hipótesis   |                |
|-----|----------------------|-------------|----------------|
|     |                      | Optimista   | Pesimista      |
| 1   | Persona              | Carismática | No carismática |
| 2   | Programa de gobierno | Adecuado    | Inadecuado     |
| 3   | Partido político     | Conocido    | Poco conocido  |

|   |                         |            |           |
|---|-------------------------|------------|-----------|
| 4 | Voto                    | Cautivo    | Rechazado |
| 5 | Medios de difusión      | Amplios    | Reducidos |
| 6 | Canales de comunicación | Multicanal | Limitado  |

En la tabla anterior se observan los factores estratégicos y sus hipótesis de evolución futura, en este ejemplo, la optimista y la pesimista. Es decir que, para el día de la elección, las diferentes candidaturas pueden tener dos posibilidades, y con base en ellas se desarrollaron los escenarios a continuación.

#### **Escenario optimista: «ganador»**

En este escenario, la candidatura se caracteriza por tener una persona carismática, un programa de gobierno adecuado, apoyado por un partido político conocido, con un voto cautivo, utilizando medios de difusión amplios y una comunicación multicanal.

Con estas hipótesis optimistas se esperaría ganar las elecciones, mientras que con las hipótesis pesimistas se obtiene el siguiente escenario.

#### **Escenario pesimista: «perdedor»**

El escenario de esta candidatura se caracteriza por tener una persona poco carismática, un programa de gobierno inadecuado, apoyado por un partido político poco conocido, con un voto de rechazo, utilizando medios de difusión reducidos y una comunicación limitada.

Ciertamente, con las hipótesis pesimistas muy difícilmente se obtendrá el triunfo en las elecciones.

De lo anterior se puede concluir que la prospectiva juega un papel fundamental en el marketing político, ya que, si no se cuenta con las características de un escenario como el «ganador», se deberá realizar mayor esfuerzo de marketing en aquellos factores en los que la candidatura sea débil. De ahí que la afirmación realizada al inicio de esta metodología prospectiva, sobre que los estrategas de campaña

redireccionarán su mezcla o mix de marketing dependiendo de los escenarios visualizados, tiene sentido.

## Conclusiones

El abordaje del marketing político podría ser considerado desde una subdisciplina del marketing *mainstream*. En este contexto, se plantea como elemento didáctico visualizarlo a través de la analogía de las 4 P conjuntamente con la mezcla (marketing mix), que han sido aplicados a través de diferentes modelos. En este capítulo se han mencionado cuatro. Por otra parte, es necesario mencionar asimismo que el factor clave para generar una idea del marketing político está en la relación de intercambio que se concibe entre candidatos y votantes. Sobre la base de lo antes planteado, no se pueden desconocer los aportes realizados por varios autores, en el sentido de que el marketing político no se encuentra totalmente desarrollado a nivel epistemológico ni a nivel ontológico, e incluso han admitido la presencia de debilidades relacionadas con su definición, inadecuada explicación del éxito electoral, evidencia ambigua en campañas electorales y la consecuencia en las prácticas democráticas.

Se estima que, para realizar un análisis más profundo del papel y la identidad del marketing político, debería responder a cuestiones como: quién, cómo, cuándo y dónde se hace uso del marketing político. Si bien es cierto que el marketing político ha evolucionado hasta la actualidad con el objetivo de mejorar el alcance, la calidad y la efectividad de la comunicación entre votantes y partidos, también es cierto que sigue siendo utilizado para la persuasión de los electores con fines estratégicos por parte de los candidatos. De acuerdo con los antecedentes presentados, en el ámbito local se buscó concebir una aproximación de la mezcla del marketing político asociado con los candidatos presidenciables entre los años 1984 y la actualidad. En este contexto se pueden destacar varios elementos ligados a cada etapa de campaña, consecuentemente se perciben evolución, experiencia y mayor grado de profesio-

nalización, especialmente en el entorno promocional relacionado con el manejo de medios de comunicación de los dos últimos períodos presidenciales. Para finalizar, se podría mencionar que la política ha encontrado un aliado sólido en el marketing, dotándole de herramientas coherentes y efectivas que, aplicadas antes de una campaña y durante el período electoral, permitirían ganar una elección, en el primer caso, o mantener un posicionamiento favorable, en el segundo. No obstante, cabe mencionar que debe estar en armonía la mezcla del marketing político para que se den estas circunstancias.



## **Capítulo quinto**

Marketing social y el plan  
para ejecutarlo

Tamara Erazo

Marcelo Terán

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



La aparición de empresas sin fines de lucro, y de aquellas que buscan destacarse por ser responsables frente a los cambios del mundo, permite que se analice desde una óptica objetiva al marketing social o marketing de causas como apoyo a las propuestas de estas organizaciones.

Para iniciar el análisis de marketing social, primero es necesario entender en qué consiste la responsabilidad social corporativa, justificada tanto por las empresas como por la sociedad e incluso por el Estado. Es considerada como un fenómeno o tendencia que guía las actividades empresariales y contribuye en muchas ocasiones a una ventaja competitiva de la organización.

Se sabe que el conglomerado empresarial conforma la parte sustancial de una sociedad no solo por el aporte económico, sino también al desarrollo social. En este sentido, cada vez más empresas asumen su responsabilidad social entendida como buenas prácticas, más cuidadosas con los recursos y el medio ambiente. Asumiendo esta responsabilidad, las empresas desarrollan programas que vinculen las relaciones con sus empleados, con el servicio al público y la comunidad, la protección del medio ambiente, la defensa del consumidor, la asistencia médica y la educación, el desarrollo urbano, la cultura, el arte, la recreación (Megginson; Mosley; Pietri, 1998).

Cuando las empresas participan en causas sociales, se dan consecuencias positivas, se puede extender el poder de este tipo de organización en la sociedad. El Estado y la sociedad organizada (ONG, asociaciones de comercio y universidades, entre otros) juegan un papel clave en la reflexión sobre el poder de la promoción de un tipo particular de organización en la sociedad (Schroeder, 2004).

Bajo este contexto, en este tratado se hace una revisión de cómo llevar a cabo un plan de marketing social, cuáles son los planes de

acción relacionados con esta línea que se aplican en todo tipo de instituciones que consideren oportuno aplicar un marketing social para su beneficio y el de la sociedad.

## Responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social lleva a plantearse las relaciones de las empresas u organizaciones con los *stakeholders*, es decir, personas u organizaciones que pueden verse afectadas o afectar a una organización, incorporando a estas partes a empleados, socios, proveedores, consumidores, ONG, los que observan y evalúan la empresa. De esta manera nace la responsabilidad social como un concepto que genere reputación organizacional, sostenibilidad y reconocimiento en la sociedad (Fernandez, 2009).

Entre las normas en responsabilidad social que son mayormente utilizadas se pueden encontrar: SA 8000, ISO 26 000 y SGE 21.

### SA 8000

La certificación SA 8000 permite demostrar su compromiso con la responsabilidad social y la satisfacción de empleados y clientes. Y, sobre todo, forma parte del proceso de mejorar continuamente su imagen como organización.

La SA 8000 es una certificación voluntaria que fue creada por una organización estadounidense llamada Responsabilidad Social Internacional (Social Accountability International, SAI), con el propósito de promover mejores condiciones laborales. La certificación SA 8000 se basa en los acuerdos internacionales sobre las condiciones laborales, los que incluyen temas como justicia social, derechos de los trabajadores, etc. (FAO, 2016).

La norma SA 8000 es una norma internacional auditable y certificable que establece los requisitos voluntarios a ser cumplidos por organizaciones de cualquier tipología y tamaño, incluyendo los

derechos de los trabajadores, las condiciones de seguridad y salud en el centro de trabajo y los sistemas de gestión. Los elementos normativos de la norma SA 8000 se basan en la legislación nacional, en las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.

La misión de la norma SA 8000 se trata de contribuir con los derechos humanos de los trabajadores en todo el mundo mediante la promoción de condiciones de trabajo ético, derechos laborales, responsabilidad social corporativa (RSC) y diálogo social (Social Accountability International, 2014).

## ISO 26 000

Es una norma no certificable. Su objetivo es asistir a las organizaciones a establecer, implementar, mantener y mejorar los marcos o estructuras de responsabilidad corporativa.

Esta normativa busca apoyar a las organizaciones para que demuestren su RSE mediante una buena respuesta y un efectivo cumplimiento de compromisos de todos los accionistas y grupos de interés, incluyendo a los gestores, a quienes quizás recalcará su confianza y su satisfacción. Busca también facilitar la comunicación confiable de los compromisos y actividades relacionadas a RSE. Además, promueve una máxima transparencia.

El estándar es una herramienta para el desarrollo de la sustentabilidad de las organizaciones mientras se respetan variadas condiciones relacionadas a costumbre y cultura, ambiente psicológico y económico.

El Comité de Responsabilidad Social Empresarial (Amcham), Centro Internacional para el Desarrollo Humano, dentro del marco de la norma ISO, define la responsabilidad social como: «Las acciones de una organización para asumir la responsabilidad por los impactos de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente», siendo estas acciones:

- Congruentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible.
- Basadas en comportamiento ético, cumplimiento con leyes aplicables e Integradas a las actividades desarrolladas por la organización. (Comité de RSE, Amcham. Centro Internacional para el Desarrollo Humano).

Es la responsabilidad de una organización por los impactos de sus decisiones, actividades, productos y servicios, en la sociedad y en el medio ambiente, a través de su comportamiento ético y transparente que:

- Es coherente con el desarrollo sostenible y el bienestar de la sociedad.
- Se responsabiliza por las expectativas de sus partes interesadas (*stakeholders*).
- Es obediente en la aplicación de las leyes y consistente con las normas internacionales de conducta.
- Está arraigado al interior de su organización.  
(IRSE, Instituto de Responsabilidad Social Ecuador, s.f.).

## SGE 21

Esta norma se ha convertido en una plataforma flexible, capaz de impulsar cambios y adaptarse a las nuevas realidades de las organizaciones.

La edición 2008 de la Norma SGE 21 es la tercera revisión que lanza la organización Forética de España desde su primer lanzamiento, en octubre del año 2000. Esta nueva versión constituye una actualización consensuada de los requisitos exigidos por la norma. Además, supone una adaptación a los criterios de gestión ética y responsabilidad de las empresas, las administraciones, los mercados financieros, los sindicatos, las organizaciones del tercer sector y la ciudadanía, entre otros, que afianzaron y reconocieron como elementos determinantes de una gestión responsable. La norma SGE 21 es el primer sistema de gestión ética y socialmente

responsable europeo que permite, de manera voluntaria, alcanzar una certificación.

La norma fija los criterios que permiten que las organizaciones establezcan, implanten y evalúen el SGE. La iniciativa presenta nueve áreas de gestión que establecen los requisitos considerados adecuados para demostrar las evidencias de la implementación. Las distintas áreas son: la alta dirección, los clientes, los proveedores, las personas que integran la organización, el entorno social, el entorno ambiental, los inversores, la competencia y las administraciones públicas.

La iniciativa es española, con una filial en Argentina (Forética Argentina) y con un convenio con el Instituto de Responsabilidad Social Empresarial de Ecuador (IRSE). Además, Forética colabora con CSR Europe, la Comisión Europea, el Pacto Mundial, la Social Accountability International y el Global Reporting Initiative, entre otras organizaciones (Strandberg, 2010).

En Ecuador, actualmente, la responsabilidad social es un tema de interés para todos, pero ciertamente las organizaciones aún no aceptan el reto de implementar en sus estructuras un sistema de gestión basado en esta normativa.

Estas normativas son apoyadas, en su mayoría, por grandes empresas o multinacionales que operan localmente y que promueven el carácter de voluntario de la RS a sus proveedores o aliados estratégicos, al igual que hacen a escala mundial.

Las empresas se crean para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades sociales. Las demandas de los consumidores son las expresiones de las necesidades sociales insatisfechas. Si una empresa produce un bien o un servicio que no corresponde a una necesidad social, no será demandado. Y si ello ocurre, la empresa no prosperará (Vives, 2011).

La responsabilidad social se comprende como un beneficio para los seres humanos y no solo para un único tipo de organización, en este caso, las empresas. Si bien el Estado y la sociedad sí tienen la intención única de legitimar y tratar el mercado, empresas se conforman como importantes fuentes reguladoras de la vida humana, dando

prioridad a la acumulación de riqueza a costa del bienestar y para mejorar la condición humana (Schroeder, 2004).

Por su lado (Ramos, [www.ehu.eus](http://www.ehu.eus), 2003), indica que la responsabilidad social toma relevancia cuando empresas con fines comerciales destinan presupuesto para causas sociales, no como donación o simple filantropía, sino como su propia estrategia organizacional de posicionamiento dirigida a sus clientes y a toda la sociedad, en otras palabras, cuando desea transmitir su intención de empresa colaboradora a los fines sociales y su contribución a su desarrollo o bienestar.

Una definición sobre la responsabilidad social empresarial puede considerarse completa si comprende el rango de obligaciones que las empresas tienen con la sociedad en su conjunto de manera integral, representando las categorías de lo económico, el aspecto legal, el impacto ambiental y el respeto por el entorno ambiental, el desempeño ético y discrecional del desempeño del negocio.

Estas categorías para nada son excluyentes mutuamente, ni acumulativas o aditivas, no enseñan de manera intencionada una continuidad con cuestiones económicas, por un lado, ni preocupaciones sociales, por el otro (Moguel Lievano, 2013, pág. 26).

## El tercer sector

La globalización del mercado y la dificultad de los Gobiernos por llevar a cabo eficientemente muchas de las funciones sociales que le son inherentes han traído como consecuencia que las personas se vean impulsadas a organizarse en comunidades y grupos que defienden intereses comunes para asegurar su propio futuro. Las nuevas necesidades sociales, producto de los cambios de fondo que se viven en la actualidad, muchas veces no son cubiertas por los mecanismos tradicionales de mercado ni mucho menos por el Estado, lo que requiere de nuevas formas de cooperación entre los ciudadanos, las instituciones públicas y los profesionales-empresarios, trayendo como consecuencia la creación de un nuevo sector dentro de la sociedad, el llamado *tercer sector* (Barreiro, 1999).

Es así como entre las organizaciones públicas y privadas, el Estado y las empresas han surgido aquellas organizaciones que, sin ser públicas, se ocupan de aspectos de carácter social y que han ido conformando lo que se ha denominado el tercer sector (Gómez C. , 2006, 36).

El nivel de expectativas del consumidor sobre el rol de las empresas está aumentando y es más alto en América Latina que en el resto del mundo. La creencia del público en general de que las empresas no están haciendo todo lo que pueden en materia de responsabilidad social estaría llevando a que los consumidores —y particularmente los latinoamericanos— muestren una actitud favorable hacia la intervención gubernamental que obligue a las empresas a actuar con responsabilidad social (Schwalb M. , 2011).

El consumidor contemporáneo está exigiendo de las instituciones proveedoras de bienes y servicios mucho más que en el pasado y está tomando en cuenta, en sus decisiones de compra, los valores y principios de las empresas que patrocinan las marcas. Esto está llevando a redefinir la función tradicional del marketing —orientada a satisfacer la necesidad individual e inmediata del consumidor a través de la administración de las 4 P o mix de marketing para incorporar otros aspectos antes no considerados y que tienen que ver principalmente con la función social de la empresa—. Así nos encontramos hoy con una función «ampliada» del concepto del marketing que nos obliga a evaluar su impacto en una serie de aspectos que trascienden el puro «marketing mix» convencional (Schwalb M. , 2011).

## Organizaciones no gubernamentales (ONG)

Con el rápido crecimiento de la globalización, es casi imposible encontrar un país, una actividad humana o institución en la que no esté presente este tipo de organizaciones, alcanzando un grado de importancia y convirtiéndose en uno de los poderosos actores que actúan en la globalización. Las ONG generan nuevos patrones de intervención social (Gómez Gil, 2005).

Las ONG deben considerarse como un actor entre muchos, junto con los partidos, sindicatos, iniciativas ciudadanas, comunas, iglesia, etc. En los últimos años, organizaciones como Greenpeace,

Amnistía Internacional y WWF, al igual que las ONG, como fenómeno general, han experimentado un auge dramático como autores políticos, y esto rige tanto para la política nacional como para la internacional. Los éxitos de las ONG les han llevado a posicionarse como símbolos de esperanza, que les ha adjudicado un papel importante en la solución de las crisis y de los problemas mundiales, como medio ambiente, desarrollo, asuntos sociales y derechos humanos, que luchan por intereses del medio ambiente, de la gente y las generaciones futuras (Wahl, 1997).

Según Pérez (2004): «Toda organización de la sociedad civil u ONG debe identificar en primer lugar la necesidad social de la población objeto de estudio o mercado meta para después diseñar junto con la misma población y con los agentes de cambio participantes el producto, el servicio y la oferta sociales que satisfarán dicha necesidad. Este proceso de intercambio se realizará dentro de dos entornos ampliamente conocidos en marketing, el macroentorno y el microentorno, los que se contemplan en los sistemas integrados de investigación de mercados (SIM), en el plan estratégico de marketing social y en los procesos administrativos del agente de cambio» (Pérez R. L., 2004).

Por otro lado, Pérez también explica que el marketing social cumple dos objetivos lograr bienestar para la población objetivo o mercado meta y, de ser posible, para la sociedad en general, y velar por el bienestar para agente de cambio o para la ONG en el aspecto financiero, administrativo, recursos humanos y el logro de sus objetivos sociales y económicos (Pérez R. L., 2004).

## Marketing social

El marketing social proviene del marketing, siendo la definición comúnmente aceptada la propuesta por Kotler y Zaltman: «El marketing social es el diseño, la implementación y el control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación de marketing» (1971, 3-12).

La mayoría de los autores reconoce que, históricamente, el marketing social se inicia con las campañas de Wiebe en 1952, apoyado en su célebre cuestionamiento sobre «¿Por qué no puede venderse la solidaridad como se vende el jabón?», solo respondido en 1971 por Kotler y Zaltman (1971, 3-12) y más recientemente por Andreasen (1996, 108-114), que afirma:

*El marketing social es la aplicación de las tecnologías del marketing comercial para el análisis, la planificación, la ejecución y la evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de los destinatarios específicos, para mejorar su bienestar personal así como el de la sociedad (Ramos, Perriáñez, 2003).*

Fontrodona (1999, 335-344) distingue bajo la denominación de marketing social dos especialidades: el marketing de cambio social (MCS) y el marketing social corporativo (MSC). Para este autor, el MCS es «la aplicación de conceptos y técnicas probadas en el sector comercial en orden a promover cambios en diversos comportamientos sociales», mientras que el MSC es «aquél conjunto de actividades que desarrolla una empresa o sector con el objetivo de lograr el compromiso de los consumidores con determinado comportamiento de interés social, favoreciendo al mismo tiempo y de forma directa los intereses de la empresa con relación a su posición en el mercado y/o su imagen». En el MCS se busca un cambio de conducta en la sociedad, ya en el MSC lo que se busca es el apoyo del mercado a una causa compartida con una entidad sin ánimo de lucro. De hecho, las campañas de MCS, en general, son llevadas por organismos públicos o asociaciones profesionales, mientras que, por el contrario, los programas de MSC son realizados por empresas solas o en colaboración con una organización sin ánimo de lucro (Ramos, [www.ehu.eus](http://www.ehu.eus), 2003).

El marketing social es una actividad conducida por organizaciones responsables e individuos comprometidos con sólidos valores e inspirados en la ética, que opera a través de un conjunto de instituciones y procesos para la creación, la comunicación, la entrega y el intercambio de ofertas de mercado que tienen valor económico, social

y medioambiental para los consumidores, los clientes, los agentes de marketing y la sociedad en general (Schwalb M. , 2011).

El marketing social se define como: «Implementación y control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores como la planeación del producto, el precio, la comunicación, la distribución y la investigación de mercados» (Pérez R. L., 2004).

Los campos del marketing son el marketing del consumidor (*business to consumer*, B2C, marketing de negocios *business to business*, B2B) y el marketing social, que cubre el campo de la actividad de las organizaciones sin fines de lucro. La lógica de los monopolios estatales o gubernamentales es diferente de aquella de las empresas privadas, ya que no es la lógica del beneficio, sino la de un bien o servicio público (Lambin J. G., 2008, págs. 6, 238). El autor lo enfoca desde el punto de vista de que el marketing social solo lo hace la entidad sin fines de lucro sin tomar en consideración que las empresas con fines de lucro tienen que, por ley y por compromiso con la sociedad, ejecutarlo.

## Plan de marketing social

Las empresas socialmente responsables averiguan lo que los consumidores quieren y responden a dicha demanda con una oferta que satisfaga las necesidades de los consumidores y les aporte valor, y que, a la vez, conlleve unos beneficios para el productor (Kotler P. A., 2004, 657).

Toda empresa que realice un buen plan de marketing debe de involucrar el aspecto social en su planeación, ya que la sociedad desea y obliga a que sean comprometidas a la colectividad a la que se deben.

Las organizaciones sin fines de lucro también utilizan planes de marketing para guiar sus labores de recaudación de fondos y vínculos con la comunidad. Hasta las dependencias gubernamentales elaboran planes de marketing para iniciativas como [SIC] crear

conciencia pública sobre la nutrición adecuada y estimular el turismo de un área (Kotler P. A., 2008, PM1).

En esta sección se plantea el esquema de cómo se debe de realizar una propuesta de un plan de marketing social que vaya a mejorar la imagen de las empresas que lo realizan, detallando los puntos generales y específicos para desarrollar de una manera eficaz las acciones que se van a implementar para el efecto.

## Resumen

En máximo 300 palabras se deben escribir en forma condensada los antecedentes, el objetivo general, la metodología de investigación y la propuesta que realiza de un plan de marketing social, así como el plan operativo para ponerlo en marcha.

### Capítulo I. Generalidades

#### 1.1. Reseña histórica

Tiene que ser concisa, resaltando los logros respecto de responsabilidad social, si es que lo han hecho anteriormente, o en su defecto por qué no lo han desarrollado, expresando sus motivos o razones.

Debe de reflejar la antigüedad de la empresa, su evolución y sus actividades sobresalientes, cuáles han sido sus factores clave de éxito en el mercado.

#### 1.2. Giro del negocio

Es el conjunto de actividades que, en forma legal, le están permitidas a una empresa. Se tiene que manifestar qué es lo que hace como movimiento económico y si en este está involucrada la parte social.

#### 1.3. Definición del problema

El problema social estudia la población objetivo y detecta sus necesidades para diseñar, planear, administrar e implementar de manera

solidaria y coparticipativa los programas sociales en beneficio de la persona afectada y de la sociedad en general (Pérez R. L., 2004, 6).

Formular de manera adecuada el problema es importante para poder realizar una propuesta de marketing social. En primera instancia se debe comprender cuáles son las causas del problema y los efectos que producen en la imagen de la empresa ante la sociedad.

#### 1.4. Objetivos de estudio

El plan de marketing social debe establecer los objetivos que se persiguen, en forma sistematizada y a través de un informe escrito. Ese informe, además, debe contener las normas bajo las cuales se debe desarrollar una campaña y la forma de evaluar sus resultados, se debe especificar qué se hará, cómo se hará, cuándo se hará, quién lo hará y cuáles serán los costos (Mendice, 2011).

#### 1.5. Marco referencial

Se debe indicar sobre qué bases teóricas se sustenta el tratado y qué estudios anteriores se han realizado respecto de la problemática social que se aborda en el plan de marketing social.

## Capítulo II. Análisis situacional

Este análisis es la base de un plan de marketing social. Se examinan en forma detallada los factores tanto internos como externos que vayan a incidir en su formulación. Proporciona una visión general de las variables que se deben estudiar para un mejor conocimiento de las variables que afectarán en el tratamiento de la propuesta del plan.

### 2.1. Análisis del macroambiente

En este acápite se analizan las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector externo a la empresa. Estas se determinan para aprovechar e implementar acciones en el ámbito social o tomar medidas de protección en caso de las segundas, para no ir en contra de normas o leyes que vayan a afectar a la sociedad y a la empresa en sí.

### 2.1.1. Factores económicos

Son las variables que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gasto, que van a influenciar en el aspecto social de la comunidad.

En forma general, en este apartado se realiza un análisis puntual de la variable macroeconómica, con datos de sustentación que afectarían al desarrollo del plan de marketing social.

#### 2.1.1.1. *Producto interno bruto (pib)*

«El producto interno bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período» (BCE, 2015).

Se deben de tomar los datos más relevantes para el análisis, para determinar cómo está evolucionando la riqueza del país y su influencia en la sociedad ecuatoriana

#### 2.1.1.2. *Inflación*

«El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo» (BCE, 2015).

Se analiza para determinar si la economía de la población está afectada por cambio de esta variable y su impacto en la parte social.

#### 2.1.1.3. *Salario mínimo vital*

«Cantidad mínima que por ley debe pagar un empleador» (BCE, 2015).

Sirve para determinar si la población tiene el poder adquisitivo para poder solventar sus necesidades, con base en el SMV que esté vigente, y en qué proporción afecta para que se produzcan problemas sociales.

### 2.1.2. Factor demográfico

En cada área geográfica en la que se va a implementar el marketing social es muy importante analizar los datos históricos, los

presentes y las proyecciones de la composición de la pirámide poblacional, en función de la edad y el sexo, así como los datos del estado civil, tamaño y ciclo de vida de las familias. Los datos acerca del factor demográfico son la base para el diseño integral de las siete P del marketing social (Pérez R. L., 2004, 160, 161).

### 2.1.3. Factores sociales

Los individuos van modificando su comportamiento y su estilo de vida en función del nivel socioeconómico al que van perteneciendo a lo largo de su vida. Todo ello tiene sus cambios respectivos en el comportamiento de consumo, creencias, valores y estilo de vida (Pérez R. L., 2004, 162).

Las decisiones de marketing de una empresa pueden ser cuestionadas por los grupos de interés, organizaciones de consumidores, grupos ecologistas, minorías y otros grupos de presión, por lo que se debe de tener contacto con los grupos de consumidores y de acción ciudadana para trabajar en forma coordinada sobre el mejoramiento de aspectos sociales que vayan a mejorar su estilo de vida.

#### 2.1.3.1. Pobreza

La pobreza es un factor que afecta la sociedad en general. Encierra un bajo nivel de ingresos y carencia de acceso a varios servicios básicos como educación, salud, vivienda y trabajo, entre otros.

La pobreza de los hogares y la pobreza de un país (pobreza total) guardan una compleja interrelación, ya que, pese a que un país puede presentar condiciones de crecimiento económico, medido tradicionalmente por un incremento del PIB per cápita, este puede estar acompañado del empobrecimiento de determinados segmentos de la población, entre otros factores, por la inequitativa distribución del ingreso y los niveles de acceso a servicios y mercados (Castillo, 2007, 5), por lo que se tiene que hacer un análisis pormenorizado para identificar los sectores más sensibles a los que se debe de atender.

### 2.1.3.2. Desempleo

Desempleados: personas de 15 años y más que, en el período de referencia, no estuvieron empleados y que presentan ciertas características: i) no tuvieron empleo, no estuvieron empleados la semana anterior y están disponibles para trabajar; ii) buscaron trabajo o realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores. Se distinguen dos tipos de desempleo: abierto y oculto.

Desempleo abierto: personas sin empleo que no estuvieron empleadas en la semana anterior y que buscaron trabajo e hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores a la entrevista.

Desempleo oculto: personas sin empleo que no estuvieron empleadas la semana pasada, que no buscaron trabajo y que no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas por alguna de las siguientes razones: tiene un trabajo esporádico u ocasional; tiene un trabajo para empezar inmediatamente; espera respuesta por una gestión en una empresa o negocio propio; espera respuesta de un empleador o de otras gestiones efectuadas para conseguir empleo; espera cosecha o temporada de trabajo o piensa que no le darán trabajo o se cansó de buscar (INEC, 2015).

Una de las causas para que se produzcan desequilibrios sociales es el desempleo, ya que las personas no tendrán ingresos por remuneración formal, afectando su condición de vida, siendo estos grupos unos de los que tienen que ser atendidos con programas de marketing social para ser reinsertados, en lo posible, al sistema laboral.

### 2.1.3.3. Desnutrición

La desnutrición infantil es un problema difícil de erradicar. Desde el vientre y hasta los cinco años se da una de las etapas más importantes en la vida de un ser humano, determinante para su desarrollo físico y mental. Es una etapa definitiva, porque lo que allí sucede es irreversible. Paradójicamente, el problema en Ecuador no es la falta de disponibilidad de alimentos, es la inequidad en el acceso a una

alimentación adecuada que tiene por factores educativos y por otra, factores económicos (Unicef, 2016).

Tener desnutrición infantil en el país determina que la próxima generación que va a entrar a formar parte del PEA, cuando esté en capacidad de hacerlo, no tenga las condiciones físicas como intelectuales para ser ente productivo para la sociedad.

Es por ello que las empresas tienen que dirigir sus esfuerzos a este sector, para contribuir a que en el futuro se tengan conciudadanos aptos que apoyen en el desarrollo del país.

#### 2.1.4. Factores culturales

La cultura ecuatoriana es una mezcla de las influencias del conquistador español con las tradiciones ancestrales de pueblos precolombinos. La población de Ecuador pertenece a muchas diferentes etnias, por tanto, es muy diversa.

Los grupos étnicos más grandes son los mestizos (aquellos de linaje mixto, español y amerindio) y constituyen el 65 % de la población.

Los amerindios cuentan aproximadamente con el 25 % de la población. El Pentecostés (los criollos) son los descendientes puros de colonos españoles, cuentan con el 7 % de la población ecuatoriana. Una pequeña minoría de ecuatorianos afro, incluyendo entre estos los mulatos y los zambos, constituye el resto. Aunque la mayor parte de la población estuviera hace unas décadas concentrada en la región de las altiplanicies andinas, hoy está dividida en partes iguales entre la Sierra y la Costa, un pequeño porcentaje vive en las islas Galápagos (archipiélago de Colón) (En-Ecuador, 2015).

Para realizar un marketing social se tiene que identificar cuál es la cultura de la región o sector a la que se quiera atender, para no ir en contra de su ideología, sus costumbres, su raza o su religión.

##### 2.1.4.1. Educación

La educación en Ecuador y en toda América Latina experimentó una expansión notable a partir de 1950-1960, con logros importantes como la reducción del analfabetismo adulto; la incorporación creciente de niños y jóvenes al sistema escolar, particularmente de

los sectores pobres de la sociedad; la expansión de la matrícula de educación inicial y superior; mayor equidad en el acceso y la retención de la educación por parte de grupos tradicionalmente marginados, como las mujeres, los grupos indígenas y la población con necesidades especiales, y el creciente reconocimiento de la diversidad étnica, cultural y lingüística y su correspondiente expresión en términos educativos (Fronesis, 2002).

De acuerdo al nivel de educación que tenga el sector en el que se pretende realizar un programa de marketing social, serán las estrategias a seguir, porque de la capacidad del recurso humano disponible dependerán las tácticas a usarse en la ejecución del plan.

#### 2.1.5. Factor político-legal

El factor político marca algunas pautas de comportamiento entre los individuos, por lo que es recomendable identificar el sistema político y de gobierno que impera en la nación y sus diferentes poderes (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) (Pérez R. L., 2004, 165).

Se debe tener un claro entendimiento de este factor, ya que esto permitirá viabilizar las acciones de marketing social dentro un marco legal, en concordancia con las políticas sociales vigentes.

#### 2.1.6. Factor tecnológico

En el entorno tecnológico se analizan fuerzas que crean nuevas tecnologías y que, a su vez, generan nuevos productos y oportunidades de mercado (Kotler P. A., 2008, 81).

Al aparecer nuevos productos y oportunidades, también afloran necesidades sociales, que tienen que ser atendidas para mantener el equilibrio entre el interés del lucro y el interés social de la comunidad.

### 2.2. Análisis del microambiente

Los agentes más cercanos a la empresa que influyen en su capacidad para atender a sus clientes (la propia empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de consumo, los competidores y los grupos de interés) (Kotler P. A., 2004, 117).

### 2.2.1. Competencia

Antes de realizar una propuesta de marketing social, se tiene que analizar lo que está efectuando la competencia al respecto, para no duplicar o en su defecto coadyuvar en los esfuerzos que vayan en beneficio de la comunidad a la que sirven.

### 2.2.2. Complementadores

En el entorno se encuentran personas naturales o jurídicas que están dispuestas a colaborar en la ejecución de un programa social. Lo importante es identificar quiénes son, cuántos son y dónde están, para, de esta manera, aunar esfuerzos y recursos, haciendo un *join* en beneficio de la sociedad.

### 2.2.3. Donadores

Existen personas y organizaciones que están dispuestas a donar recursos técnicos y económicos a favor de las causas sociales estudiadas y documentadas por anticipado. Debido a esto es necesario estudiar este sector como un segmento aparte e identificar las razones y motivaciones que los impulsan a ser donadores esporádicos o regulares (Pérez R. L., 2004, 170).

### 2.2.4. Proveedores

En tratándose de beneficio social, se tiene que analizar a los participantes en la proveeduría de productos o servicios que vayan para este fin, con los que se debe trabajar en forma coordinada para poder entregar la prestación de servicios sociales en forma adecuada a los beneficiarios, con quienes se tiene que realizar marketing relacional para trabajar bajo un mismo fin social.

## 2.3. Análisis interno

Una vez realizado el análisis externo, se tiene que efectuar el análisis interno, para determinar las fuerzas internas que vayan a afectar en pro o en contra la propuesta social que se pretende presentar y realizar estrategias acordes a esta realidad.

### 2.3.1. Estructura orgánica

El analista tiene que determinar si la estructura de la organización permite viabilizar actividades que no sean de lucro para la empresa. Si alguna función de la misma está en contraposición a los objetivos sociales que se pretende desarrollar, se puede determinar si se tiene o no que reestructurar su organigrama para cumplir con este fin.

### 2.3.2. Direccionamiento estratégico actual

Revisar si el direccionamiento estratégico contempla la responsabilidad empresarial y hacer una crítica acerca de su formulación en la parte constitutiva, tanto de visión como de misión y objetivos, para que en la propuesta se realice una reestructuración de este direccionamiento.

### 2.3.3. Análisis FODA

Como resultado del análisis de cada uno de los factores externos e internos que afectan a la empresa se tienen: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. De este examen se deriva la connotación gerencial que determinarán cuáles serán las estrategias generales a seguir en el programa de marketing social propuesto, para solucionar el problema social detectado en su acápite respectivo, a través de una planificación sustentada en información con bases técnicas.

## Capítulo III. Investigación de mercado

El aspecto central del diseño de una investigación es decidir el tipo de estudio que se implementará, porque los datos que se recolectan, la metodología para obtenerlos y otros componentes del proceso de investigación son distintos según el caso (Braidot N., 2005, 301).

### 3.1. Objetivos de la investigación

Los objetivos de la investigación deben basarse en la definición del problema de investigación definida. Unos objetivos de investigación enunciados formalmente representan una guía para decidir qué otros

pasos hay que dar. Los objetivos de investigación son el justificante para que la gerencia y los investigadores emprendan el proyecto de investigación (Hair, 2009, 47).

### 3.2. Diseño de la investigación

Es un plan general de los métodos que se aplican para reunir y analizar los datos. Determinar el diseño más apropiado de la investigación depende de los objetivos de esta y de las necesidades de información. El investigador debe considerar la clase de datos, el método de recolección (por ejemplo, encuesta, observación, entrevista exhaustiva), el método de muestreo, el calendario y el presupuesto (op. cit., 49).

### 3.3. Procesamiento y análisis de datos

El investigador analiza los datos y puede generar conjuntos de variables, proporciones, constructos, etc. La complejidad y la elaboración de los procedimientos de análisis varían enormemente, de las simples distribuciones de frecuencia (porcentajes) a las estadísticas (media, median y moda) (op. cit., 49).

### 3.4. Segmentación del mercado meta

Al realizar una propuesta de marketing social se deben tomar en cuenta los nichos de mercado resultantes en la investigación, en los que se aplicarán las estrategias adecuadas para que este plan resulte más proactivo. Al realizar la segmentación, es fundamental trazar los perfiles de los involucrados, cuáles son sus características, en calidad de qué participarían en el proyecto: como oposición, neutrales, donadores, complementadores y/o personas naturales o jurídicas que apoyan la causa social, para, de acuerdo a ello, formular estrategias específicas.

### 3.5. Oferta demanda social

Una vez que se tienen la investigación y la segmentación, se tiene que analizar cuáles son los ofertantes que participan en el sector

de la empresa que quiere realizar un marketing social, así como qué tanta demanda social existe y si esta es representativa para los intereses de la empresa.

## Capítulo IV. Propuesta de un plan de marketing social

Con el panorama más claro, luego de haber realizado los procesos anteriores, se procede a formular una propuesta acorde a la naturaleza de la empresa y las necesidades de la comunidad.

### 4.1. Misión

Debe describir el propósito social que quiere seguir. Es trascendental que se defina en qué actividades de carácter social desea participar, cuál es el segmento social al que debe atender y cómo se administrará.

### 4.2. Visión

La visión social que debe tener la empresa debe establecerse no solo como un plan para el futuro, debe ser además idealista, positiva, completa y detallada. Debe tener un alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución a la sociedad y cómo conseguirla.

### 4.3. Principios y valores

Delimita la conducta ideal de las personas dentro de una organización, influyendo en su comportamiento y orientando la toma de decisiones. Los valores organizacionales están relacionados con la moral y condicionan el comportamiento de la empresa ya que determinan modos de pensar y actuar y que enfocan decisiones de acuerdo con lo que se considera importante (Aceves, 2004, 103).

### 4.4. Objetivos sociales

Los objetivos sociales de la empresa tienen que ser competentes y bien formulados para dar una definición más clara de las metas que

se proponen en la misión de la organización, ya que permiten señalar el propósito y el contexto dentro de los que se desarrollarán las actividades del negocio y del aporte a la sociedad a la que sirve.

#### 4.5. Las siete P del marketing social

Hablar de la mezcla de marketing es hablar de la combinación óptima de las siete P del marketing social y de la evaluación que se proporciona a la población objetivo. Se utiliza la escala de Likert para el análisis de cada una de ellas, y son: producto, precio, plaza, promoción, proceso, personal y presentación (Pérez R. L., 2004, 250).

#### 4.6. Campañas sociales

Kotler hace referencia a las campañas para el cambio de la conducta social:

*En las antiguas Grecia y Roma, las campañas fueron creadas para liberar esclavos. En Inglaterra, durante la Revolución industrial, las campañas fueron lanzadas para liberar deudores de la cárcel, promover el voto de la mujer, evitar y eliminar abusos de infantes en el trabajo.*

En el siglo XXI, notables campañas sociales se crearon y crecieron durante esta época en América. Buscaban abolición y tolerancia, y por parte de la comunidad se buscaba mejor calidad en la alimentación y en la regulación de luz o de drogas (Kotler P. R., 1989).

En los últimos tiempos, las campañas sociales han sido utilizadas en sectores como la salud, principalmente, tabaquismo, uso de drogas, nutrición, medio ambiente, economía, violencia familiar, derechos humanos, por lo que se considera una intervención social (Charles, 1989).

#### 4.7. Medición de la efectividad en los programas sociales

Siguiendo la línea de Pérez Romero en su libro *Marketing social: teoría y práctica*, recomienda los siguientes enfoques para medir la efectividad de los programas sociales (Luis, 2004, 376).

Primero se debe clasificar a los participantes de toda campaña social, como la población adoptante objetivo, el o los agentes de

cambio social, los donadores, las personas que conforman el grupo de apoyo a los programas sociales, el grupo neutral y opositor.

Por su lado, la cobertura es otro de los factores que determinan el éxito de las campañas sociales, ya que los resultados de la ejecución de los programas sociales dependen del número de personas que hayan adoptado la idea o el producto social. Para esto se buscará una misión multiplicadora dentro de la comunidad, sea a través de su líder o de los participantes.

El siguiente factor es la modificación de ideas, creencias y valores. Para esto, revisar lo concerniente al tiempo, los recursos, los costos y la respuesta logrados en el transcurso de la campaña de marketing social. Una idea social se logra implementar con recursos y costos menores que las creencias, las actitudes, los comportamientos y los valores.

Finalmente, se debe estudiar la efectividad que tienen los procesos, como la internalización o el convencimiento de la población objetivo en comparación con el uso de la fuerza. La sanción o la penalización por no asumir el comportamiento deseado implica que el cambio se genere por convencimiento y motivación propia más que por reforzamiento negativo.

## Conclusiones

El Marketing 3.0 es la fase en la que las empresas pasan de una visión centrada en el consumidor a una visión centrada en la humanidad y en la que la rentabilidad se concilia con la responsabilidad corporativa (Kotler P. K., 2010). Se muestra una marcada incidencia hacia el cuidado y hacia el mundo mejor, los consumidores poco a poco prefieren marcas que sean responsables con los *stakeholders*. Una vez que las empresas deciden participar en la sociedad no solo con bienes y servicios y utilizan estrategias de marketing comercial, se presenta la oportunidad de aplicarlas en empresas sin fines de lucro, empresas estatales o cualquier tipo de negocio que tenga intención de seguir aspectos sociales y aportar de mejor manera el desarrollo de la sociedad.

Como se mostró, la responsabilidad social es un paso fundamental que no solo es necesario, sino que es además en ciertas sociedades una obligación. Por su lado, hacer marketing social es indispensable para comunicar lo responsable y el compromiso hacia fines favorables a toda la comunidad.

Para llevar a cabo un programa de marketing social, se han citado los pasos del proceso para hacerlo en forma eficiente, partiendo de las generalidades del negocio o de la organización, a continuación, realizando un análisis de la situación y de los actores. Como tercer paso, el estudio del mercado a través de la investigación, finalmente con la propuesta y los planes de acción.

Con este proceso se podrán alcanzar los objetivos que sean comerciales, de posicionamiento, de adhesión o de fidelización, logrando así un acercamiento hacia el consumidor cada vez más informado, más consciente y preocupado por el ambiente en el que se desarrolla. Por último, se deben plantear las métricas para medir los resultados esperados en una propuesta de marketing social, siendo estos los relacionados con investigación cualitativa y cuantitativa que mostrarán los efectos esperados en un plan de marketing social.

Como se detalló para controlar el plan de marketing social y la campaña social, en primer lugar, se debe reconocer a los actores que son parte de un programa de marketing social, qué cobertura alcanzó la campaña, cuántas personas cambiaron su comportamiento, sea por convencimiento o por cierta presión ejercida, y, por su lado, el tiempo, los recursos y los costos que se generaron antes, durante y después de la campaña.

Con este esquema de plan de marketing social, se pueden plantear objetivos que conduzcan a formular estrategias para generar ingresos, atraer donaciones para los diferentes programas de campañas sociales, que inviten a la comunidad jurídica y natural de la localidad o del Ecuador a ser parte de la solución de los problemas sociales que abocan a la población desprotegida y que contribuyen al beneficio social de una localidad, una ciudad o un país en general.

## **Capítulo sexto**

Origen y uso del neuromarketing

Christian Pérez

Milton Gallardo

Marcelo Terán

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



**E**l análisis de mercados desde nuevos puntos de vista y la aplicación de múltiples técnicas de conocimiento han llevado a estructurar fenómenos investigativos que tratan de dar mayores luces a los procedimientos comerciales, en los que los individuos toman sus decisiones basados en sus propias experiencias o en estímulos provenientes del entorno.

En este sentido, el marketing, en su afán de obtener los mejores resultados para generar cada vez más valor a los consumidores, se ha ido adaptando y transformando en una técnica cada vez más compleja. Cumplir con un diseño adecuado del mix de marketing (4 P) ha llevado a los especialistas a utilizar aspectos del conocimiento que antes no eran considerados o que, peor aún, eran ignorados.

Una de las ciencias que actualmente apoyan el marketing de mejor manera es la psicología. El estudio y la comprensión de esta ciencia permiten que los mercadólogos comprendan de mejor manera las necesidades reales de los consumidores. A partir de la identificación de las influencias y de la concepción de que los clientes, tienen momentos clave en sus procesos comerciales, se pueden identificar varios nuevos procesos que logran que las empresas tengan la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes de manera más específica, siempre buscando superar sus expectativas.

Pero, más profundamente, dentro de la mente del consumidor, en donde los procesos no son lingüísticos, en donde las reacciones se miden por los intercambios eléctricos entre las neuronas, se puede identificar lo que se conoce como la técnica más avanzada en la actualidad para establecer las verdaderas preferencias y los estímulos más importantes a los que los consumidores están expuestos.

## Neuromarketing como parte de la neurociencia

Los científicos han tratado de aclarar los procesos que tienen lugar en la mente del consumidor y su comportamiento. Para entender el proceso y su influencia, es importante realizar una breve historia de la neurociencia.

### Historia de la neurociencia

La evolución de la neurociencia se inició en albores del 7000 a. C., con las trepanaciones o cirugías del cráneo. La trepanación consistía en agujerear el cráneo con el individuo vivo, posiblemente debido a tumores cerebrales producidos por golpes en la cabeza en los que se creaba un coágulo de sangre y, para eliminarlo, se efectuaba una perforación y se extraía dicho coágulo. Este evento constituye una de las primeras operaciones quirúrgicas de la humanidad (Brothwell, 1963).

Luego, Hipócrates, en el año 460 a. C., afirmó: «Asumen que los procesos corporales, la salud y la enfermedad pueden explicarse de la misma manera que otros fenómenos naturales, y son independientes de interferencias arbitrarias y sobrenaturales» (Blanco, 2014, 32).

Galeno (129-201), por su parte,

*sitúa en el cerebro las funciones psíquicas fundamentales (entendimiento, memoria, imaginación, sensibilidad y voluntad), en el corazón, las pasiones o «apetito irascible» y el «concupiscible», en el hígado. En su trabajo demuestra la hegemonía del cerebro en el tema de las funciones mentales, además porque las lesiones del cerebro dan lugar a la pérdida de algunas de las funciones, pero no de todas ellas, lo que indica la independencia de función y de localización de cada una, y por la recuperación al curar del proceso patológico (Barcia-Salorio, 2004, 669).*

En el siglo XIX, Franz Gall, fundador de la frenología, que fue considerada pseudociencia, afirmó que «es posible determinar los rasgos de la personalidad y las facultades mentales de una persona estudiando la forma del cráneo y sus protuberancias» (Gall, 1806, 15).

Durante el siglo XIX ya se sabía que toda conducta emana del cerebro, constituyendo la era de la localización cerebral de las funciones.

En el siglo XX existió gran interés por la fisiología de los procesos mentales y de la conducta. La importancia de saber que la experiencia sensorial contribuye a que el cerebro se organice desde el nacimiento y que las estructuras cerebrales influyen en el pensamiento, la conducta y las emociones.

En los años de 1968-1970 se creó la disciplina de la neurociencia, por The Society for Neuroscience, como un área de investigación biomédica. Se define *neurociencia* como el estudio de sistema nervioso, que está organizado por interacciones neuronales que forman vías, circuitos o redes de información en los que se procesan y se integran las señales químicas y eléctricas generadas por información similar. Los circuitos son redes neuronales que generan un amplio conjunto de conductas, y estas conductas son el resultado de una función cerebral (*Neuroscience*, 2016).

En la década de los noventa, Antonio Damasio, neurocientífico, afirmó que casi todas las decisiones que se toman no son racionales, sino que un estímulo emocional es el que incita a tomar la decisión de compra, además el inconsciente es una parte primordial en nuestra vida y condiciona nuestra forma de actuar (Gómez y Patiño M., y Bandrés Goldáraz, 2014).

En 1999, Gerald Zaltman, de la Universidad Harvard, fue quien exploró por primera vez el neuromarketing, y en el año 2001 se comenzó a utilizar en estudios para Coca-Cola, Home Depot y Delta Airlines, basados en imagen por resonancia magnética funcional (IRMf) y electroencefalogramas (EEG) (Blanco, 2014).

En 2002, la Real Academia Sueca otorgó el Premio Nobel de Economía al psicólogo Daniel Kahneman, de la Universidad de Princeton, por sus avances en la neuroeconomía, una nueva rama de la economía que estudia el proceso a través del cual maduran nuestras decisiones (Blanco, 2014).

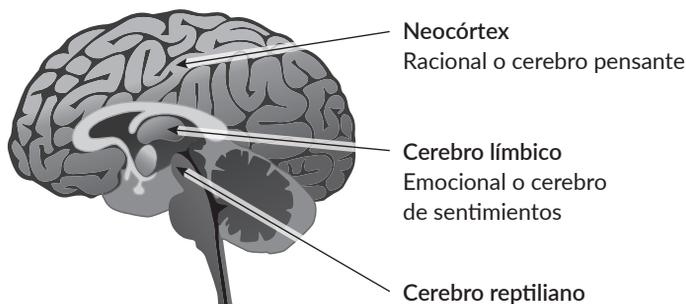
## Nacimiento de la neurociencia

La estructura más eficiente para comprender el cerebro en términos de su evolución es el modelo de cerebro triuno de Paul D. MacLean. Según esta teoría, se descubren estructuras o sistemas cerebrales, cada uno diferente de su estructura física y química.

### Cerebro triuno

El cerebro triuno es un modelo de la evolución del cerebro anterior y el comportamiento de los vertebrados. Propuesto por el médico estadounidense y neurocientífico Paul D. MacLean, que inicialmente formuló su modelo en la década de 1960 y luego describió ampliamente en su cerebro triuno en evolución, en el que describe los tres tipos de cerebros: reptiliano, límbico y neocórtex (MacLean, 1990).

Figura 6.1. Cerebro triuno



Fuente: [saudadepsicologia.com/el-cerebro-triuno/](http://saudadepsicologia.com/el-cerebro-triuno/)

### Cerebro reptil

El cerebro más antiguo es el cerebro reptiliano, que controla las funciones fisiológicas, como ritmo cardíaco, respiración, hambre, sed, deseo sexual, temperatura y equilibrio del cuerpo. Es el resultado del reflejo-respuesta, es decir, no piensa ni siente emociones, solo actúa cuando nuestro cuerpo se lo pide.

Recibe información del límbico y el neocórtex. Se hace cargo de la conducta cuando se ve amenazado por la sanción y provoca un

comportamiento reactivo. El cerebro reptil es confiable, pero tiende a ser algo rígido y compulsivo (MacLean, 1990).

Nuestro cerebro reptil incluye las principales estructuras que se encuentran en el cerebro de un reptil: el tronco encefálico y el cerebelo.

### Cerebro límbico

El cerebro límbico es el depósito de las emociones de la inteligencia afectiva y la emocional. Trabaja en sintonía con el reptil, y toda información sensorial es filtrada aquí antes de pasar al neocórtex.

Puede grabar mensajes de comportamientos que producen experiencias agradables (placer) y desagradables (evasión del dolor), por lo que es responsable de la satisfacción, la productividad y el aprendizaje. El cerebro límbico es la sede de los juicios de valor que hacemos, a menudo inconscientemente, que ejercen una fuerte influencia en nuestro comportamiento (MacLean, 1990).

Entre las emociones del sistema límbico están el miedo, la alegría, la tristeza, la rabia, la ternura, el erotismo, el amor maternal, las relaciones sociales y los celos.

### Neocórtex o cerebro racional

El neocórtex es el cerebro más evolucionado. Primero, asume importancia en primates y culminó en el cerebro humano con sus dos hemisferios cerebrales, que juegan un papel dominante. Estos dos hemisferios, izquierdo y derecho, han sido responsables del desarrollo del lenguaje humano, abstracto pensado, imaginación y conciencia.

El hemisferio derecho es dominado por las emociones y las sensaciones. El cerebro izquierdo abarca los pensamientos secuenciales y lógicos (MacLean, 1990).

El neocórtex es la parte consciente de la persona, tanto fisiológica como emocional, que desarrolla las capacidades cognitivas de memoria, concentración, reflexión, resolución de problemas. El neocórtex es flexible y tiene la capacidad de aprendizaje casi infinita.

Estas tres partes del cerebro no funcionan independientemente. Se han establecido numerosas interconexiones que influyen una en la otra.

## Desarrollo de las neurociencias

El término *neurociencias* fue utilizado para referirse a las técnicas de investigación de los mecanismos cerebrales en la mente del consumidor con el objetivo de mejorar las estrategias de marketing.

Los inicios del neuromarketing están basados en la neurometría, que es parte de las neurociencias.

### Neurometría

Mide la actividad eléctrica cerebral que permite distinguir entre el estado normal y la enfermedad. Se conoce que algunas frecuencias cerebrales son asociadas a ciertos problemas psicológicos, psiquiátricos y neurológicos. De acuerdo a E. Roy John, pionero en este campo, neurometría es: «Un método de electroencefalografía (EEG) cuantitativo que proporciona un patrón de ondas preciso, reproducible, que se desvía de la media normal. Este análisis de computadora hace posible detectar y cuantificar la organización cerebral anormal y dar una definición cuantitativa de la severidad de la enfermedad cerebral e identificar subgrupos de anormalidades patofisiológicas» (John, 1977, 1).

### Neuroanatomía

Estudia la estructura anatómica del cerebro, su morfología y su conectividad con relación al sistema nervioso (Cabrera, 2004).

### Neurología

Es el estudio científico del sistema nervioso y las enfermedades que afectan al mismo.

### Neuropsicología

Estudia las consecuencias clínicas de las patologías del sistema nervioso, así como en los aspectos cognitivos, de inteligencia y de manejo de emociones.

### Neuroendocrinología

Estudia las conexiones entre el sistema nervioso y el sistema hormonal.

### Neurociencias cognitivas

Estudian las interconexiones entre el sistema nervioso y el sistema cognitivo. El sistema cognitivo reconstituye los diferentes procesos mentales, comenzando con el análisis de la percepción del medio, la memorización, el razonamiento, las emociones y hasta el lenguaje.

### Neuroeconomía y neurofinanzas

Se enfocan en los procesos de toma de decisiones de los agentes económicos y en especial del estudio del rol de las emociones y el conocimiento en estas. Esta área se encuentra muy relacionada con la economía y el estudio del comportamiento en finanzas.

### Neurocardiología y marketing

«El corazón tiene razones que la razón desconoce» (Pascal, s. XVII).

Las emociones son fundamentales en la decisión de compra. El diálogo entre el corazón y el cerebro determina el nivel de afectación sobre la percepción del mundo y la reacción ante estímulos. El corazón envía más información al cerebro, y viceversa. El corazón envía mensajes esenciales que pueden alterar el comportamiento humano, los estudios demuestran que existe una conversación de doble vía introduciendo el concepto de «corazón del cerebro» (Moore, 2002).

### Concepto de neuromarketing

Las palabras *neuro* y *marketing* implican la combinación de dos áreas de estudio neurociencia y marketing. El término fue creado en

el año 2002 por el «padre» del neuromarketing, profesor Ale Smidts, ganador del Premio Nobel de Economía en 2002, quien definió el término *neuromarketing* como «el uso de técnicas de identificación de los mecanismos cerebrales para entender el comportamiento del consumidor».

El neuromarketing es considerado una ciencia de vanguardia. La neurociencia se centra en el sistema nervioso y predominantemente en el cerebro humano; las ciencias cerebrales son una división de la neurociencia que estudia las conexiones entre el cerebro y su estructura o función cognitiva de la psicología, que hace conexión entre mente humana y el comportamiento. Se refiere a las actividades mentales como memoria, aprendizaje, imágenes, solución de problemas, razonamiento o toma de decisiones. La cognición ocupa un lugar importante en la psicología humana. Casi todo lo que hace un consumidor en la búsqueda de un producto o tomar una decisión implica actividades como percibir, recordar, aprender, memoria, pensamiento o proceso de lenguaje (Zara I. A., y Tuta, M., 2013).

## **Neurociencias aplicadas al estudio de las necesidades y comportamiento del cliente**

### **Análisis desde el enfoque de neuromarketing**

El aumento de la oferta y la disminución de la demanda que se están presentando en todos los sectores de la economía, aunados a la incertidumbre de los factores externos, no controlables en lo político ni lo económico, han determinado que las empresas busquen nuevas técnicas para alcanzar la preferencia de los clientes. Su objetivo central es entender de mejor manera cuál es su comportamiento en el momento de tomar la decisión de adquirir un producto o servicio por sobre otros participantes en el mercado y, de esta forma forma, garantizar que la inversión realizada en los esfuerzos de marketing tenga su retorno con la utilidad esperada en relación a dichas acciones.

Antes de que se realice el proceso de compra se tiene que realizar un examen sobre cuáles son las necesidades del consumidor. Las mismas han sido analizadas por Maslow, quien plantea que las necesidades básicas van desde el nivel inferior hasta las de nivel superior, siendo estas fisiológicas, de seguridad y de protección, sociales, de estima y de autorrealización (Zeithaml, V. Bitner, M. Gremler, D., 2009).

Las necesidades describen lo que la gente requiere para vivir y se convierten en deseos cuando el cliente piensa en un producto o servicio para satisfacerlas y en demanda cuando tiene el poder adquisitivo para adquirirlo en el punto de venta (Braidot, 2005).

El concepto más básico en el que se apoya el marketing es el de las necesidades humanas, que son estados de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas básicas: de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales: de pertenencia y afecto, y necesidades individuales: de conocimiento y autoexpresión. Los mercadólogos no inventaron las necesidades, estas son un componente básico del ser humano (Kotler, 2008).

El ser humano, al tener necesidades y deseos que involucran las partes biológica y social en su toma de decisiones de compra, las que en su mayoría son inconscientes sobre las conscientes, conlleva a que se realicen estudios neurológicos para obtener mayor comprensión de cuál es su comportamiento, para, así, poder anticiparse a sus movimientos para conseguir su bienestar.

El consumidor de esta época es más utilitario y espera que lo que adquiere le dé mayor valor percibido que el esperado. Las características del producto/servicio no son relevantes el momento de la toma de decisiones, sino más bien los beneficios de los atributos de lo que recibe a cambio de su dinero. Cada consumidor tiene su concepto propio de los atributos, dependiendo de las apreciaciones que tenga al juzgarlos, por lo que lo que es bueno para una persona, no lo es para otra. El marketing tradicional se centraba en el consumidor, realizando una comunicación bidireccional, lo que implicaba mayor grado de interacción con él, siendo esto no tan

aplicable en estos tiempos, cuando se demanda que la atención sea más individualizada.

En Neuromarketing. Cerebrando negocios y servicios (Malfitano, 2010, 27) se indica que:

*Una de las mayores críticas infundadas que se le han hecho al marketing es la de ser una actividad que crea necesidades. Sin embargo, las necesidades no se crean, las necesidades existen en el individuo mismo y el medio ambiente que le rodea. Lo que hace el marketing es descubrir esas necesidades y provocar en el individuo el deseo de satisfacerlas a través del consumo de un producto o servicio.*

Es por ello que el reconocimiento de las necesidades que tienen los consumidores es fundamental para reducir la incertidumbre en la venta de los productos. De ahí que el neuromarketing nació de la necesidad que tienen las empresas de averiguar lo que el cliente necesita, desea y qué es lo que le atrae.

Álvarez del Blanco (2011, 8) plantea: «Las raíces del neuromarketing, como tal, están ligadas al neurocientífico Antonio Damasio, quien dijo: “El ser humano usa su parte emocional cuando toma decisiones, estas no solo son racionales”».

Antes del neuromarketing, las emociones no estaban consideradas en el marketing tradicional, siendo las estrategias utilizadas en él desgastadas y sin ofrecer valor agregado, por cuanto su aplicación se ha hecho común entre las empresas, haciendo que este tipo de disciplina tome auge y ayude a los investigadores del marketing a diseñar nuevas formas de estrategia, a través del estudio del cerebro utilizando la neurociencia como herramienta científica, para comprender cómo influyen las emociones en el comportamiento del consumidor.

Según García (2011), esta «es una disciplina moderna producto de la convergencia entre las neurociencias y el marketing», coincidiendo con esta línea de análisis se plantea que su propósito es estudiar los procesos cerebrales del ser humano y relacionarlos con las reacciones que se tengan en cuanto a un producto o servicio.

En su evolución histórica, este fue explotado por primera vez en el año 1999 por Gerald Zaltman, en la Universidad de Harvard, y aunque

sus estudios no aparecieron a la vista sino hasta el año 2000, fueron empresas como la Coca-Cola, Home Depot y Delta Airlines las que pusieron en práctica esta técnica científica avanzada para estudiar la mente del consumidor y elaborar un diagnóstico de cómo reaccionaba el cerebro ante diferentes estímulos (Álvarez del Blanco, 2011).

La mayor parte de los métodos que se han utilizado y se siguen implementando en el presente, como las encuestas, las entrevistas en profundidad y los *focus groups*, proporcionan información basada únicamente en la reflexión consciente.

Por su parte, la neurociencia, con base en sus investigaciones, ha explicado que las decisiones que toma el consumidor el momento de la compra no siguen un proceso racional, ya que este no reconoce conscientemente la esencia del producto o servicio antes de adquirirlo. En la decisión de compra interactúan factores externos que influyen en la misma, como la familia, el grupo socioeconómico al que pertenece, la personalidad, la tecnología y las tipologías neurofisiológicas.

El marketing ha tomado estas investigaciones para comprender de mejor manera el comportamiento de los consumidores y poder tomar decisiones estratégicas con base en datos más cuantitativos obtenidos en estos estudios. Su conocimiento permite tener más certeza de cómo los estímulos del marketing influyen en la compra y el consumo, para ser más asertivo en las acciones a tomar en vías de obtener la satisfacción del cliente.

La sociedad, hoy, está más informada y tiene mayor capacidad de elección, siendo su nivel de exigencia cada vez más alto. Ya no se conforma con estándares en los productos o servicios que adquiere, sino que quiere más por lo que entrega a cambio.

Por ello, utilizando las herramientas del neuromarketing conjuntamente con las utilizadas en el marketing habitual, se puede llegar con mayor impacto al sistema inconsciente del individuo, siendo más eficaces las entidades en la prestación de productos/servicios.

Cuando el cliente tiene necesidades que no han sido satisfechas por los ofertantes del mercado, se tiene una oportunidad para aquellos

que sepan investigar cuáles fueron los insatisfactores y, de esta manera, cumplir con dicha insatisfacción.

Según investigaciones del neuromarketing, se dice que hay indicios de que el hipotálamo juega un papel importante en el ordenamiento neuronal, que subyace en los procesos de toma de decisiones, encontrándose este en el sistema límbico, que conjuntamente con el reptiliano inciden fuertemente en las decisiones del ser humano (Braidot, 2005).

Debido a estos antecedentes, se debe investigar a través de las conductas que se puedan observar por qué compran lo que compran las personas, quiénes son los que compran, cómo compran, en dónde realizan sus compras, cuánto destinan para sus compras y qué acciones se pueden tomar para anticiparse a sus deseos.

Se tiene que utilizar la inteligencia de mercados para analizar aquellas conductas que no se pueden detectar en el análisis de la investigación de mercados tradicional, como los aspectos sociales y culturales. Esto, debido a que los consumidores no solamente gastan los recursos con los que cuentan, sino que también se debe considerar el tiempo que destinan para hacer sus compras, así como el esfuerzo que representa llevar a cabo dicha gestión. Es por ello la importancia de plantear preguntas que no se puedan desarrollar a través de una encuesta formal, como, por ejemplo, interrogantes enfocadas en la detección de cuáles son las necesidades, motivaciones, preferencias sobre otros productos de la competencia, quién o quiénes son los actores que influyen en la decisión de compra, cuáles son las sensaciones que le produce la compra, los factores de evaluación que utiliza para la comparación entre varias alternativas antes de realizar la compra y, más que todo, saber cuándo y cuánto estuvo de satisfecho de realizar su compra.

## Neurofisiología de las necesidades

Para analizar las necesidades descritas en la pirámide de Maslow, se parte de las necesidades fisiológicas básicas que tiene el ser humano para mantener la homeostasis (ausencia de enfermedad) para su

supervivencia, por lo que es necesario revisar la literatura para determinar en qué lugar del cerebro se procesan estas y comprender así su origen y su participación en la toma de decisiones. Dichas necesidades incluyen las siguientes.

#### Necesidad de respirar

Las funciones homeostáticas y conductuales del aparato respiratorio están reguladas por el sistema nervioso central (SNC), en donde se origina el ritmo respiratorio básico. Hace más de 70 años se observó que este se mantiene tras la eliminación del cerebro por encima del tronco encefálico y que la respiración automática cesa después de seccionar el tronco del encéfalo en la unión del bulbo raquídeo con la médula espinal (Lizet, 2011).

#### Necesidad de sed

Se han identificado las neuronas que desencadenan nuestra sensación de sed y las neuronas que la apagan. Durante años, los investigadores han sospechado que la sed está regulada por neuronas en el órgano subfornical, situado en el hipotálamo. Yuki Oka, Mingyu Ye y Charles S. Zuker, del Centro Médico de la Universidad Columbia, Nueva York, lanzaron la hipótesis de que hay al menos dos tipos de neuronas en el órgano subfornical, incluyendo unas que llevan a la sed y otras que la suprimen (NCYT Amazings, *Noticias de la Ciencia y la Tecnología*, 2015).

#### Necesidad de dormir

En la regulación del sueño influyen mecanismos homeostáticos y circadianos, pero también tienen importancia la edad y los factores individuales (Pace-Schott EF & 3, 2003, 591-605,).

Los mecanismos homeostáticos tienden a mantener un equilibrio interno, de manera que, a más horas pasadas en situación de vigilia, mayor es la necesidad de dormir, y a más horas durmiendo, menos intensa es esta tendencia (Hyaishi.O, 1999; John, 1977).

Los ritmos circadianos son ritmos biológicos con una duración cercana a 24 horas. Regulan nuestra actividad metabólica, hormonal y

conductual diaria. Se establecen por la actividad transcripcional intrínseca de un grupo de genes, denominados genes reloj, los que se expresan rítmicamente en el cerebro y los tejidos periféricos. Los ritmos circadianos son generados por un reloj biológico central o «maestro», localizado en unas estructuras hipotalámicas llamadas núcleos supraquiasmáticos (NSQ) en el sistema nervioso central, y por relojes localizados en las células de diversos tejidos, conocidos como osciladores periféricos. En conjunto, estos relojes son sistemas capaces de generar un orden temporal en las actividades del organismo, oscilan con un período regular y utilizan estas oscilaciones como referencia temporal interna para regular el ritmo biológico de muchas de las funciones corporales, como: dormir y despertar, el descanso y la actividad, la temperatura corporal, la presión arterial, el gasto cardíaco, el consumo de oxígeno, el equilibrio de los fluidos y la secreción de glándulas endocrinas (Hernández-Rosas, 2010).

Necesidad de regular la homeostasis  
(ausencia de enfermedad)

Para efectos de este estudio, se define el término *homeostasis* (del griego *homeo*, que significa «similar», y *estasis*, en griego *στάσις*, «posición», «estabilidad»). El concepto fue creado por Claude Bernard, considerado a menudo como el padre de la fisiología, y publicado en 1865 (Psicólogos), y en forma particular, de acuerdo con lo presentado por el Grupo Psycho (2009), se analiza el término *homeostasis psicológica*, que es de interés para este documento, que manifiesta:

*El término fue introducido por W. B. Cannon en 1932, designa la tendencia general de todo organismo al restablecimiento del equilibrio interno cada vez que éste es alterado. Estos desequilibrios internos, que pueden darse tanto en el plano fisiológico como en el psicológico, se producen por un daño puntual o por una necesidad. De esta manera, la vida de un organismo puede definirse como la búsqueda constante de equilibrio entre sus necesidades y su satisfacción. Toda acción tendiente a la búsqueda de ese equilibrio es, en sentido estricto, una conducta. Lo que nos lleva a pensar en ésta como el despliegue necesario para lograr nuevamente la homeostasis, ya sea interna o externa (Psycho, 2009).*

## Necesidad de comer

Se denomina *hambre* al proceso fisiológico y psicológico que estimula al organismo a la ingesta de alimentos, con la finalidad de adquirir nutrientes, y que se presenta cuando hay una baja a nivel de nutrientes, péptidos, grasas, vitaminas y glucosa. Esta conducta se encuentra regulada por el encéfalo, más explícitamente en el hipotálamo lateral, que estimula al nervio vago, cuya respuesta fisiológica es estimular la ingestión de alimentos. El organismo tiene la capacidad de distinguir cuando esto ocurre, pues se producen señales de orden fisiológico, como la salivación excesiva, el aumento del sentido del olfato, la liberación de hormonas como la hipoglucemia, la adrenalina, leptina y la tirotrópina, entre otras (Pérez, 2010).

## Necesidad sexual

Georgiadis, en la revista científica *Clinical Anatomy*, escribe que la corteza cerebral es la que está implicada en las tres fases del ciclo del placer sexual. Imágenes eróticas, caricias y palabras son de los mayores detonadores de deseo sexual —aunque nuestra imaginación en sí misma puede hacerlo, de ahí la importancia de las fantasías sexuales—, algunos olores y caricias liberan la dopamina, que conecta áreas corticales paralímbicas que desatan el deseo.

Al tener relaciones sexuales, las respuestas de los genitales se controlan por tres sistemas motores: somático, simpático y parasimpático, todas estas respuestas dependen en gran medida de los circuitos de la médula espinal. La corteza cerebral, en particular, puede controlar, activar y posiblemente ajustar estos circuitos espinales simples y complejos para garantizar que las respuestas genitales se produzcan en el contexto correcto (Georgiadis, 2015).

## Necesidades genéricas y derivadas

Las necesidades genéricas son estables y no pueden volverse obsoletas y son un requerimiento de la vida social, distinguiéndose dos tipos de necesidades: las innatas o absolutas, que son naturales, inherentes a la naturaleza o al organismo humano, y las necesidades relativas, que se dan como necesidades culturales y sociales. Estas vienen siendo los problemas de clientes potenciales que tratan de

resolver mediante la adquisición de productos o servicios. Si tomamos esta postura, entonces, como menciona Lambin que cita a Abbott (1995), podemos definir una necesidad derivada como la respuesta tecnológica particular a una necesidad genérica, que, a su vez, es el objeto de deseo (Lambin, 2008).

### Necesidades sociales

Según Schiffman (2010), el tercer nivel de la jerarquía de Maslow incluye necesidades como amor, afecto, pertenencia y aceptación. Las personas buscan cordialidad y satisfacción en su necesidad de establecer relaciones humanas con otros individuos; asimismo, se sienten motivadas para amar a sus familias. A causa de la importancia que nuestra sociedad concede a los motivos sociales, los anunciantes de muchas clases de productos enfatizan el atractivo de la aceptación social en su publicidad (Schiffman, 2010).

## Del comportamiento del consumidor al neuromarketing

### Proceso de compra

La visión económica de los procesos comerciales asegura que las personas aplican su rol dentro de estas actividades de manera lógica y numérica, así como señala que todos los consumidores realizan los cálculos necesarios para establecer las condiciones comerciales de negociación, necesarias para la adquisición de bienes y servicios. Esto llevó, lógicamente, a que la investigación de mercados se centre en establecer parámetros cuantitativos como respuesta directa a la necesidad de establecer las preferencias del consumidor en mercados altamente competitivos. Lindstrom M. (2008, 18) indica: «Los métodos tradicionales de investigación, al igual que los grupos de investigación de mercado y de enfoque, ya no estaban a la altura de encontrar lo que los consumidores realmente piensan». Por esto, explicar el comportamiento de los participantes del mercado ya no tenía sustento en la investigación de mercado bajo esquemas tradicionales y era necesaria la inclusión de nuevas herramientas que describieran de mejor manera el porqué de las decisiones de compra o consumo y cuáles son los factores que influyen en la toma de esas decisiones.

Sin duda alguna, la influencia de factores externos, a los que los individuos estamos permanentemente expuestos, nos afecta de manera directa en el proceso comercial, la evaluación de productos y sus características, o de los beneficios que buscamos en ellos y el uso que les daremos, es algo que depende directamente de la construcción de experiencias, de la acción de factores de influencia y de nuestra cultura. Pero ¿de dónde provienen estos factores? La misma sociedad en la que nos desenvolvemos nos ha influenciado permanentemente, la cultura ancestral es la base de nuestros procesos de decisión.

Desde el punto de vista psicológico, los factores que influyen la conducta de los consumidores son:

- Personalidad, factor que lleva a establecer las preferencias individuales del consumidor, basado en los rasgos individuales y su dependencia a las respuestas conductuales, lo que nos permite entender y explicar la organización total de su conducta y establecer los parámetros de cómo el consumidor se comporta.
- Autoconcepto. Es el factor demostrativo del ser, es la imagen que un individuo pretende proyectar a su entorno. La manera en que vestimos o los bienes que poseemos llevan un sello individual que pretende decir a los demás quiénes somos en realidad.
- Motivación. Este factor relaciona las necesidades y su estímulo de manera tal que las transforma en deseos. El hecho de utilizar uno o más de los bienes y servicios disponibles para satisfacer estas necesidades, estimulados por factores promocionales propios del marketing y la publicidad, lleva a los consumidores a establecer sus preferencias y demostrar así su manera individual de consumir.
- Familia. Dentro de los hábitos de consumo de cada individuo, hay que identificar la influencia del grupo social al que mayor pertenencia se tiene. Indudablemente, las personas estamos, en una u otra etapa del ciclo de vida, dentro de una familia, la que nos da una estructura clave del consumo, la manera de comprar bienes o servicios, la obtención de recursos necesarios para hacer estas compras y la lógica del destino y la prioridad de esos recursos.

- Percepción. La información sobre productos y servicios nos ha llevado a construir un imaginario sobre lo que queremos o no para satisfacer nuestros deseos. Este imaginario está compuesto de comentarios, relaciones indirectas con el producto o de un análisis superficial de los aspectos de marketing, los que llevan a la adquisición o no de bienes y servicios.
- Aprendizaje, retención y memorización. Para esta etapa, el consumidor tiene claro cuáles son los productos que podrán satisfacer sus deseos, por lo que la experimentación se convierte en el medio de aprendizaje. Si esta etapa genera una experiencia positiva, logrará la repetición del consumo, que se establecerá como la retención de lo aprendido y, finalmente, logrará que el consumidor recomiende o no la marca, generando así la memorización de los beneficios percibidos.

Después de identificar estos factores, debemos recordar que la experiencia de consumo se compone no de un elemento, sino en realidad de una conjunción de elementos que generan que los consumidores se sientan satisfechos por el consumo de la oferta de una marca u otra. Así, Wolfgang Köhler y Kurt Koffka desarrollaron el concepto de Max Wertheimer, que sostenía que el comportamiento de los individuos no era solo de aspecto conductual, sino que obedecía además a las características del entorno, no de manera simplemente perceptiva, ya que la influencia de los factores no solo son datos o información que llegan al individuo. La Gestalt expresa que cada uno de los elementos del entorno genera una reacción completa de los sentidos y que la suma de todos estos estímulos es lo que genera la experiencia en el individuo. A partir de ahí, podemos asegurar que el comportamiento del consumidor depende de experiencias y que son estas las que generan satisfacción.

Además, las teorías del psicoanálisis de Freud sostienen que las personas aprendemos con el tiempo que las necesidades deben ser satisfechas dentro de un marco social, que la aceptación de convivir dentro de un marco de tolerancia y respeto del derecho individual de cada persona nos obliga en muchos casos a lograr establecer nuevas formas de satisfacer nuestras necesidades, que no implican la satisfacción de nuestros deseos.

De esta forma es que establecemos cómo el comportamiento del consumidor se basa en la psicología de las personas para lograr establecer las mejores prácticas mercadológicas para satisfacer las necesidades de consumo.

## **El neuromarketing como generador de estímulos de consumo**

En la búsqueda de convencer al consumidor sobre los beneficios que un producto presenta y cómo este es superior a los de la competencia, las empresas y sus marcas se han encaminado a la construcción del esquema de una «persuasión perfecta».

En el ámbito de la investigación de mercados, para este nuevo siglo se vienen estableciendo modelos y sistemas de investigación basados en el extraordinario avance de las neurociencias. Y, sin duda, el estudio de las reacciones de cada individuo ante los permanentes estímulos mercadológicos presenta un reto necesario de afrontar el momento de tomar decisiones que involucran la asignación de recursos para lograr la preferencia del consumidor. Basados en este concepto, la aplicación de técnicas de estudio y visualización de las reacciones del cerebro ante estos estímulos justifica su utilización en busca de la mejor identificación de elementos comerciales atractivos para el consumidor. Esto, además, ha generado el surgimiento de varias técnicas «neuro», como la neuroeconomía y el neuromarketing.

Lindstrom (2008) define el neuromarketing como «un curioso matrimonio entre el marketing y la ciencia», y básicamente este matrimonio sirve de base para el descubrimiento de las reacciones químicas que generan el impulso de compra, desde la parte más profunda de la mente del consumidor, encontrar en el neuromarketing esta ventana que permite apreciar cómo y qué tan profundo en nuestro ser los estímulos de marketing se vuelven efectivos para influenciar las preferencias de las personas de manera directa.

Al unir estas disciplinas, neurociencias y marketing, podemos valorar sus conceptos y definiciones individuales, y podemos resaltar la visión que los teóricos del neuromarketing sostienen acerca del deseo de encontrar la «lógica de la compra», además de crear una eficacia publicitaria mejorada, como la define Braidot (2009, 11), que identifica el neuromarketing como una disciplina «de última generación, producto de la convergencia de las neurociencias y el marketing, cuya finalidad es la de incorporar los conocimientos sobre los procesos cerebrales para mejorar la eficacia del marketing y de la publicidad».

### Investigación con neuromarketing

Los aportes del neuromarketing a las estrategias comerciales son varios, pero principalmente se enfocan en la investigación cualitativa. Los procesos de desarrollo de esta herramienta han generado que los usuarios logren establecer los parámetros de evaluación en función a las reacciones químicas del cerebro.

Tomando en cuenta que nuestros cerebros consideran y decodifican estímulos para identificar el valor de una marca (Lindstrom, 2008), el posicionamiento de las marcas deberá generar que nuestros cerebros identifiquen los atributos que definen el valor de dicha marca.

Para establecer claramente el comportamiento de los consumidores en mercados competitivos y cómo estos mercados han llevado a los empresarios a establecer mejores técnicas de conocimiento del porqué de este comportamiento, debemos entender que la investigación aplicada en neuromarketing los ha acercado aún más a una respuesta que elimina errores y afecciones ambientales que en otras técnicas, como entrevistas a profundidad y grupos focales, generaban distorsiones en los resultados.

Así, el uso de tecnologías médicas en esta herramienta se ha convertido en un factor determinante para la obtención de resultados que presentan retos y, por tanto, se manifiestan como oportunidades en el mercado. Dentro de estas tecnologías tenemos:

- a) **Electroencefalograma.** Este método permite medir las reacciones eléctricas del cerebro. Genera inconvenientes en cuanto a la comodidad del participante o sujeto observado, pero su eficacia y su correcta aplicación nos pueden llevar a detectar información que se pretende ocultar o modificar por parte del sujeto.
- b) **Resonancia magnética.** Basados en la suposición médica de que el incremento de oxígeno en la sangre es una respuesta orgánica al aumento de actividad neuronal, la aplicación de campos magnéticos para identificar estas variaciones es una de las técnicas más recomendadas, pues llega a las partes más internas del cerebro, demostrando diferencias importantes entre las capas cerebrales. Su problema se relaciona con el mayor costo económico, dado que la implementación de equipos para esta medición suele ser extremadamente costosa.
- c) **Topografía de emisión de positrones (PET).** Está basada en mediciones de nivel atómico de los cambios de metabolismo en el cerebro y en la aplicación de radioisótopos en el cerebro. Mide la radiación gamma que estas variaciones producen, obteniendo una imagen de los cambios de la glucosa en la actividad cerebral.
- d) **Electromiografía (EMG).** Utilizada para detectar microexpresiones faciales que se relacionan directamente con el estado emocional del entrevistado, para lo cual se utilizan agujas especiales que se incrustan en los músculos, bajo la piel. Es muy útil en la medición del grado de reacción ante estímulos sensoriales.
- e) **Eye-tracking o seguimiento ocular.** Estudia el movimiento del globo ocular de los participantes, la dilatación de las pupilas y el parpadeo. Se utiliza para recoger información sobre la dirección de los ojos o la posición de atracción que ejercen los estímulos de marketing, pudiendo identificar los conocidos «puntos calientes», que son los lugares en los que la persona fija la vista.
- f) **Respuesta psicogalvánica (RPG).** Estudia cambios en la piel, como reacción a los estímulos publicitarios. El equipamiento que utiliza esta técnica es el polígrafo, que se utiliza en los detectores de mentiras.

De la aplicación de estas técnicas, las empresas han podido establecer ciertos patrones permanentes entre los distintos segmentos de consumidores y que son los que rigen las normas principalmente de publicidad y *merchandising* que se aplican en la actualidad, facilitando el posicionamiento de las marcas.

## Aplicaciones actuales del neuromarketing

Las principales normas originadas en estudios de neuromarketing para el mundo publicitario son:

- a) **Los ojos son todo.** La imagen utilizada debe llevar a los potenciales clientes a mirar lo mismo que mira el modelo de la pieza publicitaria. En este caso, el modelo se convierte en un influenciador y los potenciales clientes seguirán con interés la mirada de este para averiguar qué es lo que le llama tanto la atención.
- b) **Lo sencillo gusta más.** Las formas básicas generan más atractivo, exactamente por su sencillez, ya que no representan un reto de comprensión para el cerebro.
- c) **Daño reversible.** El nivel de riesgo que puede presentar el consumo de un producto, el porqué los productos que más se consumen son exactamente los que más daño nos hacen, y lo sabemos, se basa en el riesgo y el reto que nuestro cerebro se plantea.
- d) **Imágenes en desarrollo.** Las imágenes de actividades en desarrollo sin completar, dejando que sea nuestro cerebro el que determine cómo acaban esas situaciones, hacen que la imaginación juegue un rol importante en la publicidad y la vuelven interesante para los observadores.
- e) **Las formas curvas y redondas.** Nuevamente, la sencillez de las formas y además su suavidad garantizan el interés del cliente en productos con empaques que son más bien redondos, que no tienen puntas peligrosas o que puedan causar algún tipo de daño.

- f) **La tangibilidad.** Este resultado del neuromarketing confirma más que ningún otro lo que el comportamiento del consumidor nos ha dicho durante años. Como consumidores, solamente podemos aceptar que hemos realizado una transacción comercial cuando hemos recibido algún elemento tangible a cambio del dinero que pagamos.
- g) **Dispersión de elementos y preferencias de género.** Con base en las diferencias de visión entre géneros, las mujeres, por las actividades que en el desarrollo de la sociedad han desempeñado, lograron una visión panorámica, que considera un aspecto más amplio, mientras que los hombres desarrollaron una visión más enfocada y que no busca tantos detalles. Esto también hace que las mujeres puedan identificar y diferenciar factores del entorno, como los cromáticos, de mejor manera que los hombres.
- h) **Las metáforas.** Las historias que se pueden lograr en la mente gracias a una buena combinación de imágenes hacen que el cerebro disfrute a tal nivel que se engancha directamente con la publicidad de los productos.
- i) **Las emociones y el buen humor.** Las situaciones divertidas simplifican el proceso de decisión ya que relajan al cerebro y permiten que este asimile de mejor manera la información que se le presenta. Esto ocurre gracias a que el humor activa el sistema límbico emocional y permite la mejor oxigenación del cerebro.
- j) **El papel.** Las publicaciones en papel tienen un efecto positivo en las capacidades del cerebro. La estructura del papel y la tangibilización del conocimiento hacen que tengamos mayor interés en comprender lo que leemos en un libro que en una página web.
- k) **El principio de la neotenia.** Las imágenes de figuras con ojos grandes y frentes amplias hacen que nuestro cerebro los relacione con bebés o cachorros, lo que provoca un conector emocional entre nuestro cerebro y la marca.
- l) **Apertura a lo novedoso.** Las cosas creativas que representan una novedad despiertan el interés curioso del ser humano. Todo lo novedoso y diferente se vuelve atractivo para el cerebro, haciendo que tengamos una posición favorable para todo tipo de innovación.

## Conclusiones

El aporte del neuromarketing al desarrollo de las estrategias logra simplificar y mejorar la manera de llegar al consumidor y conocer los factores que afectan la toma de decisiones. Desde la parte interna de cada individuo, permite establecer los parámetros de evaluación cualitativa de mejor manera, evitando errores por parte del investigador o por qué el investigado oculta información.

No hay que olvidar que los resultados de una investigación con técnicas de neuromarketing son de carácter cualitativo y que, como en todo proceso de investigación, es necesario validar los hallazgos mediante una medición cuantitativa que cumpla con los parámetros estadísticos necesarios y que facilite a los empresarios el proceso de toma de decisiones.

## **Capítulo séptimo**

### Gestión de patrocinios deportivos en el Ecuador

Paúl Román

David Varea

Giovanny Cárdenas

Daniela García

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



El manejo de patrocinios en el deporte profesional ha pasado a ser una de las principales preocupaciones para los directivos y gestores de los diferentes deportes. Esta fuente de ingresos surge a partir de la década de los sesenta, cuando Horst Dassler y Patrick Nally lograron cerrar el primer gran contrato de patrocinio en el fútbol profesional y negociaron un acuerdo entre la FIFA y la empresa estadounidense Coca-Cola. El contrato tendría una duración de 25 años (Kistner, 2015). A lo largo de este capítulo se exponen algunos conceptos relacionados con la gestión de patrocinios, como: las relaciones públicas enfocadas al patrocinio deportivo, el concepto de patrocinio deportivo y sus diferencias con otras figuras similares en el marketing y el marco legal de los patrocinios en el Ecuador con ejemplos de la normativa vigente.

Posterior a esto se analizan ejemplos de casos exitosos de patrocinio deportivo alrededor del mundo, principalmente en Europa, Estados Unidos y América Latina. Se explican las estrategias de patrocinio utilizadas y los resultados obtenidos en cada uno de los casos. Finalmente, se habla de ejemplos de patrocinio deportivo en el Ecuador, sobre todo desde su contexto legal, ya que no existe material académico sobre los resultados de los patrocinios en el país.

El siguiente capítulo comprende un primer análisis exploratorio de una investigación futura sobre la realidad del patrocinio en el deporte ecuatoriano.

En esta sección se analizan los conceptos de *relaciones públicas*, de *patrocinios* y del *marco legal*, para después poder determinar de mejor manera las aplicaciones que tienen estos aspectos dentro de varias regiones.

## Relaciones públicas

Las relaciones públicas son consideradas una herramienta importante de comunicación del marketing. Según Lambin, Gallucci y Sicurello (2009, 464), «las relaciones públicas agrupan las herramientas de comunicación desarrolladas por la empresa que promocionan las actividades corporativas, las metas, los valores, y crean una imagen corporativa positiva en el público en general y, más particularmente, entre los actores clave del mercado, distribuidores, prescriptores y los socios institucionales, financieros y comerciales».

Otra definición es la de Philip Kotler y Gary Armstrong (2013, 382), que señalan que las relaciones públicas «son actividades destinadas a construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa». Por otra parte, para Lambin, Gallucci y Sicurrello (2009, 464), los objetivos de las relaciones públicas difieren de otras herramientas de comunicación de marketing de tres maneras:

1. El objetivo principal de las relaciones públicas «no es tanto vender, sino ganar apoyo moral por parte de la opinión pública para alcanzar sus objetivos económicos».
2. La segunda es que los objetivos son más diversos, ya que «no solamente los clientes son interesados, cubre a todas las partes interesadas del mercado que, directa o indirectamente, son participantes activos en el mercado, por lo cual, incluye a la opinión pública».
3. Por último, «las herramientas son más variadas. Junto con la revista institucional y las publicaciones en la prensa, incluyen el patrocinio y el patronazgo. El objetivo es utilizar un intermediario (un periodista, un evento) para comunicar la información con mayor credibilidad».

Es importante identificar las funciones que las relaciones públicas pueden desempeñar dentro de una empresa. Según Kotler y Armstrong (2013, 382), «los departamentos de Relaciones Públicas pueden realizar alguna o todas las siguientes funciones: relaciones

de prensa o agencia de prensa, *publicity* de producto, asuntos públicos, cabildeo, relaciones con los inversores y desarrollo».

Para Lambin, Gallucci y Sicurrello (2009, 464-465), las herramientas de las relaciones públicas son: información sobre la empresa, publicaciones, eventos u ocasiones especiales, y patrocinio y patronazgo. Las dos últimas herramientas mencionadas tienen como función posicionar la empresa en la opinión pública como «un buen ciudadano corporativo», lo que puede llegar a ser muy eficaz para aumentar la conciencia de la marca y mejorar la imagen corporativa de la institución.

Es importante identificar el vínculo entre las relaciones públicas y el patrocinio. Des Thwaites, Rafael Aguilar-Manjarrez y Callum Kidd (1998, 41), en una investigación realizada en Canadá, demuestran cuáles son los objetivos más populares para el patrocinio deportivo, los que se enfocan en su mayoría en la empresa mas no en el producto o marca, como se observa en la tabla 7.1. Esto demuestra la importancia de las relaciones públicas dentro de la herramienta del patrocinio.

Tabla 7.1. Objetivos del patrocinio en los deportes

| Objetivos   | Cantidad | Promedio | Desviación estándar |
|---|----------|----------|---------------------|
| Participación comunitaria                                     | 43       | 5,60     | 1,55                |
| Realzar la imagen de la empresa                               | 44       | 5,32     | 1,39                |
| Aumentar la conciencia pública de la empresa                  | 44       | 5,18     | 1,24                |
| Hospitalidad corporativa                                      | 41       | 4,88     | 1,40                |
| Construir relaciones comerciales basadas en la buena voluntad | 40       | 8,82     | 1,55                |
| Aumentar la atención de los medios                            | 42       | 4,79     | 1,57                |
| Reforzar la percepción del producto en el mercado             | 41       | 4,56     | 1,90                |
| Aumentar las ventas   | 40       | 4,55     | 1,69                |
| Aumentar la conciencia actual sobre el producto               | 40       | 4,48     | 1,87                |

|   |    |      |      |
|---|----|------|------|
| Identificar el producto con un segmento de mercado en particular  | 40 | 4,40 | 2,02 |
| Realzar la motivación de los empleados y sus relaciones   | 41 | 4,37 | 1,88 |
| Modificar la precepción pública de la empresa   | 41 | 4,07 | 1,77 |
| Aumentar la conciencia del nuevo producto   | 40 | 3,97 | 2,02 |
| Modificar la precepción del producto en el mercado  | 39 | 3,90 | 1,90 |
| Bloquear a la competencia   | 41 | 3,68 | 2,11 |
| Objetivos personales de los gerentes  | 41 | 2,95 | 1,83 |
| Contrarrestar la publicidad adversa   | 41 | 2,66 | 1,77 |
| Nota: Los resultados promedio se basan en una escala de 7 puntos, en la que 1 = no importante y 7 = muy importante. |    |      |      |

Fuente: Des Thwaites y otros (1998, 41).

## Patrocinios

Como se puede observar, una parte importante de las relaciones públicas es el manejo de patrocinios, ya que presenta gran cantidad de oportunidades para explotar de la mejor manera la imagen de la empresa. Por esta razón, y para entender de qué se tratan los patrocinios, específicamente los de índole deportiva, se deben analizar varios conceptos que envuelven esta herramienta corporativa.

A lo largo de los años, el patrocinio ha pasado de ser un simple mecanismo de publicidad a un recurso muy valioso para las empresas. «El patrimonio deportivo ha experimentado un importante crecimiento, siendo utilizado por algunas marcas como herramienta clave de sus comunicaciones de mercadotecnia e incluso de su posicionamiento» (López, 2013, 236; Schlesinger, 2012, 59-76).

Sin embargo, se empezará presentando los conceptos más simples hasta llegar a una definición más amplia que cubra todos los aspectos en los que está envuelta esta herramienta en la actualidad. María Dolores García Sánchez menciona en el libro *Manual de*

*marketing* que el patrocinio se define como una «actividad en la que una organización aporta recursos económicos o en especie a otra actividad que le es ajena para que los valores atribuidos a dicha actividad sean asociados a su imagen» (2008, 521).

Vale tomar en cuenta que, a pesar de todas las nuevas formas de explotación de un patrocinio que se analizarán a continuación, la definición de García Sánchez sigue siendo la más básica y fundamental. Es decir, siempre ha sido una relación bilateral en la que una empresa brinda recursos, económicos, personales o materiales, a cambio de una asociación directa con el evento o equipo que está patrocinando (Sandler, 1993, 39).

Lambin profundiza este concepto en el libro *Dirección de marketing*, al mencionar que el patrocinio «es una operación comercial que implica una relación en doble sentido de derechos y obligaciones: por un lado, el apoyo material o financiero para el evento patrocinado, y, por el otro, la explotación directa y metódica del evento por parte de la empresa» (2009, 466). De la misma manera, explica claramente la diferencia entre el patrocinio y otro concepto que puede generar confusión, el patronazgo, «en el cual prevalecen la generosidad y la falta de interés en el beneficio» (Lambin, 2009, 466).

Por otro lado, para que un patrocinio sea efectivo, se debe realizar a largo plazo, lo que implica que la empresa patrocinadora tiene que buscar otras actividades para relacionar su marca con el consumidor. Ya se ha hablado de lo importante que son las relaciones públicas en este aspecto, sin embargo, un factor determinante para la efectividad de un patrocinio es su influencia en las ventas y, más específicamente, la promoción de ventas (López, 2013, 237).

Promoción de ventas se define como «los medios para estimular la demanda diseñados para completar la publicidad y facilitar las ventas personales» (Stanton, 2004, 637). Si se toma esta definición y se la junta con lo ya mencionado de las relaciones públicas, se puede determinar que uno de los canales más influyentes para un patrocinio son las activaciones de marcas.

Estas actividades o eventos atraen a potenciales consumidores o empresas, para que miren de cerca lo que se está ofreciendo o patrocinando, con el fin de crear una relación más próxima, que incluso pueda llevar al incremento de las ventas.

Un aspecto fundamental dentro de cualquier activación es el *merchandising*, que permite crear mayores vínculos entre el evento, la marca patrocinadora y el consumidor. «El *merchandising* utiliza una serie de acciones para realzar y animar los productos en el establecimiento donde se venden, se busca la máxima rentabilidad del producto. Para esto se coloca el producto en un lugar adecuado, en grandes cantidades, con el mejor precio posible, y se anima el ambiente con color, iluminación, música, demostraciones» (De la Encarnación, 2004, 220).

El ambiente al que se refiere De la Encarnación (2004) es precisamente la activación de marca que debe hacer un patrocinador. Esta «consiste en hacer la marca más activa que pasiva. Cuando una marca se coloca en un panel alrededor de un estadio, es pasiva. Cuando los consumidores pueden tocar a la marca (una botella, una gorra, una camiseta), entonces se vuelve activa» (Ferrand, 2006, 41).

Además de todo lo planteado, no hay que olvidar que cualquier tipo de activación o promoción que se haga por parte del patrocinador no será efectivo sin una buena estrategia de comunicación. Este concepto ha sido el que más ha influido en la evolución del patrocinio, ya que abarca algunas técnicas analizadas anteriormente, como, por ejemplo: relaciones públicas, promoción de ventas y *merchandising*.

Incluso, Schlesinger considera que el patrocinio «se enmarca en las estrategias de comunicación de las organizaciones y tiene como objetivo principal conectar con los públicos a los que se dirigen» (2012, 61), es decir, el patrocinio y la comunicación deben ser planteados a la par dentro de una estrategia de marketing más general, con el fin de establecer una relación con el mercado objetivo.

Según Kotler, se puede considerar la comunicación como «un diálogo interactivo entre la empresa y sus clientes que ocurre en las

etapas de preventa, venta, consumo y posconsumo» (2003, 272). En el ámbito del patrocinio, esto implica generar un acercamiento con el consumidor por medio del evento o actividad que se está patrocinando, añadiendo las experiencias previas o posteriores a través de las activaciones de marca.

Como menciona López, «el patrocinio es una técnica de comunicación que establece una relación entre la empresa patrocinadora, sus marcas y el mercado mediante un elemento de unión que es un acontecimiento o evento relacionado con la cultura, el arte, exposiciones o eventos deportivos» (2013, 237).

Se ha visto que, en general, el concepto de patrocinio no difiere de patrocinio deportivo. Sin embargo, debemos tomar en cuenta algunos factores que han llevado a que las empresas se enfoquen más en la industria del deporte.

*La evidente relación entre el patrocinador y el deporte, en particular el fútbol, se ha visto favorecida por diversidad de factores, como, por ejemplo, el gran interés que despiertan los programas deportivos en los medios de comunicación masiva, principalmente televisión y radio (López, 2013, 240).*

Otro factor muy importante a considerar dentro del patrocinio deportivo es la percepción que tiene el consumidor acerca de una marca o empresa. Esta «se define como el proceso de selección, organización e interpretación de los estímulos para formar una imagen significativa y coherente del mundo» (Schiffman y Kanuk, 2005, 158). Es decir, una marca patrocinadora debe crear estímulos para los consumidores con el fin de que ellos formen una imagen positiva sobre la marca o el producto que quieren promocionar.

Considerando que para los consumidores el patrocinador es percibido como parte del equipo, la relación con la marca patrocinadora tiende a ser positiva, especialmente si se determina un beneficio tangible para el equipo por parte de los hinchas (Woisetschläger, 2010; Amorim, 2015, 68). Sin embargo, la percepción de la que habla Schiffman no puede ser controlada o manejada solo por la empresa,

ya que depende en gran manera de los resultados deportivos obtenidos por el evento, el equipo o, en todo caso, un jugador.

Después de analizar todos los aspectos relacionados a la evolución del patrocinio, Ferrand nos permite llegar a una definición general:

*El patrocinio es una estrategia de comunicación integrada en las estrategias usadas por una organización en busca de objetivos comerciales o corporativos, explotando los derechos de asociar una organización, una marca o un producto, con otra organización, un evento o una celebridad, involucrando una transacción comercial entre las partes. (2006, 98)*

## Marco normativo del patrocinio

Patrocinio es un vocablo que proviene del latín *patrocinium*, que significa «auxilio», «amparo» o «protección». Aplicada al ámbito jurídico, establece la relación de defensa en una causa o representación judicial por parte de un profesional del derecho. Es decir que, dentro de un contexto legal, como define Guillermo Cabanellas en su *Diccionario jurídico* es: «Defensa. Amparo. Favor. Auxilio. Protección», a través de un mandato especial que permite actuar a una persona en representación de otra investida de todos los derechos para hacer efectiva esa actuación a su nombre.

Cabe anotar que este patrocinio ha sido asociado generalmente al ámbito judicial, es decir, a actuar dentro de un juicio, lo que se conoce como «patrocinio letrado» o «asesoramiento técnico y representación de procedimiento que las partes litigantes, por imperativo de la ley o voluntariamente, conceden, cada una de ellas, a distinto abogado» (Cabanellas, 1993). Este patrocinio legal deberá ser entonces un punto de partida para asociar esta ayuda o representación o amparo con la actividad deportiva objeto de este análisis.

El deporte está plagado de reglas o normas que le han dado forma y características especiales. Estas reglas han individualizando su naturaleza lúdica a través de reglamentos federativos, los que engloban las normas propias de cada deporte y regulan la forma en que se practica su disciplina deportiva. Además, otras normas definen su funcionamiento, su estructura y su administración. Para ejemplifi-

car, tomaremos el fútbol, regido por la FIFA. *Las reglas del juego* (FIFA, 2015-2016) dictan los lineamientos de cómo se debe jugar el balompié en el planeta, y *El estatuto de FIFA* (FIFA, 2013) describe cómo está organizada y cómo funciona la federación internacional, máxima organización que actúa como rector de toda actividad profesional y *amateur* del fútbol en el mundo.

El patrocinio deportivo es tratado de forma coyuntural en variadas normativas internacionales, como, por ejemplo, la Carta Olímpica. Este documento constitutivo del Movimiento Olímpico y referente legal del Comité Olímpico Internacional (COI), con relación a las competiciones internacionales multideportivas-regionales, continentales o mundiales, deja en claro en su texto de aplicación de la norma, la que señala:

*La Comisión Ejecutiva del COI puede acordar el patrocinio del COI en las condiciones que considere oportunas, siempre y cuando se ajusten a la Carta Olímpica y sean organizadas bajo el control de los Comités Olímpicos Nacionales (CON), o de asociaciones reconocidas por el Comité Olímpico Internacional (COI), con la ayuda de las Federaciones Internacionales (FI) interesadas y conforme a sus normas. (Carta Olímpica, 2004);*

Por lo citado, el COI prevé la posibilidad de ayudar, asistir o favorecer a las organizaciones que, alineadas con los principios olímpicos, requieran del Comité.

Por otra parte, el primer antecedente de patrocinio olímpico, ratificado por el numeral 2, señala: «La comisión ejecutiva del COI puede acordar el patrocinio del COI a otras manifestaciones, siempre y cuando éstas se ajusten a los objetivos del Movimiento Olímpico».

Al hacer una revisión por la reglamentación federativa de los 106 miembros activos, 33 miembros honorarios, un miembro de honor y un presidente honorario (Olympic.org) afiliados al olimpismo, es posible encontrar características especiales y, sobre todo, regulaciones específicas que conceptúan el patrocinio y lo condicionan a la naturaleza propia de cada deporte y cada país en el que se desarrolle.

En el Ecuador, a partir del 11 de agosto de 2010, fecha en la que fue promulgada la Ley del Deporte Educación Física y Recreación (R. O. 255/11, agosto 2010), aparece la figura de patrocinio, pero solamente en normas que regulan los auspicios y la publicidad y sus formas de aplicarlo, como, por ejemplo, en el artículo 76, sobre el uso privativo de las expresiones de la denominación «olímpico» y las expresiones «juegos olímpicos», «olimpiadas».

Esta prohibición da pautas para beneficiarse de estas expresiones, señalando que «solo podrían ser usadas comercialmente bajo el patrocinio y la autorización del Comité Olímpico Internacional y del Comité Olímpico Ecuatoriano, como organismo que lo representa a aquel en el Ecuador» (Ley del Deporte Ecuador, 2010).

Esta misma ley, en un extenso artículo, el 147, sobre «Publicidad y consumo», la publicidad fija o alternativa en las instalaciones deportivas públicas o privadas, así como en las indumentarias de los deportistas, señala que:

*deberá fomentar la práctica de estilos de vida saludables, valores éticos y morales. Se prohíbe la propaganda y/o publicidad que promueve la violencia, el consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas, tabaco o sus derivados, bebidas alcohólicas, excepto las bebidas de moderación.*

Lo cual deja en claro que para el Estado ecuatoriano el patrocinio debe estar regulado y no reñido con los principios éticos y morales de la actividad deportiva.

## **La gestión de patrocinios en Estados Unidos y Europa**

Una vez definidos los conceptos relevantes al estudio, como son los de relaciones públicas, patrocinio y marco normativo, se los puede contextualizar en diferentes regiones del mundo, para determinar cómo se maneja la gestión de patrocinios y cuánto aporta a la industria deportiva.

Las regiones analizadas abarcan, en primer lugar, Estados Unidos y

Europa, ya que es ahí donde la industria del deporte está más desarrollada. En estas regiones, cada día, la gestión de patrocinios adquiere más relevancia, por ser uno de los principales ingresos de las ligas y los equipos, junto con los derechos de televisión y el *matchday*.

En segundo lugar, se analiza la región de América Latina, que se está convirtiendo en un mercado naciente con potencial. Finalmente, el estudio termina con un análisis del contexto legal de los patrocinios en el Ecuador.

Estados Unidos es considerado el principal mercado para la industria deportiva, debido a su extensa población y su cultura dirigida al entretenimiento mediante grandes campañas de marketing. Lambin mencionaba que, en 2005, Norteamérica tenía gastos de 12 100 millones de dólares en patrocinios en general, con un crecimiento de casi 10 % en comparación con 2004 (2009, 467), mientras que, para 2008, «el deporte contabilizó 68 % (o USD 11 300 millones) del total del pastel de patrocinios en Estados Unidos y Canadá de un total de \$16 600 millones» (Gratton, 2012, 93).

Según Schwartz, el patrocinio deportivo está dividido en seis categorías: federaciones y asociaciones deportivas, equipos deportivos, atletas, comunicación y media, instalaciones deportivas y eventos deportivos, los que, para 2005, cubrían la mayoría de los USD 9 000 millones generados en la industria del patrocinio deportivo de ese año (2008, 244).

Las marcas que más invirtieron hasta 2006 eran Anheuser-Busch, PepsiCo y General Motors, que gastaron USD 330 millones, USD 305 millones y USD 230 millones, respectivamente. En cuarto lugar, estuvo Coca-Cola, que gastó cerca de USD 230 millones, mientras que recién en quinto lugar aparece una empresa deportiva Nike, que invirtió en el mismo año más de USD 225 millones (Schwartz, 2008, 244).

Vale destacar que el gasto en patrocinios en Estados Unidos es relativamente equilibrado entre los grandes deportes y las principales ligas, como la National Basketball Association (NBA), la National Football League (NFL), la National Hockey League (NHL) y la Major League Baseball (MLB), sin dejar de lado más sectores que llaman la

atención de una enorme cantidad de gente, como son el fútbol, el tenis y el Nascar,<sup>1</sup> entre otras (Schwartz, 2008, 245).

Una herramienta del patrocinio que utilizan las empresas, sobre todo en Estados Unidos, es el *Naming Right* de las instalaciones deportivas, ya que permite mayor y constante exposición de la marca, además de crear relación directa con un equipo o ciudad. «En 2008, un 7 % de toda la inversión de patrocinios fue destinado a *Naming Rights*» (Gratton, 2012, 97), y es común encontrar acuerdos entre las marcas y nuevos estadios, que no solo involucran grandes valores económicos, sino también varios años de duración, para poder establecer la marca en de la mente del consumidor. Entre los ejemplos de estos casos se encuentra el banco Barclays, que pagó USD 400 millones por 20 años para tener el nombre del nuevo coliseo de los Brooklyn Nets, de la NBA, mientras que Consol Energy desembolsó USD 84 millones por 21 años a los Pittsburgh Penguins, de la NHL, para nombrar a su estadio (Gratton, 2012, 97).

En el ámbito europeo, a pesar de que existen varios deportes que permiten explotar de una manera eficaz el patrocinio, no existe un equilibrio tan notable como el observado en Estados Unidos. Esto se debe a que, en la región europea, el principal deporte, y el que mueve más dinero, es el fútbol. Por esa razón, para contextualizar la gestión de patrocinios en Europa este análisis se guía en los datos brindados por la consultora Deloitte, que cada año presenta un informe acerca del estado financiero del fútbol europeo, llamado *Money League*.

El informe presentado en enero de 2016 fue elaborado tomando datos de 2015 y presenta cifras importantes que resaltan lo valioso que se está convirtiendo el patrocinio en la industria deportiva. Deloitte menciona que el sector comercial ha tenido un crecimiento del 8 % en el último año, llegando a un valor de 2 7000 millones de euros entre los 20 equipos con más ingresos en todo el continente (Deloitte *Money League*, 2016).

---

1 National Association for Stock Car Auto Racing, es un deporte de motor, principalmente practicado en el sur de Estados Unidos.

De la misma manera, como se puede observar en la tabla 7.2., de los diez equipos más valiosos de Europa, siete tienen a los acuerdos comerciales como su principal fuente de ingresos, demostrando lo importante que es en la actualidad una correcta gestión de patrocinios.

Tabla 7.2. Top 10 de equipos por ingresos comerciales (millones €)

|    | Equipo            | Ingresos comerciales 2014-2015 | Ingresos totales 2014-2015 | % Ingresos comerciales |
|----|-------------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1  | PSG               | 297                            | 480,8                      | 62 %                   |
| 2  | Bayern Munich     | 278,1                          | 474                        | 59 %                   |
| 3  | Manchester United | 263,9                          | 519,5                      | 51 %                   |
| 4  | Real Madrid       | 247,3                          | 577                        | 43 %                   |
| 5  | FC Barcelona      | 244,1                          | 560,8                      | 44 %                   |
| 6  | Manchester City   | 228,5                          | 463,5                      | 49 %                   |
| 7  | Liverpool         | 153                            | 391,8                      | 39 %                   |
| 8  | Chelsea           | 148,7                          | 420                        | 35 %                   |
| 9  | Borussia Dortmund | 144,3                          | 280,6                      | 51 %                   |
| 10 | Arsenal           | 135,8                          | 435,5                      | 31 %                   |

Elaborado por los autores.

Fuente: Deloitte Football Money League 2016

PSG es el equipo con mayores ingresos comerciales, los que representaron 62 % de su ganancia total en 2015. Esto se debió en gran parte a su nuevo acuerdo de patrocinio técnico con Nike en 2014 y también al acuerdo de la camiseta con la aerolínea Emirates. Además, obtuvo nuevos contratos con grandes empresas como American Express (Money League 2016, 16). En cuanto al Bayern Munich, el informe *Money League* menciona que ha disminuido un 5 % en comparación a 2014, sin embargo, sigue siendo segundo en ingresos, los que representan el 59 % de la utilidad en 2015. El equipo teutón mantiene una ventaja competitiva frente al resto de equipos, gracias a sus acuerdos con las grandes corporaciones alemanas, como Audi y Adidas (2016, 18).

Manchester United es tercero en la lista, con ingresos comerciales de más de 260 millones de euros, lo que representa un crecimiento

del 4 % en comparación al año anterior. Esta utilidad, en parte, es gracias al acuerdo con General Motors por siete años y también a nuevos acuerdos globales y regionales que lo han ayudado a tener una rentabilidad de 203,5 millones de euros en patrocinios. Cabe recalcar que estas cifras subirán aún más en 2016, debido al nuevo contrato que firmó el equipo con Adidas, por 940 millones de euros a 10 años (*Money League* 2016, 14).

A pesar de los grandes números que maneja la gestión de patrocinios en Europa, una industria en particular ha sido determinante en este crecimiento: la de las apuestas. Sin embargo, por motivos legales e incluso éticos, no se ha podido afianzar en el mercado. Como menciona Ardi Kolah, la industria de las apuestas está liderada por empresas como Bwin y 888.com. Estas empresas han entrado al patrocinio deportivo promoviendo la práctica de las apuestas a costa de países y organizaciones que imponen restricciones. Sin embargo, la legalidad de estas restricciones en ocasiones no es clara, por lo que se ha visto un impacto negativo en los patrocinios a lo largo de Europa por este motivo (Kolah, 2015, 164).

Luego de analizar brevemente el contexto de los patrocinios en Estados Unidos y en Europa, se concluye lo importante que es esta herramienta para los equipos y también para las marcas que quieren posicionarse en el mercado. Adicionalmente, un dato que es clave para determinar el buen manejo tanto de los clubes como de las empresas es la duración de cada contrato. Se ha visto que los nuevos acuerdos, como, por ejemplo, el del Manchester United con General Motors y Adidas, son por siete y diez años, respectivamente, lo que asegura no solo un gran ingreso anual al equipo, sino también un buen posicionamiento de las marcas en las mentes de los consumidores. Eso es un factor que, como se ve más adelante, no se ha desarrollado totalmente en otras regiones.

## La gestión de patrocinios en América Latina

Históricamente, la identidad nacional de un país, región, ciudad o comunidad se veía reflejada en hazañas y logros de héroes de batallas, historiadores o notables artistas. Sin embargo, en los últimos

años, esta identidad se fue relacionando con las actividades o eventos deportivos de gran tamaño y con figuras del deporte. Este fenómeno se encuentra con mayor frecuencia en países con historia más corta o menor cantidad de enfrentamientos bélicos, que por lo general son países del hemisferio sur. En este contexto, los países de América Latina se encuentran dentro de este grupo, en el que la identidad nacional y la identidad deportiva están de la mano (Coakley, 2010).

Incluso en naciones latinas que no han trascendido en el plano deportivo se puede lograr afianzar la identidad nacional cuando una campaña deportiva exitosa se acompaña con una estrategia de comunicación financiada por empresas patrocinadoras. Ejemplo de esto son los resultados del estudio de D'Amico (2010), cuando se comprobó que la identidad nacional se encuentra representada por la selección venezolana de fútbol.

El momento de combinar este sentimiento nacionalista con la cultura popular que representa la mayoría de deportes, la audiencia de grandes eventos deportivos como la Copa de Mundo de Fútbol o los Juegos Olímpicos llega a niveles poco comunes (Coakley, 2010). Maguire cita en su investigación una de las frases célebres de Nelson Mandela cuando se refería al deporte: «El deporte es probablemente el medio más eficaz de comunicación en el mundo moderno, sobrepasando la comunicación verbal y la escrita. Llega directamente a miles de millones de personas en todo el mundo. No hay duda de que el deporte es una forma viable y legítima de crear lazos de amistad entre las naciones» (2005).

No cabe duda de que tanto las empresas como los involucrados en la gestión deportiva ven esta fuerza comunicativa del deporte como oportunidad de negocio. Desde el punto de vista de los gestores deportivos latinos, tramitar patrocinios como medio de financiamiento no es tan solo una oportunidad, sino que llega en algunas ocasiones a ser la principal fuente de ingresos. Esto se da porque en casi todos los países latinos el aporte gubernamental al desarrollo de deportistas de alto rendimiento es nulo. Según un estudio de Coakley basado en datos de 2009 del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial, las naciones latinoamericanas no se

encuentran entre los primeros 30 países en la lista del PIB per cápita. Esto indica el motivo de la falta de apoyo para crear y mantener proyectos deportivos nacionales, que son la base de los deportistas de alto rendimiento (Coakley, 2010).

Por su parte, las empresas conocen perfectamente que la transmisión de estos eventos deportivos va de la mano de la difusión de valores y sentimientos que dicho evento o deportista genere con los espectadores. Bajo este concepto, relacionar la marca a estos valores representa una gran estrategia publicitaria. Para Martínez (2010), un claro ejemplo de esta connotación fue la estrategia planteada por la selección nacional de fútbol mexicana antes y durante la Copa del Mundo 2010. Se explotó el concepto de nacionalismo de la mano de la identidad nacional para crear una marca relacionada al equipo nacional. Los esfuerzos de patrocinio se basaron en buscar marcas que manejen los mismos valores de nacionalismo y un sentimiento de pertenencia. Incluso las cadenas de televisión que iban a transmitir el evento manejaban los mismos valores, para dar mayor fuerza al concepto (Martínez, 2010). A pesar de que la situación económica del país no era la más favorable y que la imagen del equipo no era bien percibida por el bajo desempeño en competiciones anteriores, esta campaña generó un balance positivo. Esto se sustenta en el aumento de ganancias de las empresas patrocinadoras en un año en el cual las proyecciones no eran optimistas. La estrategia publicitaria enfocada al nacionalismo creó una necesidad de consumo en los mexicanos (Martínez, 2010).

Otro de los factores que impulsan a las empresas a patrocinar el deporte y principalmente a deportistas que los practican es el reflejo de la imagen y los valores que cada deportista proyecta. Cada deportista tiene una historia de vida muy personal que se ha logrado con base en sus experiencias, educación y estatus social, entre otros (Nascimento, 2010).

Estas historias de vida son un factor influyente en la actitud y la personalidad de los deportistas, tanto dentro como fuera de la cancha (Nascimento, 2010). El momento que las empresas entienden que estas historias de vida pueden proyectar un sentimiento de

empatía con sus consumidores, el patrocinio por valores surge como una alternativa válida.

Como explica Nascimento (2010) en su artículo sobre los deportistas brasileños en Juegos Olímpicos, muchos de los deportistas latinos vienen con historias de vida llenas de inconvenientes y situaciones que hacen que sus triunfos deportivos sean meritorios. Desde el punto de vista comercial, estas historias ofrecen un número infinito de oportunidades de patrocinio en Latinoamérica.

La relación entre los valores de un deportista, de un equipo o incluso un deporte con una correcta explotación comercial y mediática puede llegar más allá del financiamiento de la actividad deportiva. Incluso puede llegar a impulsar el desarrollo de todo un deporte. Ejemplo de esto es el voleibol profesional brasileño.

Como explica Sviesk Moreira (2010), el voleibol en Brasil pasó de ser una actividad recreativa a ser un mercado que mueve cerca de 50 millones de reales, sobre todo en la modalidad femenina. Desde el inicio del proceso de profesionalización del voleibol en Brasil, algunas marcas se interesaron en los valores que el deporte transmitía. La posibilidad de que las camisetas de las jugadoras lleven logos de marca llamó la atención de varios empresarios. Esta estrategia fue acompañada de cobertura mediática y logró que las marcas que comenzaron el proceso obtuvieran mejores resultados en sus ventas (Sviesk Moreira, 2010).

Las mejoras en los resultados financieros de las empresas lograron que el aporte para los diferentes clubes aumentara, habiendo generado a su vez mejores condiciones para las jugadoras. Este aumento en los montos de patrocinios llevó a que el voleibol sea un deporte profesional en el que los deportistas puedan dedicar todo su tiempo a la práctica y el perfeccionamiento de sus técnicas. Los resultados de esto fueron los logros deportivos obtenidos por los equipos nacionales, como la Medalla Olímpica del equipo masculino en las Olimpiadas 1992 (Sviesk Moreira, 2010).

## Contexto legal de patrocinios en el Ecuador

El patrocinio vinculado al mundo deportivo se encontró en sus inicios con resistencia. Los actores profesionales creían en la exclusividad de esta herramienta en actividades netamente lucrativas y no en una posibilidad de autogestionar el deporte *amateur* desde un apoyo económico puntual como el auspicio. Sin embargo, la modernización y la apertura a nuevas formas de publicitar han permitido una incorporación progresiva y gradual de personas y empresas que se vinculan jurídicamente con este tipo de figura contractual.

El patrocinio se desarrolla a través de un contrato, el que enmarca la voluntad de las partes y, sobre todo, protege la legalidad de los actos y acciones, y obliga a las partes a someterse a su tenor. El Código Civil ecuatoriano, norma de obligatorio y general cumplimiento, sobre los acuerdos de voluntades señala en su art. 1454: «Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser una o muchas personas». En este caso, las partes representadas por el *sponsor* o patrocinante y el esponsorizado<sup>2</sup> o patrocinado.

En Ecuador, la legislación en materia civil determina los parámetros para la comparecencia dentro de un instrumento jurídico que genera derechos y obligaciones para las partes, evocando la capacidad jurídica de contratar y cuidando la legalidad del acto. En este caso, el contrato de patrocinio es el que debe cumplir estrictamente con lo que determina el artículo 1461: «Para que una persona se obligue a otra por un acto o declaración de voluntad es necesario: Que sea legalmente capaz; Que consienta en dicho acto o declaración, y su consentimiento no adolezca de vicio; Que recaiga sobre un objeto lícito, y Que tenga una causa lícita». Y adicionalmente define: «La capacidad legal de una persona consiste en poderse obligar por sí misma, y sin el ministerio o la autorización de otra».

2 N. del E. La palabra inglesa *sponsor* se traduce del inglés como «patrocinador». Está aceptada en el *Diccionario de la lengua española* como extranjerismo pero no se ha adaptado aún al español. La Real Academia desaconseja el uso de los términos derivados como «esponsorización» y «esponsorizado» pero, al ser de uso netamente técnico, hemos decidido conservarlos para los campos específicos.

Una vez reconocidos el derecho y la capacidad de las partes para actuar enmarcadas en la ley, se debe establecer la naturaleza jurídica de este particular contrato. Se les puede calificar como una variedad de contratos: de publicidad, de sociedad o asociativo, o de prestación de servicios. Por sus características, deberá ser: atípico, consensual, bilateral y, sobre todo, oneroso y conmutativo.

El patrocinio es un contrato oneroso, ya que el objetivo del mismo es hacer publicidad del *sponsor* o difundir su nombre o marca a través de una actividad deportiva, cultural o social que se desarrolla a cambio de una contraprestación en dinero y/o especie. Esto concuerda con lo que establece el mismo Código Civil en su artículo 1457, que define el contrato oneroso dándole una característica de conmutativo cuando señala: «... cada una de las partes se obliga a dar o hacer una cosa que se mira como equivalente a lo que la otra parte debe dar o hacer a su vez». En el patrocinio se debe cuantificar ese «retorno publicitario» para efectos de pago del auspicio.

La esponsorización es una forma de dar a conocer una empresa de manera más respetuosa con el consumidor, a quien siempre dirige la publicidad. El *sponsor* no le muestra abiertamente su producto o su servicio ni le incita directamente a su consumo, sino que le proporciona un espectáculo a su gusto y, a la vez que el espectador lo contempla, se siente agradecido con quien lo ha hecho posible (Silva Cueva, 2003).

Estos actos de administración de un nombre o una marca generan efectivamente obligaciones a las partes. Es así que el *sponsor* se obliga a pagar una suma de dinero o un pago por difusión, un compromiso de ayuda al patrocinado con la intención de colaborar con la actividad auspiciada al margen del fin último de la empresa o persona patrocinante. Con la intención de llegar con una acción comunicativa al público objeto de la competencia o evento deportivo. Por otro lado, el esponsorizado o patrocinado adquiere por su parte la obligación de publicitar de manera indirecta la marca o el nombre del *sponsor* y de cumplir con una serie de deberes secundarios de conducta con finalidad publicitaria indirecta. El patrocinado se compromete a lo que establece el artículo 1477 del Código Civil

ecuatoriano, es decir: «Si el objeto es un hecho, es necesario que sea física y moralmente posible. Es físicamente imposible el contrario a la naturaleza, y moralmente imposible el prohibido por las leyes, o contrario a las buenas costumbres o al orden público».

Estas obligaciones, desde el punto de vista del patrocinado, revisten de un doble enfoque. En primer lugar, el fundamental, que genera la contraprestación al aporte económico del *sponsor*, es decir, colaborar en la publicidad del patrocinador, confirmado en sentencias como en Italia, en el caso que involucraba al futbolista Gian Luca Vialli. Y las secundarias, como las que define y enumera Julio Conte-Grand (2009). Estas son: «a) colaborar con publicidad del patrocinador o *sponsor*, en doble sentido, mediante acciones coadyuvantes y evitando impedimentos; b) asegurar exclusividad; c) tutelar la imagen del *sponsor*; d) preservar los bienes que usa y que son de propiedad del patrocinador, y e) facilitar el control de su actividad por el patrocinador».

## Conclusiones

El patrocinio es una herramienta de promoción de marketing que está relacionada muy de cerca con las relaciones públicas. Juntas, trabajan para aumentar la conciencia de marca y la imagen corporativa de una empresa. Una de las razones para que el patrocinio deportivo haya aumentado en los últimos años es el gran interés que despiertan los programas deportivos en la sociedad. Al estar el patrocinio tan ligado a las personas, se convierte en una herramienta generadora de estímulos para los consumidores para lograr fomentar una imagen positiva de marca y posicionar el nombre en el mercado.

La gestión de patrocinios en Estados Unidos funciona de manera equilibrada entre lo que es el deporte y las principales ligas. Cabe mencionar que la gestión es enfocada en exposición de marca y la creación de relación con un equipo o ciudad. Por otra parte, en Europa no

existe tanto equilibrio en la gestión del patrocinio, ya que el principal deporte en el continente es el fútbol y no existe un abanico tan amplio de deportes y aficionados como hay en Estados Unidos. Sin embargo, según un estudio de Deloitte, el valor comercial de los principales equipos de fútbol en Europa tuvo un crecimiento del 8 % en el año 2015.

La gestión de patrocinios en América Latina funciona de manera diferente que en Estados Unidos y Europa, ya que la gestión se basa en la combinación de sentimientos y cultura popular. Es importante mencionar que en Ecuador no se han realizados estudios sobre la gestión y la efectividad del patrocinio. Sin embargo, el contexto legal de patrocinios estipula que el patrocinio se desarrolla a través de un contrato, en el que se enmarca la voluntad de las partes y protege la legalidad de los actores y acciones.

En conclusión, el patrocinio deportivo es una herramienta que logra el vínculo entre marca, deporte y espectador, creando un sentimiento de pertenencia y lealtad hacia el equipo y la marca que lo representa. Cabe recalcar que, a pesar de las diferentes formas de gestión que se dan dentro del patrocinio a nivel mundial, se puede decir que el impacto ha sido el mismo. El patrocinio deportivo ha crecido y aporta en gran forma a la gestión comercial de la industria deportiva, logrando un impacto positivo a la economía mundial.



## **Capítulo octavo**

Herramientas cualitativas y cuantitativas  
para análisis estadístico de  
información de marketing

Fernando Játiva

Christian Pérez

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS



## Análisis factorial

En las necesarias investigaciones de mercados que se deben realizar para proveer de información para la toma de decisiones gerenciales para nuevos o existentes emprendimientos, es posible tener acceso a información de diversos índole y origen. Se puede acceder a información de bases de datos públicas o a bases adquiridas de fuentes sindicadas o generar bases propias procesando encuestas.

El tratamiento que se dé a esos datos puede convertirlos en valiosa información con diverso uso que dependerá de las necesidades y los objetivos de la investigación y de las habilidades y los conocimientos de las herramientas estadísticas que el investigador posea o aplique. Existe una amplia gama de métodos multivariados que pueden ser utilizados para diferentes tipos de necesidades.

Hair, Bush y Ortinau presentan un resumen de métodos multivariados selectos y mencionan la regresión múltiple como herramienta que permite que el investigador pronostique una sola variable dependiente métrica a partir de dos o más variables independientes medidas en forma métrica. El análisis discriminante múltiple, en cambio, puede pronosticar una sola variable dependiente no métrica a partir de dos o más variables independientes medidas en forma métrica; mientras el análisis factorial se utiliza para resumir la información contenida de una gran cantidad de variables a una cantidad menor de subconjuntos llamados factores y el análisis de conglomerados o cluster se utiliza para clasificar a entrevistados u objetos en grupos homogéneos o similares dentro de los grupos, pero diferentes entre estos. Por su parte, el análisis conjunto se utiliza para estimar el valor (utilidad) que los entrevistados asocian con diferentes características de productos y servicios, de modo que pueda determinarse la combinación preferida de características. Finalmente, el

mapeo perceptual se utiliza para desplegar visualmente las percepciones que tienen los entrevistados sobre los productos, las marcas, las compañías, etc. (2010, pág. 548).

Para el caso de este análisis, se ha elegido el análisis factorial, no porque sea mejor que otras herramientas, sino porque es útil para el objetivo propuesto, sin querer decir que sea la única alternativa para abordar el problema. Cuando está disponible una base de datos con muchas variables, es posible que la interpretación de esos datos se complique.

El análisis factorial analiza las relaciones entre ese gran número de variables, con el fin de identificar grupos afines o similares, tomando las similitudes que hay en las estructuras internas de las variables, para tratar de explicarlas por medio de estas nuevas dimensiones o factores, es decir, resume la información de las variables originales a través de características comunes y forma otras nuevas, llamadas factores o componentes, que representan a las variables originales y que pueden usarse como variables en análisis posteriores, facilitando el manejo de la información ya resumida (De la Garza, Morales, & Gonzalez, 2013).

Hair, Bush y Ortinau (2010, pág. 549) plantean que el análisis factorial «se utiliza para resumir la información contenida en gran cantidad de variables a una cantidad mucho más pequeña de componentes o factores». Para Pérez (2001, pág. 488), «el análisis factorial tiene como objeto simplificar las múltiples y complejas relaciones que pueden existir en un conjunto de variables observadas; para ello trata de encontrar dimensiones comunes o factores a las aparentemente no relacionadas variables». Malhotra (2008, pág. 610) complementa definiendo un factor como una «dimensión subyacente que explica las correlaciones entre un conjunto de variables».

En todo caso, de lo que se trata es de manejar unos pocos conceptos importantes que aglutinen en sí grupos de variables, con la finalidad de facilitar su comprensión y uso.

## Usos del análisis factorial

Dentro del Marketing, el análisis factorial puede tener múltiples usos en cada componente del marketing mix, como destacan Hair, Bush y Ortinau (2010).

Dentro del análisis del diseño del producto, puede usarse para identificar atributos de marca que influyen en la decisión de los consumidores. En el análisis de precios, puede ayudar a identificar las características de los clientes sensibles al precio y al prestigio de marca. El análisis factorial aporta al manejo de la plaza porque permite entender los criterios de selección de los canales entre los miembros de los canales de distribución. En promoción, permite entender los hábitos de los clientes en los medios y así aprovechar de mejor forma su uso o identificar las características clave que interesan a los clientes para enfocar la publicidad sobre esas dimensiones.

Estos son solo unos pocos ejemplos de aproximación a las múltiples aplicaciones que puede tener el análisis factorial dentro del Marketing.

Dentro de un focus group se han consultado las razones por las que las personas concurren a un spa, y se han identificado 25 variables: mejorar la piel, salir de la rutina, hacer una exfoliación profunda, disminuir malestares físicos, estimular el sistema inmunológico, disfrutar del tiempo con mi pareja o amigos de una manera distinta, mejorar la circulación, mejorar la oxigenación de la piel, relajar los músculos, conciliar mejor el sueño, lucir mejor, mejorar actividad cardiovascular enfrentar con más energía la semana de trabajo, adelgazar y tonificar el cuerpo, mejorar el estado de ánimo, elevar el metabolismo, desconectarme del día a día, despertar los sentidos, reafirmar el cuerpo, eliminar toxinas, combatir el estrés, tratamientos faciales, recibir tratamientos de belleza, eliminar celulitis y flacidez.

Con esta información se ha diseñado una encuesta en la que se ha consultado a una muestra piloto de 35 personas las razones por las que asisten a un spa y, mediante una escala de Likert de cuatro

opciones (en total desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo), se ha generado una base de datos y se ha aplicado el análisis factorial con la ayuda del software SPSS. Se usó el método de componentes principales y rotación varimax. Abajo, en el texto, se comentan algunas características y razones para elegir este método.

Una vez que se han cargado los datos en el software, defina como variables tipo escala las que intervendrán en el análisis factorial. La ruta para realizar el análisis factorial en SPSS se presenta en el gráfico 1 y, seguidamente, en el gráfico 2, se detalla la selección de comandos utilizados para definir el análisis.

Figura 8.1. Ruta para acceder al análisis factorial

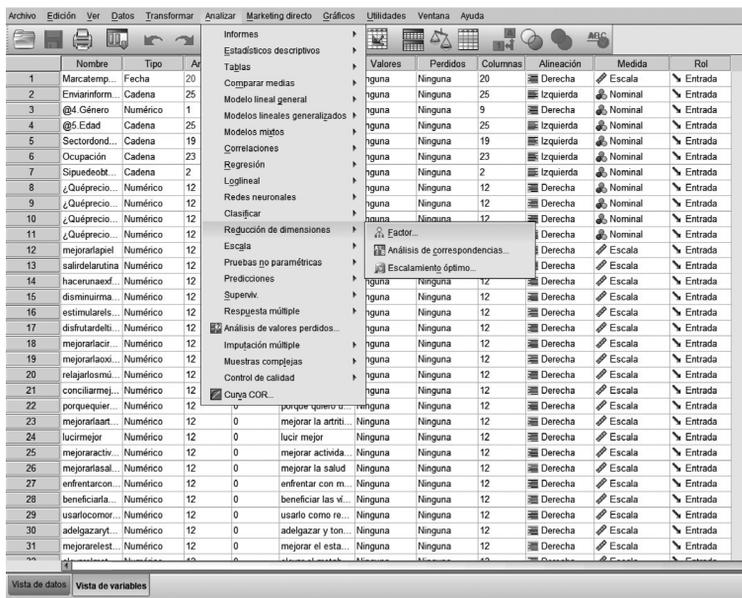
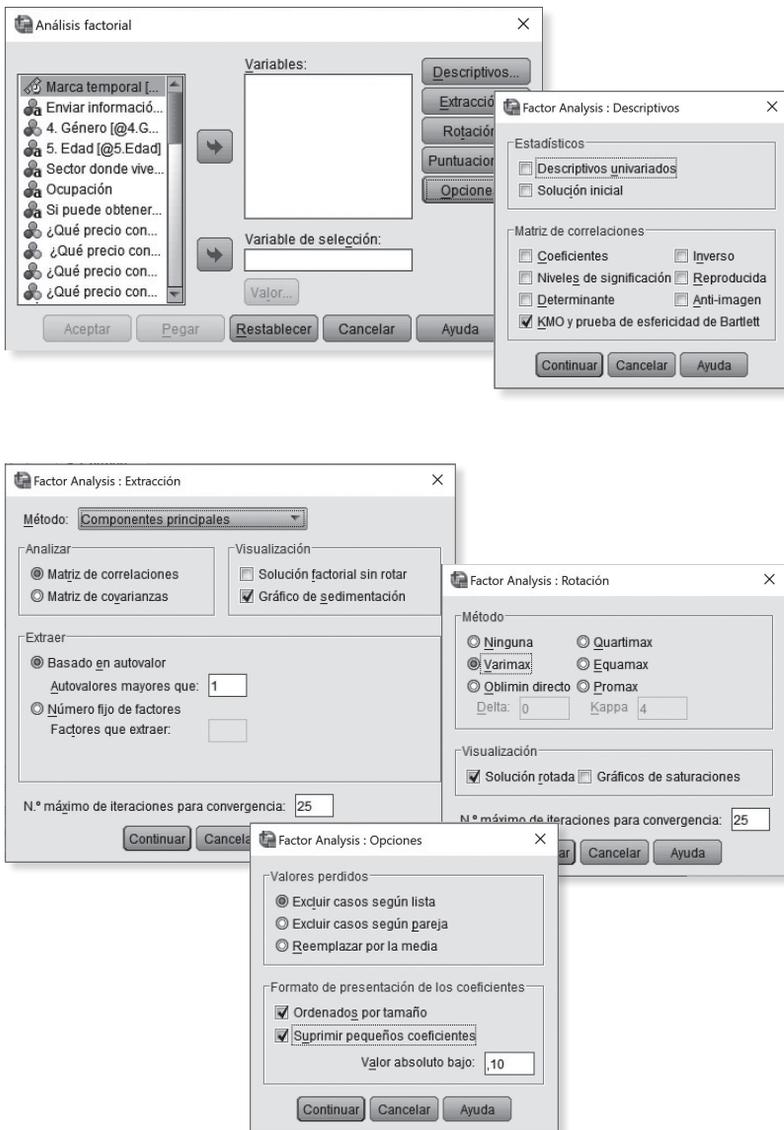


Figura 8.2. Comandos definidos para el análisis



El análisis de los resultados obtenidos se analiza iniciando por la verificación de la medida de adecuación muestral de KMO, que relaciona los coeficientes de correlación,  $r_{jh}$ , observados entre las variables  $X_j$  y  $X_h$ , y  $a_{jh}$  son los coeficientes de correlación parcial entre las variables  $X_j$  y  $X_h$  (Universidad de Alicante, 2016).

Esta medida sirve para evaluar qué tan fuerte y adecuada será la posible solución: mientras más cercana a 1, es mejor. El resultado que arrojan los datos es 0,758, que es mayor que 0,5 y se considera mediano.

### Prueba de esfericidad de Bartlett

La tabla 8.1., que expone la prueba de esfericidad de Bartlett, evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo (se acepta la hipótesis nula,  $H_0$ ) cuando se puede aplicar el análisis factorial (Universidad de Alicante, 2016). Ayuda a verificar la multicolinealidad entre las variables.

Si Sig. (p-valor) < 0,05, aceptamos  $H_0$  (hipótesis nula) >, se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p-valor) > 0,05, rechazamos  $H_0$  >, no se puede aplicar el análisis factorial. Como efectivamente se puede confirmar mirando en la última línea el valor de la significancia que es 0,000.

Esté primer análisis indica que el modelo sí es adecuado para realizar análisis factorial.

Tabla 8.1. KMO y prueba de Bartlett

|   |                         |         |
|---|-------------------------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin |                         | ,758    |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                   | Chi-cuadrado aproximado | 731,261 |
|   | gl                      | 300     |
|   | Sig.                    | ,000    |

La tabla 8.2., que hace referencia a la varianza total explicada, informa que el primer componente o factor (columna 1) explica el 24,15 % de la varianza (columnas 3 y 4) y los tres primeros componentes explican en forma acumulada el 51,52 % de la varianza (columna 4).

Dependerá de que el investigador desee abarcar o no más componentes. en su análisis

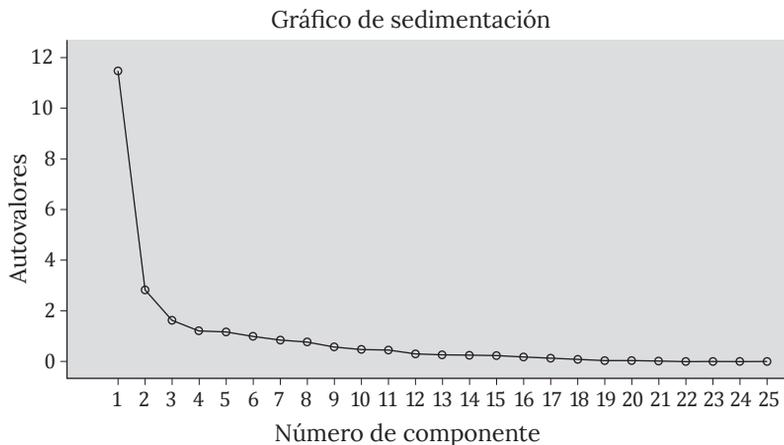
Tabla 8.2. Varianza total explicada

| Componente | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |                  |             |
|------------|---|------------------|-------------|
|            | Total   | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 6,038   | 24,150           | 24,150      |
| 2          | 4,237   | 16,949           | 41,099      |
| 3          | 2,605   | 10,422           | 51,521      |
| 4          | 2,454   | 9,815            | 61,335      |
| 5          | 2,158   | 8,631            | 69,966      |
| 6          | 2,136   | 8,544            | 78,511      |

Método de extracción: análisis de componentes principales.

El gráfico de sedimentación ayuda a confirmar gráficamente los componentes o factores más destacados. Se recomienda considerar los factores que superen 1 en la escala de autovalores porque son los que aglutinan el mayor porcentaje de explicación del modelo. En el ejemplo, son seis los que cumplen esta condición, sin embargo, es clara la diferencia del factor 1 respecto del 2. En principio, esto sugeriría concentrarse en los tres primeros factores.

Figura 8.3. Gráfico de sedimentación



### Matriz de componentes rotados

La matriz de componentes rotados agrupa ya las variables que se destacan en cada factor. Se deben considerar las variables que tienen los valores absolutos más altos.

Tabla 8.3. Matriz de componentes rotados. Método de extracción: análisis de componentes principales.

| Componentes                     | 1    | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Recibir tratamientos de belleza | ,905 |      | ,191 | ,195 | ,101 |      |
| Tratamientos faciales           | ,905 |      |      |      | ,215 | ,138 |
| Hacer una exfoliación profunda  | ,853 |      |      |      |      | ,146 |
| Eliminar celulitis y flacidez   | ,804 | ,114 | ,420 |      |      |      |
| Mejorar la piel                 | ,730 |      |      |      | ,152 | ,405 |
| Lucir mejor                     | ,720 | ,302 | ,443 |      | ,165 |      |

|  |      |       |       |      |      |       |
|--|------|-------|-------|------|------|-------|
| Mejorar el estado de ánimo   | ,626 | ,252  | ,242  | ,203 | ,495 | ,226  |
| Despertar los sentidos   | ,159 | ,834  |       | ,201 |      |       |
| Elevar el metabolismo  |      | ,777  |       | ,209 |      | ,170  |
| Estimular el sistema inmunológico                                  |      | ,715  | ,185  |      | ,143 |       |
| Mejorar actividad cardiovascular                                   |      | ,702  | ,171  | ,213 |      | ,308  |
| Eliminar toxinas   | ,558 | ,651  | ,208  |      |      | ,199  |
| Relajarme  | ,408 | ,554  | ,302  | ,209 | ,244 | ,358  |
| Adelgazar y tonificar el cuerpo                                    | ,337 | ,224  | ,762  | ,239 | ,219 | ,195  |
| Reafirmar el cuerpo  | ,453 | ,385  | ,734  |      | ,125 | ,126  |
| Conciliar mejor el sueño   |      | ,362  | -,165 | ,785 |      | -,104 |
| Mejorar la circulación   |      | ,111  | ,275  | ,718 | ,246 | ,324  |
| Mejorar la oxigenación de la piel                                  | ,288 | ,309  | ,390  | ,606 | ,115 | ,332  |
| Enfrentar con más energía la semana de trabajo                     | ,279 | ,343  | ,481  | ,525 | ,160 | ,107  |
| Disfrutar del tiempo con mi pareja o amigos de una manera distinta |      | -,119 | ,287  |      | ,178 | ,125  |
| Salir de la rutina   | ,458 | ,255  | ,268  | ,131 | ,703 | ,108  |
| Desconectarme del día a día  | ,321 | ,356  | ,186  | ,312 | ,576 |       |
| Disminuir malestares físicos                                       | ,142 | ,290  | ,124  |      | ,291 | ,741  |
| Relajar los músculos   | ,281 |       |       | ,377 |      | ,679  |
| Combatir el estrés   | ,439 | ,409  | ,332  | ,261 | ,164 | ,499  |

Método de rotación: Normalización Varimax.

En la tabla 8.3. se destacan, en círculos rojos, estas variables, dentro de cada componente o factor.

Es necesario en muchos casos utilizar la facilidad de rotación, pues las soluciones factoriales no rotadas pueden alcanzar el objetivo de reducción de datos, pero no siempre permiten la interpretación más adecuada de las variables examinadas. Para ello se requiere de la rotación que facilite la interpretación y que disminuya alguna de las ambigüedades (Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España, 2016).

Existen varias formas de rotar los ejes, entre ellas: varimax, quartimax, rotaciones oblicuas, equamax y promax.

No es objetivo de este artículo estudiar su aplicación, sin embargo, es suficiente para el caso que se considere probar los diferentes modos de rotación para buscar el modelo que ayude de mejor manera a la formación de factores que expliquen las variables analizadas. Varimax es una de las más usadas cuando el número de componentes es reducido y, al igual que quatrimax, son rotaciones ortogonales (mantienen la perpendicularidad entre cada uno de los ejes rotados) (Universidad de Alicante, 2016).

Una vez realizada esta interpretación de los resultados, el investigador debe analizar las variables contenidas en cada factor y reflexionar sobre su significado o la forma de expresar su contenido en una idea. Para esto es necesario recordar que el objetivo del análisis factorial es reducir un gran número de variables en la menor cantidad de componentes o factores que expliquen o resuman en sí lo expresado por esas variables. Es recomendable también que el investigador recuerde los objetivos por los que requiere resumir esas variables y los usos que hará de ello.

El factor 1 contiene las variables que resumen el pensamiento de un grupo de personas como razones por las que va a un spa.

- Recibir tratamientos de belleza
- Tratamientos faciales
- Hacer una exfoliación profunda

- Eliminar celulitis y flacidez
- Mejorar la piel
- Lucir mejor
- Mejorar el estado de ánimo

Se podrían resumir estas variables dentro del concepto «belleza».

El segundo factor contiene las variables:

- Despertar los sentidos
- Elevar el metabolismo
- Estimular el sistema inmunológico
- Mejorar actividad cardiovascular
- Eliminar toxinas
- Relajarme

Se podrían resumir estas variables bajo el concepto «salud».

El tercer factor agrupa a las variables:

- Adelgazar y tonificar el cuerpo
- Reafirmar el cuerpo

Se podrían resumir estas variables como «control de peso».

Entonces, se han identificado los tres grandes factores que interpretan el 51,5 % de la varianza de este conjunto de variables. Ahora no es necesario enfocarse en 25 variables para las decisiones gerenciales, sino solamente en tres: belleza, salud y control de peso. Si el investigador considerara necesario abarcar un porcentaje mayor de interpretación, podría seguir trabajando los otros factores.

Un ejercicio interesante para el lector podría ser tratar de dar un nombre a los otros factores con base en el análisis de lo que los hace similares. ¿Cómo llamaría usted a los otros tres factores?

## **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Una de las herramientas más usadas para analizar un proyecto o un negocio, tanto por las empresas como por los estudiantes, es el modelo de las cinco fuerzas de Porter, uno de los autores que no puede

faltar dentro de las citas de textos académicos relacionados con Administración y marketing.

A pesar de esta popularidad, sin embargo, es sorprendente la ligereza y falta de metodología con que muchos proyectos realizan este análisis citando a las cinco fuerzas de Porter.

Este trabajo pretende resumir los conceptos fundamentales que deben considerarse al momento de realizar el análisis, no es exhaustivo pero sí una guía para su mejor uso. Además, se presenta un ejemplo de aplicación que para ciertos parámetros o variables pueden resultar forzado para la industria analizada, pero se incluyen con la finalidad de cubrir aspectos que en otros casos pueden ser importantes.

Michael Porter en su libro *La Estrategia Competitiva* (2015, pág. 43), destaca que cada industria tiene su propia realidad y que la intensidad de la competencia se debe a la estructura económica subyacente y va más allá de los competidores actuales. En su modelo, Porter propone cinco fuerzas que interactúan y de cuya fuerza combinada depende el potencial de utilidades de un sector. El objetivo es identificar las características estructurales de las industrias que determinan la fortaleza de las fuerzas competitivas y la rentabilidad de una industria «con la finalidad de encontrar una posición en el sector industrial en la que pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir sobre ellas para sacarles provecho» (Porter, 2015, pág. 43).

Es oportuno resaltar que el análisis de las cinco fuerzas se enfoca en dos aspectos: entender las necesidades de los mercados existentes (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009), y buscar y analizar las necesidades latentes y los mercados futuros, como lo proponen Hamel y Prahalad (*Competing for the Future*, 1994). Sería recomendable adoptar un enfoque conjunto —pues se complementan— y con él alcanzar una visión estratégica mejorada (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2009) que permita un diseño de estrategias complementarias con mejores probabilidades de éxito.

Para iniciar el análisis es necesario tener clara la visión con la que se lo realizará. Primero, hay que seleccionar la industria adecuada a

las actividades a desarrollar y, segundo, identificar los competidores principales en esa industria.

Porter propone plantear las siguientes preguntas como parte del análisis para obtener insumos para la diferenciación:

*¿Cuáles son los factores fundamentales del éxito competitivo y las oportunidades y amenazas más importantes del sector? ¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de los competidores actuales y potenciales, así como sus probables tácticas futuras?» (Porter, 2015, pág. 37).*

El modelo de las cinco fuerzas aprovecha esta línea de pensamiento y para desglosar en análisis los agrupa analizando el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, el riesgo de ingreso de nuevas empresas, la amenaza de productos o servicios sustitutos y, colocando en el centro del modelo, la rivalidad entre las empresas actuales. «Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias» (Porter, 2015, pág. 46).

Es necesario entender que, por ejemplo, el ingreso de productos sustitutos puede afectar en forma importante incluso a empresas consolidadas líderes en su industria o que la intensidad de una alta competencia influye de forma importante en las alternativas estratégicas que sean viables en un sector. Mitsberg complementa afirmando que es necesario determinar las razones y orígenes de cada fuerza para poder implementar los programas estratégicos de acción que busquen atacar esta causa (1997).

Para realizar el análisis, no es suficiente mirar la fuerza en cuestión —por ejemplo, el riesgo de que entren nuevos competidores— y elucubrar sobre qué tan posibles son esos nuevos ingresos y qué implicaciones tienen. Es necesario desglosar ese concepto en los diferentes aspectos que lo conforman y, con base en esos análisis desglosados, concluir el nivel de amenaza que puede significar. También es importante considerar que cada industria tiene sus propias realidades y que de los varios factores analizados probablemente

haya algunos que sean más importantes que otros y deban pesar más al momento de la evaluación.

Se aclara nuevamente que algunos temas pueden parecer forzados al caso de análisis y más si se trata de un servicio y no de un producto, pero se incluyen estos tópicos a modo de ejemplo para, en los casos en que use esta guía, los recuerde y pueda ahondarlos.

Al igual que en un análisis de macroentorno, es necesario sustentar las afirmaciones con fuentes oficiales o expertas para evitar el sesgo que puede provocar la inclusión de una apreciación personal. Siempre que incluya una afirmación o dato, pregúntese: ¿quién avala esta afirmación? Si no puede sustentarla con fuentes confiables, sea muy cuidadoso con el impacto que pueda dar esa apreciación personal a sus resultados y, de preferencia, no la use.

Para ejemplificar el uso de la herramienta y complementar conceptos se ha tomado el caso de un proyecto de implementación de un spa en la zona norte de la ciudad de Quito, orientado al segmento medio alto de la población. Se lo desarrollará con un análisis básico para no alargar el documento que, de acuerdo al caso, puede profundizarse ampliamente.

Identifique la industria a la que pertenece el negocio que analiza. La Superintendencia de Compañías del Ecuador es una fuente confiable de esa información. Ubique el código que corresponde a su industria de acuerdo a la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas para el caso S9609, al que la Superintendencia añade un sufijo: 01 S9609.01-actividades de baños turcos, saunas y baños de vapor, centros de spa, solarios, salones de adelgazamiento, salones de masaje, baños públicos, etcétera.

Con este dato, en el mismo portal de la Superintendencia<sup>1</sup> puede ubicar información importante, como las razones financieras del sector, el objeto social, los nombres, direcciones y más datos identificatorios de las compañías activas bajo ese CIIU, los balances reportados a la Superintendencia y demás datos con los cuales se puede

<sup>1</sup> Superintendencia de compañías del Ecuador  
[http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)

analizar a los principales competidores del sector, sus ubicaciones y servicios, sus balances y las tendencias del sector.

Otras fuentes de información importantes las tiene en la página del Instituto de estadísticas y censos (INEC), en especial en el enlace SI EMPRENDE<sup>2</sup>, en donde puede encontrar un primer vistazo de ventas, competencia y personal ocupado por el sector. También los datos del censo económico y sus históricos pueden proveer información complementaria para el análisis<sup>3</sup> Sistema Nacional de Información (SNI).

## Riesgo de que entren nuevos competidores

Las posibilidades de ingreso de nuevos competidores dependen de las barreras de entrada y de la reacción que se pueda esperar de las empresas ya establecidas. Los nuevos competidores entran, eventualmente, con nuevas inversiones y capacidades y sus estrategias de ingreso pueden afectar los precios del mercado o incrementar los costos de las empresas ya establecidas (Porter, 2015).

- Barreras de entrada
- Economías de escala: las características del servicio que ofrece esta industria no aplican para economías de escala.
- Diferenciación de productos: las marcas de las empresas establecidas no gozan de particular fuerza ni recordación según sondeos preliminares, con la excepción del spa del Swissotel. Este escenario define una barrera baja para los potenciales entrantes.
- Necesidades de capital: de acuerdo a los datos proporcionados por el INEC (2016), el monto promedio invertido por las empresas del sector es de \$20 418. Es claro que las inversiones variarán dependiendo del nivel de las infraestructura, sin embargo, la inversión media no es muy alta y, por lo mismo, se considera una barrera media.

---

2 INEC SI EMPRNEDE <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/si-emprende/>

3 INEC históricos <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ier/>

- Costos de cambio de proveedores: las empresas del sector ofrecen básicamente servicios, por lo que no dependen de insumos o materias primas de difícil manejo o acceso. No es relevante para esta industria.
- Canales de distribución: la industria ofrece sus servicios por canal directo. La ubicación geográfica, facilidades de acceso y parqueaderos, seguridad del entorno y la comodidad de instalaciones pueden considerarse importantes.
- Acceso a materias primas: no aplica para la industria.
- Subsidios o políticas gubernamentales: la industria no está beneficiada ni perjudicada por subsidios o políticas gubernamentales.
- Curva de aprendizaje o experiencia: no es incidente en la industria, pues no se manejan producciones en serie.
- Represalias esperadas: no se conocen antecedentes de acciones de represalia en esta industria.
- Las relaciones con clientes: son esporádicas y no se percibe un nivel alto de lealtad en los primeros sondeos.
- Las barreras de salida son medias: la realización de los activos fijos es difícil por ser especializados.
- La industria: despliega una gama de precios diversificada, aunque no muy amplia, pero los servicios no tienen diferenciación importante; se podrían esperar reacciones de precios pero no lo suficientemente disuasivos como para considerarse una barrera importante.
- Por las razones expuestas, se considera que el riesgo de entrada de nuevos competidores es medio-alto.

### **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales**

- Competencia de precios: existe una gama diversa de precios, aunque no muy amplia, entre los competidores, de acuerdo a los sondeos realizados; se considera un factor medio.
- Los manejos publicitarios: son limitados, se centran en portales web más o menos atractivos y manejo de promociones. En menor

nivel, un manejo de referidos de manera relativamente espontánea.

- La gama de servicios: es bastante parecida, con poca diferenciación basada especialmente en mayor o menor comodidad de las instalaciones aunque los servicios son similares.
- Cantidad de competidores: existe un número relativamente pequeño de competidores, 162 en el cantón Quito, según datos del INEC (2016), pero la mayoría del mismo nivel, lo que puede generar inestabilidad y tendencia a luchar entre sí.
- Crecimiento de la industria: la participación de la industria de Otros servicios en el PIB es de 6,5 % a 2014, y ha bajado sostenidamente en los últimos años. Al 2011 se ubicaba en 7,1 %, según datos del Banco Central de Ecuador (BCE, 2016); esto representa un problema y vuelve al sector poco atractivo.
- Ausencia de diferenciación de los servicios del sector: situación que ocasiona que el cliente presione por precio y calidad del servicio.
- Barreras de salida medias: los equipamientos no son inversiones muy altas para los locales que no tienen piscinas, no así para los que si las tienen; en todo caso los activos no son de fácil realización por ser activos especializados.
- Se considera una intensidad de la rivalidad media-alta.

### **Presión proveniente de los productos sustitutos**

- Se buscan los servicios que realicen la misma función que los de la industria.
- Hay que hacer especial énfasis en los que generan una mejor relación precio-desempeño con los de la industria.
- También con los que provienen de industria que obtienen altas utilidades. Los gimnasios, clínicas estéticas y equipos para uso en casa constituyen alternativas importantes, disponibles a costos competitivos, razón por la que su amenaza se considera media-alta.

## Poder de negociación de los clientes

- Las negociaciones se realizan en forma individual; desde esa perspectiva no hay alta presión.
- También los servicios adquiridos por los clientes son a título individual, por tanto, no existen volúmenes importantes que puedan significar presiones.
- Sin embargo, la similitud de los servicios disponibles sin diferenciaciones importantes permite a los clientes escoger, con la seguridad de que siempre encontrarán proveedores.
- Adicionalmente, los portales web ofrecen amplia información sobre servicios y costos.
- El poder de negociación de los clientes se considera alto.

## Poder de negociación de los proveedores

- La industria no requiere de insumos importantes en volumen ni materia prima.
- Existe una amplia gama de proveedores para los pocos insumos requeridos.
- La industria representa un cliente interesante para estos proveedores.
- La industria no requiere de integración vertical.
- Los profesionales necesarios en la industria están disponibles y son accesibles a precios razonables, por lo que los proveedores no tienen poder en la industria.

Con los ítems mencionados y otros que pudieran ser importantes para la industria, se puede elaborar una tabla resumen y cuantificar lo analizado, buscando un promedio que ayude de manera cuantitativa a entender la situación como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 8.4. Riesgo de entrada de nuevos competidores

Análisis del sector de servicios, subsector

| 1. Riesgo de que entren nuevos competidores | Bajo | Medio - bajo | Medio - Alto | Alto |
|---|------|--------------|--------------|------|
| <b>1.1 Barreras de entrada</b>              |      |              |              |      |
| 1.1.1 Economías de escala                   | 1    |              |              |      |
| 1.1.2 Diferenciación de productos           |      |              | 3            |      |
| 1.1.3 Necesidades de capital                |      |              | 3            |      |
| 1.1.4 Costo cambio del proveedor            | 1    |              |              |      |
| 1.1.5 Canales de distribución               |      |              |              | 4    |
| 1.1.6 Acceso a materias primas              | 1    |              |              |      |
| 1.1.7 subsidios o políticas                 |      | 2            |              |      |
| 1.1.8 Curva de experiencia                  | 1    |              |              |      |
| <b>1.2 Represalias esperadas</b>            |      |              |              |      |
| 1.2.1 Información histórica                 |      | 2            |              |      |
| 1.2.2 Lealtad de los clientes               |      |              | 3            |      |
| 1.2.3 Barreras de salida                    |      |              | 3            |      |
| 1.2.4 Manejo de precios                     |      |              | 3            |      |
| <b>Promedio</b>                             |      | 2,25         |              |      |

El promedio obtenido es de 2,5 y nos indica que el riesgo de que entren nuevos competidores es medio-bajo.

Similares tablas pueden hacerse para las otras fuerzas y evaluar bajo el criterio de que mientras más alto sea el grado de cada fuerza, menos rentable es la industria que se está analizando.

### PSM Price Sensivity Meter (Modelo de an Wes Tendorp)

Para el desarrollo de estrategias del Mix de Marketing, la investigación de mercados aporta de gran manera en la obtención de información que minimice el riesgo de cada decisión. En este sentido, desde el punto de vista de la macroeconomía, la determinación de precios se da a partir del valor agregado que cada empresa da a sus productos o servicios y de cómo estos influyen en la cantidad demandada por el mercado.

A pesar de esa simplicidad, no debemos olvidar que el proceso económico depende del comportamiento del consumidor al momento

de tomar la decisión de compra. Cada uno de los factores de valor agregado que están presentes en el producto serán de importancia relativa al momento de tomar la decisión esperada. De esta manera, se establecen los parámetros de la oferta y la demanda que fueron planteados por Adam Smith (1776).

Enfocándonos en la determinación del precio adecuado, la teoría de Pricing, o fijación de precios, nos habla de los factores que influyen en la determinación del precio adecuado. Estos factores tienen su origen en los públicos de interés del producto o servicio. Adicionalmente a la percepción del cliente, se debe considerar la opinión o la influencia que el precio ejerce en:

- Competidores
- Intermediarios
- Accionistas y trabajadores
- Proveedores
- Acreedores
- Directores departamentales de la empresa
- Organizaciones de consumidores y usuarios
- Sociedad en general

Así, considerados estos públicos, podemos establecer que los tres principales elementos que influyen en la determinación del precio adecuado en el mercado son:

- Clientes o consumidores
- Competidores
- Costos

Estos antecedentes plantearon la necesidad de establecer modelos de medición de la percepción del cliente; así, en 1976, durante el Congreso «*Proceedings of the ESOMAR Congress*», Van Westendorp presenta su PSM Price Sensitivity Meter, modelo económico que busca establecer la percepción del consumidor acerca del precio de un producto o servicio y cómo este precio podría afectar la demanda del producto indicado.

Este modelo utiliza en sus variables los tres factores que influyen la determinación del precio: primero, los clientes, ya que se mide su percepción, mediante la aplicación de encuestas, con las cuatro preguntas del modelo; segundo, los competidores, ya que el rango de precios planteado para las posibles respuestas a las encuestas se basa en la oferta actual de productos similares, o competidores directos en el mercado; y, tercero, los costos, ya que establecidos los parámetros previos, podemos estimar porcentajes de ganancia a partir de nuestros costos de producción.

El modelo de Van Westendorp se basa en la aplicación de cuatro preguntas:

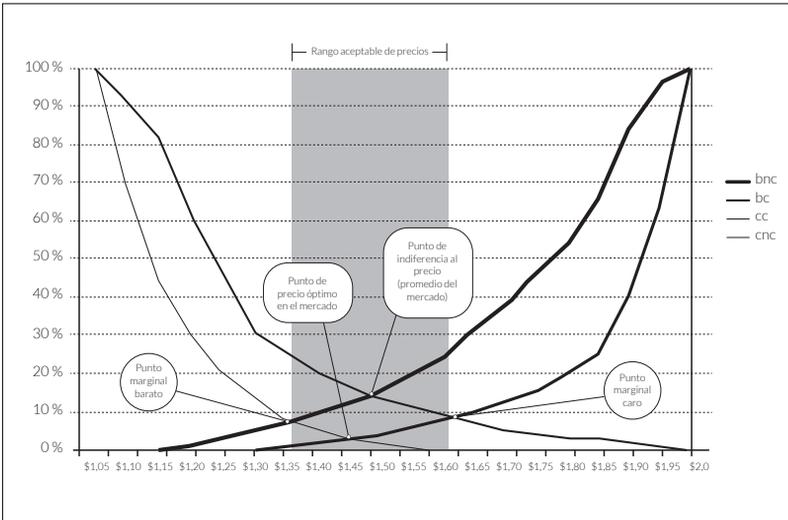
- a. ¿A qué precio no compraría el producto X por considerar que es demasiado caro?
- b. ¿A qué precio no compraría el producto X por considerar que es tan barato que le haría dudar de su calidad?
- c. ¿A qué precio compraría el producto X considerándolo como caro?
- d. ¿A qué precio compraría el producto X considerándolo como barato?

Utilizando siempre el mismo rango de precios como posibles respuestas, entregando únicamente un valor mínimo como punto de partida y uno máximo como tope, se pide a las personas que respondan a cada pregunta como un valor que se encuentre entre los precios indicados.

El resultado de estas preguntas genera cuatro curvas, que serán utilizadas en el análisis de información para establecer los 4 puntos importantes en la descripción del resultado del modelo.

A partir de la aplicación de una tabla de frecuencias acumulativas, se debe diseñar un gráfico de líneas que servirá de mapa para el análisis:

Figura 8.4. Análisis de frecuencias acumulativas



Como se puede observar en la figura 8.4, el cruce de las curvas determina cuatro puntos importantes en el análisis de Van Westendorp:

1. Precio óptimo del mercado: dado por el cruce entre las curvas de «demasiado caro» y «demasiado barato». A este precio, el número de personas que dice que el producto es demasiado caro es igual al que dice que el producto es demasiado barato. Es el precio más recomendado de establecer para el producto, ya que evita la percepción negativa en cuanto al precio recomendado.
2. Punto marginal barato: la cantidad de personas que indica que el producto es demasiado barato es igual a la que señala que no es caro. Se utiliza para marcar el límite más bajo del rango de precios aceptable.
3. Punto marginal caro: las personas que dicen que el producto es demasiado caro son la misma cantidad de personas que dice que no es barato. Señala el límite superior del rango de precios aceptable.

4. Punto de indiferencia: en el punto donde podemos apreciar cuál es el valor promedio de la oferta actual en el mercado. Se ubica en el cruce de las curvas de «caro pero lo compraría» y «barato pero lo compraría».

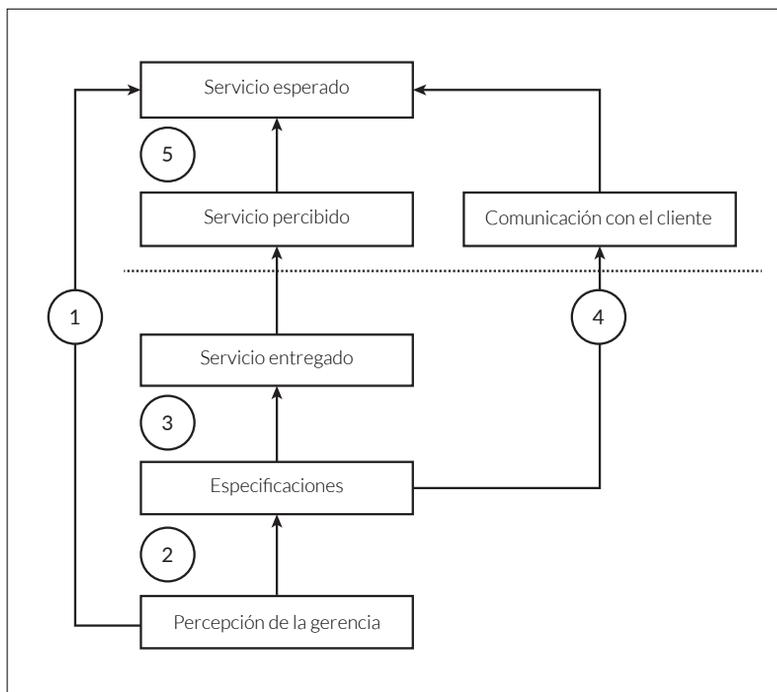
## **Generación de indicadores de gestión en base a la medición de la satisfacción del cliente**

La generación de valor para el cliente ha sido sin duda uno de los principales retos para los mercadólogos. El hecho de que cada uno de los consumidores evalúe de manera distinta y priorice sus requerimientos según su propia conveniencia hace que los procesos de estandarización sean cada vez más dinámicos.

Para las empresas que se dedican a la entrega de servicios es aún más complicado, ya que los factores intangibles suelen ser mal evaluados y su factor de evaluación siempre está relacionado con la percepción del consumidor.

En este sentido, y para lograr cerrar las brechas en la percepción del servicio, que se basa en el modelo presentado por Berry, Parasuraman y Zeithaml, en la publicación *Quality Counts in Services, Too*, en mayo de 1985, en la que afirman que «una experiencia satisfactoria estaría compuesta por una combinación de sentimientos positivos hacia la entrega del servicio en las dimensiones analizadas», esta satisfacción es la que genera fidelidad por parte del cliente.

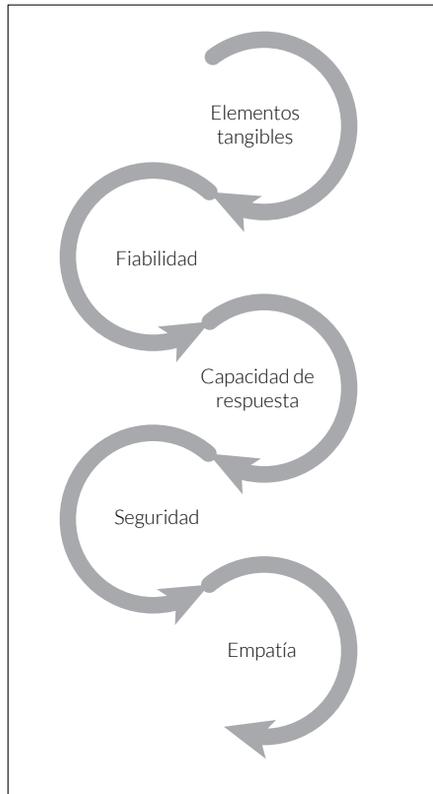
Figura 8.5. Modelo de brechas del servicio



Para poder evaluar correctamente la percepción, se debe aplicar un procedimiento que, a la vez de estar estandarizado, nos permita plantear el nivel de personalización necesario y la adaptabilidad suficiente para considerar a varios tipos de segmentos en la entrega de servicios.

De las herramientas existentes en los procesos de investigación actual, hemos considerado que el esquema de evaluación denominado Servqual, modelo que fue parte del esquema de brechas de servicio, aplica un cuestionario que considera como base las mismas dimensiones del modelo de brechas:

Figura 8.6. Dimensiones de servicio



**Fiabilidad:** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.

**Capacidad de respuesta:** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.

**Seguridad:** Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.

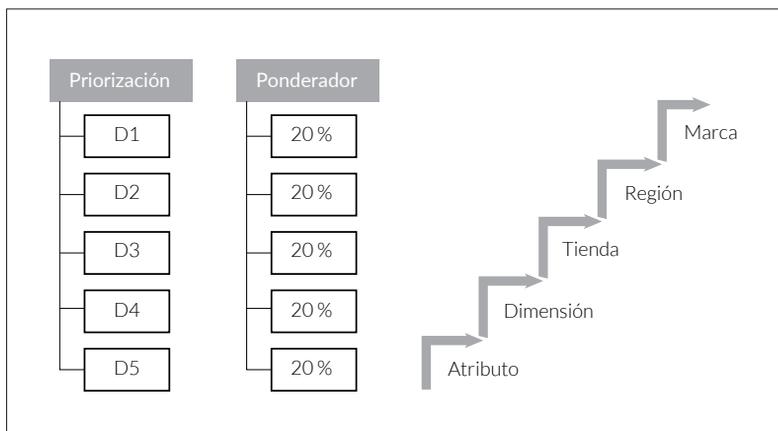
**Empatía:** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.

**Elementos tangibles:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Este modelo establece una igualdad entre los factores, dando la misma ponderación a cada dimensión. Dado que los consumidores evalúan los atributos dependiendo de sus propias expectativas, en la tesis de maestría de Pérez C. (2010), se plantea evaluar las dimensiones previamente, según el nivel de importancia que cada una de estas representa para cada consumidor. Así, el modelo establece resultados para cada uno de los atributos evaluados.

A continuación se presenta el modelo de análisis, que expresa el nivel de detalle al que se puede llegar con el modelo mencionado:

Figura 8.7. Modelo de análisis Servqual



El primer paso de análisis de información consiste en obtener el valor de ponderación de las dimensiones; este procedimiento fortalece el resultado final, en función de los requerimientos importantes para el consumidor y de cómo este puede influenciar de mejor manera en el nivel de satisfacción.

Llevamos esta ponderación para construir los indicadores de cada uno de los niveles de análisis; de esta forma, se parte de la calificación de satisfacción del atributo, para elevar este resultado mediante la

aplicación del ponderador a la calificación de la dimensión, promediando los resultados de cada dimensión para obtener el de la tienda y continuar bajo la misma metodología, hasta obtener el indicador de marca.

Tabla 8.5. Relación entre atributo, dimensión e indicador de satisfacción.

|      |             |     |             |              |
|------|-------------|-----|-------------|--------------|
| A_1  | $\tilde{x}$ | D_1 | $\tilde{X}$ | % Ponderador |
| A_2  | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_3  | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_4  | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_5  | $\tilde{x}$ | D_2 | $\tilde{X}$ | % Ponderador |
| A_6  | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_7  | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_8  | $\tilde{x}$ | D_3 | $\tilde{X}$ | % Ponderador |
| A_9  | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_10 | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_11 | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_12 | $\tilde{x}$ | D_4 | $\tilde{X}$ | % Ponderador |
| A_13 | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_14 | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_15 | $\tilde{x}$ | D_5 | $\tilde{X}$ | % Ponderador |
| A_16 | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_17 | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_18 | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_19 | $\tilde{x}$ |     |             |              |
| A_20 | $\tilde{x}$ |     |             |              |

Así, los resultados por cada tienda se pueden presentar en la siguiente tabla, para lograr identificar claramente la influencia de cada atributo dentro de la dimensión, y de cada dimensión en la construcción del indicador de satisfacción de cada una de las tiendas de la marca evaluada.

Tabla 8.6. Resultados tienda.

|                          |     |                               |            |            |            |                       |
|--------------------------|-----|-------------------------------|------------|------------|------------|-----------------------|
| Local                    | 49% | <b>Tangibles</b>              | <b>53%</b> | <b>16%</b> | <b>8%</b>  | <b>43% = 2,15 / 5</b> |
| Mesas                    | 48% |                               |            |            |            |                       |
| Menaje                   | 57% |                               |            |            |            |                       |
| Uniformes                | 57% |                               |            |            |            |                       |
| Pedido correcto          | 41% | <b>Fiabilidad</b>             | <b>46%</b> | <b>21%</b> | <b>10%</b> |                       |
| Factura correcta         | 52% |                               |            |            |            |                       |
| Sabor de la comida       | 41% |                               |            |            |            |                       |
| Temperatura de la comida | 57% |                               |            |            |            |                       |
| Rapidez de servicio      | 47% | <b>Capacidad de respuesta</b> | <b>47%</b> | <b>19%</b> | <b>9%</b>  |                       |
| Solución de problemas    | 48% |                               |            |            |            |                       |
| Recomendaciones          | 42% |                               |            |            |            |                       |
| Variedad                 | 49% |                               |            |            |            |                       |
| Limpieza                 | 35% | <b>Seguridad</b>              | <b>35%</b> | <b>32%</b> | <b>11%</b> |                       |
| Espacio físico           | 32% |                               |            |            |            |                       |
| Parqueadero              | 35% |                               |            |            |            |                       |
| Ubicación                | 37% |                               |            |            |            |                       |
| Atención                 | 40% | <b>Empatía</b>                | <b>42%</b> | <b>12%</b> | <b>5%</b>  |                       |
| Cordialidad              | 44% |                               |            |            |            |                       |
| Conocimiento             | 40% |                               |            |            |            |                       |
| Buen trato               | 42% |                               |            |            |            |                       |

El siguiente paso corresponde al cálculo de indicador por cada tienda, que se convertirá en un insumo para la obtención del indicador de satisfacción de la marca evaluada y, de ser necesario, de las regionales que componen los locales donde la marca oferta sus servicios.

Tabla 8.7. Cálculo de indicador por tienda.

|                        | Tienda 1   | Tienda 2   | Tienda 3   | Tienda 4   | Tienda 5   | Tienda 6 | Región A   | Región B   | Región C | Total |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|----------|------------|------------|----------|-------|
| Tangibles              | 53%        | <b>49%</b> | <b>54%</b> | <b>55%</b> | 50%        | 51%      | 51%        | <b>55%</b> | 51%      | 53%   |
| Fiabilidad             | <b>46%</b> | 49%        | 46%        | 45%        | 47%        | 49%      | 47%        | 46%        | 48%      | 46%   |
| Capacidad de respuesta | 47%        | <b>42%</b> | 46%        | 45%        | <b>43%</b> | 52%      | 44%        | 46%        | 48%      | 47%   |
| Seguridad              | <b>35%</b> | <b>39%</b> | <b>31%</b> | 34%        | 31%        | 33%      | <b>37%</b> | 33%        | 32%      | 35%   |
| Empatía                | 42%        | 42%        | 41%        | 41%        | 43%        | 42%      | 42%        | 41%        | 43%      | 42%   |

Dentro de estos valores podemos identificar los que presentan oportunidades de mejora, que deberán ser consideradas por cada marca para cumplir con las expectativas del cliente y lograr un nivel de satisfacción cada vez más alto en la entrega de su servicio.

## Conclusiones

Las herramientas presentadas en este capítulo tienen la intención de simplificar el análisis de los procedimientos de marketing expuestos; cada una de ellas presenta a los analistas de información una oportunidad para el establecimiento de mejores resultados en su gestión.

Las técnicas de análisis factorial tienen varios usos: no solo nos facilitan y ayudan a mejorar las técnicas de segmentación de mercados, sino que nos permiten identificar las mejores estrategias aplicadas al mix de marketing, desde la base del manejo de información gerencial y la combinación de esta con las opiniones y criterios del consumidor.

Al hablar del análisis de las cinco fuerzas de Porter podemos establecer una posición competitiva en el mercado; conocer numéricamente la influencia de esta fuerza en la industria donde los negocios pretenden funcionar minimiza el riesgo probable de cada uno de los segmentos de mercado en la industria seleccionada.

La técnica del PSM (*Price Sensivity Meter*), aplicada a la fijación de precios, permite establecer el precio de mejor manera, considerando los tres factores de fijación de precios: cliente, costos y competencia, y logrando que las empresas identifiquen la verdadera oportunidad de mercado que una estrategia de precios correcta presenta en cuanto a rentabilidad empresarial.

Finalmente, generar indicadores de gestión basados en la medición de la satisfacción del cliente ayuda, sin duda alguna, a cerrar brechas de servicio, bajo el parámetro actual del marketing, en que cada empresa quiere generar experiencias positivas de consumo, sin importar que se trate de la comercialización de un producto o de la entrega de un servicio. Esta herramienta facilita la obtención de información oportuna y relevante sobre los aspectos en que las empresas deben poner sus esfuerzos, así como los procedimientos de mejora continua.



## Trayectorias académicas

### Diana Caamana

Técnica superior en Administración y Finanzas (España), diplomada en Ciencias Empresariales (Universidad de La Laguna, España), licenciada en Administración y Dirección de Empresas (Universidad de La Laguna, España), máster en Dirección de Marketing (Universidad Autónoma de Madrid, España), doctoranda por la Universidad Autónoma de Madrid (España). Posee amplia experiencia en el sector público y el privado europeos: Servicios Sociales en el Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife, administrativa en el concesionario Mercedes Benz de Santa Cruz de Tenerife, *trade marketing* en Philip Morris Spain en Santa Cruz de Tenerife, RR. PP. y *community manager* en el Consulado de Ecuador en Tenerife, miembro del Equipo de Investigación en la Oficina Española de Patentes y Marcas perteneciente al Ministerio de Industrias, Madrid. Es docente a tiempo completo en la Universidad de Las Américas (Quito, Ecuador) desde el año 2014.

### Giovanny Cárdenas

Abogado de los Tribunales de la República por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), comunicador social por la Universidad Central del Ecuador, máster en Negocios y Administración de Fútbol por el Johan Cruyff Institute (España), magíster en Tecnologías para la Práctica y Gestión Docente por la PUCE, periodista deportivo vinculado a radio, prensa y televisión por más de 20 años. Exasesor de Comunicación de la Alcaldía de Quito, exasesor legal de la Dirección Metropolitana de Quito de Recreación y Deportes, exsubsecretario del Ministerio del Deporte, asesor jurídico deportivo de clubes profesionales, deportistas y organizaciones a nivel nacional e internacional, consultor sobre políticas públicas y legislación deportiva. Catedrático e investigador universitario especializado en

el Derecho del Deporte, actualmente es docente en la Facultad de Jurisprudencia de la PUCE y en la de Ingeniería en Negocios y Marketing Deportivo de la Universidad de Las Américas (Ecuador).

### **Javier Cuestas**

Candidato a doctor del Programa en Desarrollo Local y Cooperación Internacional de la Universidad Politécnica de Valencia (España), máster en Administración Pública y Política Pública del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México), egresado de la Maestría en Planificación Territorial y Gestión Ambiental de la Universidad de Barcelona (España), ingeniero empresarial de la Escuela Politécnica Nacional (Ecuador), becario Senescyt de la Convocatoria 2011. Ha dirigido múltiples proyectos de titulación de grado y posgrado y ha publicado varios artículos académicos en temas relacionados con ciencia política, políticas públicas, marketing político, estudios críticos de la administración, gestión social, gestión educativa, desarrollo y posdesarrollo, entre otros. En la actualidad es docente a tiempo completo del Departamento de Estudios Organizacionales y Desarrollo Humano de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional.

### **Tamara Erazo**

Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Central (Ecuador) y MBA en Gerencia de Mercadeo por la Escuela Politécnica Nacional (Ecuador). Analista de marketing en empresas nacionales e internacionales, como Pronaca (productora ecuatoriana de alimentos) y Corporación Maresa (Mazda), asesora de la Imagen Gubernamental de la Presidencia de la República del Ecuador. Además, posee amplia experiencia en investigación de mercado (Nielsen e Ibope Time, entre otras empresas) y más de 10 años de trayectoria como asesora. En la actualidad es gerente de Medios ETV Telerama, Radio Fuego, revista *Mariela* y profesora titular de la Universidad de Las Américas (Ecuador) en el área de Mercadotecnia.

## **Milton Gallardo**

Master en Administración de Empresas e ingeniero comercial por la Escuela Politécnica del Ejercito. Instructor de PNL y *business coach*. Tiene 28 años de experiencia profesional en Grünenthal Ecuatoriana, Ecko Medical Town y Jomi International como subgerente general, director de Marketing y Ventas, gerente de Excelencia Comercial, gerente de Servicios de Marketing, subgerente de Desarrollo de Negocios, gerente de Producto y jefe de Investigación de Mercado, y consultor de empresas a nivel nacional e internacional. También 15 años de experiencia docente a nivel de posgrado en la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe (Ecuador), Universidad Internacional del Ecuador y Universidad Tecnológica Equinoccial (Ecuador), profesor de pregrado en la carrera de Marketing de la Universidad de Las Américas (Ecuador).

## **Daniela García**

MBA en Administración de Empresas y *graduate assistant* en Texas A&M University Corpus Christi, Texas (EE. UU.). Ha ejercido como asistente corporativa de Pan American Life Insurance Co. (Ecuador) y asesora y consejera juvenil de la empresa Youth Co. Op en Miami, Florida (EE. UU.). Fue coordinadora de la carrera de Marketing Deportivo de la Universidad de Las Américas (Ecuador).

## **Fernando Játiva**

Doctorando en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (México), máster en Planificación y Dirección Estratégica por la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe (Ecuador), con diplomados en Habilidades Gerenciales y Pedagogía por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México) y la Universidad de Cambridge (Inglaterra), pregrado en Ingeniería Comercial y en Sistemas por la Universidad de las Fuerzas Armadas Espe. Cuenta con una experiencia profesional de más de 20 años como ejecutivo bancario, habiendo ejercido funciones de gerencia y dirección de proyectos tecnológicos y como empresario privado en negocios internacionales. Es docente tiempo completo en la Universidad de Las Américas y a tiempo parcial en la Espe.

## **Xavier Oña**

Docente investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional (EPN). En la formación de pregrado cuenta con Licenciatura e Ingeniería en Administración de Empresas por la Universidad Central del Ecuador. A nivel de posgrado tiene los títulos de especialista en Dirección de Proyectos de Consultoría, además de magíster en Gerencia Empresarial MBA, mención Gestión de Proyectos por la EPN. Entre su producción académica se pueden mencionar varias publicaciones en congresos internacionales y revistas locales con enfoques relacionados con las temáticas que afectan a la sociedad en su conjunto: tecnología, mercadeo y emprendimiento, entre otros.

## **Odette Pantoja**

Máster en Ingeniería de Servicios y Gestión por la Universidade do Porto (Portugal), ingeniera industrial especializada en Organización de Empresas por el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cuba). En el actualidad es doctoranda de la Universidad Politécnica de Valencia (España) en Administración y Dirección de Empresas. Líneas de investigación: la cocreación en programas universitarios de pregrado. Ha laborado como docente investigadora en Ecuador en universidades como Escuela Politécnica Nacional, la Universidad Estatal de Milagro y la Universidad Estatal del Sur de Manabí.

## **María Rosario Perelló-Marín**

Profesora asociada en el Departamento de Organización de empresas, Universidad Politécnica de Valencia (UPV), España. Ingeniera industrial de la UPV, España (1999) y MBA por el Instituto de Empresa (IE), España (2003). Recibió su doctorado internacional de la UPV en 2015. Ha trabajado como profesora asociada de la Universidad Cardenal Herrera-CEU (España) (2009-2010) y en Marketing ESIC Y Business School (España) (2008-2011). Es miembro de la fundación de IDOE (Grupo de Innovación para la investigación en metodologías activas de enseñanza y aprendizaje) de la UPV (España). Ha sido investigadora invitada de la Universidad de Cranfield (Reino Unido). Sus intereses de investigación incluyen el desarrollo del trabajo en

equipo y otras capacidades de gestión, prácticas innovadoras de gestión de recursos humanos, la gestión de las redes sociales en el lugar de trabajo y el aprendizaje activo en la educación superior.

### **Christian Pérez**

Magister en Investigación de Mercados por la Escuela Superior Politécnica del Litoral (Guayaquil, Ecuador), licenciado en Administración de Empresas, con Major en Marketing, por la Universidad Técnica del Norte (Ibarra), técnico superior en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico Superior American Junior College (Quito) y tecnólogo en Marketing por el Instituto Tecnológico Superior American Junior College (Quito, Ecuador). Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en Ecuador en empresas de investigación de mercados. Ocupó el cargo de director distrital de Educación (Distrito 5 Norte, de Quito) del Ministerio de Educación y tiene más de cuatro años de experiencia docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Las Américas (Ecuador), así como en la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. En la actualidad se desempeña como docente a tiempo completo de la carrera de Marketing en la Universidad de Las Américas.

### **Gabriela Ribes-Giner**

Doctora en Organización de empresas e Ingeniera industrial por la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). Profesora titular de Organización de Empresas en la UPV. Desde 2013 es Directora de área de Ordenación académica y profesorado del Vicerrectorado. Ha sido Vicedecana de Alumnado y Prácticas de empresas, en la Facultad de Administración y Dirección de Empresas (FADE) UPV, del 2006 al 2013. Además, es Codirectora del Master Executive MBA-UPV y del Máster de Auditoría y Desarrollo Directivo UPV-Deloitte. Investiga el tema de Recursos Humanos y de Emprendimiento, en el que ha publicado artículos en revistas indexadas, así como diversas ponencias en congresos nacionales e internacionales.

## **Paúl Román**

MBA en Gestión de Entidades Deportivas por la Escuela Universitaria Real Madrid (España) y licenciado en Marketing y en Administración de Empresas por la Universidad San Francisco de Quito (Ecuador). Tiene experiencia profesional en marketing deportivo, gestión deportiva, manejo de patrocinios, organización de eventos y servicios de hospitalidad en instalaciones deportivas. Hoy en día se desempeña como docente a tiempo completo de Marketing y Marketing Deportivo en la Universidad de Las Américas (Ecuador), impartiendo clases sobre gestión, marketing y comunicación de eventos, diseño y gestión de instalaciones deportivas y marketing internacional.

## **Santiago Ruiz**

Magíster en Administración de Empresas con Mención en Marketing por la Universidad de Las Américas (Ecuador) y MBA por la Universidad Europea de Madrid (IEDE), Escuela de Negocios de Madrid (España). Ingeniero comercial con mención en Administración de Empresas por la Universidad de Las Américas. Como experiencia en el área de la educación, lleva siete años como coordinador de la Modalidad Vespertina de la Universidad de Las Américas y cuatro años de como docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en la misma universidad.

## **Marcelo Terán**

Máster en Administración de Empresas MBA, con especialidad en Marketing, ingeniero comercial, diplomado en Educación Superior por la Universidad de las Fuerzas Armadas (Espe) (Ecuador). Tiene experiencia en mercados públicos y privados, en cargos de dirección y gerenciales, por más de 30 años y en empresas industriales, de consumo masivo, de servicios, de intangibles. Consultor empresarial en el área de negocios. Tiene además experiencia en docencia universitaria por más de 12 años en pregrado y posgrado en instituciones calificadas como la Universidad de Las Américas (Ecuador), la Escuela Politécnica del Ejército, la Universidad Tecnológica Equinoccial. Director de tesis de pregrado y posgrado, director de

proyectos de vinculación con la colectividad. A la fecha se desempeña como docente a tiempo completo en la carrera de Marketing en la Universidad de Las Américas.

### **David Varea**

Máster en Gestión de Entidades Deportivas por la Universitat Pompeu Fabra (Barcelona, España), diplomado en Representación de Deportistas por la Universitat de Girona (Barcelona, España), licenciado en Marketing por la Universidad San Francisco de Quito. En el campo profesional, tiene experiencia como gerente de Marketing y comercial en diferentes empresas ecuatorianas y da consultoría en gestión de patrocinios y representación de jugadores de fútbol. Actualmente es coordinador y docente a tiempo completo de la carrera de Negocios y Marketing Deportivo de la Universidad de Las Américas.

### **Gonzalo Vinueza**

Ingeniero comercial por la Escuela Politécnica del Ejército, especializado en Administración y Marketing a través de estudios de posgrado, máster en Administración de Empresas (mba) con habilidades gerenciales múltiples por la Escuela Politécnica del Ejército y máster en Mercadotecnia (mmt) por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México). Cuenta con 15 años de experiencia profesional. Ha laborado en distintas áreas corporativas como banca, turismo y educación, entre otras. Como consultor independiente, ha manejado proyectos empresariales de planificación, estrategias de mercadeo, estrategias de servicio, estrategias de publicidad, desarrollo de productos, estudios de mercado y proyectos de inversión. Desde 2014 es docente en la Universidad de Las Américas en el área de Marketing.



## Referencias

- Aceves, V. D. (2004). *Dirección estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Adell, Á., & Coto, M. (2011). *Marketing político 2.0*. Grupo Planeta (GBS).
- Aecop, A. E.-O. (s.f.). Aecop. Recuperado el 15 de diciembre de 2015 de <http://aecop.net/6763-2/>
- Ahearne, M.; Bhattacharya, C. B., y Gruen, T. W. (2005). Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), 574.
- Alba, R. D. (1982). Taking stock of network analysis. *Research in the Sociology of Organizations* 1:39-74.
- Alcaide, F. (2003). Raíces históricas del coaching: Sócrates, Platón y Aristóteles. En F. A. Mariano Vilallonga, *Coaching directivo: desarrollando el liderazgo, fundamentos y práctica del coaching*, p. 272. Ariel.
- Álvarez del Blanco, R. (2011). *Neuromarketing, fusión perfecta. Seducir al cerebro con inteligencia para ganar en tiempos exigentes*. Madrid: Pearson.
- American Marketing Association. (2015). *Dictionary*. Recuperado el 18 de febrero de 2016 de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=P>
- Amorim, J. G. B. D., & Almeida, V. M. C. D. (2015). The effect of simultaneous sponsorship of rival football teams. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12 (1), 63-87.
- Asamblea Nacional, Ley del Deporte Educación Física y Recreación, R. O. 255/11, agosto de 2010.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83 (3), 359-370.
- Bhattacharya, C. B.; H. Rao y M. A. Glynn. (1995). Understanding the Bond of Identification: An Investigation of Its Correlates Art Museum members. *Journal of Marketing*, vol. 59 (4), p.46-57.
- Barnes, J. A. (1954). Class and Cornrnitee in a Nonvegian Island Parish. *Humans Relations* 7.

Barreiro, F. (1999). [www.cebem.com/biblioteca/documentos/dtercersector.htm](http://www.cebem.com/biblioteca/documentos/dtercersector.htm). Recuperado el 20 de enero de 2016 de <http://www.cebem.com/biblioteca/documentos/d-tercersector.htm>

Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2014). Trust as a facilitator of co-creation in customer-sales person interaction-an imperative for the realization of episodic and relational value? *AMS review*, 4 (1-2), 5-20.

BCE. (2015). [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec). Recuperado el 15 de marzo de 2016 de [www.bce.fin.ec:http://www.uasb.edu.ec/userfiles/381/file/glosario%20del%20significado%20de%20indicadores%20y%20fuentes.pdf](http://www.uasb.edu.ec/userfiles/381/file/glosario%20del%20significado%20de%20indicadores%20y%20fuentes.pdf).

Berthon, P., Pitt, L. F., & Campbell, C. (2009). Does brand meaning exist in similarity or singularity? *Journal of Business Research*, 62(3), 356-361.  
Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & Sirianni, N. J. (2013). The secret to true service innovation. *Business Horizons*, 56 (1), 13-22.

Bisquerra, R. (2008). *Manual de orientación y tutoría*. Barcelona.

Bolton, R., & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 91-104.

Boyd, D. and Ellison, N. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13 (1), 210-230.

Braidot, N. (2005). *Neuromarketing, neuroeconomía y negocios*. (M. C. Andrade, Ed.) Madrid, España: Puerto Norte-Sur.

Breakenridge, D. (2001). *Cyber branding: brand building in the digital economy*, Financial Times/Prentice Hall.

Cabrera, M. C. (2004). *Aproximaciones de la neurociencias a la conducta*. México: El Manual Moderno.

Calvo Fernández, S. y Reinares Lara, P. (2001). *Comunicación en Internet: estrategias de marketing y comunicación interactivas*. Madrid.

Cannon, J. P. y Perreault W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, vol. 36 (4), 439-460.

Castells, M. (2000). *La sociedad red* (2.ª edición). Madrid: Alianza Editorial.

Castelló, A. (2010). Estrategias empresariales en la Web 2.0. *Las Redes Sociales On-line*, Editorial Club Universitario.

Castillo, J. B. (2007). Los factores determinantes de las condiciones de pobreza en Ecuador. *Cuestiones Económicas*, 23 (2:2-3), 5.

- Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74 (3), 48-64.
- Chan, Y., y Ngai, E. (2011). Conceptualising electronic word of mouth activity: An input-process-output perspective. *Marketing Intelligence and Planning*, 29 (5), 488-516.
- Charles, S. (1989). *Campaigns for social improvement: an overview of values, rationales an impacts*. Newbury: Sage Publication.
- Christo Doulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, vol. 9, n.º 1, 141-144.
- Clemons, E. (2009). The complex problem of monetizing virtual electronic social networks. *Decision Support Systems*, 48 (1), 46-56.
- Coaching, C. M. (2012). *Comité Mexicano de Coaching A. C.* Recuperado el 12 de enero de 2016 de <http://www.comitemexicanodecoaching.com/coaching>.
- Coaching, E. E. (05 de 2010). *Escuela Europea de Coaching*. Recuperado el 18 de 12 de 2015, de <http://www.escuelacoaching.com/eec/que-es-coaching/26>
- Coakley, J., & Topič, M. D. (2010). *Deporte e identidad nacional: el caso de América Latina*. Actividad físico-corporal, deporte, sociedad y crítica social ISBN: 978-980-7333-56-6. Alesde, 37. Venezuela.
- Cook. (2001). *Coaching efectivo*.
- Comité Mexicano de Coaching. (2012). Recuperado el 12 de enero de 2016 de <http://www.comitemexicanodecoaching.com/coaching>.
- Comité Olímpico Internacional (COI), Carta Olímpica, vigente a partir de septiembre de 2004, Lausana, Suiza.
- Comte-Grand, J. (2009). Negocios jurídicos vinculados con la práctica del deporte. Apuntes sobre esponsorización y merchandising. *Anuario de Derecho de Fútbol*, dirigido por Gustavo Albano Abreu, Editorial Ad-Hoc, Buenos Aires. ISSN: 1851-9857.
- Congreso Nacional, Código Civil Ecuatoriano, Codificación 2005-010.
- Consejo de Educación Superior. (2013). *Reglamento de Régimen Académico*. Ecuador.
- Crofchick, F. (2009). An evaluation of the effectiveness of social networking sites in assisting housing and residence life organizations in enhancing the resident student experience, ProQuest Dissertations and Theses.

Curly, M. (2006). *The business coaching handbook*. Kales, UK: Crown publishing limited.

Cwalina, W., Falkowski, A., & Newman, B. (2009). Political management and marketing. En *Routledge Handbook of Political Management* (Dennis W. Johnson, 67–80). New York: Routledge.

(2015). *Political Marketing: Theoretical and Strategic Foundations*. Routledge.

D'Amico, A. (2010). Representaciones sociales sobre la selección nacional de fútbol de mayores –la Vinotinto– y su relación con la identidad nacional.

De la Encarnación Gabín, M. A. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Ediciones Paraninfo, S. A.

Deloitte. (2016). *Football Money League*. Deloitte, *Sport Business Group*.

Devasirvatham, E. R. (2012). *Modelling co-creation and its consequences: one step closer to customer-centric marketing* (doctoral dissertation, Auckland University of Technology).

Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. España: Urano.

Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. Madrid: Lid.

Dong, B., Evans, K. R., & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 123-137.

Dutton, J. E.; Dukerich J. M. y C. V. Harquail J. M. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, vol. 39 (2), 239-263.

Echeverria, R. (2005). *Coaching ontológico*. Santiago: Lom ediciones.

En-Ecuador. (2015). Recuperado el 15 de marzo de 2016, de [www.en-ecuador.com](http://www.en-ecuador.com): <http://www.en-ecuador.com/cultura.php>

Escuela Europea de Coaching. (Mayo de 2010). Recuperado el 18 de diciembre de 2015, de <http://www.escuelacoaching.com/eec/que-es-coaching/26>.

Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 97-108.

FAO. (2 de febrero de 2016). Recuperado el 2 de febrero de 2016 de [www.fao.org](http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm): <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm>.

Federación Internacional de Fútbol Asociación. (Julio de 2013). Estatuto FIFA. Zúrich 8044, Suiza.

Federation, I. C. (s.f.). *International Coach Federation*. Recuperado el 4 de enero de 2016 de <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-eoaching-icf-espana?format=pdf>.

Federación Internacional de Fútbol Asociación, Reglas de Juego, 2015-2016, Zúrich 8044, Suiza.

Ferrand, A., Torrigiani, L., & i Povill, A. C. (2006). *Routledge handbook of sports sponsorship: successful strategies*. Routledge.

Freeman, C. (1992). Social Networks and the Structure Experiment. Freeman, L. C.; White, D. R.; Romney, A. K. *Research Methods in Social Network Analysis*. New Brunswick (USA), Londres: Transaction Publishers, 11-40.

Fronesis, I. (2002). Elementos para un diagnóstico de la educación en el Ecuador. Recuperado de [www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/educacion/catedras/educacion1/sitio/Ecuador.htm](http://www.filo.uba.ar/contenidos/carreras/educacion/catedras/educacion1/sitio/Ecuador.htm).

Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jawecki, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26 (3), 71-102.

Galarza, M. G., Gil Saura, I., & Arteaga Moreno, F. (2013). The quality-value-satisfaction-loyalty chain: relationships and impacts. *Tourism Review*, 68(1), 3-20.

Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24 (6), 643-683.

García, J. (2015). *Marketing político*. Universidad de Valladolid, Segovia. Recuperado de <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/13848>.

García, J. P. (06 de 02 de 2006). R H M grupo de comunicación. Recuperado el 23 de septiembre de 2015 de <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=364>.

(2011). *Neuromarketing, el otro lado del marketing*. Madrid: Starbook.

Georgiadis, J. (Abril de 2015). *Special Issue on the Clinical Anatomy of Sex*. (D. o. Neuroscience, Editor). Recuperado el 15 de marzo de 2016 de [http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fca.22528?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=quomx&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED](http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fca.22528?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=quomx&purchase_site_license=LICENSE_DENIED)

(2015). *Special Issue on the Clinical Anatomy of Sex*. (D. o. Neuroscience, Ed.). *Clinical Anatomy*, 28 (3), 314-323.

Gil, C. G. (2005). *Las ONG en España: de la apariencia a la realidad*. Madrid.

Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos (segunda)*. San Sebastián: Prospektiker. Recuperado de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>.

Gómez, C. (2006). *El marketing como herramienta para la gestión en las organizaciones no gubernamentales ambientales de Venezuela*. Málaga: Universidad de Málaga.

Gonzalez, S., Aparici, E. (2008). *Redes sociales una nueva interconexión entre marcas y personas*. Ediciones Deusto, 87.

Goviocholegru. (1999). *Manual del liderazgo para directivos*.

Gratton, C., Liu, D., Ramchandani, G., & Wilson, D. (2012). *The global economics of sport*. Routledge.

Grissemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33 (6), 1483-1492.

Guijarro, E., Babiloni, E., & Cardós, M. (2015). *Las 4 P's del marketing político*. Universidad Politécnica de Valencia. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/53296>.

Guillermo Cabanellas de Torres, Edición actualizada por el Dr. Guillermo Cabanellas de las Cuevas (Legal Science Dictionary), Editorial Heliasta. ISBN: 978-950-885-087-4 / 1024 págs. / Tapa dura con sobrecubierta

Gustafsson, A., Kristensson, P., & Witell, L. (2012). Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, 23 (3), 311-327.

Hair, J. B. (2009). Investigación de mercados. *En un ambiente de información digital*. México DF, México, México: Mc Graw Hill.

Harris, L. Y Rae, A. (2009). Social Networks: The Future of Marketing for Small Business. *The Journal of Business Strategy*, vol. 30, n° 5, 24-31.

Heiderf. (1946). Attitudes and Cognitive Orientationn. *Journal of Prcbology* 21.

Hennig-Thurau, T., Malhouse E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A. and Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13 (3), 311-330

Hemp, P. (2006). Avatar-Based Marketing. *Harvard Business Review*, vol. 84, nº 6, 48-57.

Henneberg, S. (2008). An Epistemological Perspective on Research in Political Marketing. *Journal of Political Marketing*, 7 (2), 151-182.

Hernández-Rosas, F. &. (2010). Ritmos circadianos, genes reloj y cáncer. Recuperado de <http://www.archivosdemedicina.com/medicina-de-familia/ritmos-circadianos-genes-reloj-y-cncer.php?aid=826>.

(2010). Ritmos circadianos, genes reloj y cáncer. *Archivos de Medicina*, 6(2:3), 2-3.

History. (2010). The Fireside Chats-Facts & Summary. Recuperado el 18 de febrero de 2016 de <http://www.history.com/topics/fireside-chats>Hogan, B. (2008). Analyzing Social Networks via the Internet. *The Handbook of Online Research Methods*, Sage.

Hua, G. & Haughton, D. (2009). *Virtual Worlds Adoption: A Research Framework and Empirical Study*. *Online Information Review*, vol. 33, nº 5, 889-900.

Hyaishi.O. (1999). *Bases neurofisiológicas y anatómicas del sueño*. Recuperado el 27 de abril de 2016 de [www.neuropedwikia.es](http://www.neuropedwikia.es/content/bases-neurofisiologicas-y-anatomicas-del-sueno): <http://www.neuropedwikia.es/content/bases-neurofisiologicas-y-anatomicas-del-sueno>.

INEC. (Marzo de 2015). Recuperado el 15 de marzo de 2016 de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion\\_Empleo\\_Marzo\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Presentacion_Empleo_Marzo_2015.pdf).

Interactive Advertising Bureau. (2013). IAB Ecuador. [http://media.wix.com/ugd/29d77c\\_fla68794d3a042dca2f85654bd54f15d.pdf](http://media.wix.com/ugd/29d77c_fla68794d3a042dca2f85654bd54f15d.pdf) [recuperado 22/03/2016].

International Coach Federation. (s.f.). Recuperado el 4 de enero de 2016 <http://www.icf-es.com/mwsicf/sobreicf/definicion-coaching-icf-espana?format=pdf>.

Instituto de Responsabilidad Social Ecuador (IRSE). (s.f.). Recuperado el 2 de febrero de 2016 de [www.irsec-ec.org](http://www.irsec-ec.org): [http://www.irsec-ec.org/contenido/norma\\_iso\\_26000.html](http://www.irsec-ec.org/contenido/norma_iso_26000.html).

Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013). Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) 2013, [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/Resultados\\_principales\\_140515.Tic.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf) [recuperado 22/03/2016].

Jansen, B., Zhang, M., Sobel, K. and Chowdury, A. (2009). Twitter power: Tweets as electronic word of mouth. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 60 (11), 2169-2188.

- John, E. R. (1977). *Neurometrics*. New York, New York, USA: Hillsdale.
- Juárez, J. (2003). *Hacia un estudio del marketing político: limitaciones teóricas y metodológicas*. *Espiral*, 9(27). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13802703>.
- Kaplan, A. y Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53 (1), 59-68.
- Karrass, C. (2010). *Negociación efectiva*. Los Ángeles: Publicaciones Karrass.
- Kelley, C. K. (2003). Cause Marketing: Opportunities for Assisting Exempt Organizations and Sponsors. *The CPA Journal*.
- Kelley, S. (1956). *Professional Public Relations and Political Power* (first edition). Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Kim, M. K., Park, M. C., & Jeong, D. H. (2004). The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, 28 (2), 145-159.
- Kistner, T., (2015) *FIFA mafia*. Roca Editorial, España.
- Kofman, F. (2006). *Metamanagement* (vols. 1, 2 y 3). Buenos Aires: Granica.
- Kolah, A. (2015). *Improving the Performance of Sponsorship*. Routledge.
- Kotler, P. R. (1989). *Social marketing. Strategies for changing public behavior*. New York.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. Pearson Educación.
- Kotler, P. A. (2004). *Marketing*. 10 ed. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, A. (2008). *Fundamentos de marketing* (vol. 8). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. 8va. Edición. México D. F., México: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0*. España: Lid editorial.
- \_\_\_ (30 de agosto de 2012). *Marketing 3.0*. ([www.axonlogistica.com](http://www.axonlogistica.com), Entrevistador)
- (1971). Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, 35, 3-12.

- (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P. K. (2010). *Marketing 3.0*, vol. 3. (L. Editorial, Ed., & A. Lafuente, Trad.) Madrid, España: Editorial Empresarial.
- Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 474-491.
- Kubacki, K. (ed.). (2015). *Ideas in Marketing: Finding the New and Polishing the Old*. Cham: Springer International Publishing.
- Lagomarsino, R. (2005). La piedra filosofal y el coaching ejecutivo. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 53-58.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K., & Murthy, B. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Lambin, J., Gallucci, C. y Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado* (2 ed.). (S. D. McGraw-Hill/ Interamericana Editores, Ed.) México: Mc Graw Hill.
- (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa del mercado*. 2da. edición. México D. F., México: McGraw-Hill.
- LeBaron, D. (2008). *Essays in Political Marketing* (tesis doctoral). Pennsylvania State University. Recuperado de <https://etda.libraries.psu.edu/paper/9189/4483>
- Leedham, M. (2005). The Coaching Scorecard: a holistic approach to evaluating the benefits of business coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* vol. 3, N.º 2, 30.
- Lees-Marshment, J. (2009). *Political Marketing: Principles and Applications*. Routledge.
- Leimeister, J.; Sidiras, P. Y Krcmar, H. (2006). Exploring Success Factors of Virtual Communities: Perspectives of Members and Operators. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, vol. 16, n° 3, 279-300.
- Leonard, T. (2 de junio de 2000). *Coachville*. Recuperado el 13 de diciembre de 2015 de <http://blog.coachville.com/features/brief-history/>
- Lindgreen, A., Palmer, R. and Vanhamme, J. (2004). Contemporary marketing practice: Theoretical propositions and practical implications.

*Marketing Intelligence Planning*, 22 (6), 673-692.

Lizet, G. R. (10 de enero de 2011). Recuperado el 15 de marzo de 2016, de [www.bvs.sld.cu/revistas/san/](http://www.bvs.sld.cu/revistas/san/): [http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol\\_15\\_4\\_11/san20411.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/san/vol_15_4_11/san20411.htm)

Lock, A., & Harris, P. (1996). Political marketing-vive la différence! *European Journal of Marketing*, 30 (10/11), 14-24.

López, D. (2009). *Hacia el liderazgo europeo en las escuelas de pensamiento de marketing*. Madrid: Editorial Visión Libros.

López, R. V., & Kim, H. S. L. (2014). La tendencia del patrocinio deportivo para el fútbol, en el mundo y México. *Inceptum Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 8 (14), 239-258.

Lorenzo, C., Constantinides, E., and Alarcón, M. (2011). Consumer adoption of social networking sites: Implications for theory and practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 5 (2/3), 170-188.

---

Lozares, C. (1996). La teoría de redes sociales. *Papers*, nº 48, 103-126

Maarek, P. J. (2009). *Marketing político y comunicación: claves para una buena información política*. Ediciones Paidós.

---

(2011). *Campaign Communication and Political Marketing*. John Wiley & Sons.

Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2004). Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32 (1), 3-19.

Maguire, J. (2005). *Power and global sport: Zones of prestige, emulation and resistance*. London: Routledge.

Malfitano, Arteaga & Romano, S. (2010). *Neuromarketing. Cerebrando negocios y servicios*. Buenos Aires: Granica.

Marin, L., Ruiz de Maya, S. (2007). La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Universia Business Review*. Primer trimestre 2007.

Martínez, J. & Lara, M. (2010) La selección mexicana de futbol y la construcción del «nosotros» en tiempos de crisis e incertidumbre. *Actividad físico-corporal, deporte, sociedad y crítica social*. ISBN: 978-980-7333-56-6. Alesde, Venezuela.

Mendice, D. (21 de abril de 2011). Recuperado el 15 de marzo de 2016 de [www.marketingsocial.com](http://www.marketingsocial.com): <https://marketingsocial.wordpress.com/2011/04/21/guia-para-desarrollar-un-plan-de-marketing-social/>

Milgram, Stanley. (1963). Behavioral Study of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67, 371-378.

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2014). *Tecnologías de la información y comunicaciones para el desarrollo*. Quito: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Moguel Lievano, M. d. (2013). *La responsabilidad social de la empresas*. México: Fontamara.

Moore, K. (2002). *Karl Moore visual basic net*. New York.

Muniz, A. M. y Jr. T. C. O'Guinn. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, vol. 27 (4), 412-432.

& Schau, H. J. (2011). How to inspire value-laden collaborative consumer-generated content. *Business Horizons*, 54 (3), 209-217.

Mushkat Jr, M. (1980). Implementing public plans: the case for social marketing. *Range Planning*, vol.13, n.º 4, 24-29.

Nascimento, P. H. D., & Rubio K. (2010). As repercussões do profissionalismo nos jogos olímpicos vistas a partir do referencial das histórias de vida de atletas brasileiros. *Actividad físico-corporal, deporte, sociedad y critica social* ISBN: 978-980-7333-56-6. Alesde, 180. Venezuela.

Nazaar, M., Latif, A., & Yaqub, M. (2010). Scope and Dynamics of Political Marketing in Pakistan's Business Administration. *International Bulletin of Business Administration*, (7), 15-21.

NCYT Amazings, Noticias de la Ciencia y la Tecnología. (29 de enero de 2015). N. /. Amazings.com, Editor. Recuperado el 27 de abril de 2016, de [www.noticiasdelaciencia.com](http://www.noticiasdelaciencia.com): <http://noticiasdelaciencia.com/not/12542/identifican-en-el-cerebro-el-ldquo-interruptor-rdquo-de-la-sed/>

Newman, B. I. (1994). *The Marketing of the President: Political Marketing as Campaign Strategy*. SAGE.

(1999). *Handbook of political marketing*. Sage Publications.

Niffenegger, P. (1989). Strategies for Success from the Political Marketers. *Journal of Consumer Marketing*, 6(1), 45-51.

Otto, P., and Simon, M. (2008). Dynamic perspectives on social characteristics and sustainability in online community networks. *System Dynamics Review*, 24 (3), 321-347.

Pace-Schott EF, H. J., & 3:591-605. (23 de enero de 2003). Recuperado el 27 de abril de 2016 de [http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet?\\_f=10&pident\\_articulo=13048048&pident\\_usuario=0&pcontactid=&pident\\_revista=2&ty=64&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=2v120n19a13048048pdf001.pdf](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=13048048&pident_usuario=0&pcontactid=&pident_revista=2&ty=64&accion=L&origen=zonadelectura&web=www.elsevier.es&lan=es&fichero=2v120n19a13048048pdf001.pdf).

Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.

Peña, P. (2011). El spot electoral negativo. *Revista Latina de Comunicación Social*, (66), 1-27.

Peralt-Rillo, A., & Ribes-Giner, G. (2013). A proactive market orientation for the postgraduate programs. *Dirección y Organización*, (50), 37-47.

Perdigao, A. (2013). Introducción. En *Political Marketing: Strategic Campaign Culture* (Kostas Gouliamos, Antonis Theocharous, Bruce Newman). Routledge.

Pérez C. (2010). Modelo de estandarización de cadenas de servicios personales en base a la medición de la satisfacción del cliente. Tesis de Maestría. Escuela Politécnica del Litoral.

Pérez, D. A. (marzo de 2010). Recuperado el 15 de marzo de 2016 de <http://psicofisiologiaii.blogspot.com/2010/03/regulacion-de-hambre-sed-e-impulsos.html>: <http://psicofisiologiaii.blogspot.com/2010/03/regulacion-de-hambre-sed-e-impulsos.html>

Pérez, R. L. (2004). *Marketing social*. México: Pearson Prentice Hall.

Porter, M. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*, vol. 79, n.º 3, 62-78.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 50-61.

(2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32 (3), 4-9.

(2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), 5-14.

Price, L.; Arnould E. y P. Tierney. (1995). Going to Extremes: Managing Service Encounters and Assessing Provider Performance. *Journal of*

*Marketing*, vol. 59 (2), 83-97

Prince, J., y Simon, D. (2009). Has the Internet Accelerated the Diffusion of New Products. *Research Policy*, vol. 38, 1269-1277.

Pratt, M. G. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification". In D. A. Whetten, y P. C. Godfrey (eds.). *Identity in Organizations*, 171-207. Sage Publications.

Psicólogos, C. (s.f.). Recuperado el 28 de abril de 2016, de [www.psicologosclinicos.com](http://www.psicologosclinicos.com): <http://www.psicologosclinicos.com/articulos/homeostasis/>

Psyco. (11 de julio de 2009). Psyco, Productor, & Psyco. Recuperado el 15 de marzo de 2016 de [www.fundapsicologia.blogspot.com](http://www.fundapsicologia.blogspot.com): <http://fundapsicologia.blogspot.com/2009/07/homeostasis.html>

Rajah, E., Marshall, R., & Nam, I. (2008). Relationship glue: customers and marketers co-creating a purchase experience. *Advances in Consumer Research*, 35, 367-373.

Ramaswamy, V. (2008). Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36 (5), 9-14.

Ramos, J. P. (2003). Recuperado el 29 de enero de 2016 de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/304.pdf>.

Ranaweera, C., & Prabhu, J. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management*, 14 (4), 374-395.

Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del coaching. su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.

Reck, A. N. (2005). Sentencias que dejan marca, responsabilidad del sponsor por los daños causados por el sponsorizado. *Cuadernos de Derecho Deportivo* n.º 4/5, dirigido por Daniel Crespo y Ricardo Frega Navia, 1ra. Ed. Buenos Aires, Ad-Hoc. ISBN: 950-894-487-0.

Reid, D. (1988). Marketing the Political Product. *European Journal of Marketing*, 22 (9), 34-47.

Régnier, F. (1989). *Annoncer la couleur: pour une approche nuancée du consensus*. Institut de Métrologie Qualitative.

Rexfelt, O., Almfelt, L., Zackrisson, D., Hallman, T., Malmqvist, J., & Karlsson, M. (2011). A proposal for a structured approach for cross-company teamwork: a case study of involving the customer in service innovation.

Research in Engineering Design, 22 (3), 153-171.

Ribes-Giner, G., Peralt, A. (2014) *Modelling the co-creation between students and universities and its effects to loyalty and satisfaction. Modelling for engineering and human behavior 2014*, Valencia, España, 3-5 September, 121-127.

Rodina, E. N., & Chekushkina, E. N. (2015). Socio-philosophical Substantiation of Making Good Use of Intellectual and Creative Resources in a Teachers' Training Institution of Higher Education. *Asian Social Science*, 11 (6), p111.

Ryan, D. y Jones, C. (2012). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. London: Kogan Page.

Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25 (1), 6-19.

Salas, E., & Serratore, N. (2015). Análisis de herramientas de marketing político utilizadas en campañas presidenciales del Ecuador (Período 1984-2008). *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.

Sánchez, M. D. G. (2008). *Manual de marketing*. Madrid, ESIC Editorial.

Sanders, E. B. N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *Co-design*, 4 (1), 5-18.

Sandler, D. M., & Shani, D. (1993). Sponsorship and the Olympic Games: The consumer perspective. *Sport Marketing Quarterly*, 2 (3), 38-43.

Sandoval, G. (2012). *Campañas presidenciales y comportamiento electoral: análisis de las elecciones presidenciales del año 2006 en el Ecuador*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Quito. Recuperado a partir de [http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/6933#.VsYi5\\_nhDIU](http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/6933#.VsYi5_nhDIU)

Scammell, M. (1999). Political Marketing: Lessons for Political Science. *Political Studies*, 47 (4), 718-739.

Schafferer, C. (2006). *Election Campaigning in East and Southeast Asia: Globalization of Political Marketing*. Ashgate Publishing, Ltd.

Schiffman, L. G. y Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México DF, México, México: Prentice Hall.

(2005). *Comportamiento del consumidor*, 8ª edición. México: Pearson Educación.

Schlesinger, M. W., Herrera, A. A., & Parreño, J. M. (2012). Sports

sponsorship: spectator's involvement and the effects on the identification and. Cuadernos de Gestión, 12(02), 59-76 Schwarz, E., & Hunter, J. (2008). *Advanced theory and practice in sport marketing*. Routledge.

Schroeder, I. (2004). Responsabilidad social corporativa: límites y posibilidades. *RAE-electrónica*, vol. 3, n. 1, art. 1.

Schwalb, M. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Fondo Mundial de Inversiones.

Shama, A. (1975). Applications of Marketing Concepts to Candidate Marketing. *Advances in Consumer Research*, 2 (1), 793.

Scott, S.G. y V.R. Lane. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, vol. 25 (1), 43-62.

Scott, J. (1991). *Social Network Analysis*. Newbury Park, London: Sage.

Social Accountability International. (2014). *Responsabilidad Social 8000 Norma Internacional*. New York City, New York, USA.

Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66 (1), 15-37.

Stacey, R. (2003). Learning as an activity of interdependent people. *The Learning Organization*, 10 (6), 325-331.

Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P., Martínez, J. F. J. D., Nicolesco, J. D., & Garza, A. C. (2004). *Fundamentos de marketing*. McGraw-Hill.

Stauss, B., & Neuhaus, P. (1997). The qualitative satisfaction model. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 236-249.

Strandberg, L. (2010). *La medición y «la Caixa» de responsabilidad social de la empresa y gobierno corporativo*, 17,18.

Sviesk Moreira, T. & Padeski Ferreira, A. (2010). As «marcas» do voleibol feminino brasileiro: uma análise das relações com empresas de 1980 à 2010. *Actividad fisico-corporal, deporte, sociedad y crítica social*. ISBN: 978-980-7333-56-6 Alesde, 287. Venezuela.

Taylor, S. A. (1996). Consumer satisfaction with marketing education: extending services theory to academic practice. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior* 9, 207-220.

Thakur, G. S. (2014). A Study of 360 Degree Political Marketing Campaign through All Media with special reference to India's Lok Sabha Election 2014. *International Journal of Applied Services Marketing Perspectives*, 3(3), 1052-1061.

Thwaites, D., Aguilar-Manjarrez, R., & Kidd, C. (1998). Sports sponsorship development in leading Canadian companies: issues & trends. *International Journal of Advertising*, 17 (1), 29-49.

Tohidinia, Z., & Haghighi, M. (2011). Predictors and outcomes of relationship quality: a guide for customer-oriented strategies. *Business Strategy Series*, 12 (5), 242-256.

Unicef. (2016). Recuperado el 15 de marzo de 2016 de [www.unicef.org](http://www.unicef.org/ecuador/media_9001.htm): [http://www.unicef.org/ecuador/media\\_9001.htm](http://www.unicef.org/ecuador/media_9001.htm)

Valdez, A., & Huerta, D. (2013). La Mercadotecnia Política En America Latina: Un estudio sobre el estado actual de la disciplina. *International Review of Business Research Papers*, 9, 125-137.

Van Baalen, P., Bloemhof-Ruwaard, J. y Van Heck, E. (2005). Knowledge sharing in an emerging network of practice: The role of a knowledge portal. *European Management Journal*, 23 (3), 300-314.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

Vives, A. P.-V. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Fondo Mundial de Inversiones.

Wahl, P. (1997). Tendencias globales y sociedad civil internacional una organizacion de la politica mundial. *Nueva Sociedad*, 1-7.

Wasserman, F. Austk, (1994). *Social Network Analysis*. Cambridge: University Press.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22 (2), 140-159.

Withmore, J. (2011). *Coaching*. Mexico D. F.: Paidós Zeus. (2000). *Guía completa de coaching en el trabajo*.

Wring, D. (1997). Reconciling marketing with political science: Theories of political marketing. *Journal of Marketing Management*, 13 (7), 651-663.

Zeithaml, V. Bitner, M. Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios* (2 ed.). México, México, D.F., México: Mc Graw Hill.

Zeus. (2000). *Guía completa de coaching en el trabajo*.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2004). *Coaching práctico en el trabajo*. Mc Graw-Hill.



*Aplicaciones del marketing en Ecuador*  
se publicó en línea  
en Quito, Ecuador,  
el mes de junio de 2018,  
bajo la marca

  
ediciones

siendo rector el Dr. Carlos Larreátegui Nardi.



## **-logía**

-logía es una partícula lingüística de origen griego cuyas formas relacionan palabras como «ciencia», «estudio» o «tratado», elementos fundamentales para esta colección de escritos teórico sobre diversas materias dentro de las diferentes áreas del conocimiento.

## **Otros títulos de la colección**

### **Barrios urbanomarginales: un espacio para la economía popular y solidaria**

Roberto Hidalgo, Marcela Pérez

### **Vulnerabilidad rural en América Latina y el Caribe**

Susana Herrero, Alejandra Villa

### **Los millennials frente al espejo: tecnología, jóvenes y educación**

César Ulloa

### **Mercado farmacéutico ecuatoriano**

Esteban Ortiz

### **Género y psicología: intervención en la comunidad**

Paula Yépez, Tarquino Yacelga, Eduardo José Granja

## **Otras colecciones de UDLA Ediciones**



símil



núcleo



racimo



eje



ruta



imago

En la actualidad la evolución del marketing es voraz. A medida que las nuevas tecnologías son desarrolladas, simultáneamente esta ciencia también se transforma de acuerdo a las necesidades que surgen dentro del sector empresarial. En efecto, las técnicas y estrategias propias de esta área se extienden hacia otros campos del conocimiento. De ahí que no es extraño escuchar términos como *neuromarketing*, *data mining* o *business coaching*, tendencias que funcionan para identificar, mejorar y alcanzar los objetivos de cada negocio o institución. Pero, ¿cuáles son los beneficios de aplicar los conceptos de marketing al contexto local? Sencillo, es importante contextualizar las herramientas para entender el comportamiento del mercado local y para estar en capacidad de estructurar estrategias y tácticas que permitan el éxito de un producto, al tiempo que afianza las interrelaciones rentables con el cliente.

El libro *Aplicaciones del marketing en Ecuador* desarrolla conceptos clave para su uso e implementación. Todos pueden acceder a las nuevas tendencias del marketing, ya sean estudiantes o profesionales del país.

ISBN: 978-9978-9914-7-3



*udb*  
E C U A D O R