



empresa

Investigación y pensamiento crítico

Ed. 47_Vol. 10_N.º 3
Agosto _ Noviembre 2021

Publicación trimestral

ISSN: 2254-3376



3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico.

Periodicidad trimestral. *Quarterly periodicity.*

Edición 47, Volumen 10, Número 3 (Agosto - Noviembre 2021).

Edition 47, Volume 10, Issue 3 (August - November 2021).

Tirada nacional e internacional. *National and internacional circulation.*

Artículos revisados por el método de evaluación de pares de doble ciego.

Articles reviewed by the double blind peer evaluation method.

ISSN: 2254 - 3376

Nº de Depósito Legal: A 268 - 2012

DOI: <https://doi.org/10.17993/3comp.2021.100347>

Edita:

Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

C/ Alzamora 17, Alcoy, Alicante (España)

Tel: 965030572

info@3ciencias.com _ www.3ciencias.com



Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente y el autor.

This publication may be reproduced by mentioning the source and the authors.

Copyright © Área de Innovación y Desarrollo, S.L.



CONSEJO EDITORIAL EDITORIAL BOARD

Director	Víctor Gisbert Soler
Editores adjuntos	María J. Vilaplana Aparicio Maria Vela Garcia
Editores asociados	David Juárez Varón F. Javier Cárcel Carrasco

CONSEJO DE REDACCIÓN DRAFTING BOARD

Dr. David Juárez Varón. *Universitat Politècnica de València (España)*
Dra. Úrsula Faura Martínez. *Universidad de Murcia (España)*
Dr. Martín León Santiesteban. *Universidad Autónoma de Occidente (México)*
Dra. Inmaculada Bel Oms. *Universitat de València (España)*
Dr. F. Javier Cárcel Carrasco. *Universitat Politècnica de València (España)*
Dra. Ivonne Burguet Lago. *Universidad de las Ciencias Informáticas (La Habana, Cuba)*
Dr. Alberto Rodríguez Rodríguez. *Universidad Estatal del Sur de Manabí (Ecuador)*

CONSEJO ASESOR ADVISORY BOARD

Dra. Ana Isabel Pérez Molina. *Universitat Politècnica de València (España)*
Dr. Julio C. Pino Tarragó. *Universidad Estatal del Sur de Manabí (Ecuador)*
Dra. Irene Belmonte Martín. *Universidad Miguel Hernández (España)*
Dr. Jorge Francisco Bernal Peralta. *Universidad de Tarapacá (Chile)*
Dra. Mariana Alfaro Cendejas. *Instituto Tecnológico de Monterrey (México)*
Dr. Roberth O. Zambrano Santos. *Instituto Tecnológico Superior de Portoviejo (Ecuador)*
Dra. Nilda Delgado Yanes. *Universidad de las Ciencias Informáticas (La Habana, Cuba)*
Dr. Sebastián Sánchez Castillo. *Universitat de València (España)*
Dra. Sonia P. Ubillús Saltos. *Instituto Tecnológico Superior de Portoviejo (Ecuador)*
Dr. Jorge Alejandro Silva Rodríguez de San Miguel. *Instituto Politécnico Nacional (México)*

CONSEJO EDITORIAL EDITORIAL BOARD

Área financiera	Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo <i>Universidad Jaime I (España)</i>
Área textil	Dr. Josep Valldeperas Morell <i>Universitat Politècnica de Catalunya (España)</i>
Ciencias de la Salud	Dra. Mar Arlandis Domingo <i>Hospital San Juan de Alicante (España)</i>
Derecho	Dra. María del Carmen Pastor Sempere <i>Universidad de Alicante (España)</i>
Economía y empresariales	Dr. José Joaquín García Gómez <i>Universidad de Almería (España)</i>
Estadística y Investigación operativa	Dra. Elena Pérez Bernabeu <i>Universitat Politècnica de València (España)</i>
Ingeniería y Tecnología	Dr. David Juárez Varón <i>Universitat Politècnica de València (España)</i>
Organización de empresas y RRHH	Dr. Francisco Llopis Vañó <i>Universidad de Alicante (España)</i>
Sinología	Dr. Gabriel Terol Rojo <i>Universitat de València (España)</i>
Sociología y Ciencias Políticas	Dr. Rodrigo Martínez Béjar <i>Universidad de Murcia (España)</i>
Tecnologías de la Información y la Comunicación	Dr. Manuel Llorca Alcón <i>Universitat Politècnica de València (España)</i>

POLÍTICA EDITORIAL

OBJETIVO EDITORIAL

La Editorial científica 3Ciencias pretende transmitir a la sociedad ideas y proyectos innovadores, plasmados, o bien en artículos originales sometidos a revisión por expertos, o bien en los libros publicados con la más alta calidad científica y técnica.

COBERTURA TEMÁTICA

3C Empresa es una revista de carácter científico - social, donde se difunden trabajos originales, escritos en español o inglés, para su divulgación con análisis empíricos y teóricos sobre los mercados financieros, liderazgo, recursos humanos, microestructura de mercado, contabilidad pública y gestión empresarial.

NUESTRO PÚBLICO

- Personal investigador.
- Doctorandos.
- Profesores de universidad.
- Oficinas de transferencia de resultados de investigación (OTRI).
- Empresas que desarrollan labor investigadora y quieran publicar alguno de sus estudios.

AIMS AND SCOPE

PUBLISHING GOAL

3C Ciencias wants to transmit to society innovative projects and ideas. This goal is reached through the publication of original articles which are subject to peer review or through the publication of scientific books.

TEMATIC COVERAGE

3C Empresa is a scientific - social journal, where original works are spread, written in Spanish and English, for dissemination with empirical and theoretical analyzes on financial markets, leadership, human resources, market microstructure, public accounting and business management.

OUR TARGET

- Research staff.
- PhD students.
- Professors.
- Research Results Transfer Office.
- Companies that develop research and want to publish some of their works.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

3C Empresa es una revista arbitrada que utiliza el sistema de revisión por pares de doble ciego (*double-blind peer review*), donde expertos externos en la materia sobre la que trata un trabajo lo evalúan, siempre manteniendo el anonimato, tanto de los autores como de los revisores. La revista sigue las normas de publicación de la APA (American Psychological Association) para su indización en las principales bases de datos internacionales.

Cada número de la revista se edita en versión electrónica (e-ISSN: 2254 – 3376), identificándose cada trabajo con su respectivo código DOI (Digital Object Identifier System).

PRESENTACIÓN TRABAJOS

Los artículos se presentarán en tipo de letra Baskerville, cuerpo 11, justificados y sin tabuladores. Han de tener formato Word. La extensión será de no más de 6.000 palabras de texto, incluidas referencias.

Los trabajos deben ser enviados exclusivamente por plataforma de gestión de manuscritos OJS:

<https://ojs.3ciencias.com/>

Toda la información, así como las plantillas a las que deben ceñirse los trabajos se encuentran en:

<https://www.3ciencias.com/revista/informacion-para-autores/>

<https://www.3ciencias.com/normas-de-publicacion/plantillas/>

SUBMISSION GUIDELINES

3C Empresa is an arbitrated journal that uses the double-blind peer review system, where external experts in the field on which a paper deals evaluate it, always maintaining the anonymity of both the authors and of the reviewers. The journal follows the standards of publication of the APA (American Psychological Association) for indexing in the main international databases.

Each issue of the journal is published in electronic version (e-ISSN: 2254-3376), each work being identified with its respective DOI (Digital Object Identifier System) code.

PRESENTATION WORK

The papers will be presented in Baskerville typeface, body 11, justified and without tabs. They must have Word format. The extension will be no more than 6.000 words of text, including references. Papers must be submitted exclusively by OJS manuscript management platform:

<https://ojs.3ciencias.com/>

All the information, as well as the templates to which the works must adhere, can be found at:

<https://www.3ciencias.com/en/journals/infromation-for-authors/>

<https://www.3ciencias.com/en/regulations/templates/>

ESTRUCTURA

Los trabajos originales tenderán a respetar la siguiente estructura: introducción, métodos, resultados, discusión/conclusiones, notas, agradecimientos y referencias bibliográficas.

Es obligatoria la inclusión de referencias, mientras que notas y agradecimientos son opcionales. Se valorará la correcta citación conforme a la 7.^a edición de las normas APA.

RESPONSABILIDADES ÉTICAS

No se acepta material previamente publicado (deben ser trabajos inéditos). En la lista de autores firmantes deben figurar única y exclusivamente aquellas personas que hayan contribuido intelectualmente (autoría), con un máximo de 4 autores por trabajo. No se aceptan artículos que no cumplan estrictamente las normas.

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA SOBRE TASAS DE ACEPTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN

- Número de trabajos aceptados publicados: 5.
- Nivel de aceptación de manuscritos en este número: 46,2%.
- Nivel de rechazo de manuscritos: 53,8%.
- Internacionalización de autores: 5 países (España, Ecuador, México, Pakistán y Reino Unido).

Normas de publicación: <https://www.3ciencias.com/normas-de-publicacion/instrucciones/>

STRUCTURE

The original works will tend to respect the following structure: introduction, methods, results, discussion/ conclusions, notes, acknowledgments and bibliographical references.

The inclusion of references is mandatory, while notes and acknowledgments are optional. The correct citation will be assessed according to the 7th edition of the APA standards.

ETHICAL RESPONSIBILITIES

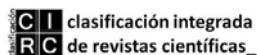
Previously published material is not accepted (they must be unpublished works). The list of signatory authors should include only and exclusively those who have contributed intellectually (authorship), with a maximum of 4 authors per work. Articles that do not strictly comply with the standards are not accepted.

STATISTICAL INFORMATION ON ACCEPTANCE AND INTERNATIONALIZATION FEES

- Number of accepted papers published: 5.
- Level of acceptance of manuscripts in this number: 46,2%.
- Level of rejection of manuscripts: 53,8%.
- Internationalization of authors: 5 countries (Spain, Ecuador, Mexico, Pakistan and United Kingdom).

Guidelines for authors: <https://www.3ciencias.com/en/regulations/instructions/>

INDEXACIONES INDEXATIONS



INDEXACIONES INDEXATIONS



/SUMARIO/ /SUMMARY/

Estrategias y herramientas de marketing para el lanzamiento y gestión de un evento

Marketing strategies and tools to pitch and management an event

Ana Belén Oliver González

17

Diseño de un modelo para el dinamismo empresarial: personas, innovación y tecnología como elementos críticos

Design of a model for business dynamism: people, innovation and technology as critical elements

Diego Ignacio Montenegro

51

Una empresa líder en responsabilidad social: Bio Pappel

A leading company in social responsibility: Bio Pappel

Cecilia García Muñoz Aparicio y María Del Carmen Navarrete Torres

87

Learning the Chinioti way: exploring the legacy of a family business community leaders' success based on the entrepreneurial mindset and values of Chinioti Sheikhs

Asma Abdul Rahim Chang, Jawaid A. Qureshi, Shehla Najib y Faryal Salman

109

Women entrepreneurial leaders as harbingers of economic growth: evidences from an emerging market of South Asia

Jawaid A. Qureshi, Salman Bashir Memon y Claire Seaman

137

/01/

ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO Y GESTIÓN DE UN EVENTO

MARKETING STRATEGIES AND TOOLS TO PITCH AND MANAGEMENT AN EVENT

Ana Belén Oliver González

Doctora en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales por la Universidad Complutense de Madrid.

Profesora universitaria de Comunicación Corporativa. Madrid, (España).

E-mail: ab.oliver@ucjc.edu ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4602-1950>

Recepción: 08/02/2021 **Aceptación:** 13/07/2021 **Publicación:** 24/08/2021

Citación sugerida:

Oliver, A. B. (2021). Estrategias y herramientas de marketing para el lanzamiento y gestión de un evento. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 17-49. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100347.17-49>

RESUMEN

El presente estudio busca describir las estrategias de marketing para lanzamiento de un evento mediante un estudio de las herramientas de marketing aplicadas a la organización de eventos de las que pueden disponer los profesionales del sector. El resultado es un compendio sobre las nuevas herramientas de marketing al servicio de las estrategias en el lanzamiento de eventos en los últimos cinco años.

La técnica de investigación es cualitativa ya que explica y define características de cada una de las herramientas de marketing aplicado a la industria de los eventos, intentando establecer una clasificación de estas herramientas desde la perspectiva del marketing específico para eventos. Las búsquedas se han realizado en diversas plataformas y bases de datos como Leisure and Tourism, Google Scholar, Academic Search Complete, Redalyc, Dialnet, Scopus, utilizando los descriptores: herramientas de marketing, diseño creativo, estrategias de lanzamiento de eventos. Se han revisado libros, revistas de divulgación e investigación científica, textos académicos, páginas web.

Se trata de una aportación de gran interés, ya que los estudios existentes no suelen contemplar en un único texto las últimas herramientas utilizadas en marketing a la hora de diseñar y lanzar un evento.

PALABRAS CLAVE

Eventos, Herramientas de marketing, Estrategias de lanzamiento de eventos.

Códigos JEL: M15, M31, M32, M37, M39, Z13.

ABSTRACT

This article seeks to describe the marketing strategies for launching an event, through a study of the marketing tools applied to the organization of events available to professionals in the sector. The result is a compendium on the new marketing tools at the service of the strategies in the launch of events in the last five years.

The research technique is qualitative since it explains and defines characteristics of each of the marketing tools applied to the events industry, trying to establish a classification of these tools from the perspective of specific marketing for events. The searches have been carried out in various platforms and databases such as Leisure and Tourism, Google Scholar, Academic Search Complete, Redalyc, Dialnet, Scopus, using the descriptors: marketing tools, creative design, event launch strategies. Books, popular science magazines and research, academic texts, web pages have been reviewed.

It is a contribution of great interest, since existing studies do not usually contemplate in a single text the latest tools used in marketing when designing and launching an event.

KEYWORDS

Events, Marketing tools, Event launch strategies.

JEL codes: M15, M31, M32, M37, M39, Z13.

1. INTRODUCCIÓN

El creciente cuerpo de literatura científica y académica sobre gestión de eventos discute la planificación, organización, el lanzamiento y la gestión de eventos. Asimismo, brinda un nivel claro de conocimiento sobre qué es un evento, qué estrategias de marketing se emplean al organizar uno y el papel que desempeñan los eventos en la sociedad (Allen *et al.*, 2005). Hay una serie de términos utilizados dentro de la academia y la industria en relación con la obtención de contratos para llevar a cabo tales eventos, y los límites o el uso de cada uno. A veces se difuminan o se usan como un todo para incluir los procesos involucrados en la organización de eventos. Por ejemplo, los actos que producen las agencias individuales que organizan actos para clientes corporativos durante un solo evento de día o noche donde puede haber un enfoque altamente creativo o personalizado para el concepto del evento. En comparación, existen aquellos eventos relacionados con el desarrollo del destino donde el acto puede extenderse durante varios días y requiere estrategias de lanzamiento diferentes, planificación de viajes, alojamiento y tiempo libre además de la planificación general del evento (Van der Wagen y Carlos, 2005).

El papel de las estrategias de marketing en la gestión de eventos se reconoce ampliamente, aunque a veces de manera inconsistente (Malouf, 1999), como parte central de la experiencia planificada del evento y este es especialmente el caso para aquellos eventos con un fuerte elemento temático, de celebración y entretenimiento (Golblatt, 2004).

Las fuentes anteriores sugieren que crear, diseñar y lanzar un evento requiere de una serie de actividades que deben cumplir con las percepciones del cliente sobre su evento. El diseño se puede usar estratégicamente para crear una propuesta de marketing de evento, y también puede ser el plan que establece la idea del lanzamiento y experiencia del evento (Sillers, 2004).

El proceso de desarrollo de estrategias para el lanzamiento de un evento y las herramientas de marketing que se utilizarán, deben ser llevados a cabo por el equipo organizador, para garantizar que el evento pueda llevarse a cabo según lo previsto (Sonder, 2004). Existe información muy limitada sobre las

estrategias que los gerentes, agencias de marketing o agencias de eventos independientes individuales toman para preparar una presentación para el cliente. También es un área donde hay mucho interés y debate, sobre todo porque plantea problemas de costos (para la empresa que hace el lanzamiento) y confidencialidad y derechos de autor de las ideas (Somerset, 2005).

2. OBJETIVOS

El objetivo general de este artículo es describir las estrategias y herramientas de marketing empleadas para el lanzamiento de un evento. En relación con este propósito se plantean varios objetivos específicos:

- Explicar la planificación y gestión de un evento desde el prisma del marketing.
- Definir y describir las estrategias de marketing en el lanzamiento de eventos.
- Aunar y describir cuáles son las herramientas disponibles más utilizadas por los profesionales del marketing para gestionar eventos en los últimos cinco años.

3. METODOLOGÍA

El presente estudio se ha abordado desde la combinación de distintas perspectivas: las estrategias y las herramientas de marketing para eventos. Si bien es cierto que el grado de profundidad con que se ha trabajado cada una de ellas ha sido distinta, se ha procurado que ninguna quedara al margen.

Para ello se ha dividido el estudio en dos partes bien diferenciadas: La primera, un análisis sobre las estrategias de marketing para el lanzamiento de un evento. La segunda, un compendio de todas las herramientas de marketing disponibles para los organizadores de eventos, mediante una observación directa de las Redes Sociales (RRSS), plataformas y herramientas digitales desde 2015 a la actualidad. El estudio de estas ha ayudado a definir la presente investigación documental sobre el sector de la industria de los eventos, ofreciendo un enfoque original que supone un avance del conocimiento de los eventos de empresa.

Partiendo de la hipótesis de que, las herramientas de marketing desarrolladas y generalizadas en los últimos años, facilitan el lanzamiento y promoción de los eventos, maximizando la experiencia de los asistentes.

El desarrollo del estudio se aborda siguiendo las premisas del método descriptivo para investigaciones, mediante el cual se realiza una exposición narrativa y numérica, detallada y exhaustiva de la realidad estudiada, en el periodo comprendido desde 2015 a 2020. El objetivo de este método es disponer de un primer conocimiento de la realidad tal y como se desprende de la observación directa de las redes sociales, plataformas digitales y del conocimiento adquirido a través de la lectura o estudio de las informaciones aportadas por otros autores. La finalidad de este método es obtener y presentar, con el máximo rigor y exactitud, la información sobre las estrategias y herramientas de marketing para el lanzamiento de un evento.

La técnica de investigación es cualitativa, en tanto que permite entender el complejo mundo del marketing para eventos. Este enfoque científico de observación detallada da lugar a datos descriptivos y explicativos basados en las propias estrategias y herramientas de marketing estudiadas, intentando establecer una clasificación de estas herramientas desde la perspectiva del marketing específico para el sector de los eventos. La técnica de investigación cualitativa explica este proceso a partir de la definición, caracterización de las estrategias y herramientas de marketing durante el periodo analizado (los últimos cinco años). Se busca con esta técnica una comprensión amplia de las estrategias de marketing empleadas por los organizadores de eventos corporativos, a partir de las herramientas de marketing aplicadas a eventos de las que disponen.

4. DISCUSIÓN

ESTRATEGIAS PARA EL LANZAMIENTO DE UN EVENTO

La planificación de un evento es un proceso que puede ser tanto positivo (oportunidad) como negativo (amenaza) (Shone y Parry, 2004, p. 81-82). Según el profesor Judy Allen, no es una buena idea esperar que todos los problemas se resuelvan durante su tiempo de planificación. Para que todo funcione adecuadamente, se espera que los organizadores sean más productivos con respecto a la gestión del tiempo: no solo necesitan estar listos para el tiempo extra, sino también mejorar cómo no estar bajo promesas de difícil cumplimiento. De cualquier forma, la administración del tiempo no ayudará a reducir el número de tareas (Allen, 2002, p.112).

El lanzamiento se puede referir como el acto físico de presentar las ideas conceptuales de la oferta al cliente, en persona, y la etapa en la que se gana o se pierde el contrato competitivo para ejecutar los eventos (Berridge, 2007). Para la profesora Gloria Campos, es un proceso competitivo y la oportunidad para ofrecer visualmente las ideas al cliente (Campos, 2016).

El término *pitch* es utilizado comúnmente por profesionales de la industria (especialmente aquellos que trabajan con clientes corporativos) y se considera una parte clave para convencer al cliente de que ofrezca el contrato para el evento. Sin embargo, la literatura sobre eventos hace poca o ninguna referencia al término, y tiende a referirse al proceso como la presentación (Masterman y Wood, 2004), como una oferta oral o simplemente considera el proceso competitivo que culmina solo en una propuesta escrita (Catherwood y Van Kirk, 1997). Por lo tanto, lo que tiende a estudiarse es el marco o modelo de por qué se considera un evento, cuál es la idea del evento, cómo se puede conceptualizar y, posteriormente, cómo se puede planificar y organizar (Monroe, 2006). Pero lo que a menudo falta en estos estudios es la etapa clave del proceso, la adquisición del derecho a administrar el evento y, quizás lo más importante, cómo se logra esto. Este conocimiento sobre el terreno de juego, tanto en términos de estrategias utilizadas,

como en los elementos creativos del campo de juego real, sugiere Matthews que, en términos de ganar una oferta, la creatividad se considera uno de los aspectos más importantes (Matthews, 2007).

4.1. FIJAR LOS OBJETIVOS GENERALES

Para Raj, Walters y Rashid (2009) es esencial reservar tiempo suficiente para articular los objetivos de un acto. Este proceso también puede brindar al equipo la oportunidad de idear otras propuestas creativas para eventos corporativos. Ser minucioso con este proceso inicial de establecimiento de objetivos para que cada paso sucesivo se alinee con el panorama general. En este sentido, Asun Paniagua (2018) explica que “es muy importante conocer las características de cada acto, es decir, el objetivo, porque esto es lo que va a determinar las “reglas del juego”. Por otro lado, es fundamental la coordinación, tanto entre los miembros del equipo, como con el resto de áreas implicadas en la organización”.

- Definir la audiencia

Ya sea que se esté lanzando una campaña de marketing de eventos B2C (*Business to Consumer*) o B2B (*Business to Business*), dirigirse a un gran grupo de personas como parte de una estrategia general de reconocimiento de marca o un pequeño grupo de ejecutivos como parte de una estrategia de marketing multitáctil enfocada determinará los objetivos finales del evento. Por ejemplo, al iniciar una estrategia de marketing basada en cuentas, se querrá centrar en cómo entablar relaciones con los clientes potenciales y cuentas potenciales.

El marketing de eventos B2B aprovecha las experiencias de la vida real para facilitar las interacciones en persona que resultan en objetivos comerciales actualizados, como la retención de clientes, mayores ingresos por eventos, aceleración de ventas, relaciones con inversores o conocimiento de la marca (O’Sullivan y Spangler 1999).

El marketing de eventos B2C a menudo se centra en activar nuevos clientes, deleitar a los clientes actuales o crear conciencia, el marketing de eventos B2B se centra estrictamente en las relaciones entre organizaciones.

El marketing de eventos continúa creciendo no solo como un canal de marketing sino como su propia industria. Estas experiencias de la vida real pueden variar desde pequeñas cenas de clientes hasta conferencias de usuarios a gran escala. Según el experto en protocolo y eventos, según el profesor Vila de Sevenelle, explica en su blog, cómo los factores culturales y sociales interactúan directamente en el formato del evento. Estos factores determinan y marcan -en gran manera- cómo se deben plantear ciertos aspectos para lograr una mayor repercusión (Vila, 2019).

Las empresas B2B pueden incluir eventos en su estrategia general de marketing de diferentes maneras. La implementación dependerá de la etapa de la empresa, así como de los resultados deseados. Hay dos formas en que las empresas pueden practicar el marketing de eventos: asistiendo u organizando. Estas dos categorías incluyen formas más específicas para que las empresas sean creativas con diferentes ideas de marketing de eventos B2B.

- Todo debe ser medible

Establecer objetivos que no sean medibles dificultará la comprensión del impacto del evento. Con cada objetivo principal, se debe adjuntar un Indicador Clave de Desempeño o *Key Performance Indicator* (KPI) para realizar un seguimiento de su progreso y medir el rendimiento a lo largo del tiempo.

- Estandarizar métricas entre eventos

Establecer métricas no siempre es suficiente. Si la estrategia de eventos consiste en una cartera de eventos diferentes, se deberán garantizar métricas consistentes en todas las campañas de eventos. Según las profesoras Antonia Estrella y Cristina Segovia, esto ayuda significativamente con el análisis de datos posterior al evento. Se debe consultar las soluciones disponibles que ofrece el software de gestión de

eventos con respecto a análisis e informes de eventos cruzados para ver cómo obtener una mayor visibilidad de las métricas (Estrella y Segovia, 2016).

- Alinear los objetivos entre los equipos

Quizás el aspecto más importante del proceso de establecimiento de objetivos es asegurar la alineación entre los equipos de marketing y ventas. Un objetivo compartido y vincular ese KPI al desempeño de cada equipo incentivará a ambos grupos a trabajar juntos.

4.2. PROMOVER LA CONCIENCIA DEL EVENTO

Para que los organizadores alcancen sus metas y objetivos, es crítico para ellos ajustar constantemente sus estrategias al entorno externo. Las redes sociales permiten a las entidades relacionarse con sus *stakeholders*, que se han convertido en protagonistas y han dejado de ser receptores pasivos para convertirse en usuarios activos capaces de colaborar entre sí, de interactuar y de crear, editar y compartir contenidos (Coterón, 2016, p. 116), ya que, en la actualidad, las RRSS forman parte de la vida de las organizaciones, de los grupos y de las personas (Pérez, Valerio y Rodríguez-Aceves, 2015, p. 139).

La promoción de eventos es la práctica de utilizar diferentes estrategias y canales de marketing para correr la voz acerca de un evento e impulsar su registro. Esto puede variar desde correo electrónico hasta redes sociales y folletos. Cualquier táctica de marketing que crea conciencia sobre un evento se conoce como promoción de actos (Moise, Georgescu y Zgura, 2012). Por su parte, el marketing de eventos es el proceso de impulsar los objetivos comerciales de un producto, marca o servicio a través de eventos en persona. Así pues, la promoción de eventos es cómo difundir la conciencia, generar anticipación y, en última instancia, impulsar los registros. Debido a que hay muchas maneras de comercializar un evento, el uso de un enfoque de marketing de eventos omnicanal para la promoción de eventos garantizará que se aprovechen todos los recursos.

Para definir más claramente el marketing multitáctil, se utilizará una analogía. En el fútbol, cada jugador debe desempeñarse bien para que el equipo gane. Si bien algunos equipos de fútbol pueden tener jugadores estrella, es el proceso de pasar la pelota por el campo lo que finalmente resulta en un gol. El marketing multitáctil se trata de pasar la pelota.

Algunos de sus canales de marketing pueden ser jugadores estrella en su combinación de marketing, pero cuando usan diferentes canales de marketing juntos, es mucho más fácil marcar ese objetivo. Estos canales trabajan juntos como un equipo para lograr los objetivos comerciales deseados, ya sea cerrar negocios nuevos, retener clientes o difundir el conocimiento de la marca.

Un ejemplo de cómo se desarrolla una estrategia multitáctil, podría ser, que un cliente potencial visita el sitio web de una empresa, descarga un libro electrónico, se inscribe en una campaña de correo electrónico segmentado, sintoniza un seminario web, visita el stand de esta empresa en un evento y finalmente solicita una demostración. El cliente pasó por múltiples puntos de contacto de marketing antes de convertirse en una oportunidad de venta. Cada punto de contacto desempeñó un papel, la clave es comprender qué tipos de eventos deben usarse en qué puntos del recorrido del consumidor para maximizar la efectividad.

- Sitio web del evento

Será el punto de contacto principal para los posibles asistentes. Debe abarcar todas las fortalezas del evento y estar perfectamente integrado en la estética de la marca. Articular cómo el acto destaca del resto y debe mantener la consistencia visual de la marca en todo momento.

- Marketing por correo electrónico

Segmentar al público objetivo es crucial para campañas. La segmentación de correos electrónicos en función de la industria, ubicación, tamaño de la empresa o los ingresos, el rol y otras propiedades de contacto generarán mayores tasas de apertura y clics. Cada segmento debe tener su propio flujo de

trabajo desencadenado que envía un correo electrónico después de una determinada acción, como abrir el correo electrónico anterior, visitar una determinada página en el sitio web del evento o suscribirse a un boletín informativo.

- Redes sociales

La clave para las campañas de eventos en las RRSS es mantener la uniformidad. Usar el mismo *hashtag* en todas las plataformas para que las personas sepan cómo referirse al evento. Se debe elaborar un calendario de contenido de RRSS con al menos un mes de anticipación para asegurarse de que las personas tengan publicaciones con las que interactuar antes de la celebración del acto.

- Marketing de contenido

Ya sean publicaciones de blog, series de videos o una combinación de ambas, el marketing de contenidos es siempre una excelente manera de difundir un evento. El contenido en serie funciona bien porque le da a la audiencia una razón para volver continuamente a la página en busca de nuevo contenido. La serie de videos en profundidad hace que las personas quieran saber más sobre el evento y, al mismo tiempo, lo tengan en cuenta a medida que se acerca la fecha límite de registro.

4.3. REGISTRAR LOS EVENTOS EN LÍNEA

Según Pep Botey, elegir la publicidad de un evento o diseñar el plan de difusión del mismo son dos de las acciones que más tiempo ocupan en la planificación de un encuentro para acercar a la marca con su público. Saber cómo promocionar un evento es, quizás, la parte más complicada en cuanto a la organización de una iniciativa de este tipo (Botey, 2020).

En la promoción de eventos se trata de difundir el conocimiento del acto. Avanzando más abajo en el embudo de marketing de eventos corporativos, se querrá tener campañas específicas dedicadas a impulsar los registros para el evento. Ya sea que el objetivo sea generar ingresos por la venta de entradas

o establecer relaciones con clientes potenciales y clientes, se necesitan personas que se registren para el evento (Kidd, 2005).

A continuación, se detallan los pasos para conducir el registro de eventos en línea.

- Entradas anticipadas

Informar a los posibles asistentes que solo hay un tiempo limitado para comprar entradas con descuento. Crear campañas en torno a tipos de entradas únicas, como precios anticipados y descuentos de temporada para crear urgencia y estimular la acción por parte de los posibles solicitantes de registro.

- Códigos promocionales

Una vez registrado para el evento, se genera un código de promoción para compartir en RRSS. Si alguien más completa el registro con el código, la persona que compartió el código recibirá un descuento. Se puede hacer para que la persona que usa el código reciba el descuento.

- Campañas de remarketing

Una estrategia que complementa las estrategias de promoción de eventos mencionadas anteriormente son los anuncios de remarketing (también conocidos como *retargeting*). El remarketing se puede hacer de muchas maneras. Una forma es publicar anuncios para aquellos que han visitado la página, utilizando *cookies* en el sitio web del evento. Otro tipo es subir una lista de direcciones de correo electrónico a *Facebook Exchange* para reorientar a las personas con anuncios en Facebook: “para obtener más información sobre este tema, consulte esta publicación de blog sobre la promoción de eventos”.

Retargeting o remarketing, tiene varias formas diferentes. En esencia, es una campaña publicitaria en línea que utiliza tecnología basada en *cookies* y en datos para dirigir los anuncios a las personas adecuadas e impulsar el ROI (*Return on Investment*). Con reorientación basada en píxeles, los especialistas en marketing colocan un píxel en su sitio web que rastrea a sus visitantes y luego los orienta con anuncios gráficos

mien-tras están en línea. Aunque estos visitantes no se convirtieron en una visita inicial al sitio, pueden hacerlo más tarde después de haber estado expuestos a la marca en otra parte de la web. Por lo tanto, los anuncios están dirigidos a personas que ya han expresado interés en primer lugar, lo que aumenta el potencial de conversión.

4.4. MAXIMIZAR LA EXPERIENCIA DEL PÚBLICO ASISTENTE

Una vez que el evento está en marcha, el enfoque ahora debería estar en maximizar la experiencia de los asistentes, desde el registro hasta las sesiones finales. La organización de actos se entiende como una estrategia de impacto y comunicación del mensaje, consiguiendo que cada evento se distinga del resto (Sánchez-Dalac, 2020). Ya sea un evento interno o externo, la optimización de la experiencia de los asistentes es un aspecto clave para el éxito general de la celebración (O'Sullivan y Spangler 1999).

- Registro sin problemas

Desde el momento en que entran al lugar, el público debe sentirse encantado con la experiencia. Emplear un avanzado registro de entrada con servicios como la auto-comprobación en los *stands*, la impresión de escaneo de código QR, y en el sitio insignia para agilizar el acceso.

- Encuestas en vivo

Una excelente manera de mantener a los asistentes interesados es hacer preguntas a través de la aplicación durante una sesión en particular. Recibir comentarios en tiempo real ayudará a realizar cambios no solo en actos futuros, sino también en el que se gestiona actualmente (Gaytan y McEwen, 2007).

- Mensajería comunitaria

Quizás la característica más impactante de la aplicación del evento es la capacidad de facilitar la construcción de relaciones entre los asistentes a través de la plataforma de mensajería nativa construyendo una comunidad mucho antes de la fecha de la celebración del acto.

La industria de los eventos volverá a su ritmo habitual tras la etapa post-COVID con evidentes nuevas reglas. Esto obligará a los organizadores y proveedores con nuevos procesos para garantizar la salud de los asistentes y del personal del evento, como el cumplimiento de las nuevas normativas de salud tras la pandemia mundial, control de aforos, seguimiento de invitados en la fase de evaluación post-acto, entre muchos otros temas que se han quedado fijados en el sector de los eventos, como en muchos otros sectores, tras el gran parón surgido a partir de marzo de 2020. Todo ello no tiene que impedir lograr maximizar la experiencia de los asistentes al acto dentro de la nueva normalidad en la gestión de eventos.

4.5. EL ROI DE UN EVENTO

Una vez que el acto llega a su fin, es importante medir con precisión, demostrar y analizar adecuadamente los números y comunicarlos de manera efectiva a las personas responsables es una práctica recomendada clave para la organización de actos corporativos. La campaña no debe considerarse completa hasta que se realice un análisis y un informe exhaustivo posterior al evento (Campos, 2016).

El ROI del evento es un término flexible que indica el valor neto que un comercializador de eventos obtiene de un evento por el costo neto que conlleva su producción (Fuente, 2012). Se ha de tener cuenta que *valor* es un constructo mucho más amplio que los *ingresos por eventos*. Si bien el *valor* podría ser el ingreso generado por las inscripciones, también podría incluir patrocinios y asociaciones, clientes potenciales agregados a la cartera de ventas, la cantidad de personas que asistieron al evento, la satisfacción de los asistentes y más. Del mismo modo, el *costo* de un evento podría considerarse el precio financiero de producir un acto, pero también podría indicar el tiempo y los recursos que se destinan a un evento, y el *costo* de oportunidad de organizar un acto.

- Centrarse en las métricas clave

¿Cuáles fueron los KPI que se definieron antes del evento? Revisar los objetivos originales del evento y crear un informe que se mantenga consistente con los objetivos iniciales, generará un informe ROI más coherente y digerible para las partes interesadas relevantes.

- Conectar los KPI del evento con las métricas generales del negocio

El ROI del evento no debe ser autorreferencial. Articular cómo el rendimiento del evento afecta las métricas de negocio de la línea de fondo. En lugar de decir que se adquirieron 300 nuevos contactos del evento, demostrar que 100 de los 300 nuevos contactos ya se han conectado con el equipo de ventas y que la cartera de ventas ha aumentado en un 60%, por ejemplo. Alinear las métricas del acto con los objetivos de negocio más grandes de la compañía hará que sea más fácil demostrar el impacto del evento.

- Programar un informe de seguimiento

Muchas veces el impacto de un acto solo puede entenderse completamente después de unos meses. Ya sea que el objetivo sea el conocimiento de la marca, la adquisición de clientes o el aumento de la cartera de ventas, la mayoría de las métricas de eventos requieren tiempo para madurar. Establecer un recordatorio en el calendario para enviar un informe de seguimiento a las partes interesadas relevantes informándoles cómo el acto ha seguido influyendo en las métricas comerciales generales. Muestra iniciativa de la parte organizadora y ayuda a demostrar que el marketing de eventos corporativos es una estrategia a largo plazo (Allen, 2002, p.13).

HERRAMIENTAS DE MARKETING PARA EVENTOS

Bowdin *et al.* (2006), señalan que ha habido un rápido desarrollo de una industria de eventos, particularmente en los últimos diez años, con profesionales del marketing de eventos y asociaciones profesionales claramente identificables. Según María Patricia López-Gómez (2020), los organizadores de eventos deben definir las distintas las distintas necesidades en cuanto a los recursos necesarios para que todo salga bien.

Este es un tema de suma complejidad, en este estudio se aportan algunas de las herramientas de marketing utilizadas en el sector de los eventos. A continuación, se detallan las herramientas de gestión de eventos y herramientas de registro, herramientas de personal para eventos, herramientas de integración de datos

de eventos, gestión de eventos y herramientas de registro, plataformas de redes sociales, herramientas de participación del público y herramientas de transmisión de eventos.

4.6. GESTIÓN DE EVENTOS Y HERRAMIENTAS DE REGISTRO

- Mesas sociales: permiten a los organizadores de eventos, servicios de catering, proveedores de instalaciones y otros servicios relacionados a unirse en la nube y colaborar para lograr el evento perfecto para sus clientes, a través de una interfaz fácil de usar (www.socialtables.com).
- Slack: una de las principales plataformas de mensajería B2B en la industria. Es un chat grupal en tiempo real creado para una comunicación interna para grupos que necesitan estar sincronizados. Permite actualizar los miembros del equipo y recibir actualizaciones sobre un evento en tiempo real. Puede integrarse con algunas plataformas de gestión de eventos para mantenerse informado con actualizaciones de eventos en tiempo real (www.slack.com).
- Trello: herramienta que utiliza tarjetas y columnas para organizar tareas. Es quizás la herramienta visualmente más intuitiva de la lista debido al sistema de columna y tarjeta. Los miembros del equipo crean tarjetas asignables con una fecha de vencimiento, un título de tarjeta y, si corresponde, una etiqueta y un resumen del proyecto (www.trello.com).

4.7. HERRAMIENTAS DE INTEGRACIÓN DE DATOS DE EVENTOS

- Zapier: con más de 1.000 aplicaciones y en crecimiento, es una de las principales plataformas de integración de datos que existen. Con Zapier, los organizadores de eventos crean Zaps para crear un flujo de trabajo entre diferentes aplicaciones automáticamente (www.zapier.com).
- IFTTT: servicio gratuito basado en la web es capaz de crear cadenas complejas de acciones automatizadas. Se compone de dos características simples; los desencadenantes son “si esto” y las acciones resultantes son “entonces eso”. Estas dos características constituyen los applets, el núcleo

de esta herramienta de automatización. Puede conectarse a más de 360 aplicaciones (www.ifttt.com).

- LeadBridge: audiencia personalizada de Facebook. Cómo orientar anuncios de Facebook basados en una lista de correo electrónico. Público único y específico sin necesidad de actualizar una hoja de cálculo (www.leadbridge.com).
- Mulesoft: combina el poder de la integración de datos y aplicaciones a través de sistemas heredados y aplicaciones SaaS. La plataforma Anypoint de Mulesoft conecta sensores, datos y aplicaciones. Permite diseñar y probar API para servidores, antes de publicarlos (www.mulesoft.com).

4.8. HERRAMIENTAS DE PERSONAL PARA EVENTOS

Encargar la organización de eventos a profesionales del sector del protocolo y los eventos ayuda a la empresa contratante a elevar el nivel profesional del capital humano de esta, ganar confianza, seguridad y añadir valor para ser un referente, proyectar una excelente imagen y obtener más beneficio (Pérez, 2020).

A continuación, se detallan herramientas empleadas por los organizadores de actos para gestionar a profesionales del sector.

- InitLive: es un software integral de personal para eventos que permite a los usuarios obtener miembros del personal del evento, realizar un seguimiento de las horas y registrar el rendimiento, todo en la misma herramienta. Ideal para los organizadores de eventos con necesidades complejas de personal que deben administrar las logísticas para un evento grande o para muchas reuniones más pequeñas (www.initlive.com).
- AirEvents: ayuda a los organizadores a encontrar miembros confiables del personal. La plataforma actúa como un mercado independiente, uniendo a los miembros del personal del evento disponibles con los organizadores del acto que necesitan talento confiable (www.aireventsglobal.com).

- QuickStaff: plataforma diseñada para gerentes de logística y planificadores de eventos que buscan una herramienta económica e intuitiva para administrar pequeños equipos de eventos. La comunicación automatizada de los empleados y un calendario hacen que la gestión de los miembros del personal sea mucho más fácil que usar el correo electrónico y las hojas de cálculo (www.quickstaffpro.com).
- PopBookings: diseñado específicamente para los responsables del personal del evento. Ayuda a los organizadores a administrar y monitorear a los empleados del día del evento. Permite pagar a los empleados directamente a través de la plataforma, y ayuda a los gerentes a realizar un seguimiento de los empleados sobresalientes a través de un sistema de clasificación por estrellas (www.popbookings.com).
- ShiftBoard: facilita la programación de empleados y voluntarios por hora. Esta plataforma es una solución para los organizadores de eventos que necesitan administrar trabajadores por hora, como el personal del evento. Herramienta diseñada para rastrear a los trabajadores por hora y administrar las aplicaciones de los empleados y ayudar a los gerentes a comunicarse con los trabajadores por SMS (www.shiftboard.com).
- Upwork: la plataforma cuenta con aproximadamente doce millones de profesionales expertos en marketing digital, desarrollo de sitios web y administración. Los organizadores del evento podrían considerar contratar un asistente virtual para ayudar a coordinar la logística del acto, o podrían optar por trabajar con un redactor capaz de arreglar la copia del sitio web del evento (www.upwork.com).
- Fiverr: plataforma donde los especialistas en marketing y organizadores de actos pueden trabajar con una amplia variedad de autónomos. Desde el diseño gráfico hasta el desarrollo de sitios web, un mercado global de profesionales capaces de proporcionar una variedad de servicios (www.fiverr.com).

4.9. HERRAMIENTAS DE PATROCINIO

- Sponsor My Event: plataforma para que organizadores y patrocinadores se conecten entre sí para posibles asociaciones. La página de inicio presenta eventos que buscan patrocinadores con un rango de precios mínimos para cada uno. Funciona como una herramienta completa de gestión de patrocinio, permite a los organizadores organizar sus datos y procesar los pagos dentro de la plataforma (www.sponsormyevent.com).
- Sponsia: es un mercado donde los organizadores de eventos encuentran patrocinadores para sus eventos y las empresas obtienen una variedad de oportunidades de patrocinio para publicitar de manera más eficiente (www.sponsia.com).
- SponsorPitch: facilita conexiones rápidas e inteligentes entre las marcas patrocinadoras y las oportunidades de patrocinio. Proporciona análisis para ayudar a los organizadores y patrocinadores a tomar decisiones más inteligentes y analizar su competencia (www.sponsorpitch.com).
- SponsorPark: especialmente orientado a los organizadores de actos, lo que requiere que todos ellos publiquen propuestas de patrocinio de eventos y luego esperen a ser contactados por los patrocinadores interesados. Las empresas también pueden buscar oportunidades de patrocinio a través de la barra de *búsqueda de oportunidades*, que permite especificar la categoría, la ubicación y el rango de precios del patrocinio (www.sponsorpark.com).
- Sponseasy: herramienta para propuestas de patrocinio. Los organizadores del evento crean una propuesta estéticamente atractiva y luego la publican en la red para que los potenciales patrocinadores la revisen. El énfasis del sitio en propuestas visualmente cautivadoras es lo que lo hace destacar de otras plataformas de patrocinio (www.sponseasy.com).

4.10. HERRAMIENTAS DE MARKETING POR CORREO ELECTRÓNICO

- MailChimp: se autodenominan la "empresa de automatización de marketing" más grande del mundo. Con millones de clientes y miles de millones de correos electrónicos automatizados enviados, uno puede ver por qué. Es una plataforma de marketing por correo electrónico que simplifica el desarrollo de campañas de correo electrónico exitosas para los vendedores de eventos de todos los niveles (www.mailchimp.com).
- CampaignMonitor: desarrolla campañas automáticas de marketing por correo electrónico. La plataforma, que es utilizada por Adidas, HuffPost y RipCurl, está diseñada para crear correos electrónicos que pueden ser activados por el comportamiento de un contacto. Esto facilita a los vendedores de eventos nutrir los contactos de eventos existentes a través de campañas segmentadas de correo electrónico (www.campaignmonitor.com).

4.11. HERRAMIENTAS DE PARTICIPACIÓN DEL PÚBLICO

- TINT: facilita a los organizadores de eventos mostrar contenido de RRSS en la web o en una pantalla en su evento para acercar a su público objetivo a lo que sucede en línea. Algunos programas de gestión de eventos, como Bizzabo, se integran con TINT para que se pueda publicar fácilmente en el sitio web del evento (www.tintup.com).
- Catchbox: es un micrófono *arrojable* que brinda al público la capacidad de hacer que se escuche su voz y hace que participar en una conversación sea divertido. Perfecto para alentar a los asistentes reacios a hablar (www.catchbox.com).
- Crowdmics: cuenta con servicios de encuestas y mensajes de texto que involucran a los asistentes, el aspecto más revolucionario del software es cómo permite a los asistentes contribuir a la conversación al convertir sus teléfonos en micrófonos inalámbricos. También cuenta con funciones de análisis e informes (www.crowdmics.com).

- Speecheo: lleva el contenido de un evento directamente a los teléfonos del público asistente. Estos pueden discutir el contenido del acto a través de la aplicación mucho después de que el evento haya finalizado. Los organizadores pueden revisar cómo los asistentes interactúan con su contenido y obtener información sobre temas imprescindibles (www.speecheo.com).
- Crowdsight: reemplaza los anuncios con promoción, aprovechando a los promotores netos para crear contenido social en el que se pueda hacer clic y que genere un mayor ROI. Incentiva a comunicar y a compartir contenido significativo sobre el evento (www.crowdsight.co).
- Estimote: crea experiencias receptivas y reflexivas para los asistentes. Puede integrarse en aplicaciones móviles, que pueden usar señales de sensores integrados para estimar el contexto y la micro-ubicación de un acto. Se puede usar Estimote para crear oportunidades de patrocinio interactivo, contenido de eventos y más (www.estimote.com).
- Glisser: es un sistema de respuesta de audiencia que comparte diapositivas de presentación a dispositivos móviles en tiempo real. Utiliza encuestas y preguntas y respuestas para que los eventos sean interactivos. Presenta encuestas en vivo en Twitter y comentarios sobre eventos (www.glisser.com).
- Slido: herramienta de interacción con el público para reuniones, eventos y conferencias. Ofrece preguntas y respuestas interactivas, encuestas en vivo e información sobre su audiencia. A través de respuestas, votos negativos y múltiples salas, los asistentes pueden interactuar con el evento (www.slido.com).
- Visme: crea todo tipo de presentaciones personalizadas e informes. Edita fácilmente gráficos e infografías y tiene una amplia gama de opciones para compartir (www.visme.co).
- Presentaciones de Google: las diapositivas de Google funcionan de manera similar a Keynote y Microsoft PowerPoint, pero permiten la colaboración entre dispositivos y se integran

perfectamente en la plataforma de ahorro en la nube de Google, llamada Drive (<https://www.google.com/slides/about/>).

- Prezi: es un programa de presentaciones altamente visual que tiene una lente de zoom personalizable. Permite a los presentadores de eventos centrarse en ciertos aspectos de una presentación para enfatizar (www.prezi.com).
- Keynote: aplicación para productos Apple que funciona con iCloud. Tiene capacidades fáciles de *arrastrar y soltar*, gráficos interactivos y herramientas visuales impresionantes. Es ideal para presentaciones de conferencias porque ayuda a los usuarios a cumplir con el cronograma con un temporizador incorporado. También proporciona a los usuarios la capacidad de obtener una vista previa de la próxima diapositiva antes de que salga a la pantalla grande (<https://www.apple.com/keynote/>).
- Powerpoint: se integra con Microsoft OneDrive, para que se pueda acceder a las presentaciones desde cualquier lugar.

4.12. HERRAMIENTAS DE TRANSMISIÓN DE EVENTOS

- Livestream: es una de las plataformas más populares para eventos de transmisión de video. Los profesionales del sector pueden distribuir videos de alta calidad a su sitio web, aplicaciones, plataforma Over-the-Top y RRSS. El video en vivo y archivado llega a su audiencia en la más alta calidad, sin importar dónde lo vean (www.livestream.com).
- Facebook Live: cualquier persona o página de FB puede transmitir en vivo una experiencia de hasta cuatro horas en tiempo real. Para los profesionales de eventos, FB Live se puede usar para aumentar el rumor previo al evento con imágenes o para presentaciones en vivo.
- GoToWebinar: si se está organizando un acto en línea, es probable que se utilice una plataforma en la que pueda organizar fácilmente un seminario web. Con algunos programas de eventos,

incluso se puede crear integraciones para que cada registro en un sitio web de eventos pueda cargarse automáticamente en la lista de asistentes al seminario web (www.gotowebinar.com).

- YouTube Live: esta herramienta permite transmitir en directo un acontecimiento llegando a la audiencia en tiempo real e interactuar en tiempo real con los espectadores asistentes al evento virtual (www.Live-YouTube.com).

4.13. PLATAFORMAS DE REDES SOCIALES

Diversos factores como el cambio de las preferencias del consumidor, el aumento de la tecnología, la innovación, la intensa competencia y la ampliación de los mercados exigen que los especialistas en eventos, comunicación y marketing se mantengan constantemente al día con los acontecimientos en torno a sus negocios y adopte estrategias que permitan a sus empresas subirse al tren de la era digital.

A continuación, se detallan algunas plataformas de RRSS empleadas para dar a conocer y viralizar eventos.

- Facebook (FB): con 2.700 millones de usuarios, es la mayor plataforma de RRSS. Los profesionales de eventos pueden aprovechar esta vasta red a través de varios métodos. Páginas de negocios y eventos que se pueden utilizar para llegar a los asistentes y posibles asistentes en una plataforma en la que probablemente estén activos. Los anuncios de FB ayudarán a expandir en gran medida el alcance de la marca del evento.
- LinkedIn: es una RRSS ideal para utilizar con el fin de generar rumores en torno a un evento dirigido a profesionales. Con comunidades activas y una plataforma interna de blogs, LinkedIn es una plataforma poderosa para los planificadores de eventos.
- Twitter: es una de las RRSS más populares para el debate. Los vendedores de eventos pueden usar *hashtags* e identificadores de eventos para crear y rastrear la discusión sobre sus eventos. Algunas plataformas de administración de actos tendrán integraciones de RRSS que miden estas

ubicaciones y obtienen información de ella. Crear chats de Twitter antes de los eventos es otro uso innovador de la red.

- Instagram: propiedad de FB, rivaliza con SnapChat como la plataforma visual de RRSS. Es la red reina actualmente. La clave para usar Instagram para eventos es crear contenido orgánico atractivo. Compartir imágenes de oradores, asistentes o citas bien diseñadas son buenos ejemplos de contenido relacionado con un buen evento para compartir. Para los organizadores que esperan aumentar rápidamente el conocimiento de la marca o incluso los registros de eventos, recurrir a los anuncios de Instagram podría ser una buena opción (Padilla y Oliver, 2018). Al igual que en SnapChat, los especialistas en marketing de eventos pueden crear filtros únicos para sus eventos. En 2020 Instagram lanzó una nueva forma de crear y descubrir videos con un gran potencial viral: los *Reels*. Estos se convertirán probablemente en *mainstream* entre los usuarios de Instagram.
- Snapchat: es una de las plataformas visuales más populares utilizadas en dispositivos móviles. Si bien Snapchat ha perdido recientemente algo de terreno frente a Instagram, todavía es una fuerza de las RRSS a tener en cuenta. Los profesionales de eventos pueden aprovechar los numerosos filtros y lentes de Snapchat hacen de esta red social una plataforma única para las marcas y organizadores de eventos, como una opción de publicidad económica para aumentar la popularidad del evento al aprovechar el poder de las comunidades de Snapchat de los asistentes al evento. Un ejemplo del éxito de esta red social, en 2020 la firma italiana Gucci triunfó con un filtro o lente que permitía a los usuarios probarse zapatos de manera virtual y comprarlos directamente a través de la aplicación.
- Tik Tok: en 2020 protagonizó un crecimiento sin precedentes. Es una aplicación para crear y compartir vídeos cortos (3 a 15 segundos) y largos (30 a 60 segundos). Esta plataforma es ideal para compartir videos sobre eventos, justo de los momentos más destacados de estos, para darles mayor repercusión y publicidad. O bien, mediante la utilización de contenidos ya existentes para crear contenidos completamente nuevos y creativos, a través de sus *remixing*.

- Twitch: propiedad de Amazon, Inc., tiene como principal competidor a YouTube. Es una plataforma que permite realizar transmisiones en vivo y en directo. A diferencia de Facebook, Twitter o Youtube la interacción entre emisor y usuario se produce con mucha más cercanía y a tiempo real. Twitch ha logrado que sus retransmisiones en directo dejen de ser una experiencia pasiva para el receptor. Un ejemplo del éxito de esta plataforma es la retransmisión de las campanadas, el 31 de diciembre de 2020 por Ibai Llanos, batiendo récord en el momento de las doce uvas logrando 552.345 espectadores (Tv Top España). Otro ejemplo del éxito de esta plataforma, ha sido en enero de 2021, el youtuber murciano TheGrefg, batió el récord de espectadores simultáneos en un canal individual de Twitch con más de 2,5 millones durante la presentación de su skin de Fortnite (elperiodico.com).

5. CONCLUSIONES

Las conexiones entre personas están ganando terreno en un entorno cada vez más digital. La atracción de las redes sociales, correos electrónicos y anuncios está llevado a los organizadores de eventos en busca de nuevas herramientas de marketing. Esta es una gran oportunidad para crear estrategias para organizar y comunicar los eventos.

El objetivo de las herramientas de marketing de eventos es proporcionar ayuda a los organizadores de actos para conseguir estrategias personalizadas, más atractivas y exitosas dirigidas a un público específico. La presente investigación incide en aunar y mostrar estas nuevas herramientas, y cómo gracias a ellas, los eventos actuales obtienen una dimensión y difusión global maximizando la experiencia de los asistentes.

La personalización de eventos abarca todas las estrategias y tácticas utilizadas para adaptar los eventos, alcance, contenido y activaciones para satisfacer las necesidades de su público objetivo. De esta manera, se valida la hipótesis planteada al inicio del presente estudio, de que las herramientas de marketing, desarrolladas y generalizadas en los últimos cinco años, facilitan el lanzamiento, promoción y gestión de los eventos, maximizando la experiencia de los asistentes.

La tendencia creciente de los especialistas en marketing que invierten en eventos es la necesidad de ofrecer experiencias de eventos personalizados. La ampliación de las estrategias de personalización para conferencias y eventos en varias ciudades puede acelerar objetivos importantes del acto, como generar ingresos o mantener las relaciones con los clientes.

Tradicionalmente, los especialistas en marketing de eventos se centraron en los aspectos tácticos de sus actos, como encontrar el lugar perfecto o conducir a los inscritos en eventos. Con la irrupción de las nuevas tecnologías y el uso de las herramientas que facilitan y agilizan el lanzamiento y promoción de eventos, los especialistas en marketing de eventos están cambiando su enfoque hacia los asistentes al ofrecer experiencias de alta calidad que impulsan el compromiso.

Al centrarse en el poder combinado de las estrategias de comunicación de eventos y las herramientas de marketing de eventos, los especialistas en marketing tienen un camino claro hacia el logro de resultados comerciales, ya que el marketing de eventos es una estrategia a largo plazo.

Las publicaciones revisadas no contemplan todos los conceptos, suelen ser aportaciones especializadas sobre protocolo, otras sobre eventos concretos, comunicación y/o marketing, a diferencia de lo que hace el presente estudio, que recopila la información más relevante desde 2015, dado que la industria de los eventos es un sector creciente y en evolución que suele pasar desapercibido.

El presente estudio ofrece una revisión sobre comunicación y marketing de eventos. Gracias a este, los profesionales del sector de los eventos pueden disponer de un compendio de todas las estrategias, plataformas y herramientas de marketing en un único texto, lo que puede ayudar a su comprensión e implementación, en un sector en constante crecimiento como es el de la industria de los eventos, especialmente en los últimos cinco años con la digitalización de estos y su difusión en streaming, con todas las concepciones e ideas de las que pueden disponer los profesionales.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación pretende compartir con la comunidad académica y empresarial el estudio y la comparación de las herramientas de marketing que actualmente se están utilizando en todas las fases de un acto, como son la planificación, organización, lanzamiento y comunicación de eventos.

Las limitaciones del estudio han resultado la dificultad de obtener datos de las empresas organizadoras de eventos, así como de las agencias de publicidad y marketing, blindando materiales e información aplicable a futuros eventos y a futuros clientes.

Otra de las limitaciones encontradas ha sido tratar de seleccionar entre la amplia bibliografía existente, aquella que tratase de manera específica la noción del marketing aplicado a los eventos, ya que la literatura sobre el tema es amplia, pero son estudios de conjunto que salvan sin profundizar, el objeto de este estudio; la aplicación de herramientas de marketing en las estrategias de lanzamiento de eventos en los últimos cinco años.

Las conclusiones han ayudado a resolver dudas sobre cuáles son las estrategias en el momento de lanzar y comunicar un evento y cuáles son las herramientas de marketing que disponen los organizadores de actos actualmente, abriendo una futura línea de investigación a la par que las nuevas tecnologías vayan avanzando.

Las nuevas líneas de acción que quedan para futuras líneas de investigación puede ser el impacto de las tecnologías emergentes en la gestión de eventos. También la automatización de procesos de marketing y negocio en la organización de actos, o la creación de nuevas experiencias de consumidor con el apoyo de las experiencias de los usuarios (UX) al tratar con un evento, así como la experiencia del consumidor del evento (CX) que engloba toda la interacción del público con la marca del evento, incluyendo todos sus posibles subproductos del evento considerando múltiples canales de contacto, no solamente los digitales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, J.** (2002). *The Business of Event Planning: Behind the Scenes Secrets of Successful Special Events*. Wiley Canada, Mississauga, Ontario.
- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., y Harris, J.** (2005). *Festival and Special Event Management* (3.^a ed.). Wiley, London
- Berridge, G.** (2007). *Events Design and Experience*. Elsevier, Oxford.
- Boo, S. B., y Busser, J. A.** (2006). Impact analysis of a tourism festival on tourist's destination images. *Event Management*, 9, 223–237.
- Botey, P.** (2020). *Blog de Inbound Marketing*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-promocionar-un-evento>
- Brown, S.** (2005). Event design-an Australian perspective. In: *2nd International Event Management Body of Knowledge Global Alignment Summit*, Johannesburg.
- Campos, G.** (2011). Las artes escénicas, el espacio y su relación con los eventos. En Baraño, K., y Escanero, P. (Eds.), *Support/Surface. Escultura y paisaje*. Fundación Cañada Blanch.
- Campos, G.** (2016). *La industria de las emociones*. Ediciones Protocolo.
- Campos, G.** (2017). *El Blog de Gloria Campos sobre organización y producción de eventos*. <http://www.gloriacampos.me/>
- Catherwood, D. W., y Van Kirk, R.** (1997). *The Complete Guide to Special Event Management*. Wiley, Hoboken.
- Coterón, J.** (2016). La comunicación 2.0. *Revista Española de Comunicación en Salud*, 1, 115-119. <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/RECS/article/view/3129/1880>

- Elperiodico.com.** (2021). <https://www.elperiodico.com/es/extra/20210112/thegrefg-record-espectadores-canal-twitch-fortnite-11449652>
- Estrella, A., y Segovia, C.** (2016). *Comunicación Integrada de Marketing*. ESIC Editorial
- Euroforum Eventos.** (2020, 9 de enero). *Tendencias en organización de eventos para 2020*. <https://www.euroforum.es/blog/nuevas-tendencias-organizacion-eventos/>
- Fuente, C.** (2012). Protocolo para vender. En Misiego, F., y Ortega, E. (Coords.), *Cómprame y ¡Vende! Las 20 píldoras de los maestros del marketing* (pp. 17-124). Rasche.
- Gaytan, J., y McEwen, B.** (2007). Effective Online Instructional and Assessment Strategies. *American Journal of Distance Education*, 21(3), 117-132.
- Getz, D.** (2008). *Event Studies*. Elsevier, Oxford.
- Gold, J. R., y Ward, S. V.** (1994). *Place Promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Wiley, Chichester.
- Goldblatt, J. J.** (2004). *Special Events: Event Leadership for a New World*. Wiley, Hoboken.
- Gratton, C., y Henry, I.** (Eds.). (2001). *Sport in the City: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration*. Routledge, London
- Kidd, A.** (2005). *Definition of Procurement*. CIPS, Melbourne.
- López-Gómez, M. P.** (2020). *Recursos para la organización de actos*. <https://www.protocolo.org/ceremonial/eventos/recursos-para-la-organizacion-de-actos.html>
- Malouf, L.** (1999). *Behind the Scenes at Special Events*. Wiley, Hoboken.

- Masterman, G., y Wood, E. H.** (2004). *Innovative Marketing Communications: Strategies for the events industry*. Elsevier, Oxford
- Matthews, D.** (2007). *Special Event Production: The Process*. Elsevier, Oxford.
- Moise, D., Georgescu, B., y Zgură, D.** (2012). The use of event marketing management strategies. *Elsevier Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46(2012), 5409-5413.
- Monroe, J. C.** (2006). *Art of the Event: Complete Guide to Designing and Decorating Special Events*. Wiley, Oxford.
- O'Sullivan, E. L., y Spangler, K. J.** (1999). *Experience Marketing, State College*. Venture Publishing.
- Padilla, G., y Oliver, A. B.** (2018). Instagramers e influencers. El escaparate de la moda que eligen los jóvenes menores españoles. *aDRsearch ESIC International Journal of Communication Research*, 18(18), 42-59.
- Paniagua, A.** (2018). ¿Cómo se gestiona el protocolo en eventos corporativos? <https://www.eventoplus.com/articulos/como-se-gestiona-el-protocolo-en-eventos-corporativos/>
- Pérez, J.E., Valerio, G., y Rodríguez-Aceves, L.** (2015, diciembre). Análisis de redes sociales para el estudio de la producción intelectual en grupos de investigación. *Perfiles Educativos*, XXXVII (150), 124-142. <https://tinyurl.com/y3775d2b>
- Pérez, Y.** (2020). *Casa de Protocolo*. <http://www.casadeprotocolo.es/protocolo-para-empresas/>
- Pugh, C.W.E.** (2004). The strategic use of events within local government: a study of London borough councils. *Event Management* 9, 61-71
- Raj, R., Walters, P., y Rashid, T.** (2009). *Events Management: An Integrated and Practical Approach*. Sage, London.

- Ramos, G.** (2015, 27 de mayo). *La consultoría digital. Softwares gratuitos para organizar eventos*. <https://www.laconsultoriadigital.com/software-gratuitos-para-organizar-eventos/>
- Sánchez-Dalac, P.** (2020). *El Taller de protocolo*. <https://www.ineventos.es/eltallerdeprotocolo>
- Shone, A., y Parry, B.** (2004). *Successful Event Management: A Practical Handbook*. Thomson, London.
- Silvers, J. R.** (2004). *Professional Event Coordination*. Wiley, Hoboken.
- Smith, A.** (2001). Sporting a new image? Sport based regeneration strategies as a means of enhancing the image of the city tourist destination. In: Gratton, C., Henry, I. (Eds.), *Sport in the City: The Role of Sport in Economic and Social Regeneration*. Routledge, London.
- Somerset, A.** (2005). Pitching to Win. In: *ISES Annual Education Conference*, London.
- Sonder, M.** (2004). *Event Entertainment and Production*. Wiley, Hoboken.
- Stuntebeck, V.** (2013). *Segmentación de clientes B2B*. <https://es.scribd.com/document/436748845/Segmentacion-de-clientes-B2B>
- Travel Manager España.** (2019, 29 de junio). <https://revistatravelmanager.com/nuevo-estudio-sobre-el-sector-eventos-en-espana/>
- TV TOP España.** (2021). https://twitter.com/tvtop_es/status/1344798094332932096?ref_
- Van der Wagen, L., y Carlos, B.** (2005). *Events Management*. Pearson, Sydney
- Vila de Savenelle, J.** (2019, 22 de febrero). *Rentabilizar los tiempos y los espacios deportivos*. <https://www.javier-vila.es/>

/02/

DISEÑO DE UN MODELO PARA EL DINAMISMO EMPRESARIAL: PERSONAS, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA COMO ELEMENTOS CRÍTICOS

DESIGN OF A MODEL FOR BUSINESS DYNAMISM: PEOPLE, INNOVATION AND TECHNOLOGY AS CRITICAL ELEMENTS

Diego Ignacio Montenegro

Catedrático e Investigador del IDE Business School, Universidad Hemisferios, (Ecuador).

E-mail: diegom@uhemisferios.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9760-1181>

Recepción: 06/04/2021 **Aceptación:** 01/07/2021 **Publicación:** 24/08/2021

Citación sugerida:

Montenegro, D. I. (2021). Diseño de un modelo para el dinamismo empresarial: personas, innovación y tecnología como elementos críticos. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 51-85. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100347.51-85>

RESUMEN

Es de especial importancia para el mundo científico establecer modelos para la competitividad global en países emergentes para que los directivos puedan gestionar sus empresas fuera de los paradigmas que se han adoptado durante décadas. Ecuador tiene resultados de competitividad poco alentadores: está en el puesto 99 entre 131 países en innovación y en el ranking 130 de 141 en dinamismo empresarial que tiene relación con una cultura empresarial para aceptar el cambio y el riesgo, junto con la capacidad de ejecutar ideas innovadoras. Esta investigación se enmarca en el tipo descriptivo y explicativo a través de un completo análisis estadístico; además, se realiza una revisión documental de los principales conceptos sobre propósito, aprendizaje y formación de las personas; y, elementos de la cultura organizacional y estrategia como la innovación, creatividad, tecnología y recursos de la industria 4.0. Los resultados indican que solamente un 42,4% de las organizaciones investigadas tienen un propósito a largo plazo, 48% de los directivos creen que las personas no son fundamentales para el desarrollo de la estrategia, 26,8% de las empresas utilizan el driver innovación y solamente el 4% están considerando a la inteligencia artificial como un supuesto crítico a futuro. Como consecuencia, para incrementar el dinamismo en los negocios de las empresas, se plantea el diseño de un modelo por etapas, tomando en cuenta el impacto de cada una de las variables y su correcta ubicación para el logro de competitividad.

PALABRAS CLAVE

Dinamismo empresarial, Propósito, Personas, Cultura organizacional, Elecciones estratégicas, Innovación, Tecnologías 4.0.

ABSTRACT

It is of special importance for the scientific world to establish models for global competitiveness for emerging countries so that managers can manage their companies outside the paradigms that have been adopted for decades. Ecuador has not very encouraging competitiveness results: it is ranked 99 out of 131 countries in innovation and in the ranking 130 out of 141 in business dynamism, which is related to a business culture to accept change and risk, along with the ability to execute ideas innovative. This research is framed in the descriptive and explanatory type through a complete statistical analysis; In addition, a documentary review of the main concepts of purpose, learning and training of people is carried out; and, elements of the organizational culture and strategy such as innovation, creativity, technology and resources of Industry 4.0. The results show that only 42.4% of the organizations surveyed have a long-term purpose, 48% of the managers believe that people are not essential for the development of the strategy, 26.8% of the companies use the driver innovation and only 4% are considering artificial intelligence as a critical assumption for the future. As a consequence, to increase the dynamism in the businesses of the companies, the design of a model in stages is proposed, taking into account the impact of each of the variables and their correct location to achieve competitiveness.

KEYWORDS

Business dynamism, Purpose, People, Organizational culture, Strategic choices, Innovation, Technologies 4.0.

1. INTRODUCCIÓN

Una de las tareas pendientes de las organizaciones en países emergentes es la consciencia sobre el diseño de la estrategia futura y cada una de las fases necesarias para llevar la planificación a una ejecución con resultados. Ecuador, país sudamericano, no es la excepción. En 2019, este país se encontraba en la posición 130 de 141 países investigados en “dinamismo empresarial”, indicador que toma en cuenta la capacidad de las empresas del sector privado para adoptar nuevas tecnologías y formas de gestionar el trabajo a través de una cultura organizacional orientada al cambio, y aceptando el riesgo para generar nuevos modelos estratégicos que permitan a estas organizaciones entrar y salir del mercado con facilidad (Schwab, 2019). Además, el dinamismo empresarial está directamente relacionado con la capacidad de las empresas de hacer que esos modelos de negocio sean innovadores considerando el capital humano, el conocimiento, grado tecnológico y creatividad como elementos fundamentales; en innovación, Ecuador estuvo en el puesto 99 de 129 países para el año 2020 (Dutta, Lanvin, y Wundch-Vincent, 2020).

Como consecuencia, es de especial interés para el mundo científico mejorar la competitividad global en países emergentes con un curso de acción para que los directivos puedan gestionar las organizaciones fuera de los modelos que se han adoptado durante décadas. 54,8% a las organizaciones en Ecuador usan herramientas tradicionales como una filosofía empresarial en el corto plazo, un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y el establecimiento de planes operativos en áreas funcionales de la organización; solamente el 42% tienen un propósito de largo alcance como el génesis de la estrategia (Montenegro, 2019). En tiempos turbulentos, “muchos intentos de innovación fracasan, y para cambiar esta realidad, los directivos deben comprender cómo se desarrollan los modelos de negocio a través de etapas predecibles” (Christensen, Bartman, y Van Bever, 2016).

Esto último es lo que se pretende con el presente estudio que complementa lo mencionado por Montenegro dentro del diseño del Modelo CulteX (2021), donde se establecen las fases para la construcción de un esquema que se sostiene en la cultura empresarial con ciertas “palancas” como el liderazgo, la creencia profunda, las personas como centro de la cultura, la ética y el buen gobierno corporativo. Entonces,

¿Qué estructura debe tener un esquema para el desarrollo estratégico de las organizaciones y cómo la motivación de las personas, la innovación y tecnología encajan en cada una de sus etapas para conseguir modelos competitivos?

Por lo tanto, el objetivo de la presente investigación es:

- Diseñar un modelo con etapas para lograr mayor dinamismo en los negocios y competitividad en organizaciones de países emergentes, considerando el impacto de elementos relacionados con el aprendizaje de las personas, innovación y adopción tecnológica en cada una de las fases del esquema.

La estructura de trabajo incluye: (1) Metodología de tipo explicativo con un universo de 2.382 empresas en Ecuador con ingresos entre \$5 y \$50 millones de USD al año; (2) Análisis estadístico de datos en dos bloques: el primero, referente a aprendizaje y formación de las personas, tiempo al que se programa la estrategia, talento humano e inteligencia artificial; y, el segundo, con elementos como innovación, creatividad y tecnologías de la industria 4.0; y, (3) Diseño de un modelo para incrementar el dinamismo empresarial con sus respectivas etapas, basado en los resultados del análisis estadístico y como conclusión de la investigación.

2. METODOLOGÍA

La investigación propuesta se enmarca en el tipo descriptivo, que sirve para analizar qué es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permite detallar el fenómeno estudiado a través de la medición de uno o varios atributos, y la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes; al mismo tiempo, es un estudio explicativo porque busca encontrar las razones o causas (variables independientes) que ocasionan ciertos fenómenos y resultados, lo que se expresan en hechos verificables (variables dependientes); los estudios de este tipo implican esfuerzo y capacidad de análisis, síntesis e interpretación (Behar, 2008).

Este estudio está derivado de un cuestionario realizado previamente por Montenegro (2019) en empresas de Ecuador y directamente relacionado con el objetivo planteado en la introducción de este documento. El cuestionario está validado con base a los autores citados en el marco teórico de la investigación primaria y se mencionan en el anexo para las preguntas utilizadas. Se decidió hacer una encuesta porque a través de preguntas a profundidad se podría conseguir la mayor cantidad de información referente a la demografía de las empresas, cultura organizacional, elecciones estratégicas y forma de planificar los proyectos. Para la presente investigación, del cuestionario original se van a tomar en cuenta las siguientes variables:

- Declaración formal de un propósito organizacional.
- Aprendizaje y formación de las personas en la organización.
- Elementos para la construcción de una estrategia futura: innovación, creatividad y tecnología.
- Horizonte de tiempo al que se programa el propósito y la estrategia.
- Recursos para el desarrollo de la estrategia: talento humano, *big data*, *robots* y automatización, inteligencia artificial, internet de las cosas y *blockchain*.

La encuesta fue contestada en un 50% por presidentes, vicepresidentes, gerentes generales o similares; 8% por subgerentes generales; y, 42% por gerentes funcionales, todos funcionarios con el mayor conocimiento estratégico de cada una de sus empresas. Además, se estableció que las compañías a testear debían estar entre \$5 y \$50 millones de USD de ingresos anuales (empresas medianas y grandes), que es donde probablemente se encuentra la mayor dificultad de falta de un modelo para el desarrollo estratégico de las organizaciones, y así poder conseguir un incremento de competitividad.

De acuerdo a la información presentada por la Superintendencia de Compañías de Ecuador (2018), el universo de empresas en el rango de ingresos determinado es de 2.382. Con una probabilidad que el evento ocurra (P) del 50%, una probabilidad que el evento no ocurra (Q) del 50%, un margen de

confianza del 95% y un error de muestreo del $\pm 6,5\%$, el tamaño de la muestra necesaria es de 208 empresas a encuestar.

El formulario de encuesta se digitalizó a través de la plataforma *Google Forms*¹ y se remitió a una base de datos de 5.000 directivos del IDE Business School para ser contestada de manera aleatoria entre octubre y diciembre de 2019. Esta escuela de negocios tenía la información de potenciales directivos del universo investigado. Como resultado, se obtuvieron 276 respuestas válidas con error de muestreo cercano al $\pm 5,5\%$.

La muestra fue ingresada al sistema estadístico SPSS de IBM, que luego de eliminar datos atípicos e información incoherente quedó en 239 empresas. Se decidió hacer un análisis de factores (multivariante) con las variables a utilizar, porque el objetivo principal es resumir la información para describirla más fácilmente (De la Garza, Morales, y González, 2013). A las nuevas variables se las conoce como “factores” y los objetivos del análisis son: (1) Simplificar la matriz de datos perdiendo la menor información posible; y, (2) Descubrir una estructura básica de datos (Pere y Segarra, 1997). También el sentido de hacer un diseño factorial es estudiar el efecto de varios factores sobre una o varias respuestas cuando se tiene el mismo interés sobre todos los factores (Gutiérrez y De la Vara, 2012).

El análisis estadístico se garantiza porque el tamaño muestral es el adecuado, las variables están distribuidas normalmente, y existe linealidad entre la variable dependiente y cada una de las independientes. De la misma manera, se presenta una determinante en la matriz de correlación entre 0 a 1 y un análisis de suficiencia o índice KMO (Kaiser – Meyer – Olkin) $\geq 0,5$ para rechazar la hipótesis nula (Cea D’Ancona, 2002). Todo el análisis y figuras obtenidas se muestran el apartado referente a “resultados”.

2.1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

La revisión bibliográfica se realizó con artículos de prestigiosas universidades y escuelas de negocio como

1 Google Forms o Formularios es una plataforma que permite la recopilación de todo tipo de información, y recibir las respuestas de manera directa y sistematizada. Ver: <https://docs.google.com/forms/u/0/?tgif=d>

Harvard Business School, IESE Business School y el MIT Sloan Management Review; también se ha buscado información en fuentes provenientes de autores de avanzada en ciertos temas tratados como Peter Diamandis o Mike Walsh; y, por último, en organizaciones globales como el World Economic Forum y el Global Innovation Index de la Universidad de Cornell. Los términos de búsqueda están relacionados con el objetivo del estudio: propósito organizacional, cultura organizacional, personas, innovación, creatividad, tecnologías 4.0, estrategia y competitividad. Sin embargo, se ha requerido de tiempo para encontrar las fuentes adecuadas, logrando tener acceso a importante conocimiento al respecto.

A su vez, como se mencionó en la introducción, el presente estudio es complementario al trabajo realizado por Montenegro nombrado como Modelo CulteX (2021), y que presenta el diseño de una metodología para lograr valor en las organizaciones con las siguientes fases:

- **Cultura empresarial humanista.** Los cimientos morales, la centralidad en la persona, las presunciones básicas y creencias de la empresa soportados por cuadro puntales: liderazgo consciente, creencia profunda, valores y otros códigos culturales, y buen gobierno corporativo.
- **Estrategia.** Conocida también como “modelo de negocio”, sostenido por la cultura empresarial y construido es un conjunto de hipótesis o supuestos que impulsarán a la organización hacia el futuro con una relación causa – efecto.
- **Loops estratégicos.** El concepto (*loop*) se utiliza para referirse a las relaciones encontradas en el modelo de negocio que actúan más de cerca para crear valor único o al menos una ventaja competitiva. Se recalca con esto, la importancia de un trabajo conectado en red con múltiples posibilidades de mezcla de las elecciones estratégicas, que a su vez se despliegan en objetivos de primer nivel e indicadores.
- **Proyectos conectados para ejecución dual:** corresponde al despliegue de cada *loop* en proyectos con equipos interdisciplinarios, hetero-jerárquicos, con equidad de género y multi-

generacionales; capaces de innovar la estrategia con base en las elecciones del modelo de negocio.

Cada proyecto se despliega en actividades, recursos, responsables, tiempo e indicadores.

Adicionalmente, en el Anexo 1 se muestran las preguntas de la encuesta original ya validadas que se van a utilizar para obtener nueva información para cumplir el objetivo de la presente investigación.

Con relación a las variables planteadas en el estudio, se presentan los conceptos más relevantes para la construcción de un modelo para alcanzar un mayor dinamismo empresarial. Se debe mencionar que el liderazgo como potenciador de la cultura empresarial, debe tener ciertas habilidades para el futuro como: (1) Habilidades tecnológicas y cognitivas; (2) Inteligencia emocional como la empatía, influencia y optimismo; (3) Innovación; y, (4) Sentido del propósito (Goleman, 2021). El diseño de un modelo en la perspectiva propuesta, siempre inicia en este “sentido del propósito” o “causa por la que pelear” que es una visión concreta de un estado futuro que todavía no existe; es “un futuro estado tan atractivo que la gente está dispuesta a hacer sacrificios para ayudar a que se avance hacia esa visión”. Para la causa pueden existir ciertos marcos temporales para evaluar el rendimiento, que son como marcadores en el transcurso del juego; pero, en los negocios no hay línea de llegada, es un desafío a largo plazo (Sinek, 2020). Sin embargo, cuando se habla de diseño de la estrategia a futuro, a los líderes también les gusta resolver problemas en el corto plazo para visibilizar el progreso de la empresa. Aunque se supone que los directivos deben delegar a los colaboradores los inconvenientes de este tipo, alejarse de las dificultades a corto plazo resulta difícil. Por esto existe postergación estratégica, tratando las discusiones estratégicas como temas operativos (Nawaz, 2017). Lo más importante, entonces, es pensar que el propósito describe “el rol de la empresa en el mundo”, es lo que se comparte con los clientes (como creencias y principios) y no sólo lo que se hace por ellos (Cornfiel, 2021).

Por lo tanto, el propósito es el principal habilitador de la cultura organizacional (que es el real sistema operativo de la estrategia) que requiere identificar y hacer crecer el correcto conjunto de principios, en lugar de intentar controlar a las personas a través de los procesos empresariales; “la tecnología puede haber cambiado el hardware de la empresa, pero la cultura es su verdadero sistema operativo” (Walsh,

2019). Pero, para dinamizar los negocios, no es suficiente contar solamente con un propósito y una cultura centrada en las personas; al sistema se le debe incorporar (como parte del ADN empresarial) otras “palancas y drivers” como las motivaciones de las personas para aprender, la creatividad, adopción de tecnología; pero, sobre todo, innovación entendida como “toda idea aplicada que produce un cambio a partir de una crisis o de un problema no resuelto” (Romero, 2005). Asimismo, “la innovación implica la búsqueda del bien que debe producir la solución de un problema generado por las necesidades de supervivencia y progreso” (Varela, 2001). La innovación, en todo caso, puede ser destruida por el uso excesivo, el abuso, la rigidez, el incrementalismo y la incapacidad de evolucionar al no ser disciplinada, metódica o resuelta en muchas empresas (Nussbaum, 2008).

Por ende, en un diseño de cultura centrado en las personas, son ellas las que tienen la capacidad de hacer cosas y de impulsar la innovación. El individuo se va encontrando capaz de controlar la realidad que le circunda, de hacer más cosas, y de ahí la importancia de las necesidades de aprendizaje para desarrollar lo que se llama “conocimiento operativo”, es decir, el conjunto de habilidades para manejar el entorno (Pérez-López, 2017). Parte de este conocimiento operativo es la creatividad, que significa la generación de ideas que tienen relación con productos, servicios, identificación de un mercado, la manera de producir y suministrar productos, o la forma de obtener recursos para esa producción (Amabile, 1996). La creatividad, entonces, es la capacidad de introducir por primera vez algo y abre el camino a la innovación (Wilkinson y Cardona, 2006). La creatividad debe ser considerada como parte de la cultura organizacional que, a su vez, conecta con el modelo de negocio de la empresa.

Un modelo de negocio es el “conjunto de elecciones (*choices*) y sus consecuencias que generan un cierto dinamismo (...) para esto se escogen elecciones fundamentales que conectan perfectamente con la estrategia futura que se quiere para el negocio, e incorporan en el análisis la interacción con aquellos participantes que pueden afectar a la creación y captura de valor (Casadesus-Masanell y Ricard, 2010). La adopción tecnológica es también parte del ADN organizacional, pero también es una elección crítica para crear valor en forma de nuevas tecnologías de la era 4.0. El término “Industria 4.0” lo acuñaron en

2011 Kagemann, Wahlster y Lukas. Se define como la “digitalización del sector industrial con sensores integrados prácticamente en todos los componentes de los productos y la maquinaria de fabricación, sistemas ciberfísicos generalizados y análisis de datos relevantes” (VDI Nachrichten, 2011). Las tecnologías fundamentales están alcanzando niveles de madurez que permiten la aparición de fábricas y procesos digitales (Sachon y Karrer, 2019).

Dentro de las tecnologías 4.0 se define a la Inteligencia Artificial (AI) como la principal revolución, y es “un conjunto de componentes tecnológicos que recopilan, procesan y actúan sobre los datos de manera que simulan la inteligencia humana”. Al igual que los humanos, las soluciones de AI tienen reglas, aprenden con el tiempo mediante la adquisición de nuevos datos e información y se adaptan a los cambios del entorno (Russell y Norvig, 2016). Para que las empresas puedan beneficiarse del uso de herramientas de AI y aprendizaje automático, necesitan una sofisticada comprensión de estas herramientas, un análisis cuidadoso de los riesgos y una inversión inicial suficiente para evitar la destrucción involuntaria de valor (Canhoto y Clear, 2020).

Diamandis (2020) establece que entre las mega-tendencias para la década se encuentran: (1) Todo se volverá inteligente; (2) La AI incrementará los niveles de la inteligencia humana; (3) La colaboración AI – Inteligencia Humana crecerá en todas las profesiones; y, (4) Los vehículos autónomos con AI redefinirán la forma de viajar de las personas. Walsh (2014) menciona otras tecnologías de la era 4.0: (1) Automatización usando la tecnología para hacer un proceso sin intervención humana; (2) *Big data*, datos suficientemente grandes que pueden reemplazar a los modelos teóricos; y, (3) Algoritmos, que son el conjunto preciso de instrucciones para resolver problemas. *Internet of Things* (IoT) se define como la agrupación o interconexión de dispositivos y objetos a través de una red, donde todos estos dispositivos podrían ser visibles e interaccionar. Los dispositivos pueden ser desde sensores hasta objetos cotidianos como refrigeradoras (Deloitte, 2020). IoT requiere nuevas habilidades técnicas que van desde la ciencia de los datos y la arquitectura de sistemas, hasta la ciberseguridad (Kranz, 2017). Por último, *blockchain* proporciona una base de datos distribuida e inmutable basada en una secuencia creciente de bloques.

Estos bloques al ser públicos, conforman un sistema abierto que potencia la confianza con base en la transparencia y a la solidez técnica de construcción de la *blockchain* (Dolader, Bel Roig, y Muñoz, 2017).

Las elecciones estratégicas impactan en el modelo de negocio y se hacen operativas en proyectos conectados que podrían lograr innovación, crecimiento, adaptabilidad y competencias emprendedoras; para esto es necesario que se consigan estructuras adaptables que permitan tomar riesgos y alcanzar velocidad con un liderazgo visionario (O'Really III y Tushman, 2004). Finalmente, todo el modelo en su conjunto debe conseguir incrementar el dinamismo del negocio y los resultados deben ser medidos a través de indicadores. “Los indicadores pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos” (Duxbury, 2003). De acuerdo con las ideas principales del control estadístico de procesos, los indicadores deben medir objetivamente las desviaciones, aportando datos a los agentes” (Muñoz-Seca, 2011). Es así que, el control estratégico a través de indicadores o métricas “es algo más que el control tradicional de los planes establecidos; en efecto, tiene carácter sistémico y organizado, y está presente en todas las actividades de la empresa. Es una especie de auditoría permanente de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas” (Manuera y Rodríguez, 1998).

Como consecuencia, cada una de estas variables deberían permitir la construcción de un modelo y su estructura para el dinamismo empresarial. Los resultados que se muestran en el siguiente apartado permitirían establecer la importancia del propósito y las personas dentro de la cultura organizacional; así como también, la influencia de la innovación y la adopción tecnológica de la industria 4.0 para la competitividad de la estrategia en países emergentes.

3. RESULTADOS

3.1. BLOQUE 1

Este bloque está constituido por las variables que tienen relación con la programación del propósito en un horizonte de tiempo de largo plazo como principal impulsador de la cultura organizacional, la importancia y motivación del talento humano a través del aprendizaje y formación, y la utilización de tecnología (inteligencia artificial) como estrategia a futuro de las organizaciones investigadas.

De acuerdo con los datos descriptivos obtenidos del cuestionario, un 42,4% de las organizaciones en Ecuador mencionan que tienen un propósito o creencia profunda, en comparación con el 81,2% y 79% que dicen usar una visión y misión, respectivamente. 52,5% de organizaciones privadas en este país programan el propósito organizacional y la estrategia en el corto plazo (entre 1 y 3 años), tal como lo indica la siguiente figura:

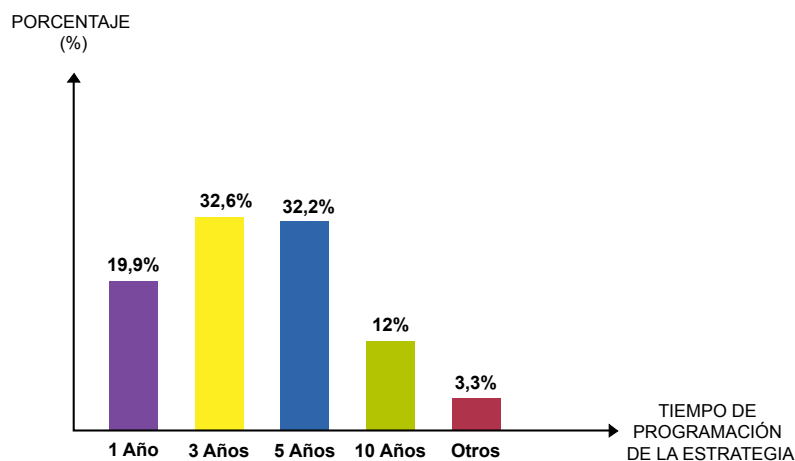


Figura 1. Tiempo al que se programa el propósito y estrategia en empresas de Ecuador.

Fuente: (Montenegro, 2019).

En lo referente a la importancia que las empresas dan al recurso “talento humano”, un 48% piensan que el impacto de las personas es menor en el diseño de la estrategia. Es decir, apenas el 52% de los directivos

consideran que es una variable determinante.

Para medir la influencia de otras variables de este bloque se realizó análisis factorial. La matriz de correlaciones se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1. Matriz de Correlaciones. Bloque 1.

		Aprendizaje y formación de personas	Tecnología	Tiempo al que se programa la estrategia	Recurso para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	Recurso para la estrategia: Talento humano
Correlación	Aprendizaje y formación de personas	1,000	,250	-,018	,127	,102
	Tecnología	,250	1,000	,029	,362	,067
	Tiempo al que se programa la estrategia	-,018	,029	1,000	,066	,207
	Recurso para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,127	,362	,066	1,000	,170
	Recurso para la estrategia: Talento humano	,102	,067	,207	,170	1,000
Sig. (unilateral)	Aprendizaje y formación de personas		,000	,390	,025	,057
	Tecnología	,000		,328	,000	,150
	Tiempo al que se programa la estrategia	,390	,328		,156	,001
	Recurso para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,025	,000	,156		,004
	Recurso para la estrategia: Talento humano	,057	,150	,001	,004	

a.Determinante = ,749

Fuente: elaboración propia.

La correlación más alta (0,362) está entre “tecnología e inteligencia artificial” con un resultado mayor a 0,30, considerado el valor mínimo necesario. La parte inferior de la matriz que tiene el título “Sig. (unilateral)”, corresponde a las “significancia” e indica que las variables están relacionadas estadísticamente; a pesar de que algunas tienen valores superiores a 0,05, el “determinante” tiene tendencia a 1, lo que permite continuar con el análisis.

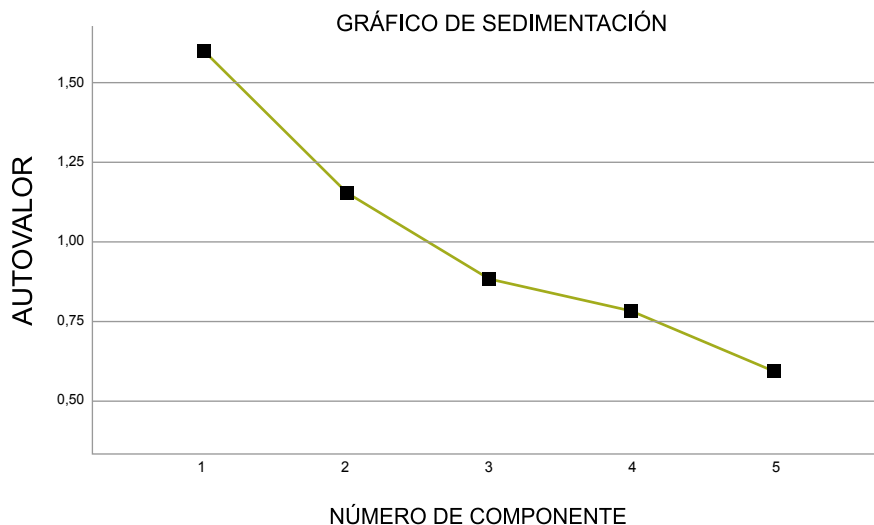
Tabla 2. Prueba KMO y Bartlett. Bloque 1.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,558
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox.Chi-cuadrado	68,183
	gl	10
	Sig.	,000

Fuente: elaboración propia.

La medida KMO para este primer bloque de preguntas de la investigación propuesta es de 0,558, una medida baja de adecuación de muestreo. Debido a que el resultado de la prueba de esfericidad de Bartlett con chi-cuadrado es alto (68,183) y un determinante cercano a 0, se rechaza la hipótesis nula y se demuestra que una o más variables pueden ser expresadas como combinación lineal de otras variables.

El gráfico de sedimentación con los autovalores de este bloque de preguntas se indica a continuación:

**Figura 2.** Gráfico de Sedimentación. Bloque 1.

Fuente: elaboración propia.

Se toman los componentes 1 y 2 que tienen los valores más altos y positivos. La matriz de componentes con sus respectivos resultados se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3. Matriz de Componente. Bloque 1.

	Componente	
	1	2
Aprendizaje y formación de personas	,529	-,323
Tecnología	,722	-,335
Tiempo al que se programa la estrategia	,260	,760
Recurso para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,714	-,084
Recurso para la estrategia: Talento humano	,466	,589

Método de extracción: análisis de componentes principales. ^a
a. 2 componentes extraídos.

Fuente: elaboración propia.

Los valores más altos del componente 1 son para “tecnología” y el recurso “inteligencia artificial”, seguido por “aprendizaje y formación de personas”, todos sobre 0,5; a este componente se lo renombra como “aprendizaje y tecnología”. En el componente 2, los valores más elevados se encuentran en “tiempo al que se programa la estrategia” y el recurso “talento humano”; a este componente se lo llama “dirección en el tiempo”. La tabla correspondiente a la varianza total explicada se muestra a continuación:

Tabla 4. Varianza total explicada. Bloque 1.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,595	31,896	31,896	1,595	31,896	31,896	1,513	30,262	30,262
2	1,148	22,964	54,859	1,148	22,964	54,859	1,230	24,597	54,859
3	,881	17,626	72,485						
4	,784	15,682	88,167						
5	,592	11,833	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que el modelo factorial compuesto por dos valores comunes logra explicar el 54,9% de la varianza total de las cinco variables empíricas, medida suficiente para un estudio en ciencias sociales. El primer factor explica el mayor porcentaje de varianza (30,3%).

La matriz del componente rotado por el método *Varimax* con normalización *Kaiser* se muestra en la siguiente tabla y ratifica la importancia de los elementos de la matriz de componentes:

Tabla 5. Matriz de Componente Rotado y Matriz de Transformación de Componente. Bloque 1.

	Componente	
	1	2
Aprendizaje y formación de personas	,616	-,066
Tecnología	,795	,006
Tiempo al que se programa la estrategia	-,090	,798
Recurso para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,681	,229
Recurso para la estrategia: Talento humano	,170	,732

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Componente	1	2
1	,904	,428
2	-,428	,904

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: elaboración propia.

Para evitar que las variables con mayores comunalidades tengan más peso en la solución final, se efectúa la normalización *Kaiser* (dividiendo cada carga factorial al cuadrado por la comunalidad de la variable correspondiente):

Tabla 6. Comunalidades. Bloque 1.

	Extracción
Aprendizaje y formación de personas	,384
Tecnología	,633
Tiempo al que se programa la estrategia	,645
Recurso para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,516
Recurso para la estrategia: Talento humano	,565

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

La figura de componente en espacio rotado se muestra a continuación:

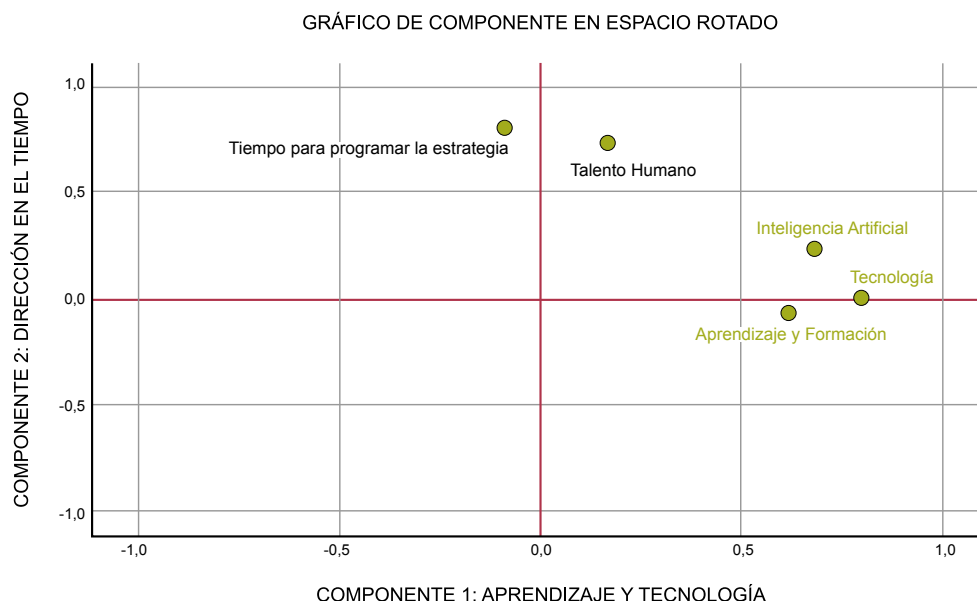


Figura 3. Figura de Componente en espacio rotado. Bloque 1.

Fuente: elaboración propia.

La relación de las variables “tecnología”, “inteligencia artificial” y “aprendizaje y formación” con el eje X o componente 1 que se renombra “aprendizaje y tecnología”. Estas variables están fuertemente relacionadas entre sí (valores mayores a 0,5). La variable más influyente es “tecnología” (0,795) y la menos influyente es “aprendizaje y formación” (0,616).

Tomando en cuenta los datos de la encuesta realizada por Montenegro (2019), solamente el 26,1% de las organizaciones están usando tecnologías plenamente en su estrategia actual (calificación 5, en una escala de 1 a 5), es decir, casi 3/4 de las organizaciones tienen menor utilización de las tecnologías con los consiguientes impactos en la competitividad. En el caso de la “inteligencia artificial”, apenas el 4% de las organizaciones la están implementando plenamente en sus procesos; sólo el 19,7% de los líderes utilizan siempre procesos de aprendizaje y formación como motivación.

La conexión de las variables “tiempo para programar la estrategia” y el recurso “talento humano” con el eje Y o componente 2, se ha renombrado como “dirección en el tiempo”. Estas variables están muy relacionadas entre sí (valor mayor a 0,5). Entonces, se determina que estas variables son relevantes para la construcción de la estrategia empresarial. La más influyente es “tiempo para programar la estrategia” (0,798) y el recurso “talento humano” (0,732).

3.2. BLOQUE 2

Este bloque está integrado por las variables que tienen relación con la innovación (entendida como la aplicación de ideas para generar valor), creatividad o ideas nuevas de las personas, la utilización de tecnología como estrategia a futuro de las organizaciones investigadas y los recursos tecnológicos 4.0.

Considerando los datos resultantes del cuestionario, se muestra a continuación el grado de utilización de la innovación como *driver* para el dinamismo empresarial:

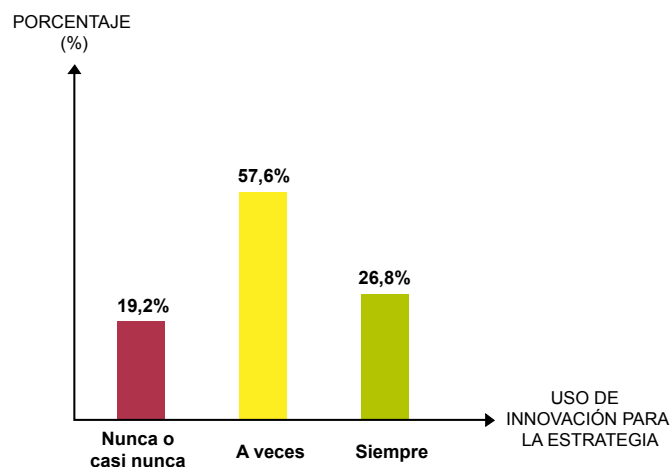


Figura 4. Uso del driver Innovación en las empresas de Ecuador.

Fuente: (Montenegro, 2019).

En lo que respecta al driver “tecnología”, apenas el 26,1% de las organizaciones hacen uso de este recurso frecuentemente; y, el 31,9% de empresas en Ecuador le otorgan una importancia alta al driver “creatividad”.

La matriz correlación dentro del análisis factorial para este bloque se muestra a continuación:

Tabla 7. Matriz de Correlaciones. Bloque 2.

		Innovación	Creatividad	Tecnología	Recurso para la estrategia: Talento humano	Recursos para la estrategia: Big data	Recurso para la estrategia: Robots y automatización	Recursos para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	Recurso para la estrategia: h) Internet de las cosas (IoT)	Recurso para la estrategia: k) Blockchain
Correlación	Innovación	1,000	,558	,649	-,016	,213	,209	,190	,196	,010
	Creatividad	,558	1,000	,414	,128	,180	,228	,207	,189	,064
	Tecnología	,649	,414	1,000	,067	,328	,283	,362	,204	,123
	Recurso para la estrategia: Talento humano	-,016	,128	,067	1,000	,195	,203	,170	,080	,108
	Recursos para la estrategia: Big data	,213	,180	,328	,195	1,000	,488	,485	,346	,333
	Recurso para la estrategia: Robots y automatización	,209	,228	,283	,203	,488	1,000	,668	,343	,373
	Recursos para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,190	,207	,362	,170	,485	,668	1,000	,424	,403
	Recurso para la estrategia: h) Internet de las cosas (IoT)	,196	,189	,204	,080	,346	,343	,424	1,000	,374
	Recurso para la estrategia: k) Blockchain	,010	,064	,123	,108	,333	,373	,403	,374	1,000

Sig. (unilateral)	Innovación		,000	,000	,401	,000	,001	,002	,001	,438
	Creatividad	,000		,000	,024	,003	,000	,001	,002	,161
	Tecnología	,000	,000		,150	,000	,000	,000	,001	,029
	Recurso para la estrategia: Talento humano	,401	,024	,150		,001	,001	,004	,108	,049
	Recursos para la estrategia: Big data	,000	,003	,000	,001		,000	,000	,000	,000
	Recurso para la estrategia: Robots y automatización	,001	,000	,000	,001	,000		,000	,000	,000
	Recursos para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,002	,001	,000	,004	,000	,000		,000	,000
	Recurso para la estrategia: h) Internet de las cosas (IoT)	,001	,002	,001	,108	,000	,000	,000		,000
	Recurso para la estrategia: k) Blockchain	,438	,161	,029	,049	,000	,000	,000	,000	

a. Determinante =,069.

Fuente: elaboración propia.

Las correlaciones más altas están entre “inteligencia artificial y automatización” (0,668), “tecnología e innovación” (0,649) y “creatividad e innovación” (0,558) con valores mayores a 0,30. La “inteligencia artificial” es posiblemente la tecnología más relevante, junto con la “automatización” para el logro de eficiencias. La parte inferior de la matriz corresponde a la “significancia” e indica que las variables están relacionadas estadísticamente; la gran mayoría tienen cifras inferiores a 0,05, lo que ratifica el uso de análisis factorial.

Tabla 8. Prueba KMO y Bartlett. Bloque 2.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,765
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	626,451
	gl	36
	Sig	,000

Fuente: elaboración propia.

La medida KMO para este segundo bloque de preguntas de la investigación propuesta tiene un resultado de 0,765, que es una medida aceptable de adecuación de muestreo. Debido a que la prueba de esfericidad de Bartlett con chi-cuadrado es alto (626,451) y un determinante cercano a 0, se continua con el análisis rechazando la hipótesis nula.

El gráfico de sedimentación del bloque 2 de preguntas es el siguiente:

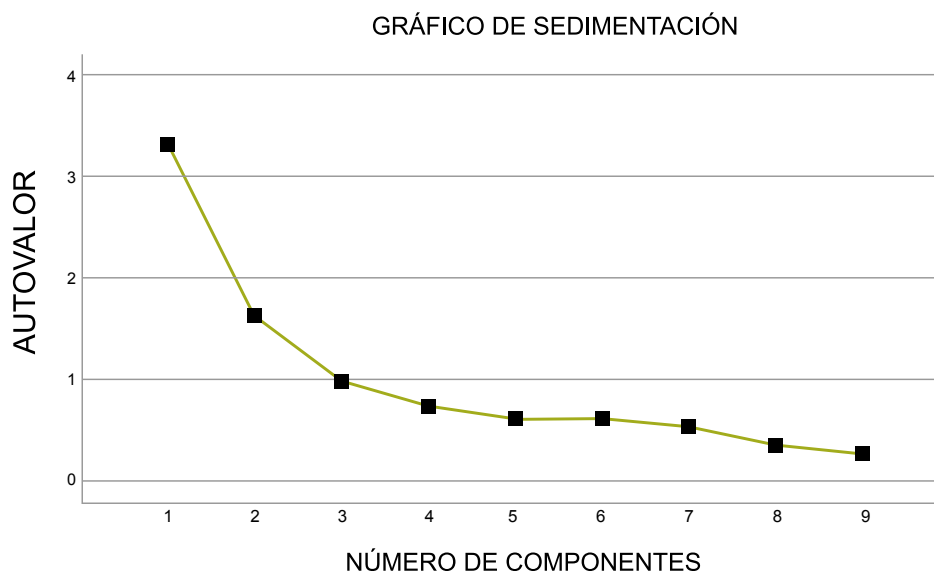


Figura 5. Gráfico de Sedimentación. Bloque 2.

Fuente: elaboración propia.

La matriz de componentes con sus respectivos valores se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 9. Matriz de Componente. Bloque 2.

Variables	Componente	
	1	2
Innovación	,553	,712
Creatividad	,523	,561
Tecnología	,646	,515

Recurso para la estrategia: Talento humano	,268	-,201
Recursos para la estrategia: Big Data	,689	-,218
Recurso para la estrategia: Robots y automatización	,744	-,283
Recursos para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,772	-,291
Recurso para la estrategia: Internet de las Cosas (IoT)	,594	-,226
Recurso para la estrategia: Blockchain	,514	-,478

Método de extracción: análisis de componentes principales. ^a
a. 2 componentes extraídos.

Fuente: elaboración propia.

Los valores más altos del componente 1 son para el recurso “inteligencia artificial”, seguido por “robots y automatización” y “big data”, todos sobre 0,5; a este componente se lo va a llamar “recursos tecnológicos 4.0”. En el componente 2, los valores más elevados se encuentran en “innovación” y “tecnología”; a este componente se lo va a etiquetar con el nombre “enfoque en la innovación”.

En siguiente tabla se exponen los resultados de la varianza total explicada:

Tabla 10. Varianza total explicada. Bloque 2.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,310	36,780	36,780	3,310	36,780	36,780	2,731	30,347	30,347
2	1,619	17,987	54,767	1,619	17,987	54,767	2,198	24,420	54,767
3	,979	10,881	65,648						
4	,746	8,288	73,936						
5	,607	6,739	80,675						
6	,602	6,690	87,365						
7	,525	5,835	93,200						
8	,349	3,880	97,080						
9	,263	2,920	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

Se observa que el modelo factorial compuesto por dos valores comunes logra explicar el 54,8% de la

varianza total de las nueve variables empíricas. El primer factor explica el mayor porcentaje de varianza (30,4%).

La matriz del componente rotado por el método *Varimax* con normalización *Kaiser* se muestra en la siguiente tabla de la investigación, y confirma la relevancia de los elementos de la matriz de componentes:

Tabla 11. Matriz de Componente Rotado y Matriz de Transformación de Componente. Bloque 2.

Variables	Componente	
	1	2
Innovación	,032	,901
Creatividad	,096	,761
Tecnología	,223	,796
Recurso para la estrategia: Talento humano	,335	-,006
Recursos para la estrategia: Big Data	,686	,226
Recurso para la estrategia: Robots y automatización	,769	,206
Recursos para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,796	,215
Recurso para la estrategia: Internet de las Cosas (IoT)	,614	,165
Recurso para la estrategia: Blockchain	,697	-,086

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. ^a

a. La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

Componente	1	2
1	,811	,585
2	-,585	,811

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: elaboración propia.

Para evitar que las variables con mayores comunales tengan más peso en la solución final, se efectúa la normalización *Kaiser* (dividiendo cada carga factorial al cuadrado por la comunalidad de la variable correspondiente):

Tabla 12. Comunalidades. Bloque 1.

	Extracción
Innovación	,812
Creatividad	,588
Tecnología	,683
Recurso para la estrategia: Talento humano	,112
Recursos para la estrategia: Big Data	,522
Recurso para la estrategia: Robots y automatización	,634
Recursos para la estrategia: Inteligencia Artificial (AI)	,680
Recurso para la estrategia: Internet de las cosas (IoT)	,404
Recurso para la estrategia: Blockchain	,493

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia.

Por último, se indica el análisis corresponde al gráfico de componente rotado:

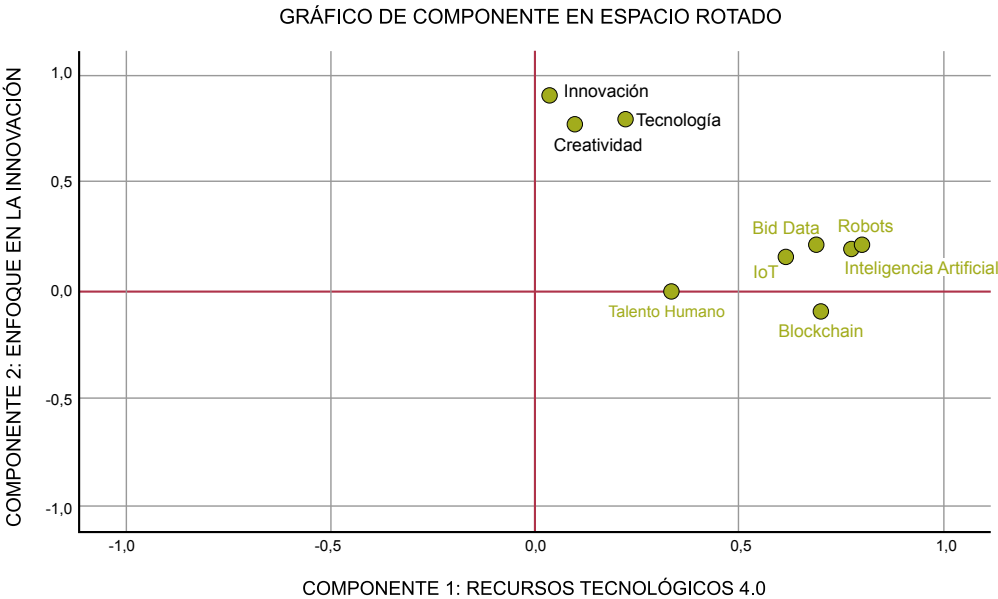


Figura 6. Figura de Componente en espacio rotado. Bloque 2.

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 6 se observa la relación de las variables “inteligencia artificial”, “robots y automatización”, “blockchain”, “big data” e “Internet de las Cosas (IoT)” con el eje X o componente 1, renombrado como “recursos tecnológicos 4.0”. Estas variables están fuertemente relacionadas entre sí, dado que sus valores son mayores a 0,5. La variable más influyente es “inteligencia artificial” (0,796) y la menos influyente es el recurso “talento humano” (0,335). El estudio indica que esta última variable no está relacionada con las otras (valor inferior a 0,5).

Tomando en cuenta los datos descriptivos de la encuesta respecto a “inteligencia artificial”, sólo un 4% de las empresas están utilizando plenamente esta tecnología en su estrategia, “robots y automatización” un 5,4%, “blockchain” un 0,7%, “big data” un 7,3% al igual que “Internet de las Cosas”.

En la figura anterior también se puede apreciar la relación de las variables “innovación”, “tecnología” y “creatividad” con el eje Y o componente 2, al que se lo va a llamar “enfoque en la innovación”. Estas variables están correlacionadas entre sí porque sus valores son mayores a 0,5. La variable más influyente es “innovación” (0,901) y la de menor influencia “creatividad” (0,761).

4. CONCLUSIONES

A continuación, se presenta una tabla con los principales hallazgos de la investigación y las conclusiones al respecto:

Tabla 13. Hallazgos y conclusiones de la investigación.

Hallazgos y Resultados	Conclusiones para el diseño del modelo
Solamente el 42,4% de las organizaciones en Ecuador tienen un propósito, creencia o “causa por la que pelear”.	Iniciar el diseño del modelo con la inclusión de un propósito como principal impulsor de la cultura organizacional.
52,5% de las organizaciones investigadas generan un propósito y estrategia en el corto plazo (1 a 3 años); el tiempo para programar la estrategia tiene una influencia del 79,8%.	Repensar el propósito organizacional a largo plazo, con un enfoque infinito.
El 48% de los directivos en Ecuador piensa que el impacto de las personas es menor en el diseño de la estrategia, a pesar de que es una variable influyente con el 73,2%.	Diseñar una cultura empresarial con centralidad en las personas.

La tecnología tiene una influencia alta con el 79,5%.	Incorporar a la adopción tecnológica como un driver dentro de la cultura organizacional y no solamente como una iniciativa estratégica.
La variable con menor influencia en el bloque 1 es la motivación con aprendizaje y formación (61,6%).	Incluir a la motivación intrínseca (aprendizaje y formación) en la cultura empresarial como uno de los principales objetivos del liderazgo.
El 26,8% de las empresas utiliza siempre innovación en los modelos estratégicos.	Incorporar a la innovación como parte del ADN cultural, y así fortalecer su uso.
El 31,9% de las organizaciones otorga importancia a la creatividad.	Añadir a la creatividad como parte del ADN cultural, procurando su utilización a través de un modelo centrado en las personas.
En relación a los recursos, la variable menos influyente es el talento humano (33,5%).	Incorporar a las personas y sus procesos como parte de la cultura organizacional y las elecciones estratégicas.
La Inteligencia artificial (AI) es la variable más influyente con relación a los recursos (79,6%); pero, solamente el 4% de las empresas en Ecuador está utilizando AI en su estrategia; 7,3% usa big data e internet de las cosas; 5,4% incorpora algoritmos para la automatización con robots y 0,7% blockchain.	La AI es la elección estratégica más relevante en el diseño de un modelo presente - futuro. Para lograr dinamismo empresarial y competitividad se debe incorporar a las elecciones del modelo de negocio tecnologías 4.0 y ejecutarla a través de proyectos de impacto real.

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente figura se presenta el diseño del modelo propuesto para el dinamismo empresarial con respecto al objetivo del estudio:

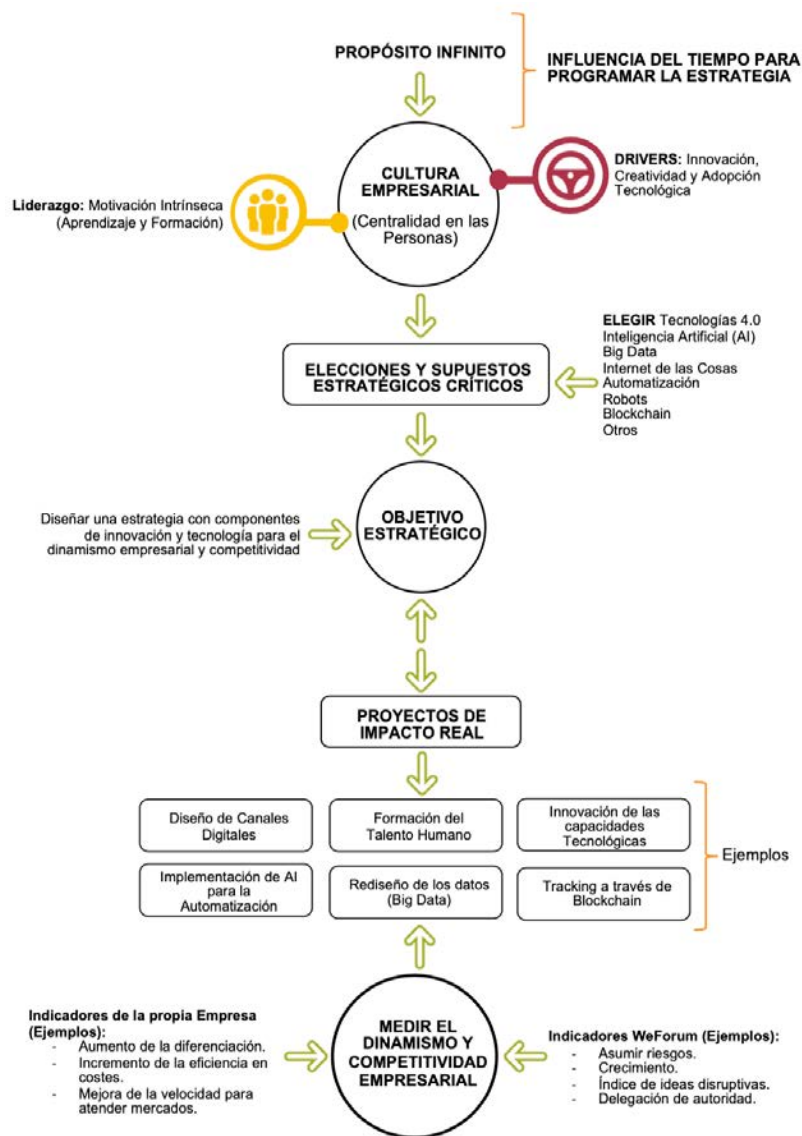


Figura 7. Diseño de un modelo para el dinamismo empresarial: personas, innovación y tecnología como elementos críticos.

Fuente: elaboración propia.

Se han incluido en el esquema cada una de las variables investigadas y su posición correcta para lograr dinamismo empresarial a través de las “palancas” de innovación, creatividad y adopción tecnológica. El propósito impulsa una cultura organizacional con centro en personas que aprenden; la empresa hace elecciones sobre tecnologías 4.0 para mejorar su posición estratégica, y genera un objetivo de largo plazo que se materializa con la planificación y ejecución de proyectos. Cada iniciativa es medida con indicadores propios de la empresa o de organizaciones globales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile, T. M.** (1996). *Creatividad e Innovación en las Organizaciones*. Harvard Business School Publishing.
- Behar, D. S.** (2008). *Metodología de la Investigación*. Shalom.
- Canhoto, A., y Clear, F.** (2020). Artificial Intelligence and Machine Learning as Business Tools: A Framework for Diagnosing Value Destruction Potential. *Journal Elsevier, Kelley School of Business*, (63), 183-193. <https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v63y2020i2p183-193.html>
- Casadesus-Masanell, R., y Ricard, J. E.** (2010). *From Strategy to Business Models and Onto Tactics*. LRP.
- Cea D'Ancona, M. A.** (2002). *Análisis Multivariable. Teoría y Práctica en la Investigación Social*. Síntesis.
- Christensen, C. M., Bartman, T., y Van Bever, D.** (2016). The Hard Truth About Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1), 31. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-hard-truth-about-business-model-innovation/>
- Cornfiel, G.** (2021). Recognizing Your Customer's Purpose is Key to Growth. *Harvard Business Review*, 2-3. <https://hbr.org/2021/05/whats-your-customers-purpose>
- De la Garza, J., Morales, B. N., y González, B. A.** (2013). *Análisis Estadístico Multivariante. Un Enfoque Teórico y Práctico*. McGraw-Hill.

- Deloitte.** (2020). *IoT: Internet of Things*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/IoT-internet-of-things.html>
- Diamandis, P.** (2020). *Metatrends shaping the next decade*. https://www-diamandis-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.diamandis.com/blog/metatrends-shaping-decade?hs_amp=true
- Dolader, C., Bel Roig, J., y Muñoz, J.** (2017). La Blockchain: Fundamentos, aplicaciones y relación con otras Tecnologías Disruptivas. *Economía Industrial*, (405), 33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6207510>
- Dutta, S., Lanvin, B., y Wundch-Vincent, S. (Eds.).** (2020). *The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?* WIPO. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf
- Duxbury, N.** (2003). *Cultural Indicators and Benchmarking in Community Indicator Projects: Performance Measures for Cultural Investment*. Accounting for Culture. Gatineau.
- Goleman, D.** (2021). *Inteligencia Emocional*. Management Week 2021 (p. 6). WOBI.
- Gutiérrez, H., y De la Vara, R.** (2012). *Análisis y Diseño de Experimentos* (3.^a ed.). McGraw-Hill.
- Kranz, M.** (2017). Success with the Internet of Things Requires More Than Chasing the Cool Factor. *Harvard Business Review*, 3. <https://hbr.org/2017/08/success-with-the-internet-of-things-requires-more-than-chasing-the-cool-factor>
- Manuera, J. L., y Rodríguez, A. I.** (1998). *Marketing Estratégico: Teoría y Casos*. Pirámide.
- Montenegro, D.** (2019). *Investigación de Competitividad de la Empresa Ecuatoriana en la Era 4.0*. IDE Business School.

- Montenegro, D. I.** (2021). *Cultura Empresarial Humanista como Centro de un Modelo Estratégico que Genera Valor conectado en Red: Modelo CulteX*. Universitat de Girona.
- Muñoz-Seca, B.** (2011). *The Service Activity Sequence*. IESE Publishing.
- Nawaz, S.** (2017). Keeping You Strategy Meetings Focused on the Long Term. *Harvard Business Review*, 3. <https://hbr.org/2017/07/keeping-your-strategy-meetings-focused-on-the-long-term>
- Nussbaum, B.** (2008). *Bloomberg*. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-12-30/innovation-is-dead-dot-herald-the-birth-of-transformation-as-the-key-concept-for-2009-dot>
- O'Really III, C. A., y Tushman, M. L.** (2004). La Organización Ambidiestra. *Harvard Business Review*, 3-9. <http://www.sela.org/media/3212242/la-organizacion-ambidiestra-oreilly-hbr-2004.pdf>
- Pere, A., y Segarra, J. A.** (1997). *Análisis Factorial de Componentes Principales*. IESE Publishing.
- Pérez-López, J. A.** (2017). *Fundamentos de la Dirección de Empresas* (7.ª ed.). Rialp.
- Romero, A. F.** (2005). *Creatividad e Innovación en Empresas y Organizaciones*. Díaz de Santos.
- Rusell, S. J., y Norvig, P.** (2016). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3.ª ed.). Pearson.
- Sachon, M., y Karrer, C.** (2019). *HELLA: La Industria 4.0 en China*. IESE Publishing.
- Schwab, K.** (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Weforum.
- Sinek, S.** (2020). *El Juego Infinito*. Empresa Activa.
- Superintendencia de Compañías de Ecuador.** (2018). <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=S&tipo=1>
- Varela, R.** (2001). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Prentice Hall.

VDI Nachrichten. (2011). *Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. Industriellen Revolution.*

VDI Nachrichten, (13). <https://www.ingenieur.de/technik/fachbereiche/produktion/industrie-40-mit-internet-dinge-weg-4-industriellen-revolution/>

Walsh, M. (2014). *The Dictionary of Dangerous Ideas*. Blurp.

Walsh, M. (2019). *The Algorithmic Leader*. Amanda Lewis.

Wilkinson, H., y Cardona, P. (2006). *Creatividad e Innovación. Cómo Fomentarlas*. IESE Publishing.

ANEXOS

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA ORIGINAL QUE SE VAN A UTILIZAR PARA OBTENER INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

La organización motiva a sus colaboradores con:² (Califique cada una con un puntaje de 1 a 5; siendo 5 cuando aplica el enunciado absolutamente y 1 cuando no aplica a la organización)

- a. Dinero, beneficios físicos o cosas materiales.
- b. Aprendizaje y formación de las personas.
- c. Afecto y aprecio por las personas.
- d. No existe motivación.
- e. Alguna otra motivación. Indique cuál: _____

La organización cuenta con una declaración formal de:³ (Escoger una o varias respuestas)

² Diseño de pregunta basado en McGregor, D. y desarrollado por Pérez-López, J. A.

³ Diseño de pregunta basado en Thompson, A. & Strickland, A., Certo, S., y Sinek, S.

- a. Visión.
- b. Misión.
- c. Valores: por ejemplo, responsabilidad, honestidad, bondad, etc.
- d. Propósito organizacional o una creencia profunda.
- e. Una promesa para el cliente, consumidor o usuario.
- f. Ninguna de las anteriores.
- g. Otro. Indique cuál: _____

Qué elementos la organización utiliza para la construcción de la estrategia futura:⁴
(Califique cada una de 1 a 5; siendo 5 cuando el elemento se utiliza siempre en la organización y 1 cuando no se utiliza)

- a. Habilidades y talento de las personas de la organización.
- b. Valores y virtudes de las personas de la organización.
- c. Ética y moral.
- d. Creatividad: ideas de las personas, otras organizaciones o colectividad.
- e. Tecnología: transformación digital, automatización, inteligencia artificial, etc.
- f. Innovación: aplicación de las ideas para generar valor.
- g. Protección del medio ambiente.
- h. Responsabilidad social empresarial.
- i. Ninguna de las anteriores.
- j. Otra: (indique cuál): _____

⁴ Diseño de pregunta basado en Pérez-López, J. A., Llano-Cifuentes, C., Amabile, T., Diamandis, P., Walsh, M., Singularity University y Gallo, M.

¿A qué horizonte de tiempo se programa la estrategia y el propósito de la organización?⁵
(Escoger una sola respuesta)

- a. a 1 año.
- b. a 3 años.
- c. a 5 años.
- d. a 10 o más años.
- e. Otro plazo: (indicar cuál) _____

Qué recursos se están utilizando este momento en su organización para el desarrollo de la estrategia:⁶ (Escoger una o varias respuestas, las que realmente practique la organización, y calificar 5 si las practica fuertemente y 1 si las practica poco)

- a. Recursos financieros: procedentes de ventas a consumidores, préstamos, acciones, obligaciones, donaciones, canje, etc.
- b. Talento humano: colaboradores, asesores, equipo gerencia, junta directiva, etc.
- c. Recursos intelectuales: marcas registradas, patentes, conocimiento, secretos de mercado, derechos de autor, etc.
- d. Recursos tangibles: edificios, equipos y localización
- e. Big data.
- f. Robots y automatización.
- g. Inteligencia artificial (AI).
- h. Internet de las cosas (IoT).

⁵ Diseño de pregunta basado en Thompson, A. & Strickland, A. y varios autores.

⁶ Diseño de pregunta basado en Business Model [Architec.eu](https://www.architec.eu) y tecnologías exponenciales de Singularity University.

- i. Impresión 3D.
- j. Realidad aumentada y realidad virtual (AR / VR).
- k. Blockchain.
- l. Otras: _____

/03/

UNA EMPRESA LÍDER EN RESPONSABILIDAD SOCIAL: BIO PAPPEL

A LEADING COMPANY IN SOCIAL RESPONSIBILITY: BIO PAPPEL

Cecilia García-Muñoz Aparicio

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, (México).

E-mail: flamingos1999@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5316-8630>

Maria Del Carmen Navarrete Torres

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, (México).

E-mail: mallynav@yahoo.com.mx ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4633-0323>

Recepción: 27/04/2021 **Aceptación:** 28/07/2021 **Publicación:** 24/08/2021

Citación sugerida:

García-Muñoz, C., y Navarrete, M. del C. (2021). Una empresa líder en responsabilidad social: Bio Pappel. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 87-107. <https://doi.org/10.17993/3comp.2021.100347.87-107>

RESUMEN

Este artículo describe a Bio Pappel como una de las 10 mejores empresas mexicanas con Responsabilidad Social Empresarial (RSE), por lo cual, se investigaron sus antecedentes, políticas, y la forma en que contribuye a mejorar el medioambiente. Se utilizó una metodología de estudio de caso de tipo descriptiva a través de fuentes documentales como revistas, libros, web, documentos, cuyo objetivo fue realizar análisis de las acciones de responsabilidad social, demostrando que la organización presenta un modelo sustentable que permite a la industria papelera disminuir sus costos, utilizando con cuidado los árboles, agua y energía, reciclando materiales, capacitando a sus empleados en cuestiones de ética, política anti-corrupción y derechos humanos, siendo referente para otras organizaciones. Se concluye que esta organización realiza un impacto positivo en la sociedad ya que fomenta en las nuevas generaciones el reciclaje y separación de basura, ahorro de agua y la importancia de realizarlo, creando conciencia social.

PALABRAS CLAVE

Empresa, Medioambiente, Responsabilidad Social.

ABSTRACT

This article describes Bio Pappel as one of the 10 best Mexican companies with Corporate Social Responsibility (CSR), for which, its background, policies, and the way in which it contributes to improving the environment were investigated. A descriptive case study methodology was used through documentary sources such as magazines, books, web, documents, whose objective was to carry out an analysis of the actions of social responsibility, demonstrating that the organization presents a sustainable model that allows the paper industry to reduce its costs. carefully using trees, water and energy, recycling materials, training their employees in ethics, anti-corruption policy and human rights, being a reference for other organizations. It concludes that this organization makes a positive impact on society since it encourages recycling and waste separation, saving water and the importance of doing so in new generations, creating social awareness.

KEYWORDS

Company, Environment, Social Responsibility.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas evolucionan continuamente y con la globalización buscan oportunidades para estar en el mercado y generar la mayor cantidad de utilidades, en ocasiones, sin estar conscientes del impacto que pueden generar sus actos con fines de lucro, es así como la responsabilidad social se ha vuelto indispensable en las empresas.

De acuerdo con Caamal, Ávila y Ramírez (2010), algunas causas como la afectación en el medioambiente, reducción en el salario de los trabajadores, disminución en prestaciones y condiciones de vida, han traído como consecuencia un cambio en las actitudes y hábitos de los consumidores, ya que éstos prefieren adquirir productos de organizaciones responsables socialmente comprobadas. Por ello, muchas de éstas han decidido a incursionar en el tema de responsabilidad social, ya que además de cuidar el medio ambiente y sociedad, se tiene una mayor presencia en el mercado con una mejor reputación y el resultado es ser más exitosas en el mismo.

La importancia de analizar a Bio Pappel es debido a la forma en que se lleva a cabo la responsabilidad social con acciones como el reciclaje de papel, inversiones en procesos sustentables, cuidado de la biodiversidad, siendo considerada referente y una de las mejores compañías en México.

1.1. CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (RS)

La RS, además de ser un valor en una organización, como concepto es la capacidad y el compromiso de responder ante la sociedad por operaciones y falta de estas, a favor del bien común y cuyo comportamiento es el de poseer conductas morales para alcanzar la satisfacción de la empresa y las de la sociedad en un área territorial como afirma Navarro *et al.* (2017).

La RS es el compromiso adquirido por las operaciones realizadas o falta de estas, ya sea de un individuo o grupo, impactando en la sociedad, y que sus consecuencias recaigan en una persona, organización, gobierno o empresa. Éstas traen una evaluación positiva o negativa por parte de la comunidad, la cual

repercute en la imagen y/o de reputación (negativa o positiva) en acciones gubernamentales además del mensaje al cliente (Burgos, 2018).

De acuerdo con ResponSable (2019, pp. 16), la norma ISO 26000 representa la responsabilidad de una organización ante los impactos que causa su decisión en la sociedad y el medio ambiente, con un comportamiento transparente y ético que contribuye al desarrollo sostenible, incluidos la salud y bienestar social, considerando las expectativas de las partes interesadas, cumpliendo con la legislación aplicable de manera coherente con las normas internacionales de comportamiento, integrada en toda la organización y relaciones.

1.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Para Raufflet *et al.* (2012), la RSE surge en la academia a partir de 1953, cuando Howard Bowen propone en su libro *Social Responsibilities of the Businessman*, cuestiones sobre las responsabilidades que debieran asumir los empresarios o accionistas con la entidad, manifestándose la responsabilidad social en 1960, en el poder las empresas poseen en la sociedad, siendo las de mayor RS las que logren una mayor derrama económica y estén cercanas con grupos de poder, es decir, los propietarios realizan sus actividades en función no solo de sus intereses, sino también en beneficio de a la sociedad en general. Estos autores comentan que en esa década, el premio nobel de Economía, Milton Friedman, realizó una versión diferente formulando que la responsabilidad de los directivos no debe ser otra que acrecentar los beneficios de sus accionistas, lo cual consideró a la RSE como una doctrina rebelde, y en 1970, se dictaminó como irresponsable la donación o el desembolso del dinero en actividades ajenas a la empresa, generando una vinculación de la RSE con la filantropía ligada a la donación y el asistencialismo.

Otro concepto sobre RSE, comentado por Camacho (2015), comprende las obligaciones de las empresas hacia la sociedad de forma integral, tanto en la parte económica, legal, impacto ambiental, cuidando el entorno ambiental con un desempeño ético y discrecional del negocio, en el cual hay que atender la responsabilidad ambiental, empleos dignos, justicia laboral, responsabilidad legislativa y demás.

La RSE es un compromiso total de la organización o empresa en el cual se toman en cuenta todos los niveles con relación al ambiente tanto interno como externo de la misma.

Ibarra (2014) señala que de acuerdo con el enfoque del triple button line, la RSE es la obtención de un beneficio triple: ser rentable económicamente, que exista bienestar social y la protección del ambiente en el que se vive y de acuerdo con el Global Compact, siendo que la RSE se compone en diez principios agrupados en cuatro áreas: derechos humanos, laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción.

Raufflet *et al.* (2012) afirman que Johnson en 1971, desarrolló cuatro visiones del concepto, que se han ido perfeccionando con la práctica, la primera se refiere a la importancia del conocimiento del ámbito donde se desenvuelve la empresa. La segunda con los programas sociales; la tercera centrada en el interés de las organizaciones en obtener la máxima utilidad, tanto en lo económico como en lo social, y la cuarta con los grupos de interés y la producción de riqueza como se observa en la Figura 1.

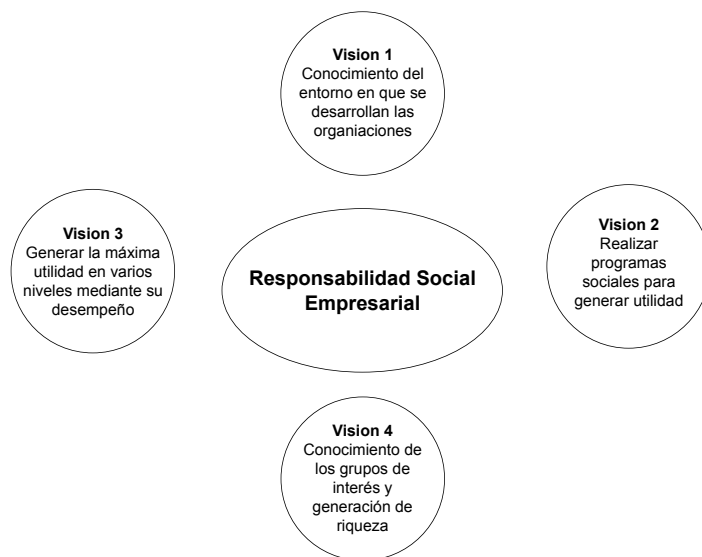


Figura 1. Visiones de la RSE en los 60s.

Fuente: adaptada con base en Raufflet Lozano, Barrera y García (2012).

Esta figura representa las cuatro visiones interrelacionadas entre sí con el objetivo principal del logro de la responsabilidad social empresarial de forma integral en una organización, mientras que en la Figura 2 se observan las categorías con relación al desempeño de la responsabilidad social según los mismos autores, con la diferencia que se divide en categorías como la económica, legal, ética y discrecional.

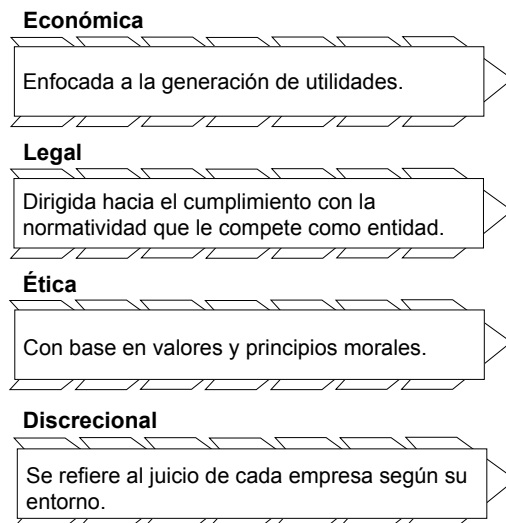


Figura 2. Categorías en el desempeño socialmente responsable por parte de la empresa.

Fuente: adaptada con base en Raufflet *et al.* (2012).

La RSE es lograr un bienestar común para todos, considerando sociedad, gobierno y medio ambiente.

1.3. HISTORIA DE LA EMPRESA BIO-PAPPEL

Surge como empresa en 1988 en los bosques de Durango en México, dentro un pequeño aserradero, cuyo objetivo era implantar cadenas de valor con el aprovechando integral del bosque y su regeneración de forma armoniosa con el medio ambiente Y así fue creciendo la organización con respeto a la naturaleza y sustentabilidad y con su principal proveedor: el bosque. Siendo que, a partir del año 2010, con su evolución y crecimiento se le conoce como la empresa bio-Pappel, con identidad corporativa, reflejando una Bio-sustentabilidad de sus materias primas, insumos, procesos y productos, con un enfoque y

liderazgo en la industria del papel en México, que hoy en la actualidad es una de las más importantes en materia de responsabilidad social (Bio Pappel, 2015).

En 1994, Bio Pappel cotiza sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores con la clave de GIDUSA, realizando una transición empresa familiar hacia la institucionalización de un corporativo, detonando su crecimiento 10 veces más que hace 25 años, hacia una empresa con una mayor capacidad productiva y competitiva (Expansión, 2019). Actualmente posee 31 plantas industriales, 28 en México, dos en Estados Unidos y una en Colombia así como 14 centros de acopio y seis plantas en proyecto, empresa comprometida con el desarrollo y progreso económico de México con una capacidad instalada de producción de 1.5 millones de toneladas de papel y 1.2 millones de toneladas de productos de papel y empaque corrugado, generando más de 8,000 empleos (Bio Pappel, 2021; Expansión, 2019) constituyendo la empresa fabricante de papel y productos de papel más grande de México y América Latina.

Esta compañía está formada por tres empresas con marcas reconocidas en el mercado: SCRIBE, dedicada a productos como papel blanco, papel bond, libretas, cuadernos; TITAN, con productos como cajas corrugadas y de alta gráfica, sacos y bolsas de papel y MCKINLEY, productora de papel para empaques, envases, envolturas y periódicos en el país.

De acuerdo con su especificación en las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (2015) (BMV), se describe como empresa líder a nivel nacional en fabricar empaques sustentables de cartón corrugado, así como en el papel reciclado bond, siendo la mayor productora de papel periódico en México, produciendo papel, sin trozar árboles, considerada una empresa verde como azul por sus acciones ambientales y cuidado del agua.

Posee un modelo de sustentabilidad el cual se puede observar en la siguiente figura:

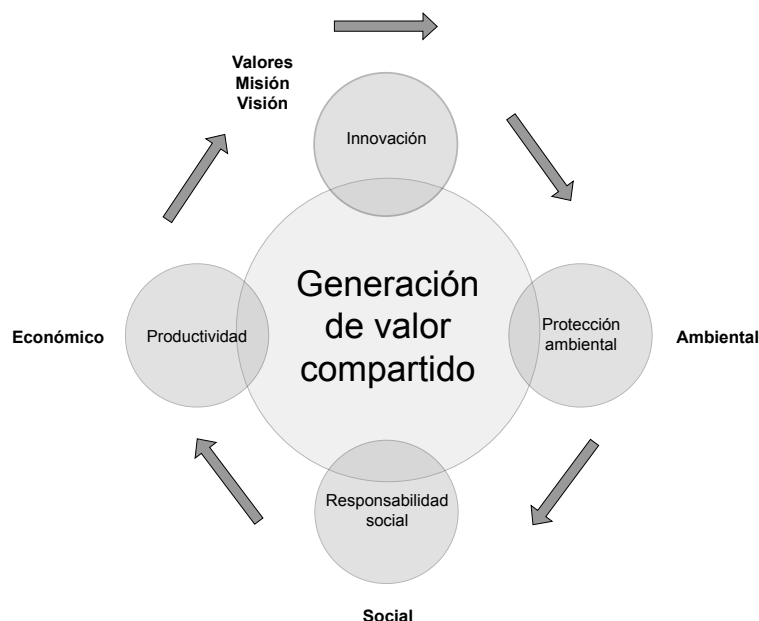


Figura 3. Modelo de sustentabilidad de Bio Pappel.

Fuente: elaborada del Informe de Sustentabilidad 2018 (Bio Pappel, 2018a).

Dicho modelo se basa en la Productividad, Innovación, Responsabilidad Social y Protección Ambiental como ejes principales dentro del proceso productivo, relacionados con la misión, visión, valores y principios para el servicio de la sociedad y se observa la forma en que están integrados y forman parte de la organización.

2. METODOLOGÍA

El objetivo de este artículo fue analizar las acciones de responsabilidad social de la empresa Bio-PAPPEL y su impacto en la sociedad a través de una metodología descriptiva y un estudio de caso. La información recopilada fue una revisión documental como artículos, libros, entrevistas realizadas a empleados, noticias y la web, seleccionando las más importantes y así posteriormente realizar las descripciones. El estudio

de caso es un modelo de investigación, en el cual se recaba información en contextos reales aplicándose a situaciones que se vayan desarrollando y contribuyen a materializar situaciones (Stott y Ramil, 2014).

3. RESULTADOS

Husted y Matten (2017) analizaron 10 compañías multinacionales mexicanas, subsidiarias o afiliadas de firmas internacionales, como se observa en la Tabla 1, siendo Bio PPAPPEL, la que ocupa el segundo lugar a partir del 2015 en materia de responsabilidad social (Expok, Comunicación y Sustentabilidad, 2017, ESR México, 2017) debido a que esta organización es referente en RS por su ejercicio en materia de gobierno corporativo, ya que sus productos cumplen con varias certificaciones ambientales y sociales, formando parte de la organización del Pacto Mundial de Naciones Unidas y cumpliendo con el Global Reporting Initiative (GRI), es por lo cual se analizaron sus acciones de responsabilidad social y su impacto.

Tabla 1. Principales empresas multinacionales mexicanas reconocidas por su responsabilidad social.

Categoría	Estatus	Posición	Empresa	Puntaje ponderado	Posiciones por puntaje		
					Económico	Social	Ambiental
Tecnologías de la información	Nueva en la lista	1	ABB México	72.913	37	24	3
Materiales	Mantiene posición del 2015	2	Bio Pappel	71.796	3	19	21
	Sube posición	3	Cemex	70.959	39	8	28
Bienes de consumo básico	Sube posición	4	Coca-Cola FEMSA	68.249	24	3	11
	Mantiene posición del 2016	5	Ternium Mexico	67.343	26	15	9
Real estate	Nueva en la lista	6	Vesta	67.119	15	79	4
	Nueva en la lista	7	Arcelor Mittal México	66.291	21	49	23
Financiera	Sube posición	8	Grupo Financiero HSBC	65.480	16	12	7
	Sube posición	9	Grupo Herdez	65.278	20	18	14
	Sube posición	10	Walmart de México	64.832	33	39	13

Fuente: elaboración con base en Husted y Matten (2017).

Bio Pappel ha ocupado por 3 años consecutivos el segundo lugar de la lista, cumpliendo con la mejora del medio ambiente en las categorías económica, legal, ética y discrecional mencionadas por Raufflet *et al.* (2012), considerada una empresa “verde” dedicada a la fabricación de papel y empaques de cartón, reciclando papel, plantando árboles y manejando bosques sustentables, esforzándose día con día, por ser una industria que incrementa el uso de la tecnología para crear de forma conjunta o colectiva energía limpia, reciclar y reutilizar el agua, operando procesos industriales sustentables y atendiendo de manera cuidadosa el impacto de las operaciones en los ríos, lagunas, el océano y cielo (Bio Pappel, 2018). Su ideología industrial se detalla en la Tabla 2 en 17 pasos.

Tabla 2. Ideología organizacional de la empresa Bio Pappel.

ACCIONES	FILOSOFÍA
EMPEZAR	Con el cliente y luego trabajar hacia atrás.
GIRAR	Con decisiones del negocio hacia la competitividad y satisfacción de los clientes.
CELEBRAR	Los éxitos del personal. Desempeño sobresaliente y los logros relevantes.
ELIMINAR	Zonas de confort para realizar las cosas de forma oportuna.
TENER	Uno de los más bajos costos de producción en el mundo.
COMPARAR	Con los mejores del mundo en esa rama.
CONTROLAR	Gastos y costos mejor que la competencia.
DIFERENCIAR	La empresa y sus productos, ofreciendo cumplir cosas que los competidores no puedan cumplir.
INNOVAR	De forma continua.
MEDIR	En todo lo que se lleva a cabo, se mejora.
HACER	Más con menos, más rápido y a menor costo.
DESARROLLAR	Alianzas duraderas con clientes y proveedores.
TOMAR	Decisiones con información, pragmatismo y agilidad.
SER	Uno de los mejores lugares para trabajar, siendo una empresa austera, enfocada y disciplinada hacia la competitividad.
TRATAR	A todo el personal como asociados.
ESTABLECER	Y compartir los retos con todo el personal, delegando y exigiendo resultados.
SER	Un líder en sustentabilidad y cuidado del planeta, así como la creación del valor compartido.

Fuente: Bio Pappel (2018) y Bio Pappel (2020a).

Esta ideología diferencia a Bio Pappel de otras empresas por sus valores institucionales, así como el constituir una organización que promueve una economía verde baja en Carbono, inspirando a otras compañías en dicho propósito, formando una cultura de aprendizaje y responsabilidad social hacia el medio ambiente, para repercutir en la sociedad (Bio Pappel, 2018a).

Como organización, innova de manera constantemente, buscando certificaciones medioambientales y sociales, y como forma parte del el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, cumple con la Iniciativa de Reporte Global (GRI), así como una parte importante de sus procesos de fabricación se sustentan de energía renovable (Husted y Matten, 2017). Así mismo, ha diseñado un modelo estructurado de sustentabilidad, que permite ayudar a disminuir el problema del calentamiento global, fortaleciendo la ventaja competitiva de sustituir el uso del bosque forestal por el Bosque Urbano, lo cual beneficia el reciclado de papel. Su capital ambiental es como se desempeña en el medio ambiente, el cual se observa en la siguiente tabla, a través de las acciones de responsabilidad social:

Tabla 3. Análisis e impacto de las acciones de RS de Bio Pappel.

ÁREA	ACCIONES	Impacto de la RS
Bosque Urbano	Solución al calentamiento global, con la implementación de un modelo sustentable de negocio, que permite disminuir la utilización de un gran porcentaje de árboles, agua y energía, reciclando el papel que ya fue utilizado para transformarlo nuevamente. Se reutilizan los residuos influyendo en el índice de recolección nacional de papel. Por cada tonelada de papel y cartón reciclado, se captura aproximadamente 4 toneladas de CO2.	Cuidado al medio ambiente. Impacto en la comunidad y sociedad.
Gestión ambiental	Desde el año 2013 la organización ha refrendado su compromiso en la reducción de la huella ambiental, obteniendo la materia prima hasta su transformación, con prioridades como: minimizar las emisiones, optimizar el consumo y reciclaje del agua y su descarga llevándola a ser “cero efluentes”, así como la gestión eficiente de los residuos y la mejora en los sistemas de prevención de derrames. Gestión de economía circular, aprovechamiento de energía verde, cuidado del bosque y su biodiversidad.	Cuidado al medio ambiente. Mejores prácticas. Impacto en la comunidad, gobierno y sociedad.

Energía verde	La empresa genera energía propia, con el vapor de sus procesos industriales. Utiliza el modelo energético, Bio-Energy abasteciendo de forma eficiente las necesidades de esta, cumplimiento con la Ley Mexicana de Transición Energética, derivada del Acuerdo Climático de París.	Mejores prácticas. Cuidado del medioambiente, sociedad y gobierno.
Certificaciones: ISO 9001:2008 OHSAS 18001:2007 ISO 14001:2004	Certificaciones muy difíciles de obtener debido a sus requerimientos y sus seguimientos periódicos como el de Industria Limpia que otorga la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).	Capacitación al personal. Mejores prácticas. Impacto en la comunidad, medioambiente y sociedad.
Inversión de tecnología de reciclado	Como son los captadores de CO2 (Bióxido de carbono) equivalente, a evitar que el papel y cartón en desuso lleguen a los confinamientos de basura, degradándose y produciendo Gases Efecto Invernadero (GEI).	Mejores prácticas. Impacto en el medioambiente, comunidad, gobierno y sociedad.
Promoción de la separación en la fuente y una recolección selectiva de residuos sólidos	Apoya el tener acceso a materia prima reciclará una y otra vez, generando un impacto positivo para el medio ambiente y la sociedad en general.	Educación y Mejores prácticas. Impacto en la comunidad, gobierno y sociedad.
Preocupación por los empleados	Modelo de gestión de prevención de riesgos laborales	Personal. Bienestar social. Impacto en la sociedad y comunidad.
Código de ética	Práctica que se extiende a toda la organización.	Educación.
Uso eficiente del transporte	Cuidado del medio ambiente.	Cuidado del medioambiente. Impacto en la comunidad, sociedad y gobierno.

Fuente: (Bio Pappel, 2021; Bio Pappel, 2018; Bio Pappel, 2018a).

En esta tabla se observa el impacto de las acciones de RS de la organización, considerada como una de las mejores empresas para laborar por su apoyo a los empleados y sus condiciones laborales, cabe mencionar la importancia de este punto, ya que un empleado motivado trabaja mejor y hace que la organización sea más productiva.

Bio Pappel posee un modelo de gestión a partir del 2005, para la prevención de riesgos, que contiene la implementación de políticas especiales con bases sólidas para ser una de las empresas mexicanas más reconocidas donde los profesionistas trabajan con prestaciones y compensaciones superiores a lo que establece la ley, mejor aguinaldo, fondo de ahorro, seguro de vida, vales de despensa, premio de puntualidad o asistencia y seguro de gastos médicos; en la Figura 4 se observa su modelo, por medio del cual se recluta su personal en las comunidades donde opera para contribuir a su desarrollo, previendo los riesgos, según su página web. Estas acciones forman parte de la responsabilidad social y se pueden apreciar en la siguiente figura:

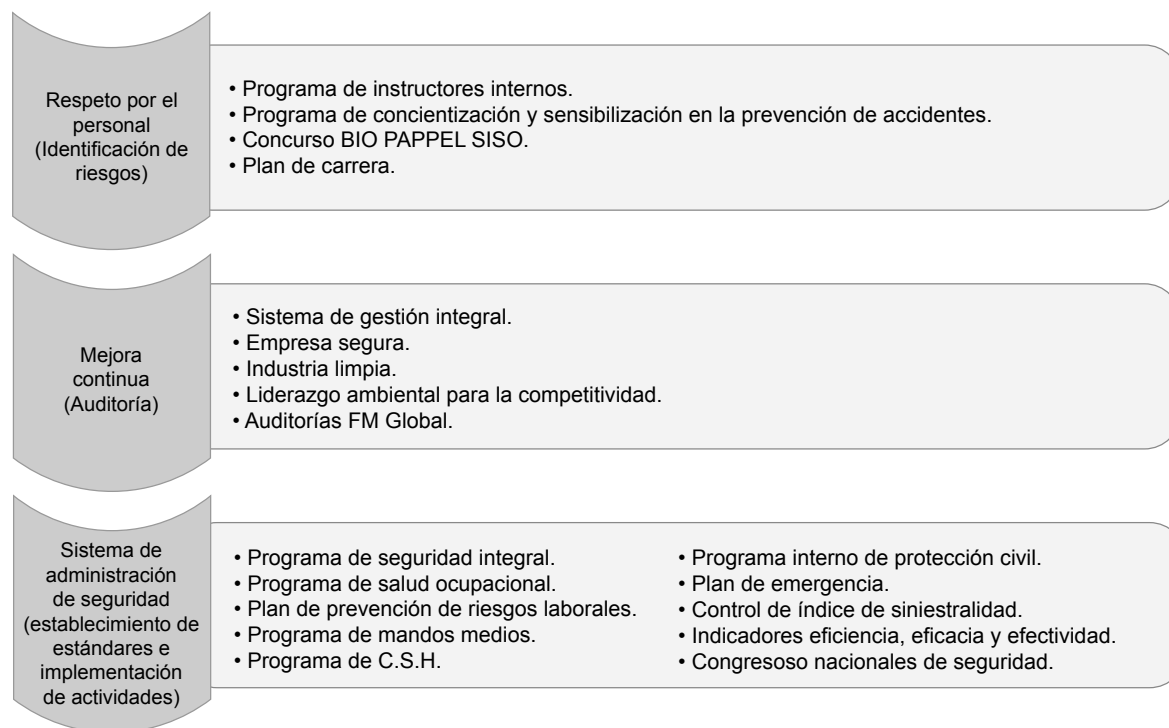


Figura 4. Modelo de gestión para la prevención de riesgos laborales.

Fuente: (Bio Pappel, 2018).

Otra acción de RS es su Código de ética, en el cual se observa la ética e integridad personal, gobierno corporativo, bio-sustentabilidad ambiental, responsabilidad social, discriminación, competencia correcta, protección de bienes e información, conflicto de intereses, registros y contabilidad, regalos y donativos, soborno y corrupción, co-responsabilidad, responsabilidad, así como las relaciones con los clientes, proveedores, inversionistas, empleados y colaboradores, competidores, sociedad civil, medio ambiente, transmitiendo a todos los valores corporativos (Bio Pappel, 2021a).

En cuanto a acciones de RSE, Bio Pappel ha invertido más de \$1,796 millones en iniciativas sustentables, proporcionado más de 10,821 horas de capacitación en el código de ética, el 94.4% de sus proveedores son mexicanos, así como la incorporación de PYMES, con lo cual se refleja su compromiso con la sociedad. Recibió el premio “Water Efficiency Award” reconociendo a la empresa como una de las que mejor maneja y consume de forma más eficientes el agua en la industria papelera a nivel mundial, de igual manera se encuentra dentro del ranking de las “las 500 frente a la corrupción”, logrando situarse junto con Grupo Bimbo en los primeros lugares (Sánchez, 2017).

4. CONCLUSIONES

Anteriormente las compañías trabajaban únicamente para generar riquezas sin importarles el daño ocasionado al medio ambiente, así como las condiciones laborales donde se explotaba a los empleados, solamente preocupados por generar utilidades, es por lo que surge la responsabilidad social.

La RS así como la empresarial son prioridad para muchas organizaciones lo cual contribuye de gran manera al éxito de las mismas así como el desarrollo de la entidad donde se encuentran ubicadas, ganando la confianza de sus clientes, y sobre todo el apoyo tanto al medio ambiente como a la sociedad, realizando operaciones de la forma ética. Los empleados al observar buenos comportamientos en una organización, su trabajo es más emocionante y se motivan a realizarlo de la mejor forma, siendo más productivos, además de las prestaciones otorgadas por su desempeño, se sienten muy bien, lo cual

se refleja cuando los beneficios fluyen en toda organización, logrando que la organización sea más competitiva en el mercado en el que se encuentra, esto sucede en Bio Pappel.

Al realizar el análisis de la posición de esta organización entre las mejores empresas con RSE en el ramo del medio ambiente, su desempeño ambiental ha estructurado un modelo de sustentabilidad con el cual lucha día con día con el problema del calentamiento global, logrando a través del reciclado de papel, una transformación del medio ambiente, disminuyendo la tala de árboles, maximizando el uso del agua residual con tecnología, posicionando a la empresa como una de las mejores para trabajar, adquiriendo como clientes a organizaciones líderes, además de cumplir con altos estándares de calidad y servicio, lo cual de acuerdo con Cortés y Peña (2015) se realiza un desarrollo sustentable como un proceso que exige a los stakeholders compromisos y responsabilidades en los mecanismos económicos, políticos, ambientales y sociales, así como en su patrones de consumo.

Las empresas que deciden ser exitosas, reflexionan en el tema de RSE, por ser considerado un atractivo para los consumidores, organizaciones financieras y gobierno, debido a que puede determinar el éxito o fracaso de una organización, conforme a su impacto en la producción o comercialización. Las empresas agroalimentarias debido a sus proyectos de inversión en el sector se evalúan en términos de rentabilidad e impacto ambiental y social (Camal, Avila y Ramírez, 2018).

Bio Pappel es una industria que tiene éxito debido a su desempeño en la práctica y los beneficios que realiza en materia ambiental con su modelo de sustentabilidad y es por ello por lo que es una de las organizaciones más exitosas en México y referente en cuestiones de RS.

Cabe mencionar que como organización se ha esforzado por demostrar que se puede ser rentable y sustentable al mismo tiempo, lográndolo gracias a la incorporación de la sustentabilidad en los sistemas de gestión integrales, así como la capacitación constante del personal, demostrando que una estrategia de negocio es la sustentabilidad, la cual se dirige hacia la calidad, productividad y rentabilidad (ResponSable, 2019). Esta empresa promueve el compromiso social y la participación, que de acuerdo

con Santos (2009), se requiere crear vínculos de acción con los lugares donde se imparte capacitación y educación, así como los centros de trabajo, en las ciudades donde se encuentra la organización con las prácticas de la compañía para ver resultados.

Por lo tanto, se concluye que además de constituir una de las mejores empresas para laborar, efectúa un impacto positivo en la sociedad debido a que todo el personal que trabaja en ella, fomenta valores y comportamientos con normas en sus familias, lo cuales son transmitidos hacia las nuevas generaciones creando una cultura ambiental y demostrando la importancia de llevar a cabo el reciclaje y separación de basura, ahorro de agua, fomentando en la sociedad conciencia social y que a su vez su modelo puede ser tomado como ejemplo para las organizaciones, ya que de acuerdo con Naranjo *et al.* (2018) la responsabilidad con el medioambiente como son los residuos, contaminación, uso de energía y agua, al implementar estrategias de RSE se benefician los costos directos, tasas de interés y sanciones.

Pero como toda organización exitosa, a veces también existen situaciones negativas entorno a la organización, como noticias en las que se rumoró que la empresa utilizada combustible robado, lo cual está en contra de sus principios éticos, pero resultó una investigación a dos empleados, los cuales salieron exonerados, según declaraciones realizadas por la empresa y que su vez se envió un comunicado a la Bolsa Mexicana de Valores para aclarar las mismas (El Universal, 2019; Ordaz, 2019), ya que sería incongruente una acción así cuando la organización es un referente en RS.

REFERENCIAS

Bio Pappel. (2021). *Presencia Geográfica*. <https://www.biopappel.com/es/nuestra-compania>

Bio Pappel. (2021a). *Código de Ética*. [1codigo_de_etica_biopappel_uv2012.pdf](#)

Bio Pappel. (2018). *Bio Pappel, el papel sustentable*. www.biopappel.com/

- Bio Pappel.** (2018a). *Informe de Sustentabilidad 2018*. <https://www.biopappel.com/es/sustentabilidad/informes-de-sustentabilidad>
- Bio Pappel.** (2015). *Así creció Bio-PAPPEL en México*. <https://www.biopappel.com/es/dejando-huella/competitividad-e-innovacion/asi-crecio-bio-pappel-en-mexico>
- Bolsa Mexicana de Valores (BMV).** (2015). *Empresas Listadas*. <https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/perfil/PAPPEL-5435>
- Burgos, C.** (2018). La Responsabilidad Social o sostenibilidad: un enfoque desde el entorno y la comunicación. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(16), 47-59. <https://dx.doi.org/10.17163/ret.n16.2018.04>
- Caamal, I., Ávila, J.A., y Ramírez, J.** (2010). *Tendencias actuales de la responsabilidad social en las empresas en México. Políticas Públicas y Economía. Análisis del medio rural mexicano*. <https://docplayer.es/20253665-Tendencias-actuales-de-la-responsabilidad-social-en-las-empresas-en-mexico-1.html>
- Camacho, J.I.** (2015). Las normas de responsabilidad social. Su dimensión en el ámbito laboral de las empresas. *Revista Latinoamericana de derecho social*, 20. <http://dx.doi.org/10.22201/ij.24487899e.2015.20.9751>
- Cortés, H.G., y Peña, J.I.** (2015). De la sostenibilidad a la sustentabilidad. Modelo de desarrollo sustentable para su implementación en políticas y proyectos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 78, 40-55. <http://www.scielo.org.co/pdf/can/n78/n78a04.pdf>
- El Universal.** (2019). *BioPappel niega que Scribe utilice combustibles robados*. <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/biopappel-niega-que-scribe-utilice-o-haya-utilizado-combustible-de-procedencia-ilicita>

- Expansión.** (2019). *La estrategia de Bio Pappel para crecer 10 veces sus ingresos en 25 años.* <https://expansion.mx/empresas/2019/12/04/estrategia-bio-pappel-para-crecer-ingresos>
- Expok Comunicación y Sustentabilidad.** (2017). *Las 100 empresas más responsables de 2017.* <https://www.expoknews.com/las-empresas-mas-responsables-de-2017/>
- ESR México.** (2017). *Las empresas más responsables de 2017.* <https://www.esrmexico.com/las-empresas-mas-responsables-2017/>
- Husted, B. W., y Matten, D.** (2017). Empresas Responsables 2017. *Expansión*, 105-114.
- Ibarra, A. M.** (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de Derecho*, (41), 51-82.
- Naranjo, R., Mercado-Caruso, N., Naranjo, O., y Giraldo, M.E.** (2018). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en medianas empresas del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23, 84, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290587760008>
- Navarro, G., Rubio V., Lavado, S., Minnicelli, A., y Acuña, J.** (2017). Razones y Propósitos para Incorporar la Responsabilidad Social en la Formación de Personas y en Organizaciones de Latinoamérica. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(2), 51-72. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-73782017000200005>
- Ordaz, Y.** (2019). *Scribe nunca ha utilizado 'huachicol': Bio Pappel.* Milenio. <https://www.milenio.com/negocios/scribe-no-utiliza-huachicol-bio-pappel>
- Raufflet, E., Lozano, J.F., Barrera, E., y García, C.** (2012). *Responsabilidad social Empresarial.* Pearson Educación.
- ResponSable.** (2019). *Panorama de la Responsabilidad Social en México 2019, el estudio que no se construye en un día.* <https://www.responsable.net/2019/07/23/panorama-la-responsabilidad-social-mexico-2019/>

- Sánchez, S.** (2017). El papel de la transparencia en la estrategia de Bio PAPPEL. Expansión. <https://expansion.mx/empresas/2017/11/28/el-papel-de-la-transparencia-en-la-estrategia-de-bio-pappel>
- Santos, M. A.** (2009). Migration, sustainability and education [Migraciones, sostenibilidad y educación]. *Revista de Educación*, (SPECIAL ISSUE), 123–145. <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:c555a6b5-ae40-4944-bb95-8a88ff2b4fcc/re200906-pdf.pdf>
- Stott, L., y Ramil, X.** (2014). *Metodología para el desarrollo de estudios de caso*. Centro de Innovación Tecnológica para el Desarrollo Humano. Universidad Politécnica.

/04/

LEARNING THE CHINIOTI WAY: EXPLORING THE LEGACY OF A FAMILY BUSINESS COMMUNITY LEADERS' SUCCESS BASED ON THE ENTREPRENEURIAL MINDSET AND VALUES OF CHINIOTI SHEIKHS

Asma Abdul Rahim Chang

Mohammad Ali Jinnah University, (Pakistan).

E-mail: asma.rahim@jinnah.edu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8477-4561>

Jawaid A. Qureshi

Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science & Technology (SZABIST), (Pakistan).

E-mail: jawaid.qureshi@szabist.edu.pk ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6380-5402>

Shehla Najib

Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science & Technology (SZABIST), (Pakistan).

E-mail: shehlanajib@szabist.edu.pk ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1386-0002>

Faryal Salman

Institute of Business & Health Management, Dow University, (Pakistan).

E-mail: faryal.salman@duhs.edu.pk ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8477-4561>

Recepción: 02/06/2021 **Aceptación:** 20/07/2021 **Publicación:** 24/08/2021

Citación sugerida:

Chang, A. A. R., Qureshi, J. A., Najib, S., y Salman, F. (2021). Learning the Chinioti way: exploring the legacy of a family business community leaders' success based on the entrepreneurial mindset and values of Chinioti Sheikhs. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 109-135. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100347.109-135>

ABSTRACT

The Chinioti Sheikh community ranks among the most successful business communities in Pakistan, yet literature is almost barren of any study that aims to understand the success model of such business communities in the country. The purpose of this paper is twofold: one is to understand the factors that make Chinioti Sheikhs a successful business community in Pakistan and second is to comprehend the role of entrepreneurial mindset and values in the contribution of entrepreneurial success for Chinioti Sheikhs in particular and other entrepreneurs in general. The study is qualitative in nature and utilizes two research methods i.e., cumulative case study and focus group for the purpose of triangulation and profound understanding. The study takes help of the book 'Kamyab Log' for analyzing cases of Chinioti Sheikh entrepreneurs and in the second phase of research, a focus group is conducted of subject experts and entrepreneurs. The findings reveal that there are a number of factors that influence success of a venture. For Chinioti Sheikhs, these factors are a combination of collective traits shared among all members of community as well as individual traits, which include a value-infused personality traits plus entrepreneurial mindset of that individual entrepreneur.

KEYWORDS

Family Business Leaders, Entrepreneurial Mindset, Entrepreneurial Values, Chinioti Sheikhs.

1. INTRODUCTION

While Pakistan has witnessed a surge in entrepreneurial activities only recently, there are some business communities that have existed even before the period of partition (Akbar, 2017). The Chinioti Sheikh community is one of such communities. The indigenous literature, however, is almost barren of any studies to understand the success model of such business communities in the country. The purpose of this paper is twofold: one is to understand the factors that make Chinioti Sheikhs a successful business community in Pakistan and second is to comprehend the role of entrepreneurial mindset as well as values in the contribution of entrepreneurial success for Chinioti Sheikhs in particular and other entrepreneurs in general.

Within the subject of entrepreneurship, entrepreneurial mindset is a realm that only a few have attempted to excavate (Haynie *et al.*, 2010; Neneh, 2012). Similarly, while one finds several studies on critical success factors of entrepreneurs (Al-Tit *et al.*, 2019; Angel *et al.*, 2018; Rotter, 1975; Staniewski & Awruk, 2019), such studies have been done in isolation and only few have attempted to link entrepreneurial mindset with entrepreneurial success. The question remains: what is the role of entrepreneurial mindset in success of a venture? And do all entrepreneurs have an entrepreneurial mindset? Scholars seem to disagree (Bosman & Fernhaber, 2018). Not all entrepreneurs are entrepreneurial and perhaps, this explains why some choose to forgo the path of entrepreneurship after taking a few strides while others persist even in the face of failure. Put differently: not all entrepreneurs have the same entrepreneurial mindset. Thus, the authors propose that entrepreneurial mindset is one of the qualities that defines a successful entrepreneur. Similarly, morality and ethical values play an important part in driving business success (Vadastreanu *et al.*, 2015). Yet, we witness cases of fraudulent yet 'successful' entrepreneurs on daily basis, which begs the question: is morality a driver of success?

The study takes an exploratory qualitative voyage to understand how entrepreneurial mindset and moral values collaborate to drive business success. The study contributes to the existing literature by rendering a framework for entrepreneurial success where entrepreneurial mindset and entrepreneurial

values are interweaved to form a value-based success model. Essentially, the study asked two overarching research questions: a) What are the factors that drive success for Chinioti Sheikh entrepreneurs? b) In a larger context, what is the role of entrepreneurial mindset as well as moral and ethical values in the entrepreneurial success for Chinioti Sheikhs in particular and other entrepreneurs in general?

2. LITERATURE REVIEW

2.1. DEFINING ENTREPRENEURIAL MINDSET (EM)

One of the questions that scholars working on entrepreneurship have entertained is what makes entrepreneurs entrepreneurial? While scholars like McClelland (1965) brought forth the notion that it is the personality traits that distinguish and define entrepreneurs from the mainstream, this proposition did not explain why some entrepreneurs failed to identify an opportunity and others excelled (Naumann, 2017). Thus, scholars shifted their attention towards cognition and posited that it is actually the entrepreneurial mindset that differentiates entrepreneurs from within the entrepreneurial community. Hence, it is the EM which is a defining element for a successful entrepreneur. The entrepreneurial mindset is defined as a 'growth-oriented perspective' that allows an entrepreneur to practice qualities such as creativity and innovation even in face of uncertainty (Ireland *et al.*, 2003). It is also defined as the inclination to "discover, evaluate and exploit opportunities" (Bosman & Fernhaber, 2018, p. 13).

Others extended the definition to add that an entrepreneur with entrepreneurial mindset has the ability to identify opportunities even in unforeseeable circumstances because of their cognitive capacity that aids them to render meaning to chunks of unstructured events. McGrath and MacMillan (2000) defined five qualities of an entrepreneur with entrepreneurial mindset: a) the keenness to search for new prospects; b) the religious chase after the prospect identified; c) the ability to seek out and chase after only the best prospects out of many; d) the emphasis on execution more than planning; and e) the tendency to direct the efforts of others towards entrepreneur's desired interest.

The trait of focusing more on execution than planning is parallel to the definition of an effectual entrepreneur given by Sarasvathy (2004). Thus, it can be said that the entrepreneur with an entrepreneurial mindset is more of an effectual entrepreneur than causal. While some scholars have attempted to find the root cause of an entrepreneurial mindset (Haynie *et al.*, 2010), others such as Ireland *et al.* (2003) posited that entrepreneurial mindset, along with other characteristics such as creativity, cultural orientation and effective management of resources all contribute in the development of strategic entrepreneurship. They proposed that entrepreneurial mindset stresses on creation of value and identification of opportunities. Some authors found that for established entrepreneurial firms such as, small and medium enterprises (SMEs), the elements of effectuation (i.e., pursuing opportunities without much planning and forecasting) and causation (i.e., pursuing opportunities after substantial planning or strategy and forecasting) theories can be combined (Reyes-Mercado & Verma, 2020; Shirokova *et al.*, 2021; Vanderstraeten *et al.*, 2020). Many of them started without much planning and forecasting, but they applied such tools after a track record of success.

2.2. ENTREPRENEURS' MORAL AND ETHICAL VALUES

In everyday business situation, entrepreneurs face controversial or ethical dilemmas and make moral or immoral decisions (Bryant, 2009). In this regard, their personal values and moral awareness are two critical factors that regulate their decisions. Vadastreanu *et al.* (2015) defined twelve ethical rules that any business must follow in order to maintain a good reputation in the market. These twelve principles are: 1) honesty; 2) integrity; 3) keeping promises; 4) loyalty; 5) correctness; 6) care; 7) respect for others; 8) respect the law; 9) concern for excellence; 10) leadership; 11) reputation and morale; and 12) responsibility.

Elucidating the 12 principles, the scholars suggest that businesses must establish truthfulness with all their stakeholders. They must remain loyal to their stakeholders such as employees and customers and practice correctness i.e., the endeavor to remain fair and just in all matters. Furthermore, ethical firms exercise care and compassion and strive for betterment of their stakeholders. They respect others and respect the law. They are continuously striving for excellence in all their duties and responsibilities. They

prove to be worthy leaders by being role models through their own ethical actions. Lastly, they take personal responsibility for their own actions and try to protect others from their mistakes.

2.3. ENTREPRENEURIAL SUCCESS

A disarray is usually observed when trying to define an indicator that best defines success. An assortment of varying indicators related to financial and non-financial metrics is seen (Francis, 2016). Some define wealth as key indicator (McMullen & Shepherd, 2006) while others link it to non-financial indicators. Many scholars have tied entrepreneurial success to psychological factors such as personal satisfaction (Chong, 2012), high self-efficacy (Chen *et al.*, 1998), locus of control and need for achievement (Chell, 2008; McClelland, 1965). Some studies have found that entrepreneurs with a persistent mindset tend to be visionary leaders, even if they come from non-family businesses (Qureshi *et al.*, 2018).

Other studies report that family businesses have relatively lesser risk of failure as they are aware of the tricks of trade and business (Qureshi *et al.*, 2018). Coming from entrepreneurial family background or having strong family support has found itself a prominent place in the list of entrepreneurial success factors (Aldrich & Cliff, 2003; Lindquist *et al.*, 2015; Luca & Robu, 2016). Culture has also been identified as one of the domineering factors (Hayton *et al.*, 2002; Laužikas & Mokšėckienė, 2013). A study in Malaysia emphasized the significance of religious values such as honesty and need to fulfill obligations (Makhbul & Hasun, 2011). Zulkifli and Rosli (2013) asserted that religiosity has a moderating role in the entrepreneurial success. It can be concluded that there is not a single factor but rather, a combination of factors that contribute to the success of entrepreneurial venture (Thien, 2016).

2.4. ENTREPRENEURIAL TRAITS OF CHINIOTI SHEIKH COMMUNITY

The Chinioti Sheikhs are among the top ranked communities known in Pakistan for their entrepreneurial inclination. Although there is scant research available on them, a remarkable work has been done to extract entrepreneurial traits of three communities i.e., Memon, Chinioti, and Delhi Saudagar (Javaid *et al.*, 2019). The results of their findings indicate that entrepreneurs of these three communities are

characterized by strong principles such as honesty and humility, a firm belief in their faith, eagerness for growth, and good relations with employees as well as clients, among others. They are risk-takers and perseverant. These individuals have a strong family network and support; they allow young minds into the business early on and guide them to become better business-oriented. Commitment, credibility of their business and family name, and honoring their words is most important to them.

3. RESEARCH METHODOLOGY

The study operates under constructivist paradigm and inductive approach. Two qualitative techniques were used i.e., cumulative case study approach and focus group. For the cumulative cases, the authors randomly selected sixteen published cases of successful entrepreneurs from the book 'Kamyab Log (Successful People)' authored by Dr. Amjad Saqib. The cases were written using personal interviews with the entrepreneurs from Chiniot Sheikh community of Pakistan (Saqib, 2016). Next, focus group of seven participants was conducted in two phases: one face-to-face and other online.

The questions for the focus group revolved around the three key themes i.e., entrepreneurial mindset, entrepreneur's moral and ethical values, and factors of success. Thus, the protocol comprised of questions that probed the participants to describe the characteristics of a successful entrepreneur; for example, and their experiences and perceptions about the entrepreneurs of Chinioti Sheikh community. Non-probability purposive sampling was used to select the participants, the criteria being that they were subject experts of entrepreneurship or were entrepreneurs themselves. The interview process ended at saturation point where the authors saw no new information emerging from probing (Bashir *et al.*, 2017; Creswell *et al.*, 2006).

4. FINDINGS

4.1. PHASE I: CUMULATIVE CASE STUDY

A total of sixteen cases were analyzed and treated with cycle coding to extract themes and patterns related to entrepreneurial success. A profile of the cases analyzed from the book 'Kamyab Log' is given in Table 1. The cases contained interviews of the protagonists as well as their partners such as brothers or sons working alongside which have also been analyzed; however, the names are copied in the table as given in the book for reader's convenience.

Table 1. Profile Summary of Cases Analyzed.

Sr #	Name	Company Name / Group	Page Number in Book
1	S. M. Muneer	Din Group	67
2	S. M. Naseer	Din Group	73
3	Mian Muhammad Abdullah	Sapphire Group	83
4	Mian Mehboob Iqbal Tata	Tata Group	99
5	Mian Inaam Ilaahi	Nagina Group	121
6	Mian Ahmed Kamal	Kamal Group	129
7	Javed Iqbal Wahra	Mayfair Group	155
8	Sheikh Muhammad Saleem	MIMA Group	169
9	Ahsan Saleem	Crescent Group	183
10	Mian Muneer Manoo	Olympia Group	189
11	Jahangir Monoo	Manoo Group	201
12	Mian Tariq Nisar; Anjum Nisar	ATS Group	217
13	Qaiser Ahmed Sheikh	Qaiser LG Petrochemical Pvt Ltd	225
14	Mian Muhammad Anwar	Crescent Group	247
15	Inaam Ilaahi Asar	Hijaz Hospital	261
16	Fowad Mukhtar Ahmed, Fazal Ahmed Sheikh, Faisal Mukhtar Ahmed	Fatima Group	267

Source: own elaboration.

Carrying out a line-by-line coding, a total of twenty-five themes were extracted (appended in Appendix A), which were then categorized and reorganized to club together similar themes. A final list of themes is available with the authors as an Appendix.

4.2. PHASE II: FOCUS GROUP SESSION

Due to availability issue of participants at one point in time, the focus group had to be divided into two mini focus groups. The participants were entrepreneurs and operated their own businesses such as in case of participants NS, MK and SS, or were faculty members teaching entrepreneurial courses, or both in case of participant EZ. Two of the female participants had an MS degree in Management Sciences while one male participant was a PhD holder. Two male entrepreneurs both had an MBA degree and had been classmates.

While the focus group discussion upheld the findings from case study, it added a refreshing touch to some aspects of entrepreneurship that the book had overlooked. For example, the book was absent of the issues such as extortion and blackmailing faced by entrepreneurs by which they are forced to forgo their ethical principles and give money to secure their businesses.

4.3. A COMPARATIVE ANALYSIS

While the case study mainly focused on the Chinioti Sheikh community, the focus group centered on general characteristics of community entrepreneurs while adding new insights into the study. Both methods reported some common personality traits of entrepreneurs such as perseverance. While case study accentuated the down-to-earth attitude of Chinioti Sheikh entrepreneurs, the focus group highlighted the notion that entrepreneurs are usually aggressive when pursuing their business ideas which aids them amid criticisms during execution. Likewise, while the case study identified the risk-taking attitude of entrepreneurs, the focus group discussion emphasized on the customary practice of entrepreneurs to take calculated risks. Both methods acknowledged the fact that entrepreneurs from family businesses possess a certain set of traits that are shared by all members.

The concept of entrepreneurial mindset occupied a notable position in both methods. While the case study identified various elements of entrepreneurial mindset through real-time accounts and examples of successful entrepreneurs from the Chinioti Sheikh community, the focus group discussion centered on the definition and composition of factors that make up an entrepreneurial mindset. Both aspects, thus combined to shape a profound understanding of the concept.

The case study reflected on the philanthropic activities of Chinioti Sheikh entrepreneurs as well as the reasons for going into philanthropy in detail; the focus group discussion, however, did not touch upon this aspect much. The case study was brimming with examples of morality of the Chinioti Sheikh entrepreneurs and recognized it as a necessary pre-requisite of doing business whereas the focus group brought into the limelight the practical issues related to practicing ethical and moral values such as being compelled to pay bribe and extortion money in order to sustain their business while also accentuating on the customer-centric values more than fulfilling legal obligations. In all cases, it was established through both focus group and case study method that in the present day of social media and video-recording feature available in every cell phone, an unethical entrepreneur doesn't have a long-term survival.

Lastly, the case study accredited several factors of success, ranging from divine intervention and help from God to earning prayers and well wishes of their family members as well as those who benefited from their service and charities. The focus group discussion while cognizant of these factors, brought in the element of luck, thus emphasizing that all factors being constant, luck plays a major role in driving a business to success. Even though the book does not explicitly recognize this factor, one sees several examples throughout the cases where the entrepreneurs luckily hit upon a jackpot such as the case of those who migrated to Pakistan after independence and found a huge playing field left vacant for investment. Hence, one can say that both research methods complemented one another in enriching the understanding of the topic under study.

4.4. CONCEPTUAL FRAMEWORK

In the light of the findings reported above, a conceptual framework is developed. The framework is defined along a continuum of collective and individual traits and encompasses a number of elements derived from the findings which piece together to form a successful venture in general and a Chinioti business model in particular. The elements on the top form universal traits i.e., most of the Chinioti families have these factors in common. As the framework travels downwards, the traits begin to get individually customized to entrepreneur's own strategies, actions and personality traits. Each element of the framework is elaborated below in accordance to their levels.

4.5. LEVEL ONE

On the topmost of the framework is the element Family Traits i.e., the qualities and habits of Chinioti Sheikhs such as unity in family, leadership skills and preference for entrepreneurship over job.

4.5.1. FAMILY TRAITS

While personality traits define an entrepreneur's overall persona, the Chinioti Sheikh community sustain some shared qualities that are in turn, inherent in their individual personalities. These include a respect for family values and traditions; support for community members; unity in family; and a common structure of apprenticeship. Keeping true to their practice of handing business over to younger generation early on, the apprenticeship system usually includes a bottom-up one year training program where the apprentice is sent to business premises immediately after graduating or on his/her eighteenth birthday. There, they start off the training by spending each month in different functional departments for one year before moving up the executive ladder. In some cases, the son is asked to spend a month on the gate to understand the activities of the business such as logistics and shipping; or spend a certain amount in a bazaar to understand the market. Other family traits include strong patriotic sentiments; the inclination to give back to their community as well as the country; spending sparingly and staying grounded. The community believes strongly in hard work and have inbuilt leadership skills.

While these traits seem to be associated exclusively to Chinioti Sheikh entrepreneurs, one commonly witnesses that most family firms share a common set of characteristics (Kellermanns *et al.*, 2012). For example, as indicated by a participant, NS regarding the Memon community, they also share some business habits that can be solely attributed to them.

“They are similar to Chiniotis in quite a deal but they know more about controlling cost. And most interestingly they are ready to do business on very minimal profit margins, which other people do not consider. They try to sell huge quantities rather than making maximum profit by selling few units.”

4.6. LEVEL TWO

The level two encompasses two broad elements: Philosophies and Philanthropy. These are again universal traits with minimal variations in Chinioti entrepreneurs.

4.6.1. BUSINESS PHILOSOPHY

It was noted during the analysis that every entrepreneur is driven by a certain philosophy i.e., a belief or an approach towards his or her business that trickles down to shape principles and in turn, strategies and actions. Some of these beliefs are religious such as success is an endowment of God; or that success comes to only those who adhere to the rules set by God. Others are related to economics such as the importance of saving one's wealth for rainy days. For others yet, their business philosophies revolve around values such as credibility as in case of Mian Muhammad Anwer (Crescent Group) who believed that wealth ultimately leaves a person; yet reputation lingers but if that is gone, it never returns. Whatever the philosophy, a careful examination reveals that the strategies and actions of an entrepreneurs are reflection of their business philosophies.

4.6.2. PHILANTHROPY

The second element of family traits contains philanthropy. Although the Chiniotis consider themselves way behind in giving compared to other business communities like Memons, a quality that is again a

manifestation of their humble attitude; they are very generous and regularly engage in philanthropic activities such as building a mosque or a healthcare facility. Entrusted with the obligation to give back to their community, they pay huge sums of money in charity and Zakat (an Islamic tax given by rich to poor) in addition to other activities such as forming non-profit organizations to bring a positive change in the society.

A probable reason for their immense interest in serving other people is mirrored in an observation made by Ahsan Saleem (Crescent Group) who asserted, "wealth loses its lust after a certain period of time. Then it has to be earned for others."

4.7. LEVEL THREE

Philosophies and Philanthropy trickle down into Business Rules/Principles and Business Model. Although almost all Chinioti Sheikh entrepreneurs have communal business rules and business model, both of these elements differ in terms of founder's individual ideas as well as the organizational culture of that business group, hence, the reason for being located at the midway of the continuum.

4.7.1. PRINCIPLES OF DOING BUSINESS

Inspired by the business philosophies, these are the rules of the game that are typically set by the elders of the family and include guidelines for doing business that the next generation obligates itself to abide by. Some of these include having a constant diversity in business; a preference for change and avoiding the status quo; an environment of continuous learning where the entrepreneurs must keep themselves updated with the latest tools and technology; spending frugally; playing a fair competition with rivals; hard work; and cherishing values such as honesty and credibility; trustworthiness and transparency among partners; in addition to staying within the limits of law; avoiding illegal sources of income and belief in God.

4.7.2. BUSINESS MODEL

In addition to business principles, each family business follows a certain business model. This model encompasses a framework on how to structure their business setup. The business model of Chinioti Sheikhs typically stands on four pillars: a) delegation (of authority and power to subordinates), b) decentralization (sharing decision-making authority with individual units), c) diversification (of business to tap emerging opportunities), and d) stakeholders' interests (concerns and priorities for businesses). Although the first three factors are given utmost priority, a business augments to a status of worship in their view when the fourth pillar is added.

4.8. LEVEL FOUR

The lowest level contains two broad elements which are Personal Traits and Entrepreneurial Mindset. Once again, while entrepreneurs share a common set of personality traits, it is the combination of both personality traits as well as entrepreneurial mindset that define the overall persona of a business.

4.8.1. PERSONALITY ATTRIBUTES

A close examination of the qualities discussed during focus group as well as observed in the case study reveal that the personal qualities can be further categorized into sub-categories, i.e., personal traits and behavioral traits.

4.8.1.1 PERSONAL TRAITS

Consistent with the trait theories (Schumpeter, 1934), all the entrepreneurs analyzed seem to have a similar set of personality traits; such as flexibility and optimism. A character sketch of Chinioti Sheikhs reveals traits such as humility and humbleness, staying grounded and leading a simple lifestyle. Although a major chunk of their later generations began to prefer a luxurious lifestyle, they still avoid excessive pomp and show-off as one of their elders advised them: "Business must be done in silence and backdrop and always away from fame".

All the entrepreneurs from the case analysis are strong followers of religion and believe in values such as honesty, trustworthiness, keeping promises, and earning a Halal (i.e., permissible and/or legal in Islam) income. Applying these traits to entrepreneurs in general, a similar pattern is found: passion and a strong belief system, whether it is an entity like God, a role model or their own selves. They are perseverant in achieving their goals and have the ability to get back on their feet after facing a loss.

4.8.1.2. BEHAVIORAL TRAITS

A common aspect of behavioral trait found in all Chinioti entrepreneurs was the habit of travelling far and wide to search for work. This aspect of migration or traveling is a manifestation of their risk-taking behavior and the propensity towards stepping out of their comfort zone. Another trait found common in all entrepreneurs is that they are people oriented; they take help of their community members in case of Chinioti Sheikhs or their friends and family in general. They are opportunists and go where the opportunity leads them. They are innovative and experimental; and are aware of their target market as well as their competitors.

4.8.2. ENTREPRENEURIAL MINDSET (EM) AND BUSINESS INSIGHTS

Having been born and raised in a business environment where they grow up to witness discussion related to business, business understanding and acumen becomes an innate quality for many Chinioti Sheikh community members. As in their own words, "business is our second nature." There are many aspects of EM that could be easily identified from the case analysis and attributed to a successful entrepreneur in general from the focus group. For example, when the authors inquired participants what they perceive about EM in the focus group, a series of varying opinions came out which defined and set the composition of entrepreneurial mindset. Some believed that the entrepreneurial mindset was a pre-condition of starting a business; an attitude or a way of approaching opportunities around.

A further elaboration of this was that it was a childlike approach of an entrepreneur towards his goal e.g., the nonchalant and fearless attitude when the child climbs a tree and doesn't look down. It is the ability to focus on entrepreneur's affordable loss rather than profits and their ability to utilize their resources effectively. A true entrepreneur, in their view, is one who doesn't yearn immediate gratification but rather, has a long-term vision and the ability to foresee what others miss. In the light of the points raised above as well as the ones extracted from case study, one can assume that entrepreneurial mindset includes the attributes of opportunity orientation, strategic focus, foresightedness, and innovativeness.

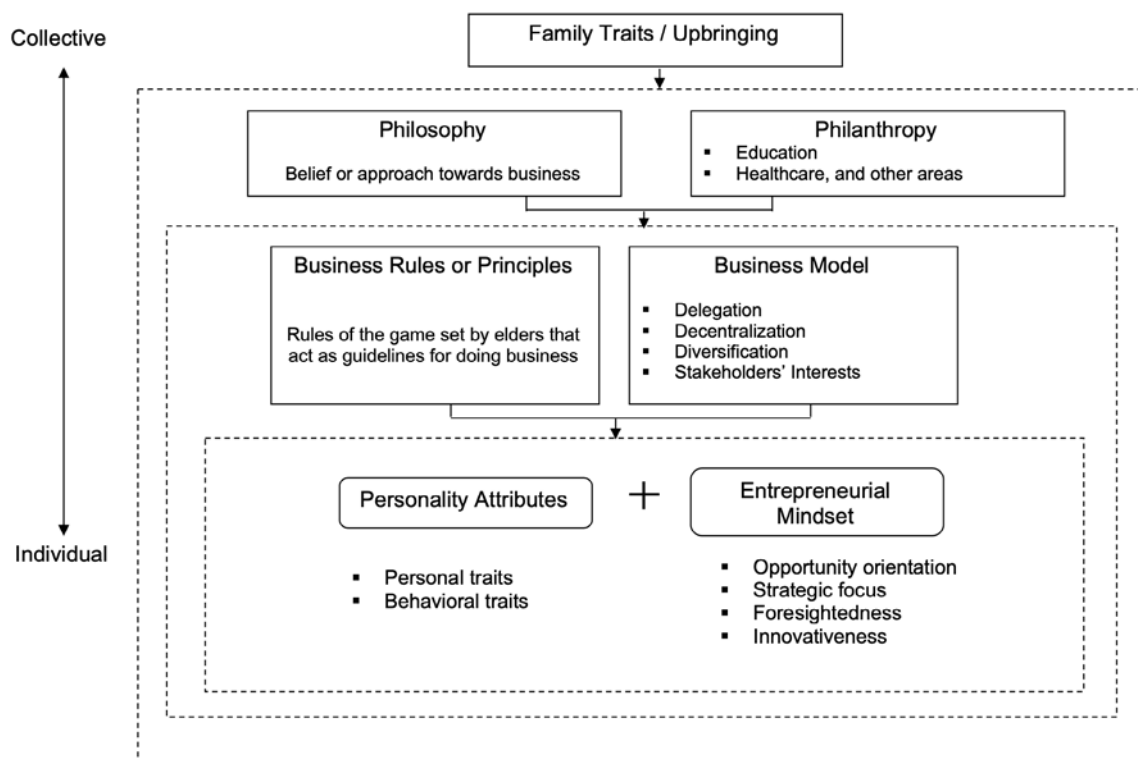


Figure 1. Conceptual Framework.

Source: own elaboration.

4.9. DISCUSSION

The findings from the case study and the focus group embody the characteristics and the qualities of a successful entrepreneur, the evidences of which are found consistent with the previous studies. The fact that family entrepreneurs and more particularly community entrepreneurs are raised in a certain way coincides with many studies (Hamilton, 2011; Javaid *et al.*, 2019). Specifically, amongst the practices of entrepreneurs from the Chinioti Sheikh community, also concurrent with the findings of Javaid *et al.* (2017), one can see that a similar entrepreneurial mindset and personification exists across all entrepreneurs in general.

For example, the study of Chang (2020) also report the system of apprenticeship known as entrepreneurial bridging in successful family firm entrepreneurs. Furthermore, the business rules set by the Chinioti entrepreneurs goes in hand with the twelve ethical rules described by Vadastreanu *et al.* (2015) that a business must comply in order to sustain their credibility in the market. Hence, one sees that they uphold values such as honesty and integrity, in addition to keeping promises, expressing respect to law as well as society and giving back to their community; thereby retaining a credible position in the market and among their customers as well as suppliers. Likewise, the personification of an entrepreneur once again affirms the findings from the literature.

The personal and the behavioral traits reported in the findings altogether depict an ideal list of characteristics that an entrepreneur typically possesses and while Gartner (1988) criticized the practice of trying to measure personality traits of an entrepreneur, it is empirically proven that an entrepreneur's personality traits influence the performance of their venture (Zhang & Bruning, 2011). The trait of perseverance and determination also affirms a previous study of Chang (2017) who found through personal interviews with successful entrepreneurs that all her participants cherished and advocated these traits.

On the other hand, while it is conveniently assumed that an entrepreneur is a risk-taker, we found evidences from the findings that the Chinioti Sheikh entrepreneurs as well as others believe in taking calculated risks, a finding underlined by Chell (2008). Similarly, a common characteristic found in all Chinioti Sheikh entrepreneurs was that they started small; thus, most of their characteristics corresponded with three out of five principles of effectuation (Saravathy, 2001), i.e., bird in hand (in terms of starting with their means), affordable loss (in terms of taking calculated risk), and crazy quilt (forming partnerships and taking help from community members). However, sometimes when they explore a lucrative opportunity, they diversify their family business (called lemonade principle) and start a new venture (called pilot in the plane) in effectuation theory, which provide them new means and new goals.

The attributes of an entrepreneurial mindset raised during the discussion as well as dug out from the case analysis all accord to effectuation theory and model found in literature (Qureshi *et al.*, 2016). Thus, one saw that it is a growth-oriented perspective since a successful entrepreneur hates stagnation or lack of growth and is actively engaged in seeking opportunities to expand his or her venture. The successful cases of Chinioti Sheikh entrepreneurs also resonate with the fact that it is entrepreneurial mindset indeed which is a function of entrepreneurial success.

The eagerness of the Chinioti Sheikh entrepreneurs in philanthropic activities also resonates with the phenomenon of entrepreneurial philanthropy (Harvey *et al.*, 2011) who define the term as an entrepreneur's desire to tackle social issues through active involvement and investment of their wealth, time and effort. A significant addition to this links entrepreneurial success to entrepreneurial philanthropy, which using the definition of success as an accumulation of significant wealth or profits from their business, suggests that such successful entrepreneurs when engage in philanthropic activities invest momentous resources and capital to bring about a positive change (Shaw *et al.*, 2013). This finding accords with the practices of Chinioti Sheikh entrepreneurs who, besides their wealth, also dedicate their time and energies to build universities and educational institutes, healthcare facilities and religious centers; rather than just giving in charity.

An interesting addition to the findings is the disclosure of unethical practices that ethical entrepreneurs are forced to do such as paying bribe or extortion money to government officials or mafia groups to sustain their business or get an administrative task done. Although amusing, it is not surprising as Pakistan Corruption Report indicates a high corruption risk in the country and a severe obstacle to businesses in general (The Risk & Compliance Portal, 2017). Such a dysfunctional environment can hinder business success as many entrepreneurs would go through the torturous dilemma of either compromising their values or their business.

5. CONCLUSIONS AND IMPLICATIONS

Although the authors commenced the study in search for a different kind of result, the findings took a new course of direction on its own. The authors hoped to learn the secret of success from the business community of Chinioti Sheikhs and generalize the findings to larger population of entrepreneurs, the study unearthed a plethora of gems that the authors investigated.

The Chinioti Sheikhs are successful because they follow a sophisticated system comprising of words of wisdom from their elders along with training, network of religious beliefs, and a value system sitting on ethics and morality. Moreover, the upbringing and an organized apprenticeship program helps shape their business acumen. Thus, they grow up with personality ingrained with leadership skills, creativity, and business insights. It is this combination of their value-infused personality and entrepreneurial mindset that becomes the ultimate driver of success of their business. Hence, to answer the question if entrepreneurial mindset is enough, then it certainly is not. Is this business model confined to Chinioti Sheikhs only and whether an entrepreneur from a nonfamily business learn nothing from it? The focus group discussion contradicts it.

Hence, although an entrepreneur who does not come from an entrepreneurial family may face a different environment at home, they may have a certain philosophy and business model that may orient their direction into entrepreneurial action. In case their actions are absent from it, the framework can

act as a model to follow as one learns that values are as significant as strategy building, thus the heart and the mind. Finally, the study presents a conceptual framework that contains factors like business philosophy, (strong desire for) philanthropy, business rules or principles (learnt from elders), business model (comprising sub-factors, delegation, decentralization, diversification, and stakeholders' interests), personality traits, and entrepreneurial mindset (comprising sub-factors, opportunity, strategic focus, strategies and innovation, and foresight and decision-making).

5.1. AREAS FOR FUTURE STUDY

Since the study is purely exploratory in nature, it offers an array of opportunities for empirical advances. Moreover, since the study is first of its kind in its attempt to do an in-depth study of the entrepreneurial practices of a prominent business community in Pakistan, further studies can be pursued in this direction. For example, a comparative study can be done between entrepreneurs coming from entrepreneurial family background versus non-entrepreneurial background to compare and contrast the difference in their business approach and perception of success. Likewise, a comparative study on the business model of Chinioti Sheikh community and other business communities such as Memon and Agha Khanis can be carried out to investigated.

The study can also be advanced using other methods within qualitative domain such as interviews of successful entrepreneurs to get their accounts and perception about the framework and the results of the study. On the other hand, a quantitative approach can be taken to understand success. A primary work can be done on further enhancement and testing of the framework put forward in this study as well as developing a theory of entrepreneurial success. Thus, theory building could be done after soliciting data from a larger sample. Furthermore, the study can be replicated in other cities of Pakistan and even outside the country for an enriched conceptualization.

REFERENCES

- Al-Tit, A., Omri, A., & Euch, J.** (2019). Critical success factors of small and medium-sized enterprises in Saudi Arabia: Insights from sustainability perspective. *Administrative Sciences*, 9(2), 32. https://www.researchgate.net/publication/347535652_Critical_Success_Factors_of_Small_and_Medium-Sized_Enterprises_in_Saudi_Arabia_Insights_from_Sustainability_Perspective
- Angel, P., Jenkins, A., & Stephens, A.** (2018). Understanding entrepreneurial success: A phenomenographic approach. *International Small Business Journal*, 36(6), 611–636. <https://doi.org/10.1177/0266242618768662>
- Bashir, S., Syed, S., & Qureshi, J.** (2017). Philosophical and methodological aspects of mixed-methods research: A review of the academic literature. *Journal of Independent Studies and Research*, 15(1), 32–50. <http://jisr.szabist.edu.pk/JISR-MSSE/Publication/2017/15/1/499/Article>
- Bosman, L., & Fernhaber, S.** (2018). Defining the entrepreneurial mindset. In L. Bosman & S. Fernhaber (Eds.), *Teaching the Entrepreneurial Mindset to Engineers* (pp. 7–14). Springer International Publishing.
- Bryant, P.** (2009). Self-regulation and moral awareness among entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 505–518. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.005>
- Chang, A. A., Mubarik, M. S., & Naghavi, N.** (2020). Passing on the legacy: Exploring the dynamics of succession in family businesses in Pakistan. *Journal of Family Business Management*, (ahead-of-print).
- Chell, E.** (2008). *The entrepreneurial personality: A social construction* (2nd ed.). Routledge.

- Chen, C. C., Greene, P. G., & Crick, A.** (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295–316. https://econpapers.repec.org/article/eejbvent/v_3a13_3ay_3a1998_3ai_3a4_3ap_3a295-316.htm
- Chong, W.** (2012). Critical success factors for small and medium enterprises: Perceptions of entrepreneurs in Urban Malaysia. *Journal of Business and Policy Research*, 7(1), 204–215. <https://www.semanticscholar.org/paper/Critical-Success-Factors-for-Small-and-Medium-of-in-Chong/a657557b849269feab61447a17a04023b9d2469d>
- Creswell, J. W., Shope, R., Plano Clark, V. L., & Green, D. O.** (2006). How interpretive qualitative research extends mixed methods research. *Research in the Schools*, 13(1), 1–11. https://www.researchgate.net/publication/228435302_How_interpretive_qualitative_research_extends_mixed_methods_research
- Francis, P. A.** (2016). *Factors that led to entrepreneurial success: An exploratory qualitative study* [PhD Thesis]. Capella University.
- Gartner, W. B.** (1988). “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11–32. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225878801200401>
- Hamilton, E.** (2011). Entrepreneurial learning in family business: A situated learning perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(1), 8–26. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14626001111106406/full/html>
- Harvey, C., Maclean, M., Gordon, J., & Shaw, E.** (2011). Andrew Carnegie and the foundations of contemporary entrepreneurial philanthropy. *Business History*, 53(3), 425–450. <https://doi.org/10.1080/00076791.2011.565516>

- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C.** (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217–229. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.454.5117&rep=rep1&type=pdf>
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A.** (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33–52. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/104225870202600403>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G.** (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. <https://psycnet.apa.org/record/2003-10883-004>
- Javaid, O., Shamsi, A., & Hyder, I.** (2019). *How Memon, Delhi Saudagaran and Chinioti Entrepreneurs Create New Ventures?* Pakistan Business Review.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Zellweger, T. M.** (2012). Article Commentary: Extending the Socioemotional Wealth Perspective: A Look at the Dark Side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175–1182. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2012.00544.x>
- Laužikas, M., & Mokšėckienė, R.** (2013). The role of culture on entrepreneurship in Lithuania. *Socialiniai Tyrimai*, 2(31), 55–69. <https://vb.mruni.eu/object/elaba:6092663/>
- Lindquist, M. J., Sol, J., & Van Praag, M.** (2015). Why do entrepreneurial parents have entrepreneurial children? *Journal of Labor Economics*, 33(2), 269–296. https://econpapers.repec.org/article/ucpjlabec/doi_3a10.1086_2f678493.htm
- Luca, M., & Robu, A.** (2016). Personality traits in entrepreneurs and self-employed. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9. https://www.researchgate.net/publication/312320488_PERSONALITY_TRAITS_IN_ENTREPRENEURS_AND_SELF-EMPLOYED

- Makhbul, Z. M., & Hasun, F. M.** (2011). Entrepreneurial success: An exploratory study among entrepreneurs. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 116–125. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/7046>
- McClelland, D. C.** (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://psycnet.apa.org/record/1965-13693-001>
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C.** (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Harvard Business Press.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A.** (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
- Naumann, C.** (2017). Entrepreneurial mindset: A synthetic literature review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(3), 149–172. <https://eber.uek.krakow.pl/index.php/eber/article/view/292>
- Neneh, N. B.** (2012). An exploratory study on entrepreneurial mindset in the small and medium enterprise (SME) sector: A South African perspective on fostering small and medium enterprise (SME) success. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3364–3372.
- Qureshi, J., Qureshi, M. S., & Qureshi, M. A.** (2018). Mitigating risk of failure by expanding family entrepreneurship and learning from international franchising experiences of Johnny Rockets: A case study in Pakistan. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies*, 3(1), 110–127. <https://journals.iobmresearch.com/index.php/JELCS/article/view/1972>

- Qureshi, J., Qureshi, M. S., & Talha, M.** (2018). A visionary leader and an entrepreneur with persistent mind-set: Jahangir Siddiqui (Founder of JS Bank and Group of Companies). *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 7, 207–220. https://www.researchgate.net/publication/349644895_A_VISIONARY_LEADER_AND_AN_ENTREPRENEUR_WITH_PERSISTENT_MIND-SET_JAHANGIR_SIDDIQUI_FOUNDER_OF_JS_BANK_AND_GROUP_OF_COMPANIES
- Qureshi, S., Chang, A. A., & Shahid, A.** (2016). Women entrepreneurs in Pakistan: A qualitative study using multiple case design method to study the application of effectuation model. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 6(2), 170–176.
- Reyes-Mercado, P., & Verma, R.** (2020). *Effectuation and causation approaches in entrepreneurial marketing: A set-theoretical model* (pp. 347–361).
- Rotter, J. B.** (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), 56–67. <https://psycnet.apa.org/record/1975-11748-001>
- Saqib, A.** (2016). *Kamyab log*. Sangameel Publishers.
- Sarasvathy, S. D.** (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical Shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://www.jstor.org/stable/259121>
- Sarasvathy, S. D.** (2004). Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(6), 519–531. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00062.x>
- Schumpeter, J. A.** (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, Interest, and the business cycle*. Harvard University Press.

- Shaw, E., Gordon, J., Harvey, C., & Maclean, M.** (2013). Exploring contemporary entrepreneurial philanthropy. *International Small Business Journal*, 31(5), 580–599. <https://doi.org/10.1177/0266242611429164>
- Shirokova, G., Morris, M. H., Laskovaia, A., & Micelotta, E.** (2021). Effectuation and causation, firm performance, and the impact of institutions: A multi-country moderation analysis. *Journal of Business Research*, 129, 169–182. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.045>
- Staniewski, M. W., & Awruk, K.** (2019). Entrepreneurial success and achievement motivation – A preliminary report on a validation study of the questionnaire of entrepreneurial success. *Journal of Business Research*, 101, 433–440. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v101y2019icp433-440.html>
- The Risk & Compliance Portal.** (2017). *Pakistan Corruption Report*. <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/pakistan/>
- Thien, G.** (2016). The luck factor in entrepreneurship success. *Journal of Scientific Research and Development*, 3(3), 82–89.
- Vadastreanu, A. M., Maier, D., & Maier, A.** (2015). Is the success possible in Compliance with ethics and deontology in business? *Procedia Economics and Finance*, 26, 1068–1073. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00931-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00931-4)
- Vanderstraeten, J., Hermans, J., Witteloostuijn, A. van, & Dejardin, M.** (2020). SME innovativeness in a dynamic environment: Is there any value in combining causation and effectuation? *Technology Analysis & Strategic Management*, 32(11), 1277–1293. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1766672>

Zhang, D., & Bruning, E. (2011). Personal characteristics and strategic orientation: Entrepreneurs in Canadian manufacturing companies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 82–103. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552551111107525/full/html>

Zulkifli, R. M., & Rosli, M. M. (2013). Entrepreneurial orientation and business success of Malay entrepreneurs: Religiosity as moderator. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(10), 264-275. http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_10_Special_Issue_May_2013/29.pdf

/05/

WOMEN ENTREPRENEURIAL LEADERS AS HARBINGERS OF ECONOMIC GROWTH: EVIDENCES FROM AN EMERGING MARKET OF SOUTH ASIA

Jawaid A. Qureshi

Shaheed Zulfikar Ali Bhutto Institute of Science & Technology (SZABIST), (Pakistan).
E-mail: jawaid.qureshi@szabist.edu.pk ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6380-5402>

Salman Bashir Memon

Shaheed Benazir Bhutto University, Shaheed Benazirabad, (Pakistan).
E-mail: salman.bashir@sbbusba.edu.pk ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4533-4923>

Claire Seaman

Queen Margaret University, Edinburg, Scotland, (United Kingdom).
E-mail: CSeaman@qmu.ac.uk ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4818-5051>

Recepción: 15/06/2021 **Aceptación:** 02/07/2021 **Publicación:** 24/08/2021

Citación sugerida:

Qureshi, J. A., Memon, S. B., y Seaman, C. (2021). Women entrepreneurial leaders as harbingers of economic growth: evidences from an emerging market of South Asia. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 10(3), 137-169. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2021.100347.137-169>

ABSTRACT

Global economy is driven by entrepreneurs operating micro, small, medium, and large-scale enterprises (M-SMLEs). This probe integrates three distinct domains, entrepreneurship, leadership, and gender, particularly women. In a previous study, one of the co-authors investigated such phenomenon that comprised motivations and pre-and-post venture challenges for women entrepreneurial leaders and devised a conceptual framework. This inquiry applies quantitative methods to empirically test and validate such framework, and contribute towards pertinent theoretical underpinning. It avails post-positivism philosophy, deductive approach, and survey method. Data was garnered from women entrepreneurial leaders of Pakistan – a growing emerging market of South Asia. The sample size includes 308 samples (comprising micro, small, and medium-scale enterprises (M-SMEs), 100+ participants from each category. The capabilities, circumstances, and behavior of M-SMEs differ than those of such leaders from large-scale enterprises; therefore, they were ignored purposefully. Structural Equation Modeling (SEM) technique was availed for data analysis. Canons of reliability, validity, and triangulation assisted toward robust results. The findings reveal that motivation to become entrepreneur and need of situation appeared the most significant predictors for starting and leading a venture by women. In challenges before the start of business (discouragement from family and gender stereotypes, financial challenges, lack of entrepreneurial knowledge, and lack of access to market and workplace [in a male-dominated society]) appeared significant predictors in order. And in challenges after the start of business (lack of market research, lack of finance and sustainability, harassment from men, and gender stereotypes from employees) respectively appeared significant predictors of women entrepreneurial leadership.

KEYWORDS

Entrepreneurship, Female Leadership, Motivation and Challenges, Gender Diversity, Micro, Small, and Medium Enterprises (M-SMEs).

1. INTRODUCTION

Entrepreneurship has become a vast and the most salient discipline having nexus with economics, marketing, strategy, overall management science, sociology, psychology, and so on (Hisrich, Peters, & Shepherd, 2012). Management scientists have explored entrepreneurs from myriad dimensions by merging it with distinct disciplines, which have substantially contributed to entrepreneurship theory and pertinent frameworks. Entrepreneurship itself has several sub-domains such as, technology innovation, venture capital, microfinance also called micro-entrepreneurship, SME entrepreneurship, green entrepreneurship, and so on (Qazi *et al.*, 2020).

Entrepreneurship is seen from numerous perspectives. It is about bringing creativity into business ventures. Entrepreneurs think in novel ways, develop innovative products and processes, and market the products in unique, efficient, and effective ways. Their ventures can be of any scale, from micro or very small to small, medium, or large-size organizations. Worldwide start-ups observe mushroom growth (Hashi & Krasniqi, 2011; Qureshi, Qureshi, & Qureshi, 2018). Entrepreneurs are fueling the global economy by creating employment, income, skill-building, developing new products, processes, and technology, exports, adding value to exchequers' income in the form of taxes (Qureshi, 2012a, 2012b), and playing a vital role in reducing global poverty (Bruton, Ketchen, & Ireland, 2013).

Leadership has been envisaged from various perspectives, such as a great man or inspirational leader to servant leader. Others see its various characteristics like autocratic, authoritarian, dictatorship, democratic, transaction or task-oriented, and employee or people-oriented (Robbins & Judge, 2017). Among scholars, consensus has been developed those leaders are influencers (Daft, 2014). Management specialists have ascertained about various sub-domains of leadership by integrating it with several domains of management like strategy and leadership, teams and leadership, entrepreneurial leaders, and women entrepreneurial leaders (Samo, Qureshi, & Buriro, 2019).

Researchers noticed new developments in the realm of women entrepreneurship in nexus with leadership (Dean & Ford, 2017; Dunn, Gerlach, & Hyle, 2014). Women have been actively participating in almost every field and sector and their participation in business and politics seem growing (Hoyt & Murphy, 2016). However, women still face prejudice in corporate world to other professions (Lawless & Fox, 2012). Fair participation of women in all the branches of work life and inclusive equal opportunities for women appears a prime concern for policy makers, governments, and other actors of civil society (Hoyt & Murphy, 2016). Several authors found difference between masculine and feminine norms and identified problematic leadership styles (Dean & Ford, 2017; Wilson & Tagg, 2010). Several researchers agreed that cases of successful entrepreneurial leadership of women need further inquiries in different contexts and environments (Dean & Ford, 2017; Dunn, Gerlach, & Hyle, 2014; Harrison, Leitch, & Mcadam, 2015; Matsa & Miller, 2014).

Globally, economic growth and sustainable development mainly rest on entrepreneurs. In the success of entrepreneurial ventures, leaders play a pivotal role in leading teams and wielding scarce resources. As organizations contain diversified workforce with ever-escalating role of women as business leaders, while their leadership styles and capabilities need to be ascertained. Some authors recommended studying entrepreneurship and leadership together (Leitch & Volery, 2017). Scholars highlighted research gap to further ascertain entrepreneurial leadership with regard to women leaders (Dean & Ford, 2017; Kimbu *et al.*, 2021; Kimbu *et al.*, 2021; Santos & Neumeyer, 2021). In addition, in the context of emerging markets of South Asia, empirical studies need to be conducted by integrating these three distinct domains and to discover the motivations for women to resume and lead a venture, challenges they undergo at pre-inception stage and post-inception stage, which relate with push and pull theory of entrepreneurship (Samo *et al.*, 2019). Moreover, gender parity in Pakistan stood the third and fourth worst in the world during 2019 and 2021 respectively (Ahmed, 2019; Iqbal, 2021; The World Economic Forum, 2021). Moreover, gender parity and women empowerment pertain to goal number five of the United Nations

Sustainable Development Goals (United Nations, 2021). Hence, this necessitates undertaking an empirical inquiry.

2. LITERATURE REVIEW

The term entrepreneurship is associated with novel ideas for new business with innovative goods, services, and brands that eventually contribute towards sustainable economic development (Goel & Joshi, 2017). Entrepreneurs have been observed with unique traits and characteristics. Most of them appear creative, proactive, risk-taking, stubborn, having relentlessness and passion, persistent, and humble. Many of them inaugurate a venture after getting some education, job experience, savings, and establishing a network of professionals and supporters. But this differs for many individuals who might resume a venture as a compulsion due to non-availability of jobs, income, etc. It is termed as necessity entrepreneurship theory and refugee entrepreneurship theory, which falls opposite to entrepreneurship by choice. Authors broadly relate such situations with ‘push and pull theory of entrepreneurship’ (Amit & Muller, 1995; Dawson & Henley, 2012; Gilad & Levine, 1986; Kirkwood, 2009; Patrick, Stephens, & Weinstein, 2016). Family business and communities in business preferably focus and prioritize their own ventures. Global business is dominated by family business (Qureshi *et al.*, 2018).

Entrepreneurship is a process that can be taught and learnt (Aulet, 2017). Bill Aulet (2017) observed that entrepreneurship is a craft. It is about developing specialized skills to produce goods or perform services, which vary from small works of pottery, painting, electricians, and mechanics to highly specialized skills of information technology (IT) experts. In the wake of dot com bubble burst or collapse of many technological firms worldwide, he as the leading entrepreneurial guru from MIT formed his firm views that entrepreneurship is a craft. This fact traces its testimonies from centuries.

Leadership has been ascertained from the perspective of leadership traits, skills, styles, processes, and gender differences (De Vries, Bakker-Pieper, & Oostenveld, 2010; Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017; Matsa & Miller, 2014; Mumford, Campion, & Morgeson, 2007; Szczesny *et al.*, 2004). Their strategic

skills, proactivity, foresight, optimistic grip on pertinent knowledge, decision-making abilities, expertise and experience differentiate them from managers. Among several styles, the most common include: authoritarian, autocratic and dictators, task-oriented, people-oriented, charismatic, democratic, and laissez-fair to headless leaders [who fully empower their teams for attaining defined goals] (Robbins & Judge, 2017). Leaders are catalysts as they bring reforms inside organizations and make the best use of resources and teams. Great Leaders are transformational leaders who bring marvelous reforms inside organizations and craft positive values and culture (Brown & Moshavi, 2005). Leadership, teamwork, and conducive work environment play a pivotal role in developing core competencies and sustainable development of organizations. However, autocratic and dictator-like leaders also exist. There have been examples of unsuccessful leaders, destructive leaders and toxic leaders creating toxic culture to poisonous work environment and abuse their powers to play politics by making lobbies and exercising nepotism (Gallus *et al.*, 2013). Such situations cause incivility, de-motivation, disengagement, job stress, under-performance, and employees' turnover to even utter failure of organizations (Robbins & Judge, 2017).

Regarding the issue of gender, several authors have focused on cross comparison of women with men as leaders in terms of traits, skills, behavior, and performance differences. Women are perceived to be humble, democratic, less autocratic, and participative in task-related environment (Eagly & Johnson, 1990). Because of their people-oriented behavior, rather than task-oriented, their team members or subordinates feel happier and more satisfied (Crites, Dickson, & Lorenz, 2015). Other authors found them more optimistic toward tough future goals and effective mentors for their followers (Eagly & Johannesen-Schmidt, 2001). In developing the leadership capabilities of women, the cultural context and religious values do matter a lot in individual economies, since such obstructs deter them in building their full potential and career cum leadership capabilities (Manzoor, 2015). Researchers have tried to investigate gender differences in every sub-discipline of management science (Kimbu *et al.*, 2021; Santos & Neumeyer, 2021).

In developing countries like Pakistan, women's social status does not turn equal to that of men. They are often discriminated and biased (Kaul, 2018). Men's belief in sexism (that men are strong and superior than women) and stereotypes about women make their role felt be little in education, jobs, and businesses (Delavande & Zafar, 2013; Imam, Shah, & Raza, 2014). Women are usually discouraged to commence a business by their immediate family members, relatives, pals, and community to society (Samo *et al.*, 2019).

2.1. MOTIVATION TO BECOME ENTREPRENEUR

A lot of people have deep motivation to become entrepreneurs, want to lead a team and enterprise, and make the venture successful (Garcia-Rodriguez *et al.*, 2017; Segal, Borgia, & Schoenfeld, 2005). Indeed, they chase their dreams via their startup journeys. Samo *et al.* (2019), categorized motivation (for entrepreneurship) into three ways: internal motivation, external motivation through social aggrandization, and need and situation. Women entrepreneurial leaders possess intrinsic motivation to kick start their venture (Kirkwood, 2009; Orhan & Scott, 2001). In the context of urban life, many people look at the success stories of entrepreneurs and get deep inspirations. From successful beauticians to designers, chefs, food business owners, restaurant owners, etc. dazzle them, which is termed as social aggrandization (Harms *et al.*, 2014; Kautonen, 2008). Internal motivation and social aggrandization complement each other. Many female entrepreneurs get fascinated from their desires to lead a team and work on their own terms and conditions to pace of work (Carter *et al.*, 2003; Van Gelderen & Jansen, 2006). Hence, it is hypothesized that:

H1. Motivation to become entrepreneur has a positively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.1.1. NEED OF THE SITUATION

Another form of motivation is need of the situation, which may be positive or negative motivation, like compulsion. Many women were compelled to resume a business venture due to abrupt death of their

fathers or husbands or guardians. Thus, they were left with no choice to carry on their business or start a venture to make their livelihood. Sometimes they did so to chip in some money in home to meet ever-escalating outlays (Barrett & Moores, 2009; Koneru, 2018; Orhan & Scott, 2001). Another compelling reason was absence of male family members to run a family enterprise (Martinez-Jimenez, 2009). These situations led to the terminologies of necessity entrepreneurship (Hessels, Van Gelderen, & Thurik, 2008) and refugee entrepreneurship, suitable for refugees (Thurik, Carree, van Stel, & Audretsch, 2008). Thus, they had to sacrifice their own education, career, and other dreams (Barrett & Moores, 2009). Hence, it is hypothesized that:

H1.1. Need of the situation (to become entrepreneur) has a positively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.2. CHALLENGES BEFORE THE START OF BUSINESS

Enormous amount of research studies has been done on entrepreneurship, but relatively less work is undertaken on pre and post challenges of entrepreneurial journey (Miller & Le Breton-Miller, 2017; Samo *et al.*, 2019). The issues before their journey comprise: discouragement from family and gender stereotypes, financial challenges, access to market and workplace in a male dominated society, and lack of entrepreneurial knowledge (skills and experiences).

2.2.1. DISCOURAGEMENT FROM FAMILY AND GENDER STEREOTYPES

The oriental context differs exponentially than that of western one. In various fields of life, women are not given equal opportunities, such as in job market, business, and social circumstances. They are considered as weak and incompetent. Such gender stereotypes chase them throughout their lives (Dy, Marlow, & Martin, 2017; Gupta, Turban, & Pareek, 2013; Orser, Riding, & Manley, 2006). If they get fascinated to become entrepreneurs or dare to do so due to some compulsion or pressing monetary need, they face resistance from their parents, siblings, and family. In cases where they receive some consent and appreciation, some senior family members stay displeased for several reasons including their misjudgment

that they will under-perform and men will exploit them (Azmat & Fujimoto, 2016; Dhaliwal, Scott, & Hussain, 2010; Pant, 2015). Hence, it is hypothesized that (Note: H2 and H3 respectively appear implied that challenges before and after start of the business have significant relation/effect on women entrepreneurial leadership):

H2.1. Discouragement from family and gender stereotypes have negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.2.2. FINANCIAL CHALLENGES

Another front burner issue in the way of female entrepreneurs is about financial challenges (Giardino *et al.*, 2015; Marlow & Patton, 2005; Salamzadeh & Kawamorita-Kesim, 2015). Women belonging to lower and middle classes (so-called bottom of the pyramid [BOP] strata of the society) face stiff problem of access to finance (Brush *et al.*, 2018; Realini & Mehta, 2015). Their limited savings put barricades in their way. They cannot borrow much from their friends and family, since masses in such socio-economic classes stay hand-to-mouth or barely able to meet the meager requirements of survival. Dearth of savings and investment, coupled with lack of information about access to finance and markets including dearth of awareness about venture capitalists, micro-finance, small and medium enterprise (SME) finance, or any governmental schemes to uphold their ventures further aggravate their situation (Brush *et al.*, 2018). Hence, it is hypothesized that:

H2.2. Financial challenges have negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.2.3. LACK OF ACCESS TO MARKET AND WORKPLACE (IN A MALE-DOMINATED SOCIETY)

In countries like Pakistan, society is male-dominated, as men mostly take leading positions in all spheres of life and women get affected in such societies (Godwin, Stevens, & Brenner, 2006; Kabeer, 2000; Kantor, 2003; Kasturi, 1997). More than half of the population contains females, who are engaged in

almost all realms of work life, except the jobs of postmen or courier men, taxi drivers, butchers, and hawkers (Muhammad, Warren, & Binte-Saleem, 2017; Roomi & Parrott, 2008). Those women who dare to commence their entrepreneurial ventures and take leadership positions confront arduous situations, as they have to interact with male workers, laborers, vendors, dealers, and customers. Inside work place to visiting markets, everywhere they deal with men who mostly remain unwilling to treat them equally. Gender stereotype and parity to gap fall very serious constraints in women's entrepreneurial journey (Brush *et al.*, 2018). Hence, it is hypothesized that:

H2.3. Lack of access to market and workplace (in a male-dominated society) has negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.2.4. LACK OF ENTREPRENEURIAL KNOWLEDGE

Lack of entrepreneurial knowledge (including skills and experiences) also turns a very severe menace for women entrepreneurial leaders. There is an inedible link between entrepreneurial education (or knowledge, skills, and experiences) and intentions to start a venture (Bae *et al.*, 2014; Barba-Sanchez & Atienza-Sahuquillo, 2018; Kourilsky & Walstad, 1998; Ratten, 2016; Zhang, Duysters, & Cloudt, 2014). In developing countries including Pakistan, women in large remain deficient in acquiring technical knowhow and expertise to experiences for resuming and running their ventures to fulfill their needs and dreams (Pervez, 2013). In their exploratory inquiry, Samo *et al.* (2019) found that many courageous women leaders admitted that they had no basic and foundation knowledge of entrepreneurship, thus they learnt from trial-and-error method. They wasted a lot of energy, effort, time, and money in obtaining the skill-set required to nourish their business and successfully lead it to sustainable development. Hence, it is hypothesized that:

H2.4. Lack of entrepreneurial knowledge has negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.3. CHALLENGES AFTER THE START OF BUSINESS

The challenges after the start of business substantially vary than those at the inception stage. Some of those paramount challenges comprise: lack of market research, lack of finance and sustainability, harassment from men, and gender stereotypes from employees.

2.3.1. LACK OF MARKET RESEARCH

Lack of market research puts a heavy barricade in the way of startups (Leonidou, 2004; Raymond, 2018; Trott, 2001; Tushabomwe-Kazooba, 2006). Consumers' perceptions, preferences, buying patterns, decision making, and behaviors assist in developing and offering unique value to customers (Nasution *et al.*, 2011). Market insights also assist in making sales, developing customers, and generating profits for survival and growth. Market orientation to specific industry and segment info seem absent in many cases. Institutional voids exist particularly in under-developed and developing countries, where institutions are neither efficient nor supportive in providing all the mandatory information to entrepreneurs (Gao *et al.*, 2017; Mair, Marti, & Ventresca, 2012). Hence, being market-oriented by comprehending customers, vendors, dealers, environment, and rivals remains a hefty challenge (Kerin & Peterson, 2012). Hence, it is hypothesized that:

H3.1. Lack of market research has negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.3.2. LACK OF FINANCE AND SUSTAINABILITY

The financial challenges or instability confronted by women entrepreneurs in the starting phase of the venture deals with access to finance and raising funds, but in the continuing phase of their venture, they deal with a serious issue of managing cash flows or working capital management. Sales transactions take place on cash and credit, while they need to pour money to meet salaries and other outlays, to procurement of goods. If they incur loss, they need money to overcome their cash deficit. If their business

flourishes, they need finance for sustainable development (Hisrich Peters, & Shepherd, 2012; Mayoux, 1999; Orser *et al.*, 2006; Ramadani *et al.*, 2015; Ribes-Giner *et al.*, 2018).

Book-keeping knowledge to managing expansion from revenue and surplus cash remain unwieldy. Many women realize that they lack management skills (Fatoki, 2014). They believed that government offers meager magnitude of assistance towards overcoming their financial needs for business (Malmstrom, Johansson, & Wincent, 2017). However, providing access to finance and ease of borrowing for women yield in economic development and develop positive perception of banks and financial institutions (Abdullah & Quayes, 2016). Microfinance banks and institutions (including some non-governmental organizations, NGOs) usually finance very low amount at a very high interest rate. SME banks to conventional banks' schemes to lend SMEs demand proven track record of revenues, profitability, ample resources, equity, and readily sellable or cashable collateral. The question arises that if a firm reaches to that level of success (in a developing country), why should it need borrowing? The policy makers and governments need to seriously address these issues for salvation of startups, female entrepreneurial leaders and SMEs for their contribution in uplifting socio-economic development (Qureshi, 2012b). Hence, it is hypothesized that:

H3.2. Lack of finance and sustainability has negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.3.3. HARASSMENT FROM MEN

At the inception of their start-up, women face discouragement from family and gender stereotype in a male dominated society, and they face harassment from men even during their venture. Pakistan is among those countries where women often face harassment at workplace (Ali & Kramar, 2015; Muazzam, Qayyum, & Cheng, 2016; Zia, Batool, & Yasin, 2016). Many such cases remain unreported (Hadi, 2018). Despite intervention by government and human rights agencies, laws, rules, and policies have been framed to safeguard people, particularly women from harassment, but their execution appears dubious.

Women face nagging harassment from men including their sub-ordinates (for women entrepreneurs), co-workers and bosses (for working women), dealers, vendors, customers, and other people in society. They face obscene gestures, double meaning words, messages and calls on their phones and social media accounts, and unwanted closeness to touch at workplace to even public places (Wilder, 2018). Hence, it is hypothesized that:

H3.3. Harassment from men has negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.3.4. GENDER STEREOTYPES FROM EMPLOYEES

Prior to initiating their venture, women face gender stereotype and discouragement from family, friends, and community to society, and unfortunately, during their venture, they feel such stereotypes from their own employees. The belief in sexism that ‘men are stronger and superior’ prevails in the society. The male subordinates have doubts in the leadership abilities, skills, expertise, and competence of female leaders. They worry about their (women entrepreneurial leaders) decisions and believe that they are not fit for leadership roles, and can ruin the performance (Dean & Ford, 2017; Muhammad, Warren, & Binte-Saleem, 2017; Roomi & Parrott, 2008). Sometimes, men even do not follow their commands, which results in frustration for women leaders (Samo *et al.*, 2019). Hence, it is hypothesized that:

H3.4. Gender stereotypes from employees have negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership.

2.4. THEORETICAL FRAMEWORK

On the basis of pertinent literature review, insights from underpinning theories and paradigms, a theoretical framework is presented hereunder for empirical testing of their relationships and effect on each other. It contains three predicting variables: motivation to become entrepreneur, challenges before the start of business (including discouragement from family and gender stereotypes, financial challenges,

lack of access to market and workplace [in a male-dominated society], and lack of entrepreneurial knowledge), and challenges after the start of business (including lack of market research, lack of finance and sustainability, harassment from men, and gender stereotypes from employees), and outcome variable, women entrepreneurial leadership.

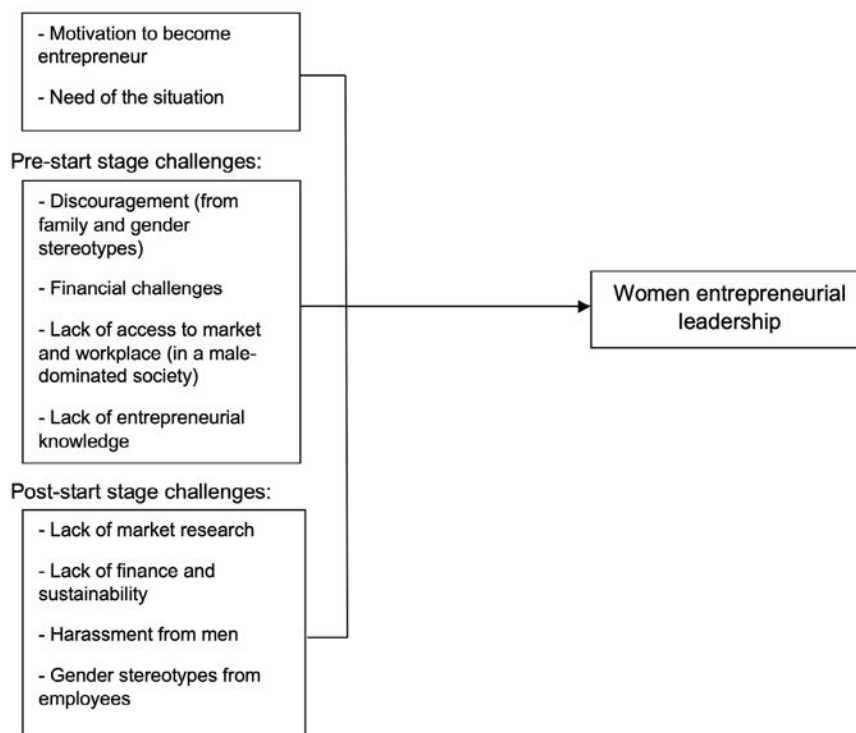


Figure 1. Theoretical Framework.

Source: adapted from Samo, Qureshi, and Buriro (2019).

3. METHODOLOGY

We employed an explanatory and quantitative inquiry to empirically test the theoretical framework that we devised by extracting pertinent themes and categories. Utilizing post-positivism philosophy, deductive

approach and survey method, out of 350 questionnaires distributed, we got 308 questionnaires filled from women entrepreneurial leaders in Karachi, the largest metropolitan hub in Pakistan. The participants belonged to micro, small, and medium enterprises (having 101, 103, and 104 sample sizes respectively). Generally, the capabilities, circumstances, and behavior of M-SMEs largely differ than those of large enterprises. Therefore, we confined ourselves to M-SMEs only. The convenient sampling method was applied. The selection criteria emphasized that they must possess at least five years of experience of leading their ventures successfully for which the success metrics was that they must have creative processes and/or products, risk-takers, and profits within a few recent years. Data was garnered by employing the themes of a qualitative inquiry by Samo *et al.* (2019). Face or content validity of the instrument, pilot testing, and exploratory to confirmatory factor analyses, and other statistical procedures were performed to ensure reliability, validity, generalizability, and robust results. Structural Equation Modeling (SEM) via Amos was availed for data analysis and empirically testing hypotheses. Eventually, triangulation technique ensured that the findings of the probe resemble with those of analogous inquires (Bashir, Syed, & Qureshi, 2017; Creswell, 2011; Hair *et al.*, 2011).

4. DATA ANALYSIS

We analyzed the significance (of positive and negative) relationship and effect of motivation to become entrepreneur (including need of the situation), and challenges before and after the start of business with women entrepreneurial leadership. Since, we adapted the scale from our previous qualitative probe, so first we applied Exploratory Factor Analysis (EFA) technique to reduce the number of significant components or factors. Then, Confirmatory Factor Analysis (CFA) technique tested the measurement model and confirmed or validated thirty items of ten significant factors.

Using Amos software, structured equation modelling (SEM) was availed to test the hypotheses. Through data normality test, it was learnt that Skewness and Kurtosis stood in the prescribed ranges of ± 1.5 , which confirmed normality of constructs (Byrne, 2013; Hair *et al.*, 2015). In factor loadings, few items

with loading up to .5 and insignificant T values below 1.96 values were excluded, and items with loading of .7 and significant T values up to or greater than 1.96 were taken for further testing. The Eigen values of the core factors excelled the threshold value of 1 (Hair *et al.*, 2015; Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015). The fitness indices of measurement model stood: ($\chi^2 = 892.123$, $df = 306$, $\chi^2/df = 2.915$; CFI = 0.903; IFI = .922; RMSEA = 0.032), which met with benchmark criteria (Koubaa *et al.*, 2014; Schweizer, 2015).

The Table 1 displays that the values of alpha, composite reliability (CR), and average variance extracted (AVE) exceed the benchmark values of .7 (for alpha and CR) and .5 respectively. The values of convergent validity fall greater than the benchmark value of .40, which means that all the measures of constructs correlate theoretically. The correlation values of individual constructs fall below the benchmark value of .90, which means that the constructs appear non-convergent or distinct from each other and discriminant validity exists (Hair *et al.*, 2010).

Table 1. Reliability and Validity.

Indicators	MBE	NS	DFGS	FC	LEK	LAMW	LMR	LFS	HM	GSE
MBE1	.831									
MBE2	.822									
MBE3	.812									
NS1		.815								
NS2		.820								
NS3		.805								
DFGS1			.791							
DFGS2			.802							
DFGS4			.780							
FC1				.808						
FC2				.781						
FC3				.765						
LEK1					.792					
LEK3					.730					
LEK4					.771					
LAMW1						.765				

LAMW2						.781				
LAMW3						.721				
LMR1							.804			
LMR2							.811			
LMR3							.735			
LFS1								.796		
LFS2								.781		
LFS3								.776		
HM1									.787	
HM2									.779	
HM3									.745	
GSE1										.761
GSE2										.772
GSE4										.754
Alpha (a)	.861	.842	.846	.841	.821	.780	.771	.751	.750	.743
AVE	.730	.721	.715	.661	.654	.621	.645	.631	.639	.612
CR	.842	.816	.840	.831	.810	.794	.782	.761	.741	.725

Note for abbreviations: Motivation to become entrepreneur (MBE), need of the situation (NS), discouragement from family and gender stereotypes (DFGS), financial challenges (FC), lack of entrepreneurial knowledge (LEK), lack of access to market and workplace [in a male-dominated society] (LAMW), lack of market research (LMR), lack of finance and sustainability (LFS), harassment from men (HM), and gender stereotypes from employees (GSE).

Source: own elaboration.

The results confirmed goodness of fit for overall structured model ($\chi^2 = 836.455$, $df = 307$, $\chi^2/df = 2.724$; CFI = 0.922; IFI = .948; RMSEA = 0.033). The established criteria prescribe that CFI and IFI should fall within the range of .90 to .95, while RMSEA should appear close to zero (Schweizer, 2015). The results confirm that motivation to become entrepreneur and need of the situation subsequently have positively significant effects on women entrepreneurial leadership ($\beta = 0.322$, $p < 0.00$; $\beta = 0.271$, $p < 0.00$). The results support H1 and H1.1. In challenges before the start of business (discouragement from family and gender stereotypes, financial challenges, lack of entrepreneurial knowledge, and lack of access to market and workplace in a male dominated society) respectively have negatively significant

effects on women entrepreneurial leadership ($\beta = 0.231, p < 0.01$; $\beta = 0.222, p < 0.01$; $\beta = 0.210, p < 0.01$; $\beta = 0.185, p < 0.01$). The results support H2 with H2.1, H2.2, H2.3, and H2.4. In challenges after the start of business (lack of market research, lack of finance and sustainability, harassment from men, and gender stereotypes from employees) respectively have negatively significant effects on women entrepreneurial leadership ($\beta = 0.237, p < 0.01$; $\beta = 0.214, p < 0.01$; $\beta = 0.170, p < 0.01$; $\beta = 0.164, p < 0.01$). The results support H3 with H3.1, H3.2, H2.3, and H4.4. As the samples were drawn from four distinct populations, so One Way ANOVA test was applied. The results confirmed that there is no significant difference among the means of the concerned populations.

All the hypotheses were supported and found statistically significant. Among them motivation to become entrepreneur and then, need of the situation appeared the highest positive predictors. In challenges before the start of business (discouragement from family and gender stereotypes, financial challenges, lack of entrepreneurial knowledge, and lack of access to market and workplace [in a male-dominated society]) appeared significant predictors in order. And in challenges after the start of business (lack of market research, lack of finance and sustainability, harassment from men, and gender stereotypes from employees) respectively appeared significant predictors on women entrepreneurial leadership. The pre-and-post business challenges can negatively affect women entrepreneurial leaders' capability to run a startup successfully.

5. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

This paper addresses some research gaps and integrates three distinct domains of knowledge comprising women, entrepreneurship, and leadership, and contributes knowledge from a developing country in the oriental region. It contributes in entrepreneurship theories from women entrepreneurial leadership perspective and push and pull theory of entrepreneurship. Pakistan was declared as the fourth worst country in the globe for gender parity (World Economic Forum, 2021). Thus, it necessitates conducting some comprehensive probes to gain insights for theoretical underpinning toward women entrepreneurial

leadership. We first conducted an exploratory inquiry and designed a framework for explanatory and empirical testing, which is undertaken in this study. This inquiry focuses on discovering the motivations for women to launch their startup, challenges they undergo at embarking phase, and during running the venture as leaders. A sample of 308 women entrepreneurial leaders belonging to micro, small, and medium enterprises (M-SMEs) was drawn with one hundred plus samples from each category.

The results uncover that the chief reasons or motivation behind embarking ventures by women include: internal motivation (containing fascination with urban life, and charms of successful business and leadership for profits, wealth, name and fame, improved quality of life for them and their families, working at their own pace and without any threats from bosses, and contribution to society and economy, social aggrandization or dream to attain social status), and need of the situation (containing no other choice and family compulsion to either resume a venture or lead a family business). Our hypotheses were supported that motivation and need of the situation to become entrepreneur have positively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership. The same has been confirmed by (Barrett & Moores, 2009; Garcia-Rodriguez *et al.*, 2017; Harms *et al.*, 2014; Kaul, 2018; Koneru, 2018).

The challenges that women often undergo before starting the business include: discouragement from family members and gender stereotypes, and financial challenges (due to dearth of investment), and lack of access to market and entrepreneurial knowledge. Our hypotheses were supported that discouragement from family and gender stereotypes, financial challenges, lack of access to market and workplace in a male dominated society, and lack of entrepreneurial knowledge have negatively significant relation/effect on women entrepreneurial leadership. These results are externally validated too as they resemble with several studies (Balachandra *et al.*, 2017; Barba-Sanchez & Atienza-Sahuquillo, 2018; Brush *et al.*, 2018; Kimbu *et al.*, 2021; Dy, Marlow, & Martin, 2017; Muhammad, Warren, & Binte-Saleem, 2017; Santos & Neumeyer, 2021).

The challenges that women often undergo after starting phase of the business include: lack of market research, lack of financial sustainability (due to revenues and cash flows problem, initial losses, dearth

of rationale schemes by banks and lending institutions, and government support regarding financing schemes), harassment, and gender stereotype from employees. Our hypotheses were supported that lack of market research, lack of financial sustainability, harassment from men, and gender stereotype from employees have negatively significant effect on women entrepreneurial leadership. These results seem in coherence with the findings of some analogous inquiries (Dean & Ford, 2017; Hadi, 2018; Kimbu *et al.*, 2021; Malmstrom *et al.*, 2017; Raymond, 2018; Ribes-Giner *et al.*, 2018; Santos & Neumeyer, 2021). This probe confirms that women serve as harbingers of economic growth, but in the emerging markets, they do not receive conducive environment for embarking and thriving their ventures.

5.1. RESEARCH IMPLICATIONS, RECOMMENDATIONS, CAVEATS, AND FUTURE DIRECTIONS

The managerial implications of this probe suggest that male managers should not under-estimate the capabilities of women entrepreneurial leaders. They should be respected and treated fairly. The rules and policies regarding harassment at workplace need to be exercised strictly inside organizations.

The policy makers at the government level should emphasize and acknowledge the most salient role of women entrepreneurial leaders during the celebrations of “Women Day”. This could extoll and appreciate their contribution towards sustainable socio-economic development. In addition, they should insist bankers and lending institutions to re-think micro and SME financing for women by minimizing interest rates, collateral, and other stringent requirements.

The communities and society as a whole can realize the potential and power of women as entrepreneurs and leaders, especially when they see massive public and private campaigns in recognition of role of women during ‘International Women Day’ celebrations. Hence, the perceptions of society about weak, timid, and incapable women can be reversed gradually.

This paper remained confined to M-SMEs in Karachi city of Pakistan only. In future, several studies can be designed to discover women entrepreneur leaders in the corporate and large-scale enterprises, and

those from upper echelon of society can be studied. Rural-urban differences in women entrepreneurial leaders, their teamwork, and leadership styles can be investigated from their subordinates. Sector-specific studies can be undertaken. Other developing and under-developed countries can be selected to inquire similar phenomenon for getting indigenous insights.

REFERENCES

- Abdullah, S., & Quayes, S.** (2016). Do women borrowers augment financial performance of MFIs? *Applied Economics*, 48(57), 5593-5604. <https://doi.org/10.1080/00036846.2016.1181831>
- Ahmed, A.** (2019). *Pakistan ranks 151 out of 153 on global gender parity index: World Economic Forum report.* <https://www.dawn.com/news/1522778>
- Ali, F., & Kramar, R.** (2015). An exploratory study of sexual harassment in Pakistani organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 229-249. <https://doi.org/10.1007/s10490-014-9380-1>
- Amit, R., & Muller, E.** (1995). “Push” and “Pull” entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 12(4), 64–80. <https://doi.org/10.1080/08276331.1995.10600505>
- Aulet, B.** (2017). *Entrepreneurship is a craft and here is why that's important.* Sloan Management Review. sloanreview.mit.edu/article/entrepreneurship-is-a-craft
- Azmat, F., & Fujimoto, Y.** (2016). Family embeddedness and entrepreneurship experience: a study of Indian migrant women entrepreneurs in Australia. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(9–10), 630–656. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1208279>
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O.** (2014). The Relationship Between Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Intentions: A Meta-Analytic Review. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(2), 217-254. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>

- Balachandra, L., Briggs, T., Eddleston, K., & Brush, C.** (2017). Don't pitch like a girl! How gender stereotypes influence investor decisions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(1), 116–137. <https://doi.org/10.1177/1042258717728028>
- Barba-Sánchez, V., & Atienza-Sahuquillo, C.** (2018). Entrepreneurial intention among engineering students: The role of entrepreneurship education. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 53–61. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.04.001>
- Barrett, M., & Moores, K.** (2009). Spotlights and shadows: Preliminary findings about the experiences of women in family business leadership roles. *Journal of Management and Organization*, 15(3), 363–377. <https://doi.org/10.5172/jmo.2009.15.3.363>
- Bashir, S., Syed, S. & Qureshi, J. A.** (2017). Philosophical and Methodological Aspects of Mixed-Methods Research: A Review of the Academic Literature. *Journal of Independent Studies and Research*, 15(1), 32-50.
- Brown, F. W., & Moshavi, D.** (2005). Transformational leadership and emotional intelligence: A potential pathway for an increased understanding of interpersonal influence. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 867-871.
- Brush, C., Greene, P., Balachandra, L., & Davis, A.** (2018). The gender gap in venture capital-progress, problems, and perspectives. *Venture Capital*, 20(2), 115–136. <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1349266>
- Bruton, G. D., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D.** (2013). Entrepreneurship as a solution to poverty. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 683–689. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.002>
- Byrne, B. M.** (2013). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.

- Carter, N. C., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J.** (2003). The career reasons of nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13–39. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00078-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00078-2)
- Creswell, J. W.** (2011). Controversies in mixed methods research. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 269-284.
- Crites, S., Dickson, K., & Lorenz, A.** (2015). Nurturing gender stereotypes in the face of experience: A study of leader gender, leadership style, and satisfaction. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 1.
- Daft, R.** (2014). *The leadership experience*. Cengage, United States.
- Dawson, C., & Henley, A.** (2012). “Push” versus “pull” entrepreneurship: An ambiguous distinction? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(6), 697–719. <https://doi.org/10.1108/13552551211268139>
- De Vita, L., Mari, M., & Poggesi, S.** (2014). Women entrepreneurs in and from developing countries: Evidences from the literature. *European Management Journal*, 32(3), 451–460. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.009>
- De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W.** (2010). Leadership= communication? The relations of leaders’ communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes. *Journal of business and psychology*, 25(3), 367-380.
- Dean, H., & Ford, J.** (2017). Discourses of entrepreneurial leadership: Exposing myths and exploring new approaches. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(2), 178–196. <https://doi.org/10.1177/0266242616668389>

- Delavande, A., & Zafar, B.** (2013). Gender Discrimination and Social Identity: Experimental Evidence from Urban Pakistan. *SSRN*, 593. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2198386>
- Dhaliwal, S., Scott, J. M., & Hussain, J.** (2010). Help or Hindrance? South Asian Women In The Family Firm. *Electronic Journal of Family Business Studies (EjFBS)*, 4(1).
- Dunn, D., Gerlach, J., & Hyle, A.** (2014). Gender and leadership: Reflections of women in higher education administration. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 9–18.
- Dy, A. M., Marlow, S., & Martin, L.** (2017). A Web of opportunity or the same old story? Women digital entrepreneurs and intersectionality theory. *Human Relations*, 70(3), 286–311. <https://doi.org/10.1177/0018726716650730>
- Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C.** (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781–797. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00241>
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T.** (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- Fatoki, O.** (2014). The Causes of the Failure of New Small and Medium Enterprises in South Africa. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 922. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p922>
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J.** (2017). Leadership process models: A review and synthesis. *Journal of Management*, 43(6), 1726-1753.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E.** (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on US military units and service members. *Military Psychology*, 25(6), 588-601.
- Gao, C., Zuzul, T., Jones, G., & Khanna, T.** (2017). Overcoming institutional voids: A reputation-based view of long-run survival. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2147-2167.

- García-Rodríguez, F.J., Gil-Soto, E., Ruiz-Rosa, I., & Gutiérrez-Taño, D.** (2017). Entrepreneurial process in peripheral regions: the role of motivation and culture. *European Planning Studies*, 25(11), 2037–2056. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1262827>
- Giardino, C., Bajwa, S. S., Wang, X., & Abrahamsson, P.** (2015). Key Challenges in Early-Stage Software Startups. In *International Conference on Agile Software Development*, Springer Cham, 52-63. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-18612-2>
- Gilad, B., & Levine, P.** (1986). A behavioral model of entrepreneurial supply. *Journal of Small Business Management*, 24, 45.
- Godwin, L. N., Stevens, C. E., & Brenner, N. L.** (2006). Forced to play by the rules? Theorizing how mixed-sex founding teams benefit women entrepreneurs in male-dominated contexts. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(5), 623–642. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00139.x>
- Goel, M., & Joshi, B.** (2017). Entrepreneurship and Sustainable Development. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 6(3), 43–51.
- Gupta, V.K., Turban, D.B., & Pareek, A.** (2013). Differences Between Men and Women in Opportunity Evaluation as a Function of Gender Stereotypes and Stereotype Activation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(4), 711–788. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00512.x>
- Hadi, A.** (2018). Workplace Sexual Harassment and its Underreporting in Pakistan. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(1), 148-153.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E.** (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Hair, J. F. J., Celsi, M.W., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M.J.** (2011). *Essentials of Business Research Methods*. Routledge.

- Harms, R., Luck, F., Kraus, S., & Walsh, S.** (2014). On the motivational drivers of gray entrepreneurship: An exploratory study. *Technological Forecasting and Social Change*, 89, 358–365. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.08.001>
- Harrison, R., Leitch, C., & Mcadam, M.** (2015). Breaking Glass: Toward a Gendered Analysis of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 693–713. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12180>
- Hashi, I., & Krasniqi, B. A.** (2011). Entrepreneurship and SME growth: evidence from advanced and laggard transition economies. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(5), 456-487.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.** (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hessels, J., Van Gelderen, M., & Thurik, R.** (2008). Entrepreneurial aspirations, motivations, and their drivers. *Small Business Economics*, 31(3), 323–339. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9134-x>
- Hisrich, R. D., Peters, M. & Shepherd, D.** (2012). *Entrepreneurship* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hoyt, C. L., & Murphy, S. E.** (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *Leadership Quarterly*, 27(3), 387–399. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.11.002>
- Imam, A., Shah, F. T., & Raza, A.** (2014). Mediating Role of Job Stress Between Workplace Discrimination (Gender Discrimination-Glass Ceiling) and Employee Attitudinal Outcomes (Job Satisfaction and Motivation) in Banking Sector of Pakistan. *Middle - East Journal of Scientific Research*, 19, 401–411. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2014.19.3.13615>

- Iqbal, N.** (2021, April 12). *The gender gap*. The News.
- Kabeer, N.** (2000). *The power to choose: Bangladeshi Women and Labour Market Decisions in London and Dhaka*. Verso.
- Kantor, P.** (2003). Women's empowerment through home-based work: Evidence from India. *Development and Change*, 34(3), 425–445. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00313>
- Kasturi, L.** (1997). Speaking Out: Women's Economic Empowerment in South Asia. *Asian Journal of Women's Studies*, 3(4), 131.
- Kaul, T.** (2018). Intra-household allocation of educational expenses: Gender discrimination and investing in the future. *World Development*, 104, 336–343. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.12.017>
- Kautonen, T.** (2008). Understanding the older entrepreneur: Comparing third age and prime age entrepreneurs in Finland. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 3(3), 3-13.
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., & Figueroa-Domecq, C.** (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176.
- Kirkwood, J.** (2009). Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in Management*, 24(5), 346–364. <https://doi.org/10.1108/17542410910968805>
- Kerin, R., & Peterson, R.** (2012). *Strategic Marketing Problems* (13th ed.). Pearson.
- Koubaa, Y., Srarfi, R., & Chaabouni, R.** (2014). On the use of structural equation modeling in marketing image research. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(2), 315-338.
- Koneru, K.** (2018). Women Entrepreneurship in India - Problems and Prospects. *SSRN*, 3110340. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3110340>

- Kourilsky, M. L., & Walstad, W. B.** (1998). Entrepreneurship and female youth: Knowledge, attitudes, gender differences, and educational practices. *Journal of Business Venturing*, 13(1), 77–88. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00032-3)
- Lawless, J. L., & Fox, R. L.** (2012). *Men Rule: The Continued Under-Representation of Women in U.S. Politics*. Women & Politics Institute. <https://www.american.edu/spa/wpi/upload/2012-Men-Rule-Report-web.pdf>
- Leitch, C. M., & Volery, T.** (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(2), 147–156. <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>
- Leonidou, L. C.** (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279–302. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x>
- Mair, J., Marti, I., & Ventresca, M. J.** (2012). Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. *Academy of Management Journal*, 55(4), 819-850.
- Malmstrom, M., Johansson, J., & Wincent, J.** (2017). Gender Stereotypes and Venture Support Decisions: How Governmental Venture Capitalists Socially Construct Entrepreneurs' Potential. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 833–860. <https://doi.org/10.1111/etap.12275>
- Manzoor, S.** (2015). The impact of indigenous culture on female leadership in Pakistan. *International Journal of Organizational Leadership*, 4(4), 414–429.
- Marlow, S., & Patton, D.** (2005). All credit to men? entrepreneurship, finance, and gender. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(6), 717–735. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00105.x>

- Martinez-Jimenez, R.** (2009). Research on Women in Family Firms: Current Status and Future Directions. *Family Business Review*, 22(1), 53–64. <https://doi.org/10.1177/0894486508328813>
- Matsa, D. A., & Miller, A. R.** (2014). Workforce reductions at women-owned businesses in the United States. *ILR Review*, 67(2), 422–452. <https://doi.org/10.1177/001979391406700206>
- Mayoux, L.** (1999). Questioning virtuous spirals: Micro-finance and women's empowerment in Africa. *Journal of International Development*, 11(7), 957–984. [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-1328%28199911/12%2911%3A7%3C957%3A%3AAID-JID623%3E3.0.CO%3B2-%23](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291099-1328%28199911%12%2911%3A7%3C957%3A%3AAID-JID623%3E3.0.CO%3B2-%23)
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I.** (2017). Underdog Entrepreneurs: A Model of Challenge-Based Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1), 7–17. <https://doi.org/10.1111/etap.12253>
- Muazzam, A., Qayyum, F., & Cheng, J.** (2016). Experiences of Sexual Harassment: Interplay of Working Environment, Depression and Self-Esteem in Pakistani Women. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 14(1), 42–46.
- Muhammad, N., Warren, L., & Binte-Saleem, S.** (2017). Anything Can Happen, Anytime: The Impact of Conflict on Women's Entrepreneurship in Pakistan. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 22(4), 1750025. <https://doi.org/10.1142/S108494671750025X>
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P.** (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
- Nasution, H. N., Mavondo, F. T., Matanda, M. J., & Ndubisi, N. O.** (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 336–345. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.002>

- Orhan, M., & Scott, D.** (2001). Why women enter into entrepreneurship: An explanatory model. *Women in Management Review*, 16(5), 232–247. <https://doi.org/10.1108/09649420110395719>
- Orser, B. J., Riding, A. L., & Manley, K.** (2006). Women entrepreneurs and financial capital. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(5), 643–665. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00140.x>
- Pant, S. K.** (2015). Role of the family in entrepreneurship development in Nepali society. *The Journal of Nepalese Business Studies*, 9(1), 37–47.
- Patrick, C., Stephens, H., & Weinstein, A.** (2016). Where are all the self-employed women? Push and pull factors influencing female labor market decisions. *Small Business Economics*, 46(3), 365–390. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9697-2>
- Pervez, S.** (2013). The Influence of Managerial Mistakes on Entrepreneurial Failures in Pakistan. *SSRN*, 2178098. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2178098>
- Qazi, W., Qureshi, J. A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Qureshi, M. A.** (2020). Impact of personality traits and university green entrepreneurial support on students' green entrepreneurial intentions: the moderating role of environmental values. *Journal of Applied Research in Higher Education*. emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JARHE-05-2020-0130/full/html
- Qureshi, J. A.** (2012a). The Role of Small & Medium-size Enterprises in Socio-economic Sustainability in Pakistan. *Global Journal of Management & Research*, 4(5), 725–741.
- Qureshi, J. A.** (2012b). Financial Quota of Loans for the SME Sector in Pakistan: A Survey in Karachi. *Interdisciplinary Contemporary Research in Business*, 10(1), 83–96.

- Qureshi, J. A., Qureshi, M. S., & Qureshi, M. A.** (2018). Mitigating Risk of Failure by Expanding Family Entrepreneurship and Learning from International Franchising Experience of Johnny Rockets: A Case Study in Pakistan. *International Journal of Experiential Learning and Case Studies*, 3(1), 110-127.
- Ramadani, V., Rexhepi, G., Abazi-Alili, H., Beqiri, B., & Thaçi, A.** (2015). A look at female entrepreneurship in Kosovo: An exploratory study. *Journal of Enterprising Communities*, 9(3), 277–294. <https://doi.org/10.1108/JEC-04-2015-0027>
- Ratten, V.** (2016). Female entrepreneurship and the role of customer knowledge development, innovation outcome expectations and culture on intentions to start informal business ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2–3), 262–272. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.073977>
- Raymond, L.** (2018). Small Business Marketing. In P.-A. Julien (Ed.), *The state of the art in small business and entrepreneurship* (pp. 180–204). Routledge.
- Realini, C., & Mehta, K.** (2015). *Financial Inclusion at the Bottom of the Pyramid*. FriesenPress.
- Ribes-Giner, G., Moya-Clemente, I., Cervelló-Royo, R., & Perello-Marin, M. R.** (2018). Domestic economic and social conditions empowering female entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 89, 182–189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.005>
- Robbins, S. P., & Judge, T.** (2017). *Essentials of organizational behavior* (14th ed.). Pearson.
- Roomi, M. A., & Parrott, G.** (2008). Barriers to Development and Progression of Women Entrepreneurs in Pakistan. *The Journal of Entrepreneurship*, 17(1), 59–72. <https://doi.org/10.1177/097135570701700105>

- Salamzadeh, A., & Kawamorita-Kesim, H.** (2015). Startup Companies: Life Cycle and Challenges. In *4th International conference on employment, education and entrepreneurship (EEE)*, Belgrade, Serbia. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2628861>
- Samo, A. H., Qureshi, J. A., & Buriro, W. M.** (2019). Unraveling the Untapped Reservoir: A Phenomenological Inquiry of Women Entrepreneurial Leaders in Pakistan. In *Proceedings of Social Enterprise Development Centre (SEDC)*, LUMS International Conference.
- Santos, S. C., & Neumeyer, X.** (2021). Culture and gender in entrepreneurial teams: the effect on team processes and outcomes. *Small Business Economics*, 1-16.
- Schweizer, K.** (2015). Some guidelines concerning the modeling of traits and abilities in test construction. *European Journal of Psychological Assessment*, 26(1), 1-2.
- Sczesny, S., Bosak, J., Neff, D., & Schyns, B.** (2004). Gender stereotypes and the attribution of leadership traits: A cross-cultural comparison. *Sex roles*, 51(11-12), 631-645.
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J.** (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 11(1), 42-57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- The World Economic Forum.** (2021). *Global Gender Gap Report 2021*.
- Thurik, A. R., Carree, M. A., van Stel, A., & Audretsch, D. B.** (2008). Does self-employment reduce unemployment? *Journal of Business Venturing*, 23(6), 673-686. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.01.007>
- Trott, P.** (2001). The role of market research in the development of discontinuous new products. *European Journal of Innovation Management*, 4(3), 117-126. <https://doi.org/10.1108/14601060110390585>

- Tushabomwe-Kazooba, C.** (2006). Causes of small business failure in Uganda: A case study from Bushenyi and Mbarara towns. *African Studies Quarterly*, 8(4).
- United Nations.** (2021). *Gender Equality and Women's Empowerment*. un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/
- Van Gelderen, M., & Jansen, P.** (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/14626000610645289>
- Wilder, R. A.** (2018). *Sexual Harassment, Public Transportation, and Labor Market Outcomes for Women: Case Study of Lahore, Pakistan*. University of Central Florida.
- Wilson, F., & Tagg, S.** (2010). Social constructionism and personal constructivism: Getting the business owner's view on the role of sex and gender. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 2(1), 68–82. <https://doi.org/10.1108/17566261011026556>
- Zhang, Y., Duysters, G., & Cloudt, M.** (2014). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(3), 623–641. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0246-z>
- Zia, A., Batool, S., & Yasin, Z.** (2016). Women Harassment at Workplace: A Study of Pakistani Television Channels. *Global Media Journal: Pakistan Edition*, 9(1), 5. https://aiou.edu.pk/SAB/gmj/GMJ%20Spring%202016/Article_5.pdf

