



# empresa

Investigación y pensamiento crítico

Ed. 49\_Vol. 11\_N.º 1  
Febrero - Mayo 2022

Publicación trimestral  
ISSN: 2254-3376



### **3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico.**

Periodicidad trimestral. *Quarterly periodicity.*

Edición 49, Volumen 11, Número 1 (Febrero - Mayo 2022).

*Edition 49, Volume 11, Issue 1 (February - May 2022).*

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.2022.110149>

Edita:

Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Avda. Juan Gil Albert, 1, Alcoy, Alicante (España)

Tel: 965030572

[info@3ciencias.com](mailto:info@3ciencias.com) \_ [www.3ciencias.com](http://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.

## THEMATIC 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.<sup>a</sup> 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: 6.
- Nivel de aceptación de manuscritos en este número: 66,7%.
- Nivel de rechazo de manuscritos: 33,3%.
- Internacionalización de autores: 4 países (España, México, Perú y Pakistán).

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

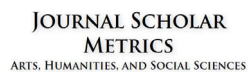
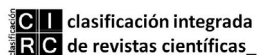
---

- Number of accepted papers published: 6.
- Level of acceptance of manuscripts in this number: 66,7%.
- Level of rejection of manuscripts: 33,3%.
- Internationalization of authors: 4 countries (Spain, Mexico, Peru and Pakistan).

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

## INDEXACIONES INDEXATIONS

---



## INDEXACIONES INDEXATIONS

---



# /SUMARIO/ /SUMMARY/

# Midiendo el impacto de los envases en el vino, un estudio de neuromarketing

*Measuring the impact of packaging in wine, a neuromarketing study*

Daniel Serrano Agudelo, Magdalena Lomello, Ana Mengual Recuerda y David Juárez Varón

17

# Análisis exploratorio espacial del índice de feminización de las ocupaciones militares en las demandas de empleo

*Space exploratory analysis of the feminization index of military occupations in employment demands*

Ángel Manzanares Gutiérrez, Catalina Nicolás Martínez y César García Pina

45

# Empresas y prevención del lavado de dinero en México

*Companies and mechanisms to prevent money laundering in Mexico*

Germán Martínez Prats, Yazmin Isolda Álvarez García y Francisca Silva Hernández

67

# Consumo de contenidos digitales: un comparativo entre millennials y centennials

*Consumption of digital content: a comparison between millennials and centennials*

Oscar Jaime Lomelin, Catalina Gutiérrez-Leefmans y Rosa María Nava Rogel

85

# Inteligencia Emocional y desempeño de colaboradores en empresa tecnológica en Lima

*Emotional Intelligence and collaborator performance in a technological company in Lima*

Karina Raquel Bartra Rivero, Olga Lucía Torres Rubiano y Miguel Sebastián Armesto Céspedes

119

# Consumer empowerment in the digital media marketing age: a comparative literature review and trends across selected countries

Sanya Shahid y Jawaid A. Qureshi

149

/01/



# MIDIENDO EL IMPACTO DE LOS ENVASES EN EL VINO, UN ESTUDIO DE NEUROMARKETING

## MEASURING THE IMPACT OF PACKAGING IN WINE, A NEUROMARKETING STUDY

---

### **Daniel Serrano Agudelo**

Máster en Neuromarketing Aplicado. Técnico de neuromarketing. Universitat Politècnica de València, (España).

E-mail: [danielserranoagudelo@gmail.com](mailto:danielserranoagudelo@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8792-7754>

### **Magdalena Lomello**

Máster en Neuromarketing Aplicado. Técnico de neuromarketing. Universitat Politècnica de València, (España).

E-mail: [magdalena.lomello@gmail.com](mailto:magdalena.lomello@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1697-9076>

### **Ana Mengual Recuerda**

Doctora en Neuromarketing. Profesora Ayudante Doctor. Universidad Politécnica de Valencia, (España).

E-mail: [anmenre1@upv.es](mailto:anmenre1@upv.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4727-9099>

### **David Juárez Varón**

Doctor en Marketing y Doctor en Ingeniería. Profesor Titular. Universidad Politécnica de Valencia, (España).

E-mail: [djuarez@upv.es](mailto:djuarez@upv.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3251-8851>

**Recepción:** 12/11/2021 **Aceptación:** 17/12/2021 **Publicación:** 24/02/2022

#### **Citación sugerida:**

Serrano, D., Lomello, M., Mengual, A., y Juárez, D. (2022). Midiendo el impacto de los envases en el vino, un estudio de neuromarketing. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 11(1), 17-43. <https://doi.org/10.17993/3comp.2022.110149.17-43>

## RESUMEN

El sector vinícola es de extraordinaria relevancia en España, no solo desde el punto de vista económico o medioambiental, sino también desde el social y cultural. En este trabajo de investigación para Gil Family Estates (empresa española del sector vinícola), se presentarán resultados de un estudio de mercado con tres enfoques: Neuromarketing, cualitativo y cuantitativo. El objetivo principal de esta investigación se basa en el conocimiento y comprensión de que factores influyen a la hora de catar un vino dependiendo del tipo de botella y, como segunda parte, analizar que tipo de etiquetas son mas atractivas para los consumidores. De esta manera determinaremos la disposición que tendrán las personas a la hora de comprar los vinos de Gil Family Estates. Mediante el uso de técnicas de neuromarketing -respuesta galvánica de la piel para registrar la excitación emocional, seguimiento ocular para identificar dónde miran los consumidores y electroencefalografía para interpretar las reacciones emocionales- combinadas con la técnica de investigación cualitativa (entrevistas en profundidad con todos los consumidores), podremos conocer los recuerdos naturales y sugeridos. Con este estudio se comprobará dos variaciones del vino de Gil Family Estates (Amona) en cuanto a percepción del envasado y gusto. Además, se comprobará lo acertado o no que han sido el cambio de las etiquetas de otros dos vinos de la bodega, Tridente y Atteca. Los resultados indican una respuesta favorable ante los cambios hechos por la marca para mejorar su estética y también por otra parte, conocimientos importantes en cuanto a la comparación de uno de sus vinos frente a otro de la competencia.

## PALABRAS CLAVE

Neurociencia, Neuromarketing, Electroencefalograma (EEG), Decisión De Compra, Degustación, Vino.

## ABSTRACT

*The wine sector is of extraordinary relevance in Spain, not only from an economic or environmental point of view, but also from a social and cultural point of view. In this research work for Gil Family Estates (a Spanish company in the wine sector), results of a market study with three approaches will be presented: Neuromarketing, qualitative and quantitative. The main objective of this research is based on the knowledge and understanding of what factors influence when tasting a wine depending on the type of bottle and, as a second part, analyze what type of labels are more attractive to consumers. In this way we will determine the disposition that people will have when buying Gil Family Estates wines. Through the use of neuromarketing techniques - galvanic skin response to record emotional arousal, eye tracking to identify where consumers are looking, and electroencephalography to interpret emotional reactions - combined with the qualitative research technique (in-depth interviews with all consumers), we will be able to know the natural and suggested memories. With this study, two variations of the Gil Family Estates (Amona) wine will be verified in terms of packaging perception and taste. In addition, it will be verified how successful or not the change of the labels of two other wines from the winery, Tridente and Atteca has been. The results indicate a favorable response to the changes made by the brand to improve its aesthetics and also, on the other hand, important knowledge regarding the comparison of one of its wines against another of the competition.*

## KEYWORDS

*Neuroscience, Neuromarketing, Electroencephalogram (EEG), Purchase Decision, Tasting, Wine.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas alimentarias y los productores de vino operan en un mercado altamente competitivo, en el que solo las empresas capaces de mantener y mejorar su posición, así como de alcanzar una alta eficiencia en el proceso de producción (Bielik y Hupkova, 2011; Raz *et al.*, 2008) son capaces de sobrevivir. Sin embargo, para prosperar y adaptarse a las preferencias de los clientes, los responsables de marketing de estas empresas también necesitan comprender el comportamiento de sus consumidores, por lo que prueban continuamente nuevas tácticas y metodologías capaces de influir y evaluar este comportamiento.

En este contexto, el neuromarketing es una disciplina recién nacida que permite estudiar la percepción de los consumidores sobre el producto, así como la experiencia del cliente (Horska *et al.*, 2016), observando lo que ocurre en el cerebro y el cuerpo humano, a través de técnicas propias de la neurociencia -como el electroencefalograma (EEG), la frecuencia cardíaca (FC) y la reacción galvánica de la piel (GSR): en conjunto, estas técnicas han dado lugar a los llamados "índices autonómicos" (por ejemplo, el Índice Emocional - IE, la motivación de aproximación o de retirada - AW) que permiten a los profesionales del marketing entender si el consumidor ha sido "sensible" al producto/servicio. El neuromarketing, por tanto, permite a las citadas empresas crear una conexión emocional positiva entre los clientes y su(s) marca(s), producto(s), punto(s) de compra (Malär *et al.*, 2011) y comprender los factores que contribuyen a las decisiones de compra de los consumidores, entre los que se encuentra el Valor Percibido del producto/servicio y el Placer y la Emoción surgidos al usarlo/experimentarlo.

El marketing del vino es un ámbito en el que no solo los factores económicos, sino también los no económicos -como las emociones y las reacciones ocultas de un cliente- desempeñan un papel decisivo. Incluso en los tiempos modernos, en los que parece que los indicadores económicos son de gran importancia y afectan tanto a las decisiones de las empresas como de los consumidores (Bielik, 2014), siguen existiendo otros valores que pueden afectar a la elección de una botella de vino: por ejemplo, causar una buena impresión en ocasiones especiales, (valores hedonistas) o, según Olsen *et al.* (2012)

cuidar del planeta (valores medioambientales). El afecto que experimentan los consumidores tampoco puede ser medido adecuadamente por los indicadores verbales autoinformados, debido a su complejidad (Zajonc, 1980; Panksepp, 1998; Davidson, 2004). Por lo tanto, los métodos de neuromarketing pretenden medir las reacciones ocultas e inexpresables del consumidor en el proceso de compra -pero también de consumo- de determinados productos.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

El objetivo de esta investigación es determinar mediante técnicas de neuromarketing la percepción cognitiva de los consumidores, entre 20 y 43 años, con un nivel socioeconómico medio, que gustan del consumo habitual del vino tinto. Hemos utilizado técnicas de neuromarketing que nos han permitido analizar la atención de los sujetos a los estímulos (eye tracking), la intensidad emocional experimentada (Galvanic Skin Response) y la interpretación de las sensaciones y emociones vividas (electroencefalografía).

### 2.1. OBJETIVOS

En esta investigación se va a analizar y de una manera comparativa la influencia que tiene el etiquetado en varios de los vinos ofrecidos por la bodega Gil Family Estates, frente a la competencia otras versiones del etiquetado de la propia bodega. Para realizar esto se llevará a cabo un estudio mediante reacciones sensoriales y experienciales mediante el uso de técnicas neurocientíficas además de datos cualitativos y cuantitativos obtenidos mediante diversos cuestionarios. Esto nos permitirá determinar la influencia de estos factores a la hora de la compra del vino.

Ahora bien, los objetivos principales del presente estudio son los siguientes:

- Monitorizar, mediante la sincronización de la respuesta galvánica de la piel, la fijación de la mirada (trayectoria de la pupila) y el registro de los niveles emocionales (a través de la electroencefalografía) para identificar las huellas emocionales (marcadores somáticos) en función de los niveles de las biometría registradas, para cada fase y para la experiencia global.

- Medir la percepción del valor de la experiencia de degustación (basada en la medición de la intensidad emocional o de excitación, y el valor porcentual del registro de emociones, expresado en términos de "engagement", "excitación", "interés", "concentración", "estrés" y "relajación").
- Registrar las áreas y elementos de mayor interés para el consumidor y comprobar que coinciden con los elementos que aportan valor al producto y se manifiestan en función del aumento de la excitación emocional y el grado de interés por el plato.

## 2.2. HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

En este estudio, la técnica de investigación utilizada es el neuromarketing. Su objetivo es medir el procesamiento cognitivo de los estímulos diseñados en una experiencia gastronómica de alta cocina. El neuromarketing combina la neurociencia, la psicología y la economía (Madan, 2010) para analizar la eficacia de los estímulos de las marcas (Baron *et al.*, 2017) y la psicología del comportamiento del consumidor (Plassmann *et al.*, 2012) mejorando los métodos de investigación convencionales, limitados por las percepciones o los comportamientos de los participantes (Ariely y Berns, 2010).

El seguimiento ocular, la respuesta galvánica de la piel (GSR) y la electroencefalografía (EEG) son las tres técnicas específicas de neuromarketing utilizadas en este trabajo. El seguimiento ocular se ha utilizado para registrar la atención visual de los sujetos a partir de sus movimientos oculares (Duchowski, 2007) identificando las áreas de interés para el sujeto (AOI). El GSR recoge la actividad electrodérmica (EDA), que refleja los cambios en el estado de excitación emocional, influyendo en la percepción cognitiva de los estímulos (Critchley, 2002; Juárez, 2020). El EEG proporciona información valiosa sobre la actividad cerebral, analizando y registrando los cambios en las corrientes eléctricas, en forma de ondas cerebrales (Yadava *et al.*, 2017). Cuando los sujetos centran su atención en un estímulo, este es registrado por el sistema de seguimiento ocular y comienza el procesamiento cognitivo y afectivo (parcialmente registrado por la RSG y el EEG), lo que se traduce en una influencia en las preferencias del consumidor (Bornstein y D'agostino, 1992).

Según un estudio realizado por Romano 2012 definimos la emoción como el estado de placer o displeacer que surge al evaluar un estímulo del medio ambiente externo o interno el cual es significativo para la persona en ese momento. Dicho esto, y según la definición de emoción, tiene que haber una respuesta fisiológica en el organismo que provoque un efecto o una conducta a raíz del estímulo observado. Es por esto por lo que las emociones que nosotros sentimos a diario ejercen una constante influencia en la mente racional, generando un frecuente y a veces no siempre deseable conflicto entre la emoción y la razón. Existen una gran variedad de investigaciones que han demostrado que algunas zonas del sistema límbico, como la amígdala, están listas para generar una reacción emocional completamente impulsiva y rápida, la corteza prefrontal en cambio está dispuesta a elaborar una respuesta emocional muchísimo más lenta, pero a su vez mucho más apropiada en comparación con la de la amígdala (Romano, 2012).

Dicho esto, podemos definir a la amígdala como un depósito de impresiones y recuerdos emocionales de los cuales el ser humano no siempre es plenamente consciente, es por ello que lo más recomendable es que cuando queremos que un cliente establezca un vínculo emocional con el producto que queremos ofrecer, es necesario hacer resurgir los recuerdos guardados en la conciencia mediante una estrategia de comunicaciones que ayude a activar las emociones que están asociadas a las generadas por la amígdala. A la hora de la compra las emociones son extremadamente fundamentales ya que no sirven para orientar nuestra atención hacia ciertos estímulos en lugar de otros que no nos llamen tanto la atención, y estas son las responsables de guiar nuestro pensamiento según la información sensorial. Al ser nosotros intrínsecamente guiados por nuestras emociones, el consumidor suele hacer su selección mediante procesos completamente inconscientes.

El Neuromarketing analiza y comprende el patrón inconsciente que rige el proceso de toma de decisiones. En este punto, toma notoriedad la influencia de las emociones, porque facilitan la toma de decisiones sobre algún producto o servicio (López, 2007). Uno de los principios más importantes de los que toma base el Neuromarketing es acerca del cerebro triuno (MacLean, 1990), según el modelo de MacLean se compone de la siguiente manera:

- Neocórtex: Es racional, busca dar explicaciones desde la parte consciente.
- Límbico: Es emocional y sentimental tiene mayor influencia en la toma de decisiones, inclusive por encima del Neocórtex.
- Reptil: Es fruto de la evolución según la ciencia, tiene como objetivo la sobrevivencia de cada ser humano, frente a sus necesidades básicas, así como sentimientos de seguridad, control, fobias, ahorro de energía entre otros.

Una de las claves para llevar a cabo una buena investigación de neuromarketing es saber cómo hablarle a cada uno de estos cerebros y elaborar a partir de eso una estrategia de marketing que permita influenciarles en las decisiones de compra.

#### NeuroMarketing y el proceso de decisión del consumidor

En un estudio realizado por González (2007) menciona que la activación potencial de la marca, a veces denominada conciencia de alto nivel también influye en la toma de decisiones del consumidor. Varios factores están involucrados en este concepto, como la cantidad de experiencias previas de los consumidores con la compra y el uso de la marca. Los consumidores piensan más en las marcas que han usado antes. El objeto de investigación real (cata de vinos) permite a los clientes tener la experiencia sensorial para tomar la mejor decisión. Por ejemplo, según Lorente de Marketing Insights (2017), cuando los consumidores inexpertos se enfrentan a la difícil decisión de elegir un vino ante un gran número, su decisión se basa en la percepción sobre el producto que tienen frente a ellos.

#### La importancia del etiquetado y el packaging

Según Neurologica, reconocida empresa de neuromarketing, el envasado de vino depende del perfil del consumidor objetivo. Por ejemplo, un segmento joven que busque sensaciones debería prestar atención a los elementos visuales incluidos en la etiqueta. Las etiquetas frescas, modernas, modernas y minimalistas pueden funcionar.



Para las audiencias maduras que buscan información sobre el vino, Neurologyca recomienda colocar el nombre de la marca en forma horizontal en la etiqueta, ya que atrae más la atención. Se ha sugerido que la marca no debería mostrar una gama tan amplia de vinos porque los consumidores se confundirán y harán que las decisiones sean más difíciles. Cuando se trata de competencia, los compradores se sienten abrumados por la amplia gama de productos que se pueden encontrar en las tiendas minoristas. Centrándonos en el diseño, los elementos y los colores contrastantes del frasco son la base de su selección. El empaque debe usar imágenes visuales para contar la historia del viñedo, ya que creará mucha actividad emocional, promoviendo la atención, el apego y la memoria del consumidor.

### 2.3. MUESTRA

En la presente investigación, la muestra estuvo compuesta por hombres y mujeres, según el perfil del target indicado por la bodega para su consumidor actual. Un total de 17 personas (50% hombres y 50% mujeres) participaron de forma aleatoria y voluntaria como sujetos de estudio tras cumplir los requisitos de tener entre 20 y 45 años y un nivel socioeconómico medio. El experimento fue realizado a lo largo de los meses de mayo, junio y julio de 2021. La ubicación de la experimental fue el laboratorio MACOM ubicado en la agencia de marketing Estimado Jose Alfredo. Este estudio se desarrolló en un total de 2 fases, siendo la primera el análisis de la percepción del vino mediante la cata y etiquetado frente a la competencia, y la segunda el análisis del etiquetado de las botellas de Juan Gil en sus presentes y pasadas iteraciones.

### 2.4. RECOLECCIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS

El estudio fue realizado usando diversos equipos de medición de biometría. La fase 1 del proyecto se trata de un análisis neurocualitativo y con biometría. Es decir, entrevistas en profundidad apoyadas de la tecnología de Respuesta Galvánica de la piel (GSR), Electroencefalografía (EEG) y codificación facial (Affdex). Este término “Neurocualitativo” surge ante la necesidad de profundizar en el estudio de los consumidores en las investigaciones del mercado. Al apoyarnos tecnologías biométricas, podemos

conocer y entender las motivaciones, creencias y sentimientos que tiene una persona ante un determinado estímulo, pregunta o situación experimentada. Para efectos de este estudio en particular, esta investigación se realizó de forma personal entre el moderador y el sujeto bajo análisis, quien contestaba las preguntas realizadas de forma abierta (Mengual-Recuerda, 2020).

Determinar correctamente el tamaño de muestra es necesario para recolectar los datos necesarios sin derrochar recursos. En una investigación por triangulación, como es en este caso, el tamaño de muestra está condicionado principalmente por las técnicas de Neuromarketing y las tecnologías a aplicar. Los mínimos de personas a emplear dependen de ellas.



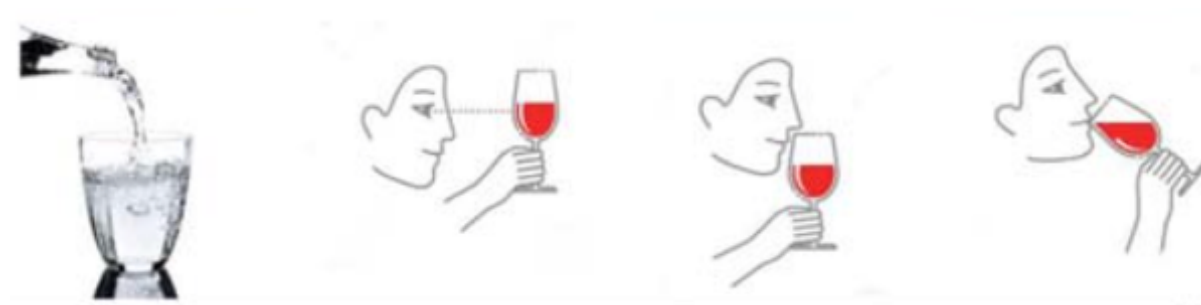
**Figura 1.** Resumen de tamaño muestral según la técnica de recogida de información.

**Fuente:** elaboración propia a partir de Naus, Emotiv, Shimmer y Gazepoint.

Las variables independientes fueron la edad y el sexo de los participantes, con un perfil sociocultural similar y determinado por el perfil principal de los consumidores de vino. Las variables dependientes fueron el foco de atención, los picos de excitación emocional y los niveles de actividad cerebral registrados en respuesta a los estímulos observados.

El análisis estadístico y de recolección de datos fue llevado a cabo usando el software de iMotions versión 9.01, en el cual se juntaron todos los informes biométricos recolectados. El estudio fue organizado en un total de 2 fases realizadas consecutivamente. En la primera fase del experimento se les expuso a los asistentes dos copas de vino y las botellas de las cuales provinieron delante suyo. Seguidamente en el ordenador se les indicaba las tareas a realizar según se había planteado el proyecto. Los participantes fueron dados una serie de instrucciones para mantener la consistencia entre los participantes. Y los pasos fueron los siguientes:

- 1) Aclarar la boca con agua.
- 2) Apreciar el vino y oler.
- 3) Catar el vino.



**Figura 2.** Representación grafica de los pasos la experimental.

**Fuente:** elaboración propia.

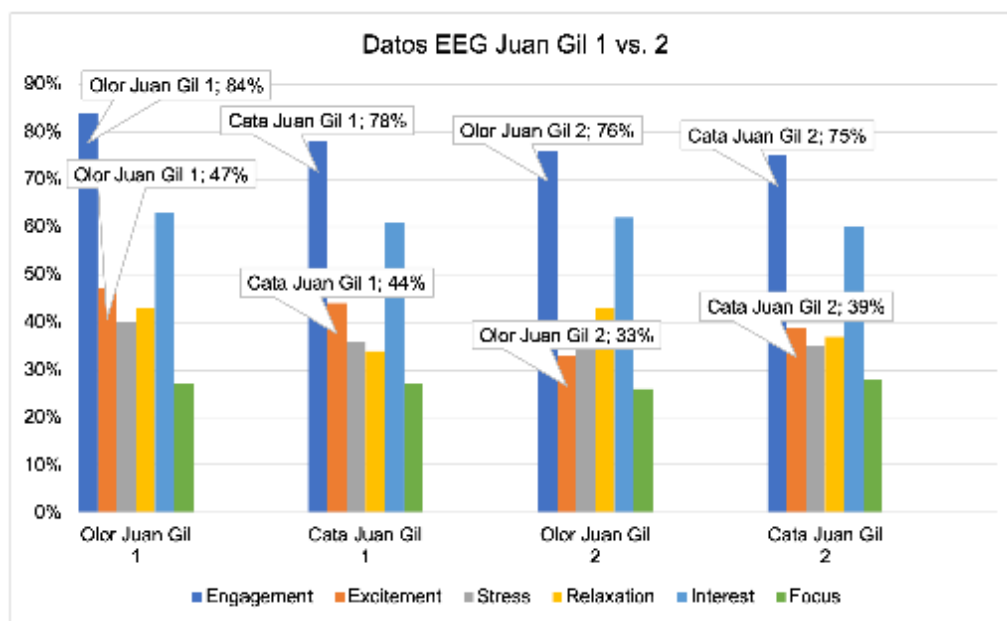
Tras catar el primer vino, los participantes procedían a hacer la misma secuencia que con el primero. Luego en la fase 2 del experimento, a los grupos se les presentó dos vinos de Juan Gil con variaciones en el etiquetado frente a otras etiquetas usadas en años pasados para ambos vinos. Estos estímulos serán medidos usando EEG, GSR, Eyetracking y FacialCoding.

En cuanto a la entrevista en profundidad, el protocolo de la entrevista se diseñó para proporcionar pruebas de la experiencia de cata. Las entrevistas fueron realizadas por los participantes. Todas las entrevistas se realizaron cara a cara. Todas las entrevistas fueron grabadas en vídeo, transcritas y analizadas.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS DEL IMPACTO EMOCIONAL Y LA PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR ANTE LA CATA DE DOS VINOS VARIANDO EL EMBOTELLADO

En la Figura 2 se puede ver el planteamiento de la primera fase de la experimental. Tras la realización del experimento se pudieron obtener los siguientes resultados.



**Gráfico 1.** Representación gráfica de los datos obtenidos mediante EEG en la fase 1 de la experimental.

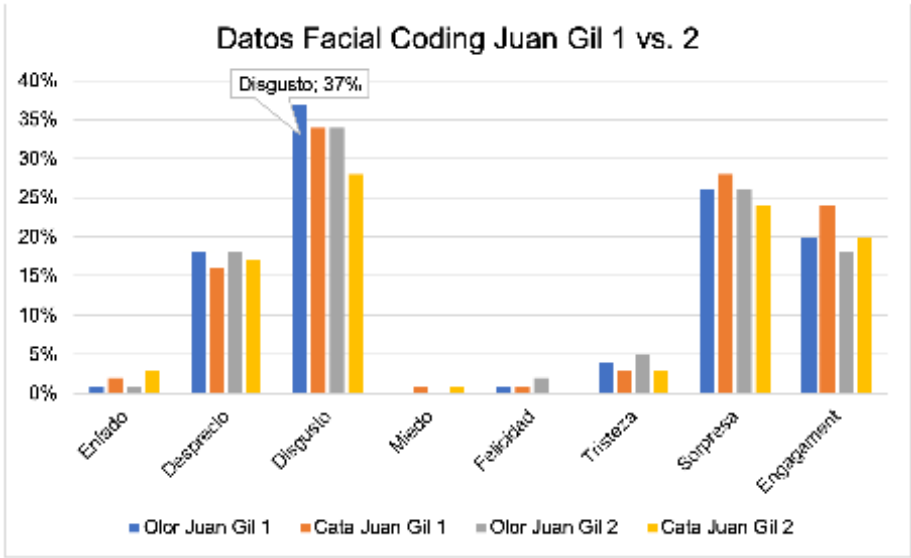
**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 1.** Datos agrupados obtenidos de la EEG. Se comparan aquí las dos instrucciones del experimento, la opción 1 del vino Juan Gil vs. la opción 2 del vino Juan Gil.

TOTALES	Engagement	Excitement	Stress	Relaxation	Interest	Focus
Olor Juan Gil 1	84%	47%	40%	43%	63%	27%
Cata Juan Gil 1	78%	44%	36%	34%	61%	27%
Olor Juan Gil 2	76%	33%	38%	43%	62%	26%
Cata Juan Gil 2	75%	39%	35%	37%	60%	28%

Fuente: elaboración propia.

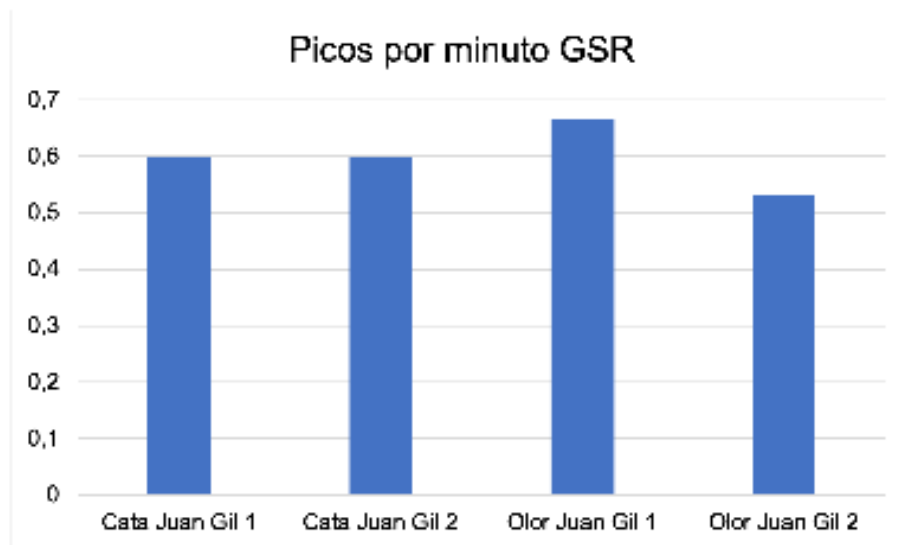
Como se puede observar en la Tabla 1, de los dos vinos analizados la opción 1 tuvo mucho mayor engagement a la hora de oler el vino en los consumidores. Esta tendencia se ve igualmente reflejada en la excitación, habiendo una diferencia de un 14% frente a la opción 2. En cuanto a la hora de la cata, la opción 1 también tuvo un mayor porcentaje de engagement y de excitación a la hora de probar ambos vinos de la casa Juan Gil. Los demás resultados obtenidos como el estrés, relajación, interés y enfoque no fluctuaron lo suficiente como para determinar una variación relevante.



**Gráfica 2.** Grafico representativa del análisis de codificación facial entre todos los participantes del experimento durante la fase 1.

Fuente: elaboración propia.

En esta tabla se comprenden los datos obtenidos al realizar la experimental mediante la codificación facial. Aquí las variaciones de los datos no son muy relevantes, pero cabe destacar el pico en el disgusto general de los participantes en la fase olfativa del experimento al analizar la opción 1. Otro punto relevante sería el pico de engagement en la fase de cata en con la opción 1 de los vinos.



**Gráfica 3.** Representación grafica de los picos de GSR producidos durante la fase 1 del experimento tanto en la cata como en el olor de las opciones de Juan Gil.

**Fuente:** elaboración propia.

Si nos fijamos en la Grafica 3, podemos observar los picos de GSR ocurridos durante la fase experimental del estudio. Vemos que la intensidad emocional de la gente al catar ambas opciones del vino se mantiene exactamente igual, sin embargo, existe una gran variación entre el olor de la opción 1 con respecto a la opción 2.

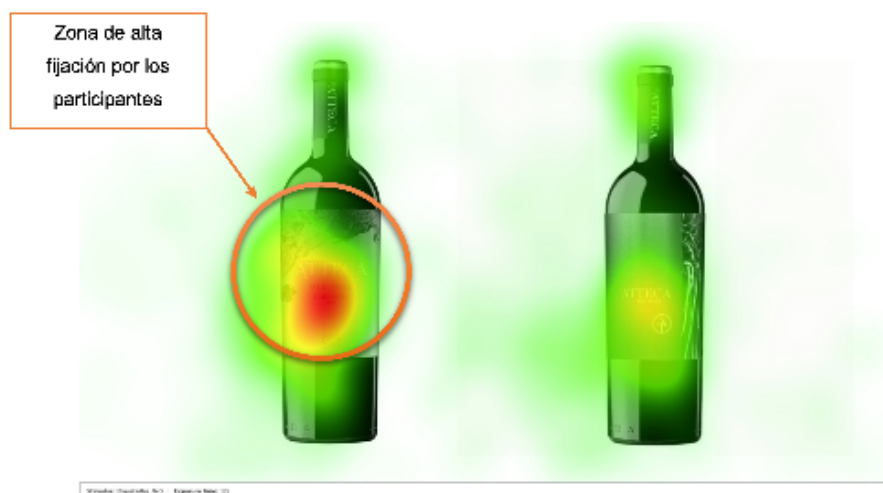
### 3.2. ANÁLISIS DEL CAMBIO EN ETIQUETADO DE DOS VINOS DE JUAN GIL CON RESPECTO A LAS ETIQUETAS ANTERIORES

Basándonos en los resultados obtenidos es clave analizar las percepciones y emociones que sintieron los participantes a la hora de visualizar las etiquetas expuestas. Es clave a la hora de compra del consumidor y determinará las probabilidades de compra al igual que la percepción general sobre la marca. En esta fase se analizarán las etiquetas de dos vinos, el Atteca y el Tridente.

La barra de seguimiento ocular (Gazepoint GP3) nos permite conocer los puntos de fijación mas fuerte de los participantes. Analizando el agregado de estos puntos, podemos conocer cuales son las partes del vino más vistas por los participantes.

Por otro lado, utilizamos también la herramienta de áreas de interés (AOI's) para determinar diferentes zonas de los vinos y analizar los tiempos de primera fijación (TTFF), la cantidad de tiempo que observan esa área seleccionada (Time spent) y la cantidad de personas que efectivamente se fijaron en el área (Ratio).

En la siguiente imagen (Figura 3) vemos el mapa de calor generado por el agregado de todos los participantes de la experimental al ver las botellas de Atteca. Podemos ver claramente que ha habido un mayor foco de atención en la botella del Atteca nuevo, lo cual indica que, de la gente encuestada, esta recibió mucha mas atención por parte de los participantes y, por ende, mas interés.



**Figura 3.** Mapa de calor de las variaciones en etiqueta del vino Atteca. La nueva se presenta a la izquierda y la antigua a la derecha.

**Fuente:** elaboración propia.

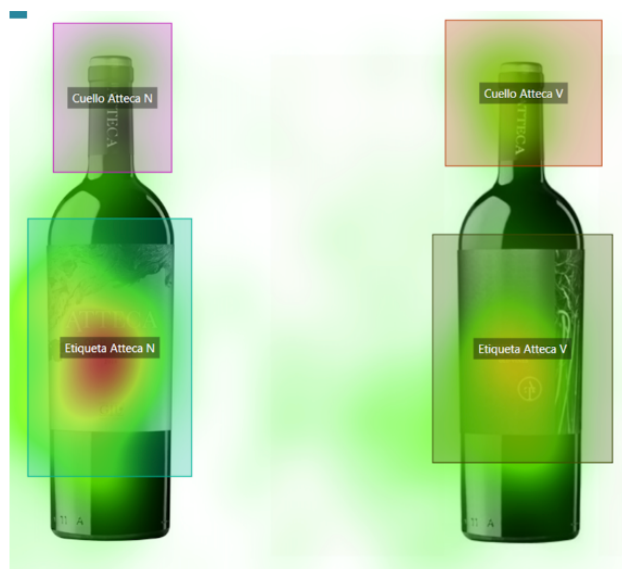


**Figura 4.** Mapa de fijaciones estilo “spotlight” de los mismos vinos que en la Figura 3.

**Fuente:** elaboración propia.



En la siguiente imagen hemos seleccionado las áreas de interés mas relevantes de las dos botellas de vino, siendo estas el cuello de la botella y la etiqueta en si. A continuación, lo vemos en la imagen:



**Figura 5.** Áreas de interés de las botellas de vino Atteca.

**Fuente:** elaboración propia.

Al comparar los tiempos de primera fijación (TTFF), los tiempos de fijación totales (Time spent) y la cantidad de usuarios que observan las áreas (Ratio), encontramos los siguientes datos:

Tabla 2. Resultados obtenidos en el análisis mediante seguimiento ocular de las áreas de interés de los vinos a analizar.

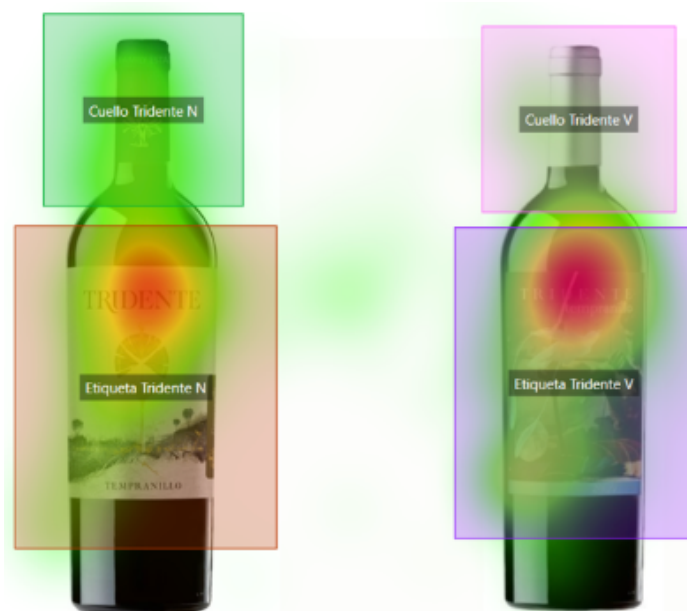
AOI metrics ...	Etiqueta Atteca V	Etiqueta Atteca N	Cuello Atteca N	Cuello Atteca V
Information				
AOI duration (ms)	11999.1	11999.1	11999.1	11999.1
AOI duration (%)	100	100	100	100
Size (cm2)	44.3	45.6	19.1	24.6
Size (%)	6.8	7	2.9	3.8
Respondent base	6	6	6	6
Fixation based metrics				
Respondent ratio (%)	100	100	83.3	66.7
Revisit count	2.2	2.8	0	0.5
Fixation count	26.5	47.2	4.2	13
TTFF AOI (ms)	1738.8	2246	7391.2	7598.9
Dwell time (ms)	894.7	2267.5	373.6	548.4
Dwell time (%)	7.5	18.9	3.1	4.6
First fixation duration (ms)	18.3	50.4	32.3	142.4
Fixation based metrics				
Respondent ratio (%)	83.3	83.3	83.3	66.7
Saccade count	29.2	52.4	3.6	11.5
Amplitude (deg)	1.5	1.4	1.6	0.9
Peak velocity (deg/s)	62.6	52.2	59.5	45.1

Fuente: elaboración propia.

- **Etiqueta Atteca Vieja:** Podemos observar que la gente revisitó esta área de interés 2.2 veces de media entre los encuestados, la gente tardó nada mas que 1,7 segundos en fijarse por primera vez en esta parte, y que un 7,5% del tiempo total de la exposición fue usado viendo esta área.

- **Etiqueta Atteca Nueva:** Podemos observar que la gente revisitó esta área de interés 2.8 veces de media entre los encuestados, la gente tardó nada mas que 2,2 segundos en fijarse por primera vez en esta parte, y que un 18,9% del tiempo total de la exposición fue usado viendo esta área.
- **Cuello Atteca Vieja:** Podemos observar que la gente revisitó esta área de interés 0 veces de media entre los encuestados, la gente tardó 7,3 segundos en fijarse por primera vez en esta parte, y que un 3,1% del tiempo total de la exposición fue usado viendo esta área.
- **Cuello Atteca Nueva:** Podemos observar que la gente revisitó esta área de interés 0,5 veces de media entre los encuestados, la gente tardó 7,5 segundos en fijarse por primera vez en esta parte, y que un 4,6% del tiempo total de la exposición fue usado viendo esta área.

Ahora pasaremos a los resultados obtenidos en el análisis de las botellas del vino Tridente.



**Figura 6.** Áreas de interés y mapas de calor de las botellas de Tridente. A la izquierda la etiqueta actual y a la derecha la anterior.

**Fuente:** elaboración propia.

Aquí se puede ver de manera representativa y grafica los mayores puntos de fijación de los participantes al observar las botellas. Se nota una mayor fijación en la botella antigua, representado de manera visual con una mayor área de color rojo en comparación con la de la otra botella. Los datos mas detallados de estos resultados se ven en la tabla presentada a continuación:

**Tabla 3.** Tabla de datos recogidos por la barra de seguimiento ocular por los participantes del experimento.

AOI metrics ...	Cuello Tridente N	Etiqueta Tridente N	Cuello Tridente V	Etiqueta Tridente V
Information				
AOI duration (ms)	11993.1	11993.1	11993.1	11993.1
AOI duration (%)	100	100	100	100
Size (cm2)	29.7	65.6	27.8	57.7
Size (%)	4.5	10	4.3	8.8
Respondent base	7	7	7	7
Fixation based metrics				
Respondent ratio (%)	85.7	85.7	71.4	85.7
Revisit count	1	3.5	0.6	3
Fixation count	9.5	33.3	8.6	45.5
TTFF AOI (ms)	2915.9	260.7	3322.3	2519.3
Dwell time (ms)	1096.5	2417.3	434.6	3441
Dwell time (%)	9.1	20.2	3.6	28.7
First fixation duration (ms)	80.3	24.4	77.8	63.2
Fixation based metrics				
Respondent ratio (%)	57.1	85.7	71.4	85.7
Saccade count	11.5	31.5	7	42.5
Amplitude (deg)	1.2	1.6	2	1.5
Peak velocity (deg/s)	43.7	53.9	53.7	54

**Fuente:** elaboración propia.

- **Etiqueta Tridente Vieja:** Podemos observar que la gente revisitó esta área de interés 3 veces de media entre los encuestados, la gente tardó nada mas que 2,5 segundos en fijarse por primera vez en esta parte, y que 28,7% del tiempo total de la exposición fue usado viendo esta área.
- **Etiqueta Tridente Nueva:** Podemos observar que la gente revisitó esta área de interés 3,5 veces de media entre los encuestados, la gente tardó nada mas que 2,6 segundos en fijarse por primera vez en esta parte, y que un 20,2% del tiempo total de la exposición fue usado viendo esta área.
- **Cuello Tridente Vieja:** Podemos observar que la gente revisitó esta área de interés 0,6 veces de media entre los encuestados, la gente tardó 3,3 segundos en fijarse por primera vez en esta parte, y que un 3,6% del tiempo total de la exposición fue usado viendo esta área.
- **Cuello Tridente Nueva:** Podemos observar que la gente revisitó esta área de interés 1 veces de media entre los encuestados, la gente tardó 2,9 segundos en fijarse por primera vez en esta parte, y que un 9,1% del tiempo total de la exposición fue usado viendo esta área.

## 4. DISCUSIÓN

En la primera fase de la experimental queremos ver cual es la percepción de los clientes a la hora de tomar una decisión de compra basándose en la botella del vino. El estudio mediante técnicas de neurociencia y marketing es esencial para el conocimiento de esta información detallada de los consumidores. Se ha de destacar que no solo el neuromarketing es efectivo a la hora de obtener puntos de vista nuevos si no en cuanto a la calidad general de los resultados obtenidos (Mengual-Recuerda, 2020). Vistos los resultados vemos que la opción 1 de los vinos expuestos es la que mejor recibimiento ha obtenido. Esto se debe a que ha tenido una mayor cantidad de picos de GSR como se puede observar en la grafica 3. La intensidad emocional a la hora de oler el vino es muy importante ya que es de los primeros contactos que tiene el consumidor con el vino, y una buena primera impresión hace que la probabilidad de volver a comprar el vino sea mayor (Lorente, 2017).

Ahora bien, esta misma variación en la intensidad emocional se ve reflejada en los demás resultados que se obtuvieron, como EEG y Facial Coding. De los resultados mas relevantes se destaca el mayor grado de engagement y de excitación general producido por la opción numero 1 de los vinos de Juan Gil. Este incremento hace que los consumidores tengan un mayor disfrute y felicidad a la hora de consumir este vino, tal y como mostraron las encuestas. Se ha de destacar que el vino 1 obtuvo un mayor porcentaje de disgusto a la hora de oler el vino por parte de los participantes. Dirigiéndonos a las encuestas, vemos que la mayoría explicaron esta sensación de disgusto no como algo negativo si no como una sorpresa a la hora de oler el vino, ya que esperaban un aroma mas fuerte e intenso.

Pasando a la segunda fase de la experimental, los resultados que se obtuvieron del seguimiento ocular fueron bastante contundentes y positivos para la marca. Si empezamos con el análisis de la primera botella, vemos que la mayoría de los encuestados tienden a fijarse mas en el etiquetado nuevo antes que en el antiguo, dándonos a entender que hay un mayor porcentaje de atracción ante la nueva etiqueta. Sin ir mas allá, vemos que el tiempo medio que tarda el consumidor en observar la etiqueta nueva frente a la vieja es de apenas 2,2 segundos, indicando que esta etiqueta llama mas la atención en comparación con la antigua (Tabla 2). Esto se ve mas afianzado teniendo en cuenta que el tiempo que duran los participantes observando la etiqueta nueva es mucho mayor que la anterior. En los mapas de calor también vemos claramente y de forma visual que existe una mayor fijación en la etiqueta nueva (Figura 5).

Lo mismo se puede observar en la etiqueta del segundo vino a analizar, el Tridente. Si bien el resultado de los mapas de calor no puede verse tan claro, ya que hay bastantes fijaciones en ambas botellas, en los datos obtenidos por la barra ocular (Tabla 3) vemos que la etiqueta del Tridente nuevo es la primera visualizada por los consumidores de media, y la que mas revisitas de media tiene, indicando que hay una mayor atracción por parte de los consumidores a esta botella cuando se coloca en comparación con su versión anterior.

Los cambios en los hábitos de los consumidores hacen que los enfoques de marketing tradicionales sean menos eficaces (Wohlfeil y Whelan, 2005). Los clientes actuales son más independientes que nunca y la publicidad es cada día menos efectiva y más cara (Madinaveitia, 2018). Es importante conocer cómo los consumidores experimentan las marcas (Lenderman, 2008) ya que la oferta diferencial de experiencias (Pine *et al.*, 1999) siendo memorables y personalizadas, puede ayudar a proteger a la empresa de la erosión de sus márgenes de beneficio y precios, como consecuencia de la mercantilización de la oferta y la indiferenciación (Pine y Gilmore, 1998; Schmitt *et al.*, 2003).

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este estudio fue el análisis emocional de la experiencia de degustación de dos opciones de vinos y el etiquetado a través del neuromarketing, utilizando equipos y conocimientos de neurociencia. La metodología realiza un análisis global de la experiencia de degustación, utilizando técnicas de investigación cualitativa y de neuromarketing. El análisis tiene en cuenta los diferentes aspectos de la experiencia, estableciendo las variables en las que se centra la investigación, como la trayectoria ocular, la respuesta galvánica de la piel y el registro de las ondas cerebrales.

De las contribuciones mas importantes en este estudio ha sido la determinación del que vino sería el adecuado dispuestas dos opciones al valorar el olor, gusto y tipo de botella; y, por otro lado, la comprobación de que el cambio de etiqueta de los vinos Atteca y Tridente ha sido acertada. La medición de todas estas emociones y percepciones tanto verbales como físicas por parte de los participantes del experimento nos ha dado una visión alternativa a la que se suele tener a la hora de hacer elecciones como el etiquetado y cata de los vinos.

Por último, este estudio reveló que el conocimiento de los estados mentales conscientes e inconscientes de los consumidores permite diseñar estrategias comerciales mucho más eficientes, ya que se basa en un conocimiento más profundo de los estímulos que influyen en el cerebro y, a su vez, en el comportamiento y la toma de decisiones del consumidor (Morin, 2011).

Considerando también que los hábitos de consumo cambian, las organizaciones deben generar otro tipo de propuestas y acciones para cada contacto o comunicación que realicen con sus consumidores, a través de todos los aspectos que acompañan a la marca, generando un vínculo a través de la estimulación de los sentidos y experiencias con alta carga emocional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariely, D., y Berns, G. S.** (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. *Nature Reviews Neuroscience*, 11, 284–292. <https://doi.org/10.1038/nrn2795>
- Baron, A. S., Zaltman, G., y Olson, J.** (2017). Barriers to advancing the science and practice of marketing. *Journal of Marketing Management*, 33, 893–908. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1323839>
- Berbegal, C., Benavent-Gil, Y., Navascués, E., Calvo, A., Albors, C., Pardo, I., y Ferrer, S.** (2017). Lowering histamine formation in a red Ribera del Duero wine (Spain) by using an indigenous *O. oeni* strain as a malolactic starter. *International journal of food microbiology*, 244, 11-18. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28061327/>
- Bielik, P.** (2014). Agricultural development and government expenditures in the new EU countries. *APSTRACT: Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 8(1033-2016-84118), 21-36. <https://ojs.lib.unideb.hu/apstract/article/view/6219>
- Bielik, P., y Hupkova, D.** (2011). The technical efficiency analysis—case of agricultural basic industry in Slovakia. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 3(665-2016-44907), 3-12.
- Bornstein, R. F., y D’agostino, P. R.** (1992). Stimulus recognition and the mere exposure effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(4), 545. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.4.545>
- Carpineto, C., y Romano, G.** (2012). A survey of automatic query expansion in information retrieval. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 44(1), 1-50. <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2071389.2071390>



- Critchley, H. D.** (2002). Review: electrodermal Responses: what Happens in the Brain. *Neuroscientist*, 8, 132–142. <https://doi.org/10.1177/107385840200800209>
- Davidson, R. J.** (2004). What does the prefrontal cortex “do” in affect: perspectives on frontal EEG asymmetry research. *Biological psychology*, 67(1-2), 219-234. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15130532/>
- Duchowski, A. T.** (2007). Eye tracking methodology. Theory and practice. *Clemson*, 328, 2–3. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-57883-5>
- Horska, E., Bercik, J., Krasnodebski, A., Matysik-Pejas, R., y Bakayova, H.** (2016). Innovative approaches to examining consumer preferences when choosing wines. *Agricultural Economics*, 62(3), 124-133.
- Juárez, D.** (2020). Neuromarketing applied to educational toy packaging. *Frontiers in psychology*, 11, 1-11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.02077/full>
- Lenderman, M.** (2008). *Experiential marketing: the brand revolution* (Marketing experiencial: la revolución de las marcas). ESIC editorial.
- Lorente, P.** (2017). *Productos para estilos de vida: Tinto Corazón y sus Millennials Wines*. Paco Lorente. <https://pacolorente.es/productos-estilos-vida-tinto-corazon-millennials-wines>
- Madan, C. R.** (2010). Neuromarketing: the next step in market research? *Eureka*, 1, 34–42. <https://doi.org/10.29173/eureka7786>
- Madinaveitia, E.** (2018). *Zenith Media*. ZenithOptimedia.
- Malär, L., Krohmer, H., Hoyer, W. D., y Nyffenegger, B.** (2011). Emotional brand attachment and brand personality: The relative importance of the actual and the ideal self. *Journal of marketing*, 75(4), 35-52. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.75.4.35>

- Mengual-Recuerda, A., Tur-Viñes, V., y Juárez, D.** (2020). Neuromarketing in haute cuisine gastronomic experiences. *Frontiers in Psychology*, 11, 1772. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.01772/full>
- Morin, C.** (2011). Neuromarketing: the new science of consumer behavior. *Society*, 48, 131–135. <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>
- Panksepp, J., Knutson, B., y Pruitt, D. L.** (1998). Toward a neuroscience of emotion. In *What develops in emotional development?* (pp. 53-84). Springer, Boston, MA.
- Pine, M., Jordan, H. S., Elixhauser, A., Fry, D. E., Hoaglin, D. C., Jones, B., ... y Gonzales, J.** (2007). Enhancement of claims data to improve risk adjustment of hospital mortality. *Jama*, 297(1), 71-76. <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/204900>
- Plassmann, H., O'doherty, J., Shiv, B., y Rangel, A.** (2008). Marketing actions can modulate neural representations of experienced pleasantness. *Proceedings of the national academy of sciences*, 105(3), 1050-1054. <https://doi.org/10.1073/pnas.0706929105>
- Plassmann, H., Ramsoy, T. Z., y Milosavljevic, M.** (2012). Branding the brain: a critical review and outlook. *Journal of Consumer Psychology*, 22, 18–36. <https://myscp.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1016/j.jcps.2011.11.010>
- Raz-Yaseef, N., Rotenberg, E., y Yakir, D.** (2010). Effects of spatial variations in soil evaporation caused by tree shading on water flux partitioning in a semi-arid pine forest. *Agricultural and Forest Meteorology*, 150(3), 454-462.
- Steen-Olsen, K., Wood, R., y Hertwich, E. G.** (2016). The carbon footprint of Norwegian household consumption 1999–2012. *Journal of Industrial Ecology*, 20(3), 582-592.

**Wohlfeil, M., y Whelan, S.** (2005). "Event-marketing: when brands become" real- lived" experiences. En *Proceedings of the 8th Irish Academy of Management*. (Galway: Galway-Mayo Institute of Technology).

**Yadava, M., Kumar, P., Saini, R., Roy, P. P., y Dogra, D. P.** (2017). Analysis of EEG signals and its application to neuromarketing. *Multimedia Tools Appl.* 76, 19087–19111. <https://doi.org/10.1007/s11042-017-4580-6>

**Zajonc, R. B.** (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35(2), 151. <https://psycnet.apa.org/record/1980-09733-001>

/02/

# ANÁLISIS EXPLORATORIO ESPACIAL DEL ÍNDICE DE FEMINIZACIÓN DE LAS OCUPACIONES MILITARES EN LAS DEMANDAS DE EMPLEO

## SPACE EXPLORATORY ANALYSIS OF THE FEMINIZATION INDEX OF MILITARY OCCUPATIONS IN EMPLOYMENT DEMANDS

---

**Ángel Manzanares Gutiérrez**

Doctor por la Universidad de Murcia.

Profesor Ayudante Doctor en el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Extremadura, (España).

E-mail: [amanzanares@unex.es](mailto:amanzanares@unex.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3382-1687>

**Catalina Nicolás Martínez**

Doctora por la Universidad de Murcia.

Profesora Contratada Doctora en el Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Murcia, (España).

E-mail: [catalina.nicolas@um.es](mailto:catalina.nicolas@um.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5641-8735>

**César García Pina**

Doctorando en la Universidad de Murcia. Profesor externo de la Universidad de Murcia, (España).

E-mail: [cgarpina@gmail.com](mailto:cgapina@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0638-3415>

**Recepción:** 06/05/2021 **Aceptación:** 12/11/2021 **Publicación:** 24/02/2022

### Citación sugerida:

Manzanares, Á., Nicolás, C., y García, C. (2022). Análisis exploratorio espacial del índice de feminización de las ocupaciones militares en las demandas de empleo. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 11(1), 45-65. <https://doi.org/10.17993/3comp.2022.110149.45-65>

## RESUMEN

Las ocupaciones militares, que tradicionalmente han sido desempeñadas por el colectivo masculino, son cada vez más demandadas por mujeres. Sin embargo, parece que siguen existiendo grandes diferencias de género entre estas ocupaciones y las restantes que forman el mercado laboral.

Como las diferencias territoriales son relevantes, es necesario que los estudios socioeconómicos se realicen teniendo en cuenta el propio territorio. El objetivo de este ensayo es proponer un modelo de localización que permita disponer de una información desagregada basada en la segmentación del espacio geográfico con el fin de detectar las diferencias a nivel provincial de las demandas de empleo de las ocupaciones militares. En concreto se persigue, por un lado, determinar las diferencias territoriales por sexo de las demandas de empleo relativas a ocupaciones militares; y por otro, detectar si la provincia está condicionando los valores del índice de feminización entre sus provincias vecinas.

La técnica de investigación utilizada es el análisis exploratorio de datos espaciales, definida como el conjunto de herramientas descriptivas y gráficas que analizan distribuciones espaciales, identifican valores atípicos y detectan formas de autocorrelación espacial. Los datos sobre las demandas de empleo de las ocupaciones militares han sido recabados del Servicio Público de Empleo Estatal.

Entre los principales resultados hay que destacar que los valores de los indicadores de feminización están distribuidos de forma desigual por todo el territorio nacional y que el índice de Morán no confirma la presencia de autocorrelación espacial entre territorios vecinos.

## PALABRAS CLAVE

Análisis Espacial, Demandas de Empleo, Fuerzas Armadas, Índice de Feminización, Territorio.

## ABSTRACT

*Military occupations, which have traditionally been carried out by the male collective, are increasingly in demand by women. However, it seems that there are still large gender differences between these occupations and the others that make up the labor market.*

*As territorial differences are relevant, it is necessary that socioeconomic studies be carried out considering the territory itself. The objective of this essay is to propose a location model that allows disaggregated information based on the segmentation of the geographic space to detect differences at the provincial level in the employment demands of military occupations. Specifically, it seeks on the one hand, to determine the territorial differences by sex of the employment demands related to military occupations; and on the other, to detect if the province is conditioning the values of the feminization index among its neighbouring provinces.*

*The research technique used is the exploratory analysis of spatial data, defined as the set of descriptive and graphical tools that analyse spatial distributions, identify outliers, and detect forms of spatial autocorrelation. Data on job demands for military occupations have been collected from the State Public Employment Service.*

*Among the main results, it should be noted that the values of the feminization indicators are unevenly distributed throughout the national territory and that the Moran Index does not confirm the presence of spatial autocorrelation between neighbouring territories.*

## KEYWORDS

*Spatial Analysis, Job Demands, Armed Forces, Feminization Index, Territory.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Que la mujer se ha incorporado al mercado laboral para quedarse es un hecho constatado en cualquier territorio del mundo, aunque se debe decir que su incorporación no ha sido en todo momento igualitaria respecto al hombre. Lo cierto es que, en las últimas décadas, se ha evolucionado positivamente en la igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral. La existencia de un nuevo marco legal y político favorable ha hecho que se promueva la igualdad de género en la sociedad (López, Nicolás y Riquelme, 2019).

La incorporación de la mujer al mercado laboral ha estado motivada por diferentes factores, entre los que destaca las nuevas oportunidades de trabajo, la composición familiar y la necesidad de mayores ingresos familiares (Nicolás, López y Riquelme, 2009; Martínez, 2010). También el trabajo a tiempo parcial ha contribuido a aumentar el empleo femenino (Alonso-Villar y del Río, 2007). En este marco, la decisión de la incorporación al mercado de trabajo depende, tanto de factores sociales (edad, educación, estado civil, conciliación familiar) como de factores económicos (salario real) (Manzanares, 2021). A este respecto, hay una combinación de elementos que revela la participación laboral: mejor educación, disminución de la fecundidad y mayor conciliación laboral y familiar. Sin embargo, a pesar de incrementarse el empleo femenino, la brecha laboral entre mujeres y hombres persiste.

Manzanares (2021) en su investigación concluye que la incorporación femenina al mercado de trabajo depende de la decisión de la mujer, puesto que el deseo de querer compaginar la vida personal con la laboral limita el acceso al mercado de trabajo. En relación con eso, el colectivo femenino experimenta mayores tasas de abandono en el puesto de trabajo y desea trabajar a tiempo parcial, lo que restringe el acceso a puestos de mayor responsabilidad. Por otro lado, Becker (1985) expone que las mujeres realizan un menor esfuerzo en el puesto de trabajo con relación a los hombres a causa de sus mayores responsabilidades en el cuidado de hijos y tareas domésticas y por ello sus salarios son inferiores y sus puestos de menor responsabilidad. Manzanares (2021) añade que el colectivo femenino presenta



niveles superiores de absentismo laboral y menor productividad, sobre todo por el cuidado de personas dependientes.

La investigación de Alonso-Villar y del Río (2007) sobre diferencias entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo refleja la existencia de un número mayor de mujeres que hombres con estudios universitarios. Asimismo, estos investigadores apuntan que cada año hay un mayor número de mujeres graduadas en carreras relacionadas con la educación, la salud, el ámbito jurídico-social y en humanidades y artes, mientras que existe una infrarrepresentación en estudios técnicos como las ingenierías o la informática. Estos autores concluyen que existe una mayor relación entre el nivel de estudios y la tasa de participación del colectivo femenino: a medida que aumenta el nivel de estudios femenino, aumenta su tasa de ocupación, mientras que la relación masculina es de menor intensidad. Asimismo, los salarios reales más altos motivan a la mujer a participar en el mercado de trabajo. Esta variable también está relacionada con el nivel de estudios: a mayor cualificación mayor salario real. Para el caso de las rentas más bajas, hay mayor participación femenina, quizá por la pérdida en los niveles de calidad de vida y la necesidad de aportar salario para sufragar los gastos de la familia que son insuficientes con los del hombre. En cambio, ante rentas altas, la brecha de ocupación entre mujeres y hombres aumenta, seguramente porque la organización familiar puede prescindir de las rentas obtenidas por alguno de sus miembros. (Manzanares, 2021).

La educación, en concreto la enseñanza superior, es destacada en la literatura como uno de los ámbitos consolidados respecto a igualdad de género, lo cual se refleja en el masivo acceso y participación de las mujeres en la educación universitaria (López, Nicolás y Riquelme, 2019). Este hecho, junto con la reciente incorporación de mujeres a las Fuerzas Armadas (FFAA), implica la apertura de las escuelas militares, otro indicador muy significativo, el que desde una perspectiva simbólica permite dimensionar los diversos avances en materia de igualdad de género en todos los ámbitos de la vida pública (Pérez, 2011).

Otra de las variables que explican las diferencias entre sexos, es la edad. En tal sentido Manzanares (2021) manifiesta que las mujeres en edad fértil tienen tasas de ocupación menores y que a mayor edad se reduce la brecha de empleo por sexos. Otro de los factores que condicionan el acceso al mercado de trabajo es el cuidado de los hijos y de las personas mayores que mantienen a las mujeres apartadas de la población ocupada. En cambio, el divorcio induce a insertarse en el mercado de trabajo, bien porque la pensión para manutención de hijos sea menor o bien por la reducción del nivel de vida por no disponer de la renta del cónyuge. Una de las causas de divorcio, pudiera ser el cambio de roles en el matrimonio, principalmente por la participación de la mujer en el mercado de trabajo. Sin embargo, Manzanares (2021) concluye la escasa existencia entre la probabilidad de divorcio y la independencia lograda por la mujer en el acceso laboral. Por último, el aumento de las nuevas tecnologías (lavadoras, lavavajillas, secadora, etc.) facilitan las labores cotidianas lo que supone mayor disponibilidad de tiempo.

También los propios territorios condicionan las desigualdades por cuestiones de sexo. En las regiones con poblaciones más envejecidas, más deshabitadas o con culturas y valores más tradicionalistas, las diferencias entre mujeres y hombres se acentúan. Además estas diferencias también pueden estar supeditadas por las propias estructuras militares ubicadas en cada una de las provincias.

En definitiva, la incorporación de la mujer en el mercado laboral ha sido positiva tanto para la sociedad como para la propia mujer, permitiéndolas mejorar su estatus social y convirtiendo su trabajo en una forma de empoderamiento femenino (Meza, 2018). Sin embargo esa participación femenina ha originado problemas de discriminación tanto en el acceso como en las condiciones del empleo. Y esta discriminación tiene como consecuencia la precarización laboral femenina.

En cuanto a la metodología de la investigación, la existencia de importantes diferencias regionales obliga a los investigadores a aplicar en los análisis el mayor nivel de desagregación posible con la finalidad de acercarse a la realidad territorial (Alonso-Villar, del Río y Toharia, 2009). Pero no siempre es posible, los métodos estadísticos que consideran la localización territorial plantean el problema de la disponibilidad de los datos. Además, Karlsoon y Hayines (2002) exponen cuatro razones por las que hay que tener

en cuenta el componente espacial si se estudia el mercado de trabajo. La primera razón es porque los mercados de trabajo no son uniformes; la segunda, porque se han detectado patrones espaciales en la distribución del empleo; la tercera, porque la localización geográfica influye en el mercado laboral, provoca imperfecciones de información y coordinación; y la cuarta, porque los mercados de trabajo están en constante modificación (mejoras en las infraestructuras, inmigración, movilidad laboral, etc.). Por ello, es relevante que en todas las investigaciones con un componente territorial se realice una previa exploración espacial para detectar si las desigualdades o diferencias de un territorio condicionan a los territorios vecinos.

Este trabajo tiene un doble objetivo. En primer lugar, detectar las diferencias por sexo a nivel provincial de las demandas de empleo de las ocupaciones militares. Y en segundo lugar, determinar si la provincia está condicionando los valores del índice de feminización entre sus provincias vecinas. Para lograr estos objetivos se proponen técnicas de análisis exploratorio espacial para determinar si las provincias están condicionadas por otras provincias próximas con relación a una determinada variable. Como ejercicio para la exposición de estas técnicas se analizan las demandas de trabajo en ocupaciones militares por sexo. Las demandas de trabajo manifiestan la ocupación que el demandante quiere satisfacer. La variable objeto de estudio es el índice de feminización, indicador que manifiesta la representación de las mujeres con respecto a los hombres.

## 2. INTEGRACIÓN DEL COLECTIVO FEMENINO EN LAS FUERZAS ARMADAS

Las dos guerras mundiales son momentos históricos relevantes que marcaron la incorporación del colectivo femenino a las FFAA en los países occidentales. Precisamente, se habla de un cambio fundamental en el papel de la mujer hasta entonces. Así, se pasa de ver a las mujeres que principalmente desarrollaban acciones sanitarias en su día a día a desempeñar puestos de gestión, administración, transporte y, en algunas ocasiones, también de combate y apoyo al combate (Echevarría, 1994).

Pero no solo en estos puestos, además, en el sector industrial de armamento también se produce la incorporación de la mujer de forma masiva. Fue en este ámbito en el que el colectivo femenino puso de manifiesto su capacidad en sectores que tradicionalmente han sido ocupados por hombres. Y no solo esto, lo cierto es que los problemas que se esperaban de tipo afectivo y sexual, no desmerecieron la efectividad táctica y la capacidad de los servicios llevados a cabo por las mujeres. En general, se debe indicar que principalmente, las actividades y tareas asignadas eran las de apoyo y, pese a su incorporación en los tres Ejércitos, se mantuvieron en la retaguardia sin involucrarse, normalmente, en el combate directo (Echevarría, 1994).

Echevarría Rodríguez señala que la integración del colectivo femenino en las FFAA de los países occidentales ha sido, principalmente, consecuencia de cuatro factores que actúan de forma conjunta. En concreto, estos cuatro factores son: en primer lugar, el político, el cual es el responsable de otorgar reconocimiento sobre los derechos de la mujer y la igualdad que debe haber entre los ciudadanos; en segundo lugar, el laboral, por el cual se permite y acepta la igualdad de género y, por tanto, el acceso al empleo sin ningún tipo de discriminación; en tercer lugar, el sociológico, que conlleva un mayor acercamiento entre los roles tradicionales que culturalmente se les asignan a cada género, realizando además una equiparación de funciones y tareas a cada uno de ellos; y finalmente, el militar, que promueve una mayor profesionalización de su personal y, por ende, un modelo de carrera y un mayor atractivo de reclutamiento para la población.

Pero la incorporación de la mujer en el ámbito militar no ha sido algo exclusivo de los países occidentales. Por su parte, la experiencia en las FFAA en Latinoamérica, a través de las escuelas militares, se relaciona fuertemente con los gobiernos democráticos. El proceso de incorporación de la mujer se llevó a cabo de forma diferente, tanto si se atiende a las peculiaridades de los contextos sociopolíticos de cada país, como a las diferentes ramas (terrestre, naval y aérea), escalafones y especialidades (Pérez, 2011). Resulta necesario indicar que, respecto a este último punto, en la zona latinoamericana aún hoy se excluye al colectivo femenino de las especialidades de combate directo (salvo en Uruguay). Sin embargo, no se debe

pensar que esto es algo aislado en Sudamérica, ya que existen autores que afirman que esa tendencia también se da en países como Estados Unidos o Reino Unido, a pesar del largo tiempo que, en estos países, se produjo la incorporación de la mujer al ámbito de las FFAA (Lucero, 2009).

Por lo tanto, la incorporación de la mujer a las FFAA ha sido un hecho generalizado en las últimas décadas. Estas ocupaciones parece que son, cada vez, en mayor medida demandadas por el colectivo femenino, las cuales, como se ha demostrado a lo largo de los años, pueden ser correctamente desarrolladas por cualquier persona sin importar el género de la misma (Echeverría, 1994).

### 3. MATERIALES Y MÉTODOS

#### 3.1. DATOS

Los datos para la realización de esta investigación se han obtenido de la base de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), de las estadísticas de demandantes de empleo. Las demandas de empleo reflejan la ocupación en que el demandante desea trabajar preferentemente. La consulta se realiza para las demandas de empleo pendientes según el grupo principal de ocupación por provincias. De esta forma se han obtenido, para todos los meses del año 2020 y para todas las provincias españolas, los datos sobre ocupaciones militares de hombres y de mujeres.

Para relativizar los datos se ha calculado el promedio del año y se ha usado el índice de feminización que es:

$$IF = \frac{\text{Número de mujeres}}{\text{Número de hombres}} \cdot 100$$

Este índice es la representación de las mujeres con relación a los hombres, en este caso, en la categoría de demandas pendientes en ocupaciones militares. Los valores por debajo de 1 muestran la infrarrepresentación de las mujeres, por encima de 1 la sobrerrepresentación y 1 indicaría la equidad.

### 3.2. MÉTODOS DE ANÁLISIS

Para estudiar el nivel de feminización de las ocupaciones militares, el método propuesto es el análisis exploratorio espacial. Este método permite resolver problemas complejos focalizados en ámbitos geográficos. La idea es incluir en el análisis el componente espacial: la localización. Puesto que los fenómenos deben estudiarse en su ámbito, y como el mercado de trabajo tiene una pronunciada dimensión territorial, este será el espacio adecuado para su estudio (Miedes *et al.*, 2006). Es decir, la propia localización geográfica condiciona el análisis de los datos, sobre todo en el estudio de los fenómenos que presentan un importante componente territorial, como es el caso del mercado de trabajo.

El índice de Moran global (Moran, 1950) ofrece una medida resumen de la intensidad de la autocorrelación en los territorios considerados, en este caso las provincias. El indicador mide la agrupación, la tendencia de valores similares a concentrarse en el espacio, es decir, hasta qué punto una provincia con un determinado valor en el indicador de feminización está rodeada de provincias vecinas con similares valores. La idea es determinar si una provincia afecta a los valores del índice de feminización de una provincia colindante. Por ejemplo, el hecho de que en un determinado territorio existan bajas tasas de empleo puede condicionar a que en el municipio vecino las tasas de empleo sean mayores porque los habitantes se desplacen hacia el municipio vecino en busca de empleo. Pero también podría ocurrir lo contrario, que en ambos territorios hubiese bajas tasas de empleo. Incluso otra opción es que los municipios no mantuviesen una relación. Otro ejemplo más claro sería si en un territorio tocara la lotería y el territorio vecino se viese favorecido por las compras de los ciudadanos agraciados.

El índice de Moran varía entre -1 y 1; donde 0 significa la no existencia de correlación espacial, cercanos a 1 autocorrelación positiva y autocorrelación negativa si están próximos a -1. Para el cálculo de estos indicadores es necesario aplicar una matriz de pesos de contigüidad, que es la que establece las relaciones de vecindades entre provincias. La matriz toma valores uno,  $w_{ij} = 1$ , para unidades territoriales adyacentes y cero,  $w_{ij} = 0$ , para los casos contrarios. Se puede considerar la contigüidad o vecindad por el criterio “queen”, que significa que si cualquier parte de los bordes o vértices que conforman

las unidades territoriales se tocan, estas son consideradas como vecinas. La cuestión que se trata es la existencia o no de correlación entre los indicadores de feminización de las demandas de empleo de ocupaciones militares por provincias. Para contrastar la autocorrelación espacial se usa el índice de Moran, cuyo estadístico es:

$$I = \frac{n}{\sum_i \sum_i w_{ij}} \frac{\sum_i \sum_i w_{ij} (y_i - \bar{y})(y_j - \bar{y})}{\sum_i (y_i - \bar{y})^2}$$

Siendo  $w_{ij}$  la matriz de pesos geográficos o de contigüidad e  $\bar{y}$  el valor medio o esperado de la variable  $y$ . En este caso aplicamos una estructura “queen” de primer orden de contigüidad en donde las provincias  $i, j$  comparten frontera.

Para el análisis de la autocorrelación local se aplica una serie de Indicadores Locales de Asociación Espacial (LISA) (Anselin, 1995) que proporcionan información sobre el grado de concentración de valores similares de la variable índice de feminización. Se aplica el estadístico índice de Moran pero no calculado de forma global para todas las observaciones de la muestra, sino por subgrupos, atendiendo al grado de concentración observado para los valores del indicador.

La estimación del I de Moran local es:

$$I_i = (y_i - \bar{y}) \sum_j (w_{ij} (y_j - \bar{y}))$$

Siendo  $w_{ij}$  la matriz de pesos geográficos e  $\bar{y}$  el valor medio o esperado de la variable  $y$ .

Estos indicadores medirán la asociación espacial entre el valor del índice de feminización que asume una provincia y los valores que asumen sus vecinos, vecindad definida también a través de la matriz de contigüidad. De tal forma que: a) una provincia con un valor en índice de feminización por encima del promedio que esté rodeada por provincias con valores también por encima de la media, formarán un clúster o conglomerado caliente (valores “High-High”); b) una provincia con un valor inferior al promedio, rodeada por provincias con valores por debajo de la media, formarán un conglomerado frío (valores “Low-Low”); c) una provincia con un valor por encima de la media, rodeada de provincias con

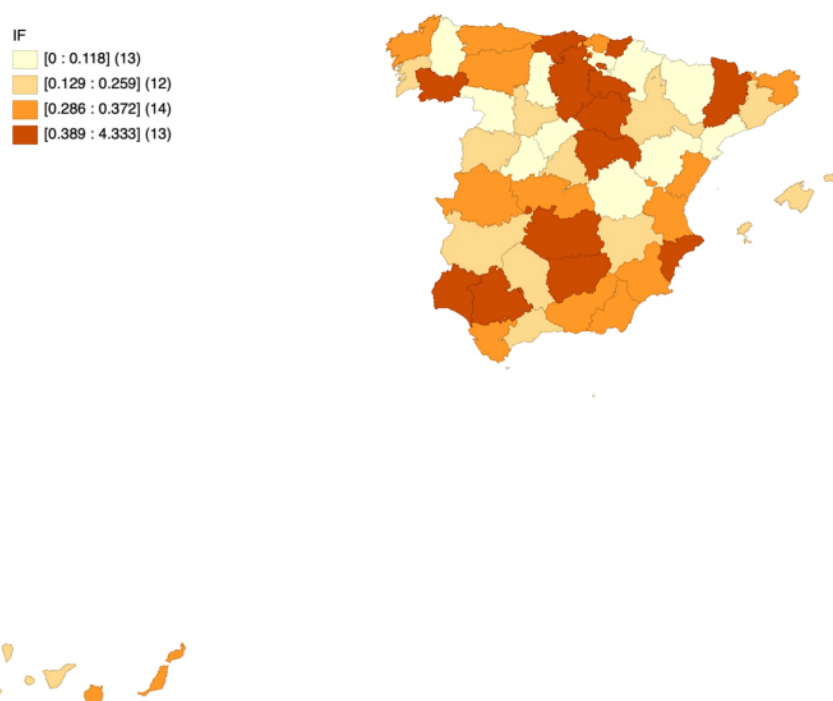
valores por debajo de la media formarán un clúster con valores “High-Low”; y d) una provincia con valores por debajo de la media y vecinos por encima constituirán un clúster con valores “Low-High”. También se determinará si los clústeres son significativos con distintos valores de nivel  $p$ .

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Figura 1 se representan los índices de feminización de las ocupaciones militares ordenadas en cuartiles. Los colores más claros muestran los índices de menor equidad, donde hay mayor diferencia entre sexos. Solo en las provincias de Cuenca, Soria y Lleida el índice de feminización es superior a la unidad, lo que manifiesta sobrerrepresentación de las mujeres en las demandas pendientes de ocupaciones militares. La provincia de Huelva con un valor de 0,91 es la más cercana a la equidad. En el resto de las provincias existe infrarrepresentación. Y concretamente en las provincias de Huesca, Navarra, Segovia, Zamora y en la Ciudad Autónoma de Melilla no existe ninguna mujer demandante de empleo en ocupaciones militares. También es destacable que en Teruel no aparezca ninguna demanda de ocupaciones militares ni masculina ni femenina.

La ordenación en cuartiles de los índices de feminización muestra una distribución desigual en todo el territorio nacional. No parece que exista un patrón territorial sino más bien agrupaciones de provincias distribuidas irregularmente con similares valores en su índice de feminización.





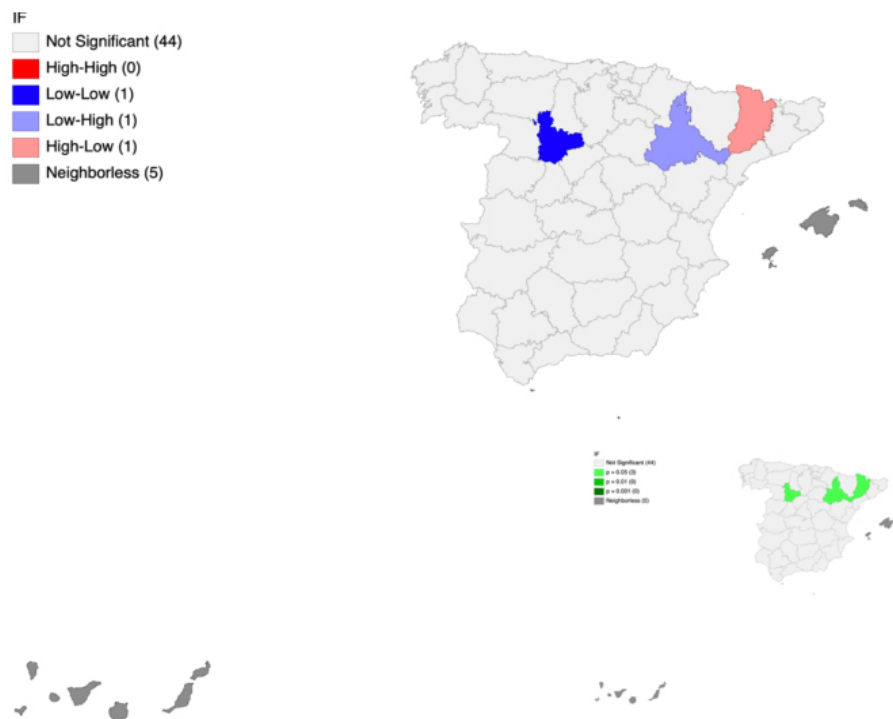
**Figura 1.** Cuartiles de los índices de feminización de las ocupaciones militares en las demandas de empleo.

**Fuente:** elaboración propia a partir datos del SEPE

En las provincias con escasa o ninguna participación femenina una posible explicación es la persistencia de estructuras tradicionalistas fruto del rol que ocupan las instituciones militares en la sociedad. Por otro lado, hay dificultades para integrar a las mujeres en ocupaciones militares, tensiones que se producen y reproducen en los procesos de construcción de igualdad entre hombres y mujeres y que son más intensas dentro de las instituciones militares que pueden presentar un componente muy tradicionalista.

Para medir la agrupación, la tendencia de valores similares a concentrarse en el espacio se ha usado el índice de autocorrelación espacial de Moran aplicando una matriz de contigüidad “queen” de orden 1, en donde las provincias que hacen frontera son vecinas entre sí. El resultado del índice es de -0.028, lo que manifiesta una escasa o nula autocorrelación espacial negativa. La misma prueba se ha realizado

aplicando una matriz de orden 2, en donde los vecinos son tanto las provincias que hacen frontera como los vecinos de estas. En este caso el índice arroja un resultado de -0.039, escasamente significativo de autocorrelación espacial negativa. Dado que estos índices revelan ausencia de autocorrelación espacial, conviene aplicar las técnicas LISA para determinar si existe formación de clústeres, es decir, agrupaciones de provincias con similares niveles en sus índices de feminización. Realizada la prueba no se detectan importantes concentraciones de provincias. Solo se observa que tres provincias, Valladolid (conglomerado frío, “Low-Low”), Zaragoza (“Low-High”) y Lleida” (“High-Low”) presentan algún patrón de forma independiente de autocorrelación local.



**Figura 2.** Mapa LISA univariante de clúster y significación de los índices de feminización de las ocupaciones militares en las demandas de empleo.

**Fuente:** elaboración propia a partir de datos del SEPE.

## 5. CONCLUSIONES

Las ocupaciones militares, que tradicionalmente han sido desempeñadas por el colectivo masculino, son cada vez más demandadas por mujeres. Sin embargo, siguen existiendo grandes diferencias de género entre estas ocupaciones y las restantes que forman el mercado laboral. En este artículo, en base a la revisión bibliográfica, se han expuesto los factores determinantes de las desigualdades de empleabilidad de mujeres y hombres. Asimismo, se han enumerado los factores de integración de las mujeres a las instituciones militares. Del estudio de la literatura se ha apreciado una estrecha relación entre la convergencia entre militares y la propia sociedad. Seguramente la sociedad presiona a las instituciones militares a converger a una mayor equidad. Sin embargo, diferentes elementos dificultan dicha convergencia, entre ellos destaca las importantes diferencias regionales.

Por estos motivos, en este ensayo se ha propuesto un modelo de localización que permita discernir previamente si es necesario tener en cuenta el componente territorial en el estudio de las características y categorías del mercado laboral. En este caso analizando el comportamiento del índice de feminización de las demandas de empleo pendientes en ocupaciones militares en las provincias españolas para el año 2020. Como predomina en el mercado de trabajo, las desigualdades desde la perspectiva de género son relevantes. En este sentido se han hallado niveles importantes de infrarrepresentación femenina en las demandas pendientes de ocupaciones militares por provincias.

Aplicando las diferentes técnicas de análisis se han detectado que los valores de los índices de feminización están distribuidos por la geografía española de forma desigual, que el índice de Moran no presenta valores significativos que puedan determinar la existencia de autocorrelación global, y por último, que no hay formaciones importantes de provincias con patrones similares. Estos resultados sugieren que el territorio no está condicionando los valores de las demandas de ocupaciones militares femeninas. Con estos análisis se han cumplido los objetivos establecidos en esta investigación. Por un lado, se ha comprobado que existen diferencias por sexo a nivel provincial en las demandas de empleo de las ocupaciones militares y que la tendencia generalizada es la infrarrepresentación femenina. Y por otro lado, que la provincia no

está influyendo en otras provincias en cuanto a sus índices de feminización. Esto supone que haya que buscar la explicación dentro de las propias instituciones militares, en su grado de apertura.

Este previo estudio exploratorio pone de relieve las importantes desigualdades entre sexos en el acceso a las instituciones militares por lo que sería necesario proponer políticas específicas y cambios en los procesos de toma de decisión dentro de las Fuerzas Armadas.

El presente trabajo presenta una serie de limitaciones. La primera de ellas está relacionada con las demandas de empleo procedentes del SEPE, un registro que no tiene en cuenta aquellas pretensiones no inscritas. La segunda limitación está relacionada con la unidad de análisis: la provincia. Una provincia podría ser demasiado grande y desigual, compuesta por multitud de municipios con diferentes problemáticas. Sin embargo, el municipio quizá sea una unidad excesivamente pequeña, recomendándose otro tipo de unidades de carácter funcional como pudieran ser los mercados locales de trabajo (Manzanares y Riquelme, 2017)

En próximas líneas de investigaciones se podría comparar la existencia de los niveles de infrarrepresentación femenina de las ocupaciones militares con el resto de las ocupaciones. También convendría desagregar la información a nivel municipal para determinar si existe autocorrelación espacial.

## FINANCIACIÓN

Proyecto PID2020-114896RB-I00/ Agencia Estatal de Investigación, AEI / 10.13039/501100011033; Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2017-2020.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Alonso-Villar, O., del Río, C., y Toharia, L.** (2009) Un análisis especial del desempleo por municipios. *Revista de Economía Aplicada*, 49, 47-80. [http://revecap.com/revista/numeros/49/pdf/alonso\\_rio\\_toharia.pdf](http://revecap.com/revista/numeros/49/pdf/alonso_rio_toharia.pdf)

- Anselin, L.** (1995). Local Indicators of Spatial Association-Lisa. *Geographical Analysis*, 27(2), 93-115
- Becker, G. S.** (1995). Human Capital, Effort, and the Sexual Division of Labor. *Journal of Labor Economics*, 3(1), 33-58. [https://web.stanford.edu/group/scspi/media/\\_media/pdf/Classic\\_Media/Becker\\_1985\\_Lifecourse\\_Family\\_and%20Demography.pdf](https://web.stanford.edu/group/scspi/media/_media/pdf/Classic_Media/Becker_1985_Lifecourse_Family_and%20Demography.pdf)
- Echeverría, C.** (1994). Apuntes sobre la integración de la mujer en las Fuerzas Armadas. *Cuadernos de estrategia*, 68, 67-74. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2778228.pdf>
- Karlsson, Ch., y Hayines, K.** (2002). Regional labour markets in transition. *Papers in Regional Science*, 81(2002), 301-304.
- López M, Nicolás, C., y Riquelme, P.J.** (2019). Análisis de la segregación ocupacional por género en España y la Unión Europea (2002-2017). *Prisma Social*, 26, 159-182. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3085>
- Lucero, M.R.** (2009). Las mujeres en las fuerzas armadas argentinas. Breve análisis sobre su participación y estado actual de la situación. *UNISCI Discussion Papers*, 36-49. <https://www.redalyc.org/pdf/767/76711408004.pdf>
- Manzanares, A.** (2021). Spatial analysis of the gender gap in employment in the labor market of the Region of Murcia (Spain). *Brazilian Journal of Business*, 3(3), 2671-2684. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n3-046>
- Manzanares, A., y Riquelme, P. J.** (2017). Análisis espacial del desempleo en los mercados locales de trabajo españoles. *Revista Galega de Economía*, 26(2), 29-47. <http://www.usc.es/econo/RGE/Vol26/rge2623.pdf>

- Martínez, A.** (2010). Determinantes de la participación laboral femenina en Venezuela: aplicación de un modelo probit para el año 2005. *Revista venezolana de estudios de la mujer*, 15(35), 15-44. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-37012010000200002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-37012010000200002&lng=es&tlng=es).
- Meza, C. A.** (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, (32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243>
- Miedes, B., Moreno, A. J., Pérez, G., y Sánchez, C.** (2006). Are Local Labour Markets Suitable Space Units In Order To Define Sustainable Territorial Development Strategies? Papers on Region, Identity and Sustainable Development. *International Conference of Territorial Intelligence Alba Iulia*. 123-132. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00516501>
- Moran, P.** (1950). Notes on continuous stochastic phenomena. *Biometrika*, 37, 17–23.
- Nicolás, C., López, M., y Riquelme, P. J.** (2009). *La segregación ocupacional entre hombres y mujeres: teorías explicativas y análisis de su evolución reciente en España*. [http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13\\_03.pdf](http://proyectosocial.unizar.es/n13/N13_03.pdf)
- Pérez, C.** (2011). Una aproximación a la construcción de identidad de mujeres cadetes en la Escuela Militar del Ejército de Chile. *Calidad en la Educación*, 35. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n35/art06.pdf>
- Servicio Público de Empleo Estatal.** (2020, 20 de febrero). *Estadísticas de Demandantes de empleo, puestos de trabajo y colocaciones*. <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/estadisticas/empleo/estadisticas-nuevas.html>

ANEXO

Tabla 1. Índices de feminización de las ocupaciones militares en las demandas de empleo, 2020.

	Provincia	Índice Feminización
1	ÁLAVA	0,0606
2	ALBACETE	0,2526
3	ALICANTE/ALACANT	0,6486
4	ALMERÍA	0,2857
5	ÁVILA	0,0833
6	BADAJOS	0,2253
7	ILLES BALEARS	0,1455
8	BARCELONA	0,1675
9	BURGOS	0,4800
10	CÁCERES	0,2857
11	CÁDIZ	0,3214
12	CASTELLÓN/CASTELLO	0,3719
13	CIUDAD REAL	0,4505
14	CÓRDOBA	0,1290
15	LA CORUÑA	0,3164
16	CUENCA	16,0000
17	GERONA	0,3000
18	GRANADA	0,3442
19	GUADALAJARA	0,4737
20	GUIPÚZCOA	0,5789
21	HUELVA	0,9119
22	HUESCA	-
23	JAÉN	0,5000
24	LEÓN	0,3721
25	LLEIDA	1,5000
26	LA RIOJA	0,5862
27	LUGO	0,0580
28	MADRID	0,2586
29	MÁLAGA	0,2425
30	MURCIA	0,2987

31	NAVARRA	-
32	OURENSE	0,7097
33	ASTURIAS	0,3051
34	PALENCIA	0,0566
35	LAS PALMAS	0,3488
36	PONTEVEDRA	0,2487
37	SALAMANCA	0,1576
38	SANTA CRUZ DE TENERIFE	0,2331
39	CANTABRIA	0,4639
40	SEGOVIA	-
41	SEVILLA	0,3887
42	SORIA	4,3333
43	TARRAGONA	0,1176
44	TERUEL	-
45	TOLEDO	0,3396
46	VALENCIA	0,3232
47	VALLADOLID	0,2012
48	VIZCAYA	0,3224
49	ZAMORA	-
50	ZARAGOZA	0,1795
51	CEUTA	0,0755
52	MELILLA	-

**Fuente:** elaboración propia a partir datos del SEPE.





/03/

# EMPRESAS Y PREVENCIÓN DEL LAVADO DE DINERO EN MÉXICO

## COMPANIES AND MECHANISMS TO PREVENT MONEY LAUDERING IN MEXICO

---

### **Germán Martínez Prats**

Profesor Investigador, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, (México).

E-mail: [germanmtzprats@hotmail.com](mailto:germanmtzprats@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>

### **Yazmin Isolda Álvarez García**

Profesora Investigadora, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, (México).

E-mail: [m.d.yazmin\\_alvarez@hotmail.com](mailto:m.d.yazmin_alvarez@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0587-0406>

### **Francisca Silva Hernández**

Profesora Investigadora, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, (México).

E-mail: [fany987@hotmail.com](mailto:fany987@hotmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3533-0002>

**Recepción:** 14/10/2021 **Aceptación:** 08/12/2021 **Publicación:** 24/02/2022

#### **Citación sugerida:**

Martínez, G., Álvarez, Y. I., y Silva, H. (2022). Empresas y prevención del lavado de dinero en México. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 11(1), 67-83. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2022.110149.67-83>

## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es analizar el impacto de las TICs en la prevención del lavado de dinero en México en cuanto un mecanismo de detección de actividades relacionadas y comportamientos atípicos. El estudio es de tipo cuantitativo con alcance descriptivo, con base, en la revisión y estudio de las evaluaciones realizadas entre los miembros del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) en el Informe de Evaluación Mutua (IEM) 2020. México es uno de los miembros que ha sido afectado significativamente por este fenómeno derivado de la delincuencia organizada y la corrupción. Teniendo impacto de afectación considerable a los recursos para abonar a las finanzas del sector público y como consecuencia a la recaudación fiscal. El combate al lavado de dinero, se vuelve un punto fundamental para acabar con el financiamiento de la delincuencia y la corrupción, para ello, el GAFI estableció el documento conocido como las 40 recomendaciones, que sirve de parámetro para llevar a cabo la evaluación en los avances que sus países miembros van logrando para encarar este fenómeno. Al respecto, el resultado de esta investigación presenta las carencias del Estado mexicano, en esta materia y como el uso de las TICs puede coadyuvar en la disminución de este problema que impacta en los diversos sectores de la sociedad.

## PALABRAS CLAVE

TICs, Lavado de dinero, Prevención, México, GAFI, Evaluaciones.

## ABSTRACT

*The objective of this paper is to analyze the impact of ICTs on the prevention of money laundering in Mexico as a mechanism for the prevention and detection of related activities and atypical behaviors. The study is of a quantitative nature with a descriptive scope, based on the review and study of the evaluations carried out among the members of the Financial Action Task Force (FATF) in the Mutual Evaluation Report (IEM) 2020. Mexico is one of the members that has been significantly affected by this phenomenon derived from organized crime and corruption. Having an impact of considerable impact on the resources to pay to the finances of the public sector and as a consequence to the tax collection. The fight against money laundering becomes a fundamental point to end the financing of crime and corruption, for this, the FATF established the document known as the 40 recommendations, which serves as a parameter to carry out the evaluation in the progress that its member countries are achieving to face this phenomenon. In this regard, the result of this research presents the shortcomings of the Mexican State, in this matter and how the use of ICTs can contribute to the reduction of this problem that impacts on the various sectors of society.*

## KEYWORDS

*ICTs, Money laundering, Prevention, Mexico, FATF, Evaluations.*

# 1. INTRODUCCIÓN

El lavado de dinero, como cualquier otra actividad delincriminal, es un fenómeno que evoluciona y encuentra nuevas formas de manifestarse. En la actualidad, el gran reto que no solo México sino muchos países enfrentan en el combate a esta actividad, es el uso de las nuevas tecnologías (Jasso, 2021).

En México, el artículo 400 bis del Código Penal Federal llama al lavado de dinero: "operaciones con recursos de procedencia ilícita", y es considerado como un delito grave. Para poder intervenir en un problema, primero se tiene que conocer, y es por eso que, en esta investigación, se centra en analizar el impacto de las TICs en la prevención del lavado de dinero en México.

Uno de los factores que impiden que la tecnología tome un papel más relevante en materia de prevención y combate al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo son los aspectos regulatorios que deben de aterrizar para la implementación de nuevas herramientas, según un reporte reciente del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).

De acuerdo con el informe Oportunidades y desafíos de las nuevas tecnologías para la prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, que se basa en encuestas realizadas por el GAFI, es un hecho que las nuevas tecnologías pueden mejorar la velocidad, calidad y eficiencia de las medidas antiblanqueo, tanto para beneficio de las instituciones financieras, o de otro tipo, como de la misma autoridad. El Lavado de Dinero afecta a todos, prevenir y combatir el lavado de dinero u otros activos es un esfuerzo de país.

# 2. MARCO CONCEPTUAL

## Definición de lavado de activos

El lavado de activos es un proceso que tiene por objeto ocultar la comisión de un delito en donde se produjo un provecho económico o que una vez descubierto el delito no pueda llegarse a la detección de los bienes obtenidos en el delito subyacente (Perroti, 2018) Esto es, después de haberse cometido un delito,

se procura disfrutar de los beneficios económicos como si proviniesen de actividades lícitas, conducir los activos mal habidos al mundo de la licitud, cuando en realidad tuvieron por origen actividades tales como el secuestro, la extorsión, el narcotráfico, la corrupción, el tráfico de armas, trata de personas, etc. Actividades que flagelan fuertemente a la sociedad contemporánea, y ante lo cual la comunidad internacional ha reaccionado en contra, primeramente, creando instituciones internacionales que en forma específica se ocupen de este problema y señalando directrices a las autoridades de los países soberanos para que dentro de su esfera de competencia tomen las medidas que contrarresten estas actividades, que si no son atacadas y los delincuentes logran colocar fácilmente estos activos en la economía aparentando su licitud, lo que se logrará es estimular la delincuencia (Rodríguez, 2005). La globalización y el aprovechamiento de la tecnología digital ha facilitado este procedimiento de lavado de activos a la vez que también las actividades delictivas por las que se obtienen dichos activos se ha diversificado y traspasado las fronteras, aun cuando el fenómeno del lavado de activos data de épocas muy remotas (Núñez, 2008).

El proceso del lavado de activos se desarrolla regularmente bajo el siguiente esquema:

- a) La colocación de los activos: Se constituyen empresas que realmente no tienen una vida económica propia, sobrefacturando operaciones inexistentes; compra de bienes o mercancías en efectivo; operaciones financieras todo generalmente usando identidades falsas.
- b) Ocultamiento: Esto dependerá de la vía de colocación seleccionada, así por ejemplo se pueden simular operaciones comerciales donde los recursos provengan de cuentas en otros países.
- c) Integración: Se dispone de los recursos de procedencia ilícita, como si provinieran de fuentes lícitas.

### Impacto del Lavado de Dinero en la sociedad y su economía

Los efectos que el lavado de dinero tiene en la economía de un país no son fáciles de identificar, sin embargo, se puede decir que a los primeros que afecta son a aquellos que víctimas de este delito, pierden dinero y bienes; consecuencia de esto las organizaciones criminales aumentan sus capitales; lo anterior provoca efectos negativos en la economía nacional incluso internacional (Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI), 2018).

Sobre el tema de lavado de dinero no existe estadísticas de los montos de dinero que se lavan en el mundo, únicamente se pueden hacer algunas especulaciones sobre las cantidades que los lavadores invierten y la forma como lo hacen, asimismo, sólo se puede especular de la forma como afectan las economías, debido que los datos económicos y las estadísticas de un país se ven afectadas con entradas inesperadas de dinero ilícito, lo que dificulta la gestión de la política económica por parte de las autoridades encargadas de su gestión (Gamboa y Valdés, 2018).

El lavado de dinero incrementa el nivel general de precios, lo que conlleva una inflación que afecta a la sociedad en virtud de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Este aumento en el nivel de precios se debe a la entrada de dinero ilegal a la economía lo que provoca una mayor presión sobre los medios de pago, lo que implica un aumento de la base monetaria que, al no corresponder a la capacidad productiva del país, conlleva un aumento en el nivel de precios, por el exceso de liquidez (Slim, 2017).

El lavado de activos se considera como un servicio de apoyo que permite a los delincuentes disfrutar de los beneficios de sus negocios de manera legal; es decir, los activos se lavan para encubrir aquellas actividades delictivas o ilegales asociadas con ellos, entre las que se incluyen el tráfico de estupefacientes, de armas, de menores, trata de blancas y evasión de impuestos. Así, el lavado exitoso es parte esencial de las actividades delictivas, esconder u ocultar la naturaleza, procedencia, localidad, propiedad o control de beneficios que se hayan generado por las fuentes ilícitas de las que proceden las ganancias, las cuales



posteriormente se liberan para aplicarse en una economía legítima-, para evitar ser detectadas por las autoridades competentes (Perotti, 2009).

Las consecuencias del lavado de dinero son devastadoras en la economía, en la sociedad y puede afectar la seguridad del Estado, delito se ha globalizado y el aumento debido al rápido avance de la tecnología, debido a que se pueden transferir millones de dinero ilícito por medios electrónicos, lo que puede afectar la integridad de las instituciones financieras de un país y por consiguiente afectar negativamente el poder adquisitivo de la moneda y las tasas de interés (Perotti, 2009).

El lavado de dinero no solo afecta a los países desarrollados que tienen mercados y centros financieros importantes, este delito es un problema de todos los países en que se está dando, tanto de orden microeconómico como macroeconómico.

El efecto microeconómico es el más dañino, porque para lavar dinero se utilizan empresas de fachada y empresas que reciben dinero en efectivo, tales como supermercados, restaurantes, gasolineras, empresas de transporte urbano y extraurbano, farmacias, etc., lo que permite a los delincuentes mezclar fondos lícitos con los ilícitos y subsidiar, cuando es necesario los artículos y servicios a niveles por debajo de los precios del mercado (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2019).

El lavado de dinero no es un tema que sólo incluya a las instituciones financieras o de crédito, es un problema que nos afecta directamente a nuestros bolsillos. Por tal motivo surge la necesidad de crear un modelo de seguridad apoyado de las tecnologías de información y mejores prácticas y de esta manera contribuir con la prevención del lavado de dinero (García, 2013).

#### La Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita

A pesar de que en México contaba con diversas disposiciones jurídicas financieras cuyo objetivo era detectar y sancionar el lavado de activos, incluyendo un tipo penal, no fue suficiente para combatir este eslabón de la criminalidad, por lo que se consideró importante establecer una ley especial; además de que

las organizaciones internacionales y grupos dedicados a atacar este problema también recomendaron a México reforzar un marco jurídico que sirviera de soporte a la actividad estatal en contra del lavado de activos.

El 17 de octubre de 2012 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, denominada popularmente la Ley Antilavado, que entró en vigor el 17 de julio de 2013 y cuya finalidad se delimita en el artículo segundo de la misma de la siguiente manera:

El objeto de esta ley es proteger el sistema financiero y la economía nacional, estableciendo medidas y procedimientos para prevenir y detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita, a través de una coordinación interinstitucional, que tenga como fines recabar elementos útiles para investigar y perseguir los delitos de operaciones con recursos de procedencia ilícita, los relacionados con estos últimos, las estructuras financieras de las organizaciones delictivas y evitar el uso de los recursos para su financiamiento.

La ley se compone de sesenta y cinco artículos ordenados en ocho capítulos. En el primero de ellos se establecen las disposiciones preliminares, en donde se señala el objeto de la ley, su régimen de supletoriedad, una serie de definiciones. En el capítulo segundo se determinan las autoridades a cuyo cargo se encuentra la aplicación de la ley. En el capítulo tercero denominado, de las entidades financieras y de las actividades vulnerables, se adicionan obligaciones a las entidades financieras, además de las que ya de por sí tienen en sus ordenamientos especiales, en este capítulo también el legislador elaboró una lista de actividades que con base en análisis previos se consideran son utilizadas frecuentemente para realizar el lavado de activos –la cual consideramos es todavía insuficiente– y determinó una serie de obligaciones formales para los sujetos que regular y lícitamente desempeñan estas actividades vulnerables. En el capítulo cuarto se establece un régimen para limitar y controlar el uso de efectivo y de metales. El capítulo quinto trata lo relativo a las visitas de verificación a los sujetos obligados. El siguiente capítulo comprende la regulación sobre el manejo y conservación de la información a fin de proteger los datos personales que tendrán

que administrar tanto los sujetos obligados como las autoridades competentes. En el capítulo séptimo se tipifican las infracciones estableciéndose sus correlativas sanciones. En el capítulo octavo se describen las conductas calificadas como delitos, por ejemplo, el hecho de proporcionar información falsa a los sujetos obligados o bien cuando los servidores públicos utilicen indebidamente la información generada a partir del cumplimiento de las obligaciones reguladas en la ley.

De la última reforma a la ley en comento, es importante destacar que las Instituciones de Tecnología Financiera deberán cumplir (al igual que las instituciones financieras) las obligaciones en materia de prevención y sanción de lavado de activos. Particularmente en el artículo 17 que establece la lista de las llamadas actividades vulnerables le fue adicionado el 9 de marzo de 2018, la fracción XVI, para señalar que:

Artículo 17. Para efectos de esta ley se entenderán Actividades Vulnerables y, por tanto, objeto de identificación en términos del artículo siguiente, las que a continuación se enlistan: [...]

XVI. El ofrecimiento habitual y profesional de intercambio de activos virtuales por parte de sujetos distintos a las Entidades Financieras, que se lleven a cabo a través de plataformas electrónicas, digitales o similares, que administren u operen, facilitando o realizando operaciones de compra o venta de dichos activos propiedad de sus clientes o bien, provean medios para custodiar, almacenar, o transferir activos virtuales distintos a los reconocidos por el Banco de México en términos de la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera. Se entenderá como activo virtual toda re-presentación de valor registrada electrónicamente y utilizada entre el público como medio de pago para todo tipo de actos jurídicos y cuya transferencia únicamente puede llevarse a cabo a través de medios electrónicos. En ningún caso se entenderá como activo virtual la moneda de curso legal en territorio nacional, las divisas ni cualquier otro activo denominado en moneda de curso legal o divisas.

Serán objeto de Aviso ante la Secretaría cuando el monto de la operación de compra o venta que realice cada cliente de quien realice la actividad vulnerable a que se refiere esta fracción sea por una cantidad igual o superior al equivalente a seiscientos cuarenta y cinco Unidades de Medida y Actualización [...].

Sin embargo, la adición legal antes citada entrará en vigor el 2 de septiembre del 2019, siendo que se tiene noticia de que la delincuencia organizada está haciendo uso de este tipo de servicios para manejar sus recursos.

GAFI posee dos mecanismos básicos de evaluación de la aplicación de sus recomendaciones:

Los ejercicios de autoevaluación, que permite a los países rediseñar su política en la materia, enfocando los recursos hacia la atenuación de aquellos factores que encarnan un mayor riesgo de lavado de dinero, financiamiento al terrorismo, así como a las conductas de financiamiento a la proliferación de armas de destrucción.

Las evaluaciones mutuas. México pertenece al GAFI desde el año 2000 y ha sido evaluado por este grupo en cuatro ocasiones, en el año de su ingreso a esta organización (en el 2003), en el 2008 y recientemente en el mes de enero del 2018. Desde la evaluación de 2008, en el resultado se expresó que México estaba cumpliendo con 24 de las 40 recomendaciones antes relatadas, en la última evaluación, realizada en enero de 2018 aplicada por el Fondo Monetario Internacional, se manifestó que nuestro país tiene un buen sistema contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo pero debe ser más persistente en la confiscación de bienes provenientes de actividades ilícitas, que el riesgo más importante que tiene que afrontar es el lavado de dinero proveniente de actividades del crimen organizado, como el narcotráfico, la extorsión y la corrupción. Se calificó al país como poseedor de buenas medidas preventivas contra la financiación del terrorismo y con canales efectivos de cooperación internacional. Se reconoció como positiva la labor desempeñada por la Unidad de Inteligencia Financiera a la cual recurren otras autoridades que también tienen competencia en materia de lavado de capitales, aunque

se determinó su inconstancia para realizar las investigaciones tanto de casos de blanqueo de dinero como de la criminalidad subyacente (Financial Action Task Force (FATF) y Financial Action Task Force of Latin America (GAFILAT), 2018).

A pesar de que las autoridades mexicanas realizaron recientemente algunas investigaciones de alto nivel, las deficiencias apuntan a que no están investigando y procesando el blanqueo de capitales de manera proactiva y sistemática, sino más bien de manera reactiva, caso por caso. No se persigue sistemáticamente la confiscación de los productos e instrumentos de blanqueo como un objetivo, y podría considerarse que las investigaciones no son acordes con los riesgos de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. El punto débil de esta última evaluación fue el señalamiento de que “la supervisión de negocios y profesiones no financieras designadas no está muy desarrollada y cuenta con recursos insuficientes”, al tiempo que dicho sector produce “un bajo nivel de informes de transacciones sospechosas”, de hecho, la recomendación 23 del GAFI, se calificó como incumplida (Infolaft, 2018).

Dentro de las acciones prioritarias que se le recomendaron a México fue desarrollar más la normatividad sobre las autoridades de inteligencia financiera y los sujetos obligados dedicados a actividades no financieras principalmente notarios, abogados y contadores para sensibilizar a estos sectores sobre los riesgos del lavado de dinero proveniente de la corrupción, requiriendo entidades para determinar si un beneficiario efectivo es un personaje políticamente expuesto y aplicar controles de acuerdo a los estándares establecidos por el mismo GAFI, extender los requerimientos de control que se aplican en el ámbito financiero a los sujetos obligados no financieros cuando se traten de operaciones en donde intervengan los personajes políticamente expuestos (Perroti, 2019).

La respuesta del Colegio de Contadores Públicos de México no se hizo esperar, ya que este cuerpo colegiado considera que los contadores desde una perspectiva general sí han cumplido a la fecha con las disposiciones antilavado y no se consideran carentes de sensibilidad de cara al problema que significa el lavado de activos, ya que permanentemente los contadores se están capacitando y hasta certificando en este tema (Saldivar, 2018).

Por su parte, el Colegio Nacional del Notariado Mexicano manifestó que este sector cumple cabalmente con los aspectos normativos en temas de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, sin embargo, el marco normativo vigente les impide ir más allá para que exista en el país una mayor efectividad en el combate a este ilícito. El presidente de este órgano colegiado señaló que sería idóneo que el marco normativo, que se plasma en la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, vigente desde el 2013, les permitiera reportar todas las operaciones que ejecutan los notarios a la autoridad y no sólo algunas, que son enviadas siempre y cuando rebasen ciertos umbrales, como se hace actualmente (Saldivar, 2018).

### Enfoque Basado en Riesgos

El enfoque basado en el riesgo es la piedra angular de los Estándares del GAFI. Requiere que el sector público y privado comprendan cabalmente los riesgos de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo que enfrentan y tomen las medidas adecuadas para abordar estos riesgos. Sin embargo, las evaluaciones de país del GAFI muestran que algunos países todavía encuentran difícil aplicar el enfoque basado en el riesgo. En algunos países, los bancos y otras entidades reguladas todavía se basan en un enfoque basado en reglas, que es uno de los factores que contribuyen a la presentación de reportes defensivos y a una excesiva presentación de informes.

La tecnología puede aumentar la capacidad de recopilar y procesar datos y compartirlos con las partes interesadas, incluidos los supervisores. Las herramientas basadas en inteligencia artificial analizan datos con precisión, en tiempo real y ayudan a identificar los riesgos emergentes. Es eficaz en la validación de los resultados de las evaluaciones manuales y sus conclusiones posteriores.

- Las nuevas tecnologías mejoran la velocidad, la calidad y la eficiencia de las medidas para combatir el lavado de dinero y la financiación del terrorismo. Cuando se implementan utilizando un enfoque responsable y basado en el riesgo, las nuevas tecnologías, los productos y servicios

innovadores mejoran la inclusión financiera, atrayendo a más personas al sistema financiero regulado y, por lo tanto, reforzando la efectividad de las medidas ALD/CFT.

### Robo de identidad

El robo de identidad, es una actividad ilegal mediante la cual los criminales se apropian indebidamente de la información de una persona para cometer un delito, normalmente un fraude.

Los criminales obtienen los datos de una empresa o persona, después utilizan esos datos para adquirir bienes o servicios de manera ilegal.

Esos criminales utilizan los recursos que obtienen de manera ilegal para emprender un negocio o actividad con apariencia legítima y ocultar de esa manera la procedencia ilícita de los recursos. En ese momento llevan a cabo actividades de lavado de dinero.

El robo de identidad es un delito que ha evolucionado a medida que lo ha hecho también el sistema financiero mexicano. El papel que juegan los usuarios de servicios financieros para evitar ser víctimas del robo de identidad es fundamental, pues muchas veces son ellos mismos quienes se exponen a riesgos y terminan compartiendo, tal vez de manera inadvertida, información importante. Por esta razón, y en el ecosistema de aprendizaje de la digitalización de la banca es importante que los usuarios de los sistemas financieros adopten ciertas medidas de seguridad para proteger su información de los delincuentes.

Cuestiones tan sencillas como el tener una contraseña segura –con caracteres especiales, con minúsculas y mayúsculas, números no secuenciales y una longitud de ocho o 10 caracteres– o el evitar dejar anotadas nuestras claves en un papel pueden hacer la diferencia entre ser o no víctima de los delincuentes.

### La tecnologías e inteligencia artificial en México

De acuerdo con datos en 2017 el Servicio de Administración Tributaria (SAT) realizó un comunicado el uso de inteligencia artificial para el ataque a la evasión y del uso de lavado de dinero.

SAT utiliza técnicas de Machine Learning, un subconjunto de Inteligencia Artificial, que permite la recopilación de un gran volumen de datos de facturas electrónicas para formular expectativas y tendencias con respecto a los resultados de su análisis que permiten el reconocimiento de patrones y el aprendizaje automático al agrupar los datos de facturación electrónica en algoritmos formados matemáticamente, mismos que cuando se ejecutan, y desarrollan una serie de reglas que se utilizan para analizar los datos en detalle. El SAT también trabaja en el ajuste de un modelo de algoritmos de inteligencia artificial en una plataforma tecnológica, a través de la integración de diversas fuentes de información, con el fin de detectar con un alto grado de certeza a las empresas que simulan operaciones o evaden sus obligaciones, para fortalecer los mecanismos que aseguren el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes (Innova MX, 2017).

Lo anterior aunado con el análisis de cada uno de sus contribuyentes determinen el nivel de ingresos y determinar con certeza si simulan o evasión de los impuestos, lo que cual es una parte fundamental del lavado de dinero.

### 3. MÉTODOLOGÍA

#### Objetivo general

Analizar el impacto de las TICs en la prevención del lavado de dinero en México en cuanto un mecanismo de prevención y detección de actividades relacionadas y comportamientos atípicos.

#### Objetivos específicos

1. Determinar las diferentes problemáticas que enfrenta el país a causa del Lavado de Dinero.
2. Evaluar las nuevas tecnologías y su impacto en la prevención de Lavado de Dinero.



### Tipo de investigación

Se constituye en una investigación de tipo no experimental, debido a que no existe manipulación sobre las variables.

### Diseño

La investigación es cuantitativa, con alcance descriptivo al atender sólo a las relaciones que se dan entre las variables marcadas en la investigación, con base en la revisión y estudio de las evaluaciones realizadas entre los miembros del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) en el Informe de Evaluación Mutua (IEM) 2020.

## 4. RESULTADOS

De acuerdo con el análisis minucioso de la literatura, se describe las oportunidades que la GAFI otorga a sus miembros para erradicar el lavado de dinero y el financiamiento a l terrorismo, otorgan capacitación y asesoría en la parte tecnológica, a través de la inteligencia artificial para analizar los comportamientos de los usuarios de las empresas para identificar casos atípicos de simulación y evasión de impuesto, que es uno de los puntos radicales del lavado de dinero.

## 5. CONCLUSIONES

Sin duda el lavado de dinero es una práctica que afecta a la economía del país, debido a la evasión de impuesto y la generación de actividades ilegales, buscando el financiamiento al terrorismo, las tecnologías, la inteligencia artificial es un mecanismo esencial para la erradicación, lo cual se cumple el objetivo de la investigación, que a través de ella se identifican comportamientos atípicos y a través del cruce la información de diversas fuentes para emitir alertas de manejo de cuentas o de enriquecimiento ilícito a través del lavado de dinero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Comisión Nacional Bancaria y de Valores.** (2019). *El lavado de dinero y el financiamiento al terrorismo*. [https://www.cnbv.gob.mx/CNBV/Documents/VSPP\\_Lavado\\_de\\_Dinero.pdf](https://www.cnbv.gob.mx/CNBV/Documents/VSPP_Lavado_de_Dinero.pdf)
- Financial Action Task Force (FATF) y Financial Action Task Force of Latin America (GAFILAT).** (2018). *Anti-money laundering and counter-terrorist financing measures - Mexico*. En Fourth Round Mutual Evaluation Report, FATF, Paris. [www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/mer-mexico-2018.html](http://www.fatf-gafi.org/publications/mutualevaluations/documents/mer-mexico-2018.html)
- Gamboa, C., y Valdés, S.** (2018). *Lavado de dinero. Estudio teórico conceptual, derecho comparado, tratados internacionales y de la nueva ley de la materia en México*. Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis. Dirección de Servicios de Investigación y Análisis. Subdirección de Análisis de Política Interior. <http://www.diputados.gob.mx/sedia/sia/spi/SAPI-ISS-01-13.pdf>
- García, G.** (2013). *Prevención del Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo*. Editorial INASIP. México. <http://www.revistasbolivianas.org.bo/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S2305-6010201500010000700001&pid=S2305-60102015000100007&lng=es>
- Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).** (2018). *GAFI: México, informe de evaluación mutua 2018*. <https://sancionesycontrame-didasfinancieras.wordpress.com/2018/01/11/gafi-mexico-informe-de-evaluacion-mutua-2018/>
- Infolaft.** (2018). *Los puntos débiles del sistema AML/CFT de México, según el GAFI*. <https://www.infolaft.com/los-puntos-debiles-del-sistema-aml-cft-mexico-segun-gafi/>
- Innova MX.** (2017, 19 de octubre). *Inteligencia artificial*. <https://www.gob.mx/innovamx/articulos/inteligencia-artificial-131287>

- Jasso, F. M.** (2021). *Las nuevas tecnologías. El reto en prevención de lavado de dinero*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/prevencion-de-lavado-de-dinero.html>
- Perotti, J.** (2009). La problemática del lavado de dinero y sus efectos globales: una mirada a las iniciativas internacionales y las políticas argentinas. *UNISCI Discussion Papers*, 20, 78-99. <https://www.redalyc.org/pdf/767/76711408007.pdf>
- Rodríguez, O.** (2005). Lavado de activos, generalidades. En N. Bautista, H. Castro, O. Rodríguez, A. Moscoso y M. Rusconi, *Aspectos dogmáticos, criminológicos y procesales del lavado de activos*. Santo Domingo, Escuela Nacional de la Judicatura. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_reptom\\_libro.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_reptom_libro.pdf)
- Slim, S.** (2017). *Los efectos macroeconómicos del lavado de dinero*. [https://www.researchgate.net/publication/279493713\\_Los\\_efectos\\_macroeconomicos\\_del\\_lavado\\_de\\_dinero](https://www.researchgate.net/publication/279493713_Los_efectos_macroeconomicos_del_lavado_de_dinero)

/04/

# CONSUMO DE CONTENIDOS DIGITALES: UN COMPARATIVO ENTRE MILLENNIALS Y CENTENNIALS

## CONSUMPTION OF DIGITAL CONTENT: A COMPARISON BETWEEN MILLENNIALS AND CENTENNIALS

---

**Oscar Jaime Lomelin**

Universidad Autónoma del Estado de México, (México).

E-mail: [cguniv@yahoo.com.mx](mailto:cguniv@yahoo.com.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1681-7317>

**Catalina Gutiérrez-Leefmans**

Universidad Autónoma del Estado de México, (México).

E-mail: [mcgutierrezl@uaemex.mx](mailto:mcgutierrezl@uaemex.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-6753>

**Rosa María Nava Rogel**

Universidad Autónoma del Estado de México, (México).

E-mail: [rmnavar@uaemex.mx](mailto:rmnavar@uaemex.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2611-3903>

**Recepción:** 13/10/2021 **Aceptación:** 29/12/2021 **Publicación:** 24/02/2022

### Citación sugerida:

Lomelin, O. J., Gutiérrez-Leefmans, C., y Nava, R. M. (2022). Consumo de contenidos digitales: un comparativo entre millennials y centennials. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 11(1), 85-117. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2022.110149.85-117>

## RESUMEN

Con el COVID-19, el marketing digital creció exponencialmente, pero para la nueva normalidad será necesario adaptar contenidos considerando los principales segmentos de mercado. Esta investigación analiza las diferencias en el consumo de contenidos digitales entre los millennials y los centennials, considerando el Modelo de Adopción basado en Valor (Kim, Chan y Gupta, 2007) para el desarrollo de una propuesta encaminada al cierre de compras en línea. Se realizó una investigación de campo, descriptiva y cuantitativa, a partir de la aplicación de una encuesta a 573 personas del centro de México entre 18 y 40 años. Los resultados revelan que imágenes, tutoriales y videos cortos tienen un gran potencial por su amplia popularidad. De estos últimos, los centennials los utilizan más para consumo y compra, mientras que los millennials utilizan más los artículos y noticias. Se recomienda que las estrategias de mercadotecnia digital para estas generaciones, intensifiquen el uso de contenido relacionado con imágenes y videos.

## PALABRAS CLAVE

Marketing digital, Marketing de contenido, VAM, Millennials, Centennials.

CLASIFICACIÓN JEL: D12, L86, M15, M31, M39.

## ABSTRACT

*With COVID-19, digital marketing grew exponentially, but in the new normal it is necessary to adapt content considering the main market segments. In this research we analyze the differences in the consumption of digital content between millennials and centennials. To do this, we consider the Value-based Adoption Model to develop a proposal that helps the closing of online purchases. We conducted a descriptive and quantitative field research from a survey administered to 573 people between 18 and 40 years old in central Mexico. We found that images, tutorials and short videos have great potential because of their popularity. Centennials use them more for consumption and purchase while millennials use more articles and news. We recommend that digital marketing strategies for these generations intensify the use of content that includes images and videos.*

## KEYWORDS

*Digital Marketing, Content Marketing, VAM, Millennials, Centennials.*

*JEL classification: D12, L86, M15, M31, M39.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID-19 trajo consigo el uso intensivo de las Tecnologías de Información (TI) como un medio alternativo para continuar con las actividades económicas, sociales y culturales (He, Zhang, Li, 2021). En particular, el uso de la mercadotecnia digital se incrementó exponencialmente, pues gran parte de los productos y servicios que se consumían con regularidad desde antes de la pandemia, se adquirieron a través de plataformas de comercio electrónico (Ayush, Gowda, 2020). Asimismo, se observaron cambios en el comportamiento del consumidor (Gutiérrez-Leefmans, 2021) y en específico, los millennials y centennials incrementaron su consumo en línea (Zwanka y Buff, 2021).

Al analizar el comportamiento del consumidor desde el punto de vista generacional, existe una gran cantidad de información de la llamada generación del milenio o millennials, nacidos entre 1981 y 1996 y varios estudios sobre la siguiente generación llamada Z o centennials, nacidos entre 1997 y 2012 (McGorry y McGorry, 2017). Sin embargo, aún hay pocos estudios que comparen estos dos grupos para identificar estrategias específicas para cada uno.

Los millennials representan el 23% de la población mundial y representan el grupo de adultos más grande en este momento, inclusive son considerablemente más que la generación anterior, la generación X (Naciones Unidas, 2019). Además, son ampliamente estudiados por tener características únicas que son determinantes de diversos cambios sociales. Son la primer generación considerada como tecnológicamente nativa y son los mayores consumidores del mundo (MSCI, 2020). Los centennials o generación Z son también una generación tecnológicamente nativa, pero han mostrado diferencias clave en relación a la generación Z. Dado que son una generación que pronto se integrará al mercado laboral, y que se espera que superen en población a los millennials (Naciones Unidas, 2019), es necesario que los especialistas en mercadotecnia los analicen (Zwanka y Buff, 2021). De manera particular, la comparación entre estas generaciones que representan a la población joven del mundo y en edad productiva, podrá contribuir a desarrollar estrategias más precisas para cada segmento poblacional (López-Vidales y Gómez-Rubio, 2021).



Por otra parte, y aunque se reconoce que ya existen investigaciones que comprueban la influencia del marketing digital en el proceso de compra del cliente (Alghizzawi, 2019; Sharma, Gupta y Kapoor, 2020; Stephen, 2016), este trabajo se enfoca en explorar la influencia de los diferentes tipos de contenidos digitales en la compra para las dos generaciones de estudio.

El objetivo de la presente investigación es analizar las diferencias en el consumo de contenidos digitales entre millennials y centennials, considerando el modelo de adopción basado en valor (VAM) para el desarrollo de una propuesta encaminada al cierre de compras en línea.

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El marketing digital se refiere al conjunto de actividades que una empresa o persona ejecutan en línea con el fin de atraer nuevas oportunidades de negocio, generar relaciones con el cliente y desarrollar una identidad de marca (Peçanha, 2020). Patel (2019) lo define como una forma de mercadeo de productos o servicios por medio de dispositivos electrónicos. Abarca todas aquellas acciones y estrategias publicitarias o comerciales que se ejecutan en los medios y canales de internet (Nager, 2020).

Una estrategia de marketing digital debe derivarse de objetivos comerciales o de un plan de comunicación y constituyen la serie de acciones ejecutadas para cumplirlos, a través del marketing online (Siqueira, 2020). Estas conllevan aspectos como la creación y difusión de contenido en redes sociales, gestión de correos electrónicos, campañas de anuncios pagados, sitios web, artículos en línea, videos, podcasts, entre otros (Sordo, 2019; Siqueira, 2020).

Según Geng *et al.* (2020), el marketing de contenidos son todos aquellos esfuerzos para crear y distribuir contenido relevante y útil encaminado a la atracción, adquisición y captación de un target para impulsarlo a realizar la compra. Si un contenido es relevante, existe mayor probabilidad de posicionamiento en la mente del consumidor, motivando a un acercamiento a la marca (Schaefer, 2015).

El marketing de contenidos genera estrategias que incluyen la creación y distribución de contenido, hasta la atracción y conexión con una audiencia definida y, en última instancia, genera acciones que terminan en ventas (Petrova, 2019). En la Tabla 1 se resumen los tipos de contenidos digitales más utilizados en las estrategias de marketing digital. La recopilación se hizo analizando las aportaciones de diversos autores o agencias de marketing especializadas y se seleccionó la definición más completa y representativa para el presente estudio. Cabe resaltar que aún existe poca información científica que aborde y más aún, que agrupe estos conceptos.

**Tabla 1.** Contenidos digitales utilizados en las estrategias de marketing digital.

Blog	Útil en el posicionamiento de marca y en los motores de búsqueda al mejorar la autoridad y relevancia del sitio web. Es considerada una estrategia de largo plazo, bajo costo y es una forma de generar una gran cantidad de contenido en poco tiempo y de forma constante. Contribuye a incrementar el volumen de tráfico que recibe la web (Inboundcycle, 2014; Corrales, Coque, y Brazales, 2017)
Infografías	Recursos visuales utilizados para representar ideas complejas de manera sencilla. Maneja elementos de valor gráfico como diagramas, íconos, símbolos, gráficos y flechas (Doan, 2020).
Videos cortos	Herramienta que utiliza recursos audiovisuales para impactar de manera ágil y rápida al espectador, logrando diferentes objetivos (Cardona, 2020).
Podcast	Contenido en formato de audio que es distribuido de manera digital y es producido con una periodicidad definida (InboundCycle, 2017). Se puede descargar o escuchar directamente en línea.
E-book	Documentos electrónicos diseñados para ofrecer contenido de valor para clientes, prospectos, audiencia y la comunidad en general. Utilizados generalmente para conectar con la audiencia (Al-Ahdal, 2020).
Correo electrónico	Medio que da visibilidad a contenidos de valor. Es un canal de comunicación directa con clientes y prospectos y sirve como herramienta para continuar generando oportunidades de negocio. Es muy efectivo siempre y cuando sea autorizado. (Chaffey y Smith, 2017; Corrales, Coque, y Brazales, 2017).
Webinar	Contenido visual utilizado para brindar información de manera didáctica sobre un tema, a partir de una transmisión en vivo por Internet (Chaffey y Smith 2017)
Entrevistas	Interacción verbal entre dos o más personas en donde el entrevistador busca obtener información del entrevistado. Las herramientas de videoconferencias le permiten una mayor facilidad y accesibilidad (Adverto, 2020).
Plantillas descargables	Materiales descargables que ofrecen contenido de valor sobre algún tema en específico. Se descargan una vez que el usuario llena un formulario para recopilar su información. Las guías, plantillas, checklists y comparativas son algunos ejemplos (InboundCycle, 2018).
Imágenes	Fotografías y elementos gráficos que permiten al consumidor potencial interpretar el contenido de manera rápida. Deben ser de calidad, atractivas, creativas y adecuadas al tema (Sihare, 2017).

Whitepaper	Documentos que muestran con profundidad temas específicos en un formato digital. Explican de manera detallada un tema profesional, incluyen investigaciones o estudios de caso y requieren un enfoque más específico y avanzado (Chaffey y Smith, 2017)
GIFs	Es un formato de intercambio de imágenes que se comparte fácilmente con otros usuarios. Duran entre 3 y 5 segundos y se repiten de manera infinita. Tiene un mayor impacto que una imagen estática (Canal, 2015)
Imágenes estadísticas	También conocidas como gráficas, sirven para mostrar de manera visual los datos o estadísticas de alguna información. Generan mayor credibilidad e imagen de marca entre los usuarios (Goncalves, 2018).
Video blogs	Blogs con formato de video con contenido que se comparte de forma regular y sobre un tema en específico (Villaverde, 2020)
Tutoriales	Guías que explican paso a paso cómo desarrollar algún proceso, trabajo o proyecto, es una forma de compartir con los usuarios conocimiento, pero de manera práctica (Chaffey y Smith, 2017)
Artículos y noticias	Contenido escrito sobre temas específicos que se encuentran en un sitio web a donde los lectores acceden directamente (Sordo, 2021).

**Fuente:** elaboración propia a partir de los autores citados.

Si bien existen estudios que explican la relación entre el comportamiento del consumidor digital y las compras en línea (Cewart y Goldsmith, 2007; Goldsmith y Goldsmith, 2002; Turan, 2012), se ha escrito poco sobre el comportamiento de consumidor digital joven y las compras en línea. Destaca el trabajo de Fauzi *et al.* (2018), que analizan las normas subjetivas (recomendaciones de personas conocidas) y los comentarios en línea de los productos y servicios para conocer cómo influyen en la intención de consumo. Pappas (2016) comprueba que el riesgo percibido tiene efecto en la compra, considerando la confianza del consumidor en el producto y en el canal electrónico. Rungtornsupatt, Joemsittiprasert y Jermstittiprasert (2019) resaltan además el papel del beneficio percibido y factores psicológicos.

Sobre el consumo de contenido, Wang, Yen y Liao (2013) comprueban que el valor percibido de los contenidos, influyen la intención de compra, resaltan la importancia del contenido digital en la percepción que hace el usuario sobre su utilidad o diversión, para otorgarle valor a un producto.

Mafas y Kuppusamy (2018) analizan el efecto del marketing de contenido en millennials y centennials, pero sin resaltar las diferencias. Concluyen que el contenido relevante, fácilmente leíble a partir del uso de historias personales, testimoniales o comentarios, lo hace más atractivo para los jóvenes. Al igual

que estos autores, Hamed, (2018) resalta la importancia de los videos como un elemento clave en el marketing de contenido, porque tiene una gran influencia entre los seguidores.

Los consumidores de las generaciones millennial y centennial, han crecido en un mundo digital, en el que el uso del internet y dispositivos móviles para el desarrollo de sus actividades, es algo cotidiano. Utilizan contenidos digitales y compran en línea, más que las generaciones anteriores (McGorry y McGorry, 2017) y son activas en redes sociales. Confían en los comentarios de usuarios para conocer su nivel de satisfacción y decisiones de compra (Dash, Kiefer y Paul, 2021; Vilanova, 2019).

A pesar de las similitudes, existen algunas diferencias entre ambas generaciones. Los centennials provienen de mayor diversidad en sus familias y culturas. Están expuestos a los medios más que cualquier otra generación y una gran parte de su interacción es por medio de los celulares (Shatto y Erwin, 2016). Con respecto al contenido, les gusta observar y practicar, más que escuchar y leer, confían plenamente en la información que les presenta Google y cuestionan poco su autenticidad (Shatto y Erwin, 2016). Es la generación que hace más búsquedas en línea (Dimock, 2019). Los centennials han tenido acceso a la tecnología desde pequeños, mientras que los millennials fueron adaptándose a su uso con la edad (Sormaz, Kuzmanovic y Jeremic, 2019).

Generalmente los centennials sólo utilizan los correos electrónicos para cuestiones de trabajo, se enfocan más a contenidos audiovisuales y requieren de respuestas rápidas (Sharma, 2019). Son más participativos y exigentes que los millennials, ya que siempre esperan un servicio rápido y eficiente, de gran calidad y personalizado (Rue, 2018). Al no considerar algo prioritario el tener cosas nuevas, deben utilizarse contenidos que demuestren sustentabilidad, calidad y que sean diferenciados para lograr influirlos en su decisión de compra (Sharma, 2019).

Los millennials son considerados personas relativamente egoístas, que no respetan la autoridad (Stein, 2013). Se sienten cómodos interactuando tanto en lo análogo como en lo digital (Newman, Kramer y Blanchard, 2016), por lo que son más liberales al compartir información privada en línea (Sormaz,

Kuzmanovic y Jeremic, 2019). Se considera que han dejado en segundo plano sus prioridades económicas, el tener un auto o casa propia ha pasado a segundo plano (Zwanka y Buff, 2021), ahorran poco porque para ellos es prioritario el deseo de disfrutar de la vida y aprovecharla al máximo (Debevec *et al.*, 2013), suelen endeudarse con tarjetas de crédito, aunque saben que ahorrar les da seguridad (Larios-Gómez, 2020). Son una generación con alto nivel educativo y han decidido formar su propia familia para más adelante, enfocándose en el entretenimiento y en lo individual (MSCI, 2020).

López-Vidales y Gómez-Rubio (2021) comparan estas generaciones en cuanto a la comunicación mediática, donde resalta el amplio uso todavía de la televisión entre los millennials, mientras que los centennials prefieren claramente el uso de lo digital, sus contenidos son preferentemente de plataformas grandes (videojuegos, programas online o series). Aún así los millennials participan más en blogs que los centennials y prefieren los mensajes textuales (aunque breves) y el audio digital.

## 2.1. MODELO DE ADOPCIÓN BASADO EN VALOR

El modelo de adopción basado en valor (VAM por sus siglas en inglés) deriva del modelo de aceptación tecnológica (Davis, Bagozzi y Warshaw, 1989), que se ha utilizado ampliamente para explicar el comportamiento de los usuarios de internet y en particular, los consumidores en línea. Este último modelo, aunque se basa en la teoría de acción razonada y en la del comportamiento planificado (Marangunić y Granic, 2015), no considera otros aspectos que también motivan el consumo.

El VAM ofrece una alternativa fundamentada en teorías de intercambio, utilidad, valor del trabajo, marketing, contabilidad, finanzas así como elementos de psicología y psicología social. Analiza la influencia de las variables de beneficio (utilidad y satisfacción) y de sacrificio (tecnicidad y cuota percibida) sobre el valor percibido que conduce a la intención de consumo, que se da por el precio, la satisfacción y utilidad percibida y el costo (Kim, Chan y Gupta, 2007). Es un modelo que se ha utilizado para explicar el comportamiento del consumidor en línea (Wang *et al.*, 2013; de Souza y Baldanza, 2018).

### 3. METODOLOGÍA

Derivado de la revisión teórica se proponen las siguientes hipótesis de investigación:

H<sub>1</sub>: No existen diferencias significativas en las compras en línea realizadas durante la pandemia entre millennials y centennials.

H<sub>2</sub>: Existen diferencias significativas en el consumo de correo electrónico, libros electrónicos, GIFs e imágenes entre millennials y centennials.

Tomando como base el modelo de adopción basado en valor, y en concreto, considerando sólo el análisis de los elementos de beneficio, se estudian las siguientes variables:

La variable de satisfacción percibida, que se define como los contenidos digitales de interés para los usuarios para entretenimiento, información o de otra índole diferente a la comercial.

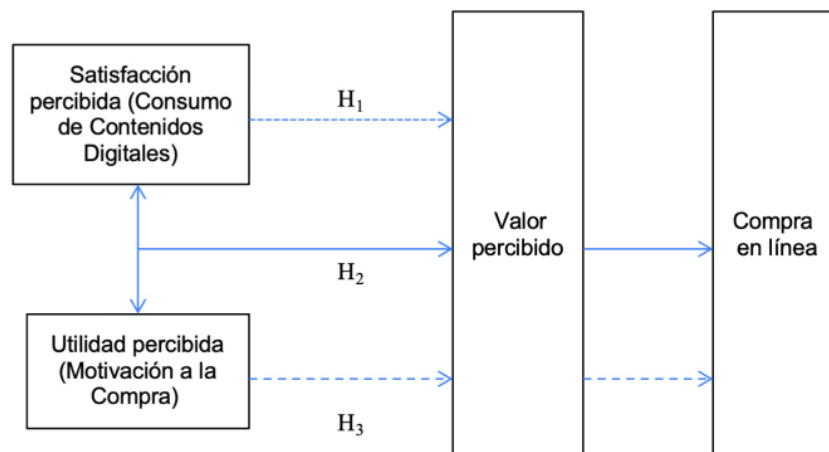
La variable de utilidad percibida, que para este estudio, se define como los contenidos digitales que motivan en la realización de una compra en línea.

La variable de valor percibido que es un prerequisite de la intención de compra, y que lleva a la acción de compra (Wang *et al.*, 2013). Dependiendo del tipo de contenido, puede o no motivar en la compra de productos y servicios (ver Figura 1). Para el análisis, se considera:

- Cuando la satisfacción percibida (consumo de contenidos digitales) se da exclusivamente con fines de entretenimiento e información, el valor percibido no motiva a una compra en línea.
- En el caso en donde la satisfacción percibida es acompañada de la utilidad percibida, se genera valor percibido que a su vez influye en la realización de la compra en línea.
- Cuando se obtiene una utilidad percibida de los contenidos digitales (sin necesariamente pasar por una satisfacción percibida), se genera un valor percibido que influye en la realización de una compra en línea.

La variable de intención de consumo para esta investigación, es cuando se realiza la compra en línea.

A partir de los planteamientos hechos, se presenta el modelo de investigación:



**Figura 1.** Modelo de investigación.

**Fuente:** elaboración propia.

Siguiendo el modelo AIDA, el consumo de contenidos digitales (satisfacción percibida) capta un gran número de usuarios a través de la atención y el interés; los contenidos que motivan a la compra (utilidad percibida), manifiestan el deseo de poseer un producto o servicio que puede llevar a la acción de compra en línea, siempre y cuando exista un valor percibido. Por tanto, en las primeras etapas de atención e interés, generalmente se captarán más usuarios y en las últimas etapas de deseo y acción serán mucho menos (Hassana, Nadzimb y Shiratuddin, 2015). Es así que también se plantean las siguientes hipótesis:

**H<sub>3</sub>:** Un porcentaje alto de usuarios consumen contenidos digitales (satisfacción percibida) sin realizar compras en línea.

**H<sub>4</sub>:** Un porcentaje medio de usuarios consumen contenidos digitales (satisfacción percibida) y el contenido los motiva a comprar (utilidad percibida), con lo que identifican el valor percibido y compran en línea.

$H_3$ : Un porcentaje bajo de usuarios consumen contenidos digitales que los motiva a comprar (utilidad percibida), sin satisfacción percibida, identifican el valor percibido y compran en línea.

Para comprobar las hipótesis, se realizó una investigación de campo, descriptiva y cuantitativa, recabando información en septiembre de 2021 en una ciudad del centro de México, a partir de una encuesta auto aplicada de manera remota a 573 personas entre 18 y 40 años que pertenecen a la generación millennials o centennials.

La muestra se hizo por conveniencia. Sin embargo, se realizó un cálculo utilizando la fórmula de muestra finita, para tener una referencia sobre el número de mínimo de personas que se tendrían que encuestar.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (k^2 * p * q)} \quad [1]$$

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población.

k: nivel de confianza asignada estandarizada.

e: error muestral.

p: % de individuos que poseen la característica de estudio 50%.

q: % de individuos que no poseen esa característica 50%.

El tamaño de muestra finita se constituye de 384 personas voluntarios entre 18 y 40 años, que estuvieran dispuestos a contestar la encuesta de manera digital. Considerando los últimos datos registrados de 2015, la población aproximada en esos rangos de edad es de 298,959 de la ciudad en donde se desarrolló la investigación, ubicada en el centro de México (Ayuntamiento de Toluca, 2015), divididas en 158,980 centennials (53%) y 139,979 millennials (47%). Con ello, se estableció que al menos se tendrían que



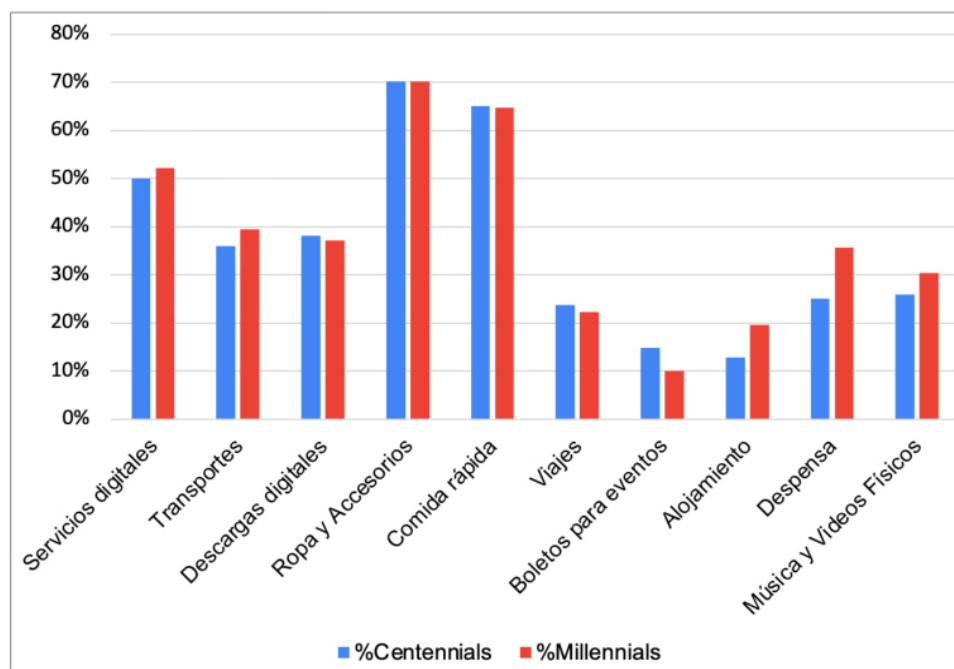
encuestar a 204 centennials y 180 millennials. Sin embargo, se logró recabar los cuestionarios de 312 centennials (53% más) y 261 millennials (45% más).

Se llevó un tipo de investigación no experimental transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), considerando los contenidos digitales explicados anteriormente. El instrumento de recolección de datos fue sometido a un panel de tres expertos, realizando los ajustes observados por ellos. El cuestionario consta de cinco secciones sobre contenidos digitales que más consumen, contenidos digitales que lleva a realizar una compra, su percepción sobre si aumentaron o disminuyeron sus compras en línea, cantidades compradas y tipos de productos y servicios adquiridos. Su aplicación fue de manera remota utilizando *Google Forms*.

## 4. RESULTADOS

Las personas encuestadas se contactaron por redes sociales, mensajes instantáneos y llamadas telefónicas, logrando levantar 573 observaciones en septiembre de 2021.

En la Gráfica 1 se observan las diferencias entre las generaciones centennials y millennials en el consumo de productos durante la pandemia COVID-19. En general, el producto que los entrevistados más consumieron durante la pandemia fue ropa y accesorios (402, que representa el 70% de ambas generaciones), seguido de la comida rápida (369, que representa el 65% de ambas generaciones) y servicios digitales (287, el 50% de los centennials y el 52% de los millennials).



**Gráfica 1.** Productos comprados en línea.

**Fuente:** elaboración propia.

Existe una diferencia clara en el consumo de despensa entre millennials (36%) y generación Z (25%), así como en alojamiento, en donde los millennials consumen el 20%, y los centennials sólo un 13%. Para música y videos físicos, los millennials (30%) han comprado un poco más que los centennials (26%). Finalmente, en los boletos para eventos predominan las preferencias de la generación Z (15%) con respecto a los millennials (10%).”

En la Tabla 2 se observan el número de usuarios de contenidos digitales, las medias totales y por generación y la prueba t utilizada para someter a prueba la primera y segunda hipótesis.

La primera hipótesis planteada se cumple parcialmente, pues aunque no se determinaron diferencias significativas en la percepción del aumento de compras entre centennials y millennials, sí se determinó

diferencia significativa entre ambas generaciones sobre las cantidades adquiridas: los millennials están más acostumbrados a comprar más en línea. Sobre la cantidad de los usuarios, resalta que tanto centennials como millennials utilizan como mayor frecuencia los videos cortos (80% y 84%), imágenes (75% y 73%) y tutoriales; en este último contenido destaca el mayor uso de los centennials (74%) en comparación de los millennials (64%).

**Tabla 2.** Descriptivos y prueba T.

Contenidos digitales	Total			Centennials				Millennials				Prueba T entre medias
	Usuarios	Media	Desviación estándar	Usuarios	% de uso	Media	Desviación estándar	Usuarios	% de uso	Media	Desviación estándar	
Blogs	204	2,093	,8162	110	35%	2,109	,8166	94	36%	2,074	,8196	,763
Infografías	135	1,644	,8417	70	22%	1,686	,8261	65	25%	1,600	,8624	,556
Videos cortos	469	1,753	,6623	250	80%	1,780	,6302	219	84%	1,721	,6973	,343
Podcasts	278	1,493	,6457	160	51%	1,488	,6634	118	45%	1,500	,6236	,874
E-books	144	1,319	,5990	72	23%	1,319	,6011	72	28%	1,319	,6011	1,000
Correo electrónico	303	1,403	,6379	162	52%	1,383	,6219	141	54%	1,426	,6572	,561
Webinars	68	1,662	,8571	40	13%	1,750	,8987	28	11%	1,536	,7927	,314
Entrevistas	165	1,576	,8051	101	32%	1,485	,7696	64	25%	1,719	,8446	,069
Plantillas descargables	106	1,245	,6296	54	17%	1,241	,6123	52	20%	1,250	,6530	,940
Imágenes	425	1,762	,6851	234	75%	1,782	,7052	191	73%	1,738	,6606	,512
Whitepapers	101	1,248	,6230	58	19%	1,224	,5936	43	16%	1,279	,6664	,664
GIFs	119	1,269	,6202	63	20%	1,333	,6720	56	21%	1,196	,5533	,226
Imágenes con estadísticas	108	2,065	,9300	61	20%	2,066	,9286	47	18%	2,064	,9419	,992
Video blogs	143	2,217	,9355	85	27%	2,200	,9232	58	22%	2,241	,9608	,796
Tutoriales	399	1,684	,7163	232	74%	1,711	,7316	167	64%	1,647	,6949	,376
Artículos y noticias	324	1,716	,8022	174	56%	1,695	,8289	150	57%	1,740	,7723	,619

Percepción sobre aumento en compras	573	2,693	1,1587	312	100%	2,740	1,1565	261	100%	2,636	1,1609	,283
Cantidad de artículos comprados	573	1,740	1,0662	312	100%	1,657	1,0148	261	100%	1,839	1,1184	,044

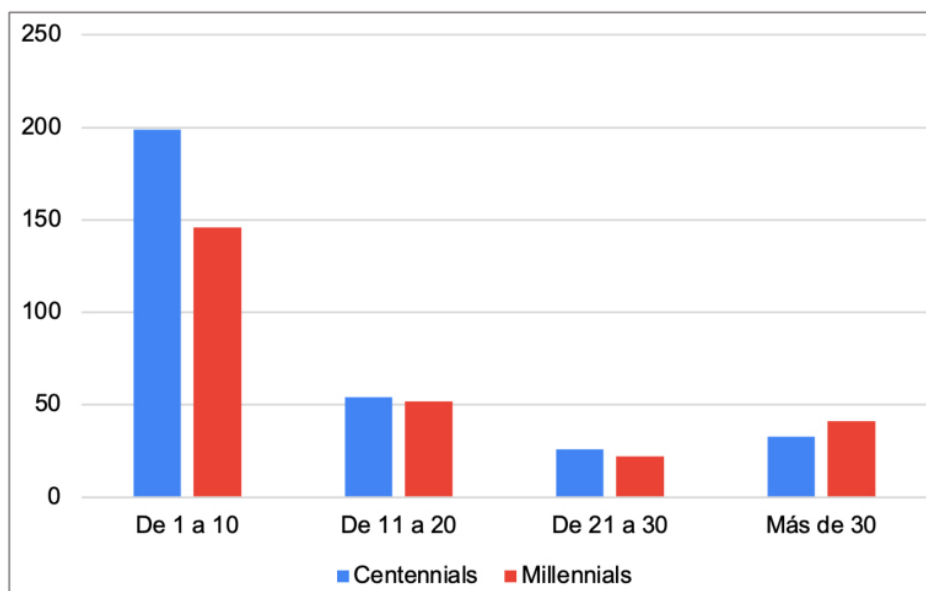
**Fuente:** elaboración propia.

El video blog es el contenido que mayores medias tiene para ambas generaciones (2.20 y 2.41 respectivamente), es decir, son los medios digitales que tanto para centennials como para millennials, más los motiva a realizar a una compra en línea; les siguen los blogs (2.109 y 2.074) y las imágenes con estadísticos (2.066 y 2.064).

La entrevista es el único contenido digital en donde la diferencia de medias es significativo a un nivel del 0.10, ya que los millennials la utilizan más para fines comerciales que los centennials. Sin embargo, resalta el hallazgo de que, en general, entre los centennials y millennials existen pocas diferencias que son poco significativas en cuanto al porcentaje de usuarios.

Considerando que la media de la escala utilizada es de 1.5, puede señalarse que los contenidos digitales por debajo de la media de la escala, son los que menos se utilizan para fines de compra y más para fines de otra índole, como lo son los podcasts, e-books, correo electrónico, plantillas descargables, whitepapers y GIFs. Los contenidos digitales que se utilizan más para fines comerciales son blogs, infografías, videos cortos, webinars, entrevistas, imágenes, imágenes estadísticas, videoblogs, tutoriales y artículos y noticias.

Sobre la cantidad de artículos o servicios que han adquirido, se encontró una diferencia significativa entre los centennials (1.657) y los millennials (1.839) y, quienes afirman que compraron más durante la pandemia. En la Gráfica 2 se observan los contrastes entre ambas generaciones.



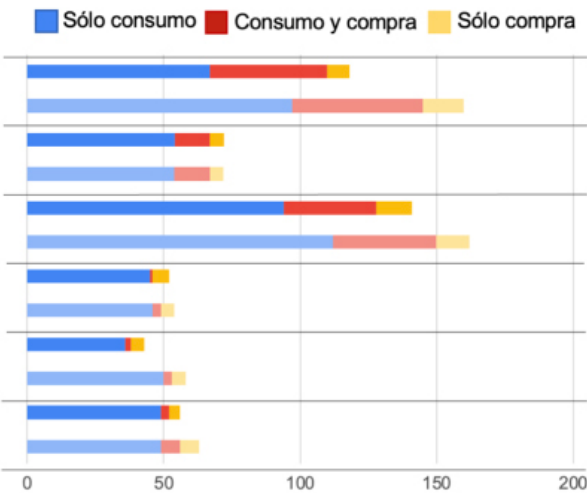
**Gráfica 2.** Caudales adquiridas durante la pandemia.

**Fuente:** elaboración propia.

Con esto, se evidencia que para los centennials no es habitual adquirir productos en línea, ya que gran parte siguen dependiendo económicamente de sus padres, además de que le dan poco valor a los productos nuevos (Sharma, 2019). En contraste, poco menos de la mitad de los millennial compraron más de 10 productos durante la pandemia, porque es algo habitual para ellos.

En la Gráfica 3 pueden observarse aquellos contenidos que para las dos generaciones obtuvieron un promedio menor a 1.5 (el promedio de la escala), es decir, podcast, e-books, correo electrónico, plantillas descargables, whatepapers y GIFs.

Contenidos digitales	Generación	Sólo consumo	Consumo y compra	Sólo compra
Podcast	Millennials	57%	36%	7%
	Centennials	61%	30%	9%
E-books	Millennials	75%	18%	7%
	Centennials	75%	18%	7%
Correo electrónico	Millennials	67%	24%	9%
	Centennials	69%	23%	7%
Plantillas Descargables	Millennials	87%	2%	12%
	Centennials	85%	6%	9%
Whitepapers	Millennials	84%	5%	12%
	Centennials	86%	5%	9%
GIFs	Millennials	88%	5%	7%
	Centennials	78%	11%	11%



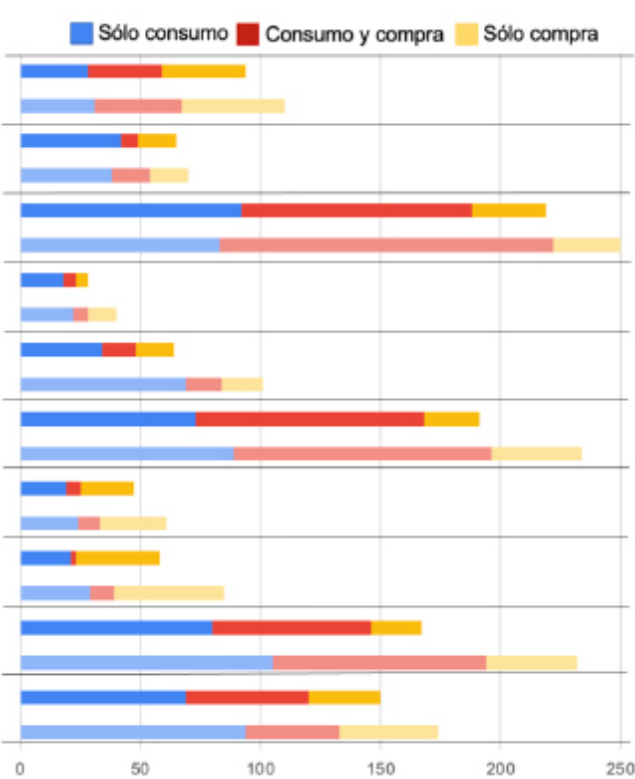
**Gráfica 3.** Contenidos digitales por generación utilizados más sólo para consumo.

**Fuente:** elaboración propia.

Los contenidos enunciados son utilizados por millennials y centennials en forma similar: más del 50% los utilizan sólo para descargar, informarse y comunicarse. Sin embargo, dentro de esta clasificación, el podcast y el correo electrónico tienen mayor probabilidad de que se consuman.

En la Gráfica 4 se observan los contenidos digitales que obtuvieron un promedio mayor a 1.5 (el promedio de la escala): blogs, infografías, videos cortos, webinars, entrevistas, imágenes, imágenes con estadísticos, video blogs, tutoriales y artículos y noticias. Resalta el blog, imágenes con estadísticos y video blogs, en donde más del 60% de ambas generaciones, manifestaron que utilizan estos contenidos para consumo y compra o los consultan específicamente para realizar una compra, por lo que se revelan como contenidos digitales de gran potencial para ambas generaciones.

Contenidos digitales	Generación	Sólo consumo	Consumo y compra	Sólo compra
Blogs	Millennials	30%	33%	37%
	Centennials	28%	33%	39%
Infografías	Millennials	65%	11%	25%
	Centennials	54%	23%	23%
Videos cortos	Millennials	42%	44%	14%
	Centennials	33%	56%	11%
Webinars	Millennials	64%	18%	18%
	Centennials	55%	15%	30%
Entrevistas	Millennials	53%	22%	25%
	Centennials	68%	15%	17%
Imágenes	Millennials	38%	50%	12%
	Centennials	38%	46%	16%
Imágenes con estadísticos	Millennials	40%	13%	47%
	Centennials	39%	15%	46%
Video blogs	Millennials	36%	3%	60%
	Centennials	34%	12%	54%
Tutoriales	Millennials	48%	40%	13%
	Centennials	45%	38%	16%
Artículos y Noticias	Millennials	46%	34%	20%
	Centennials	54%	22%	24%



**Gráfica 4.** Contenidos digitales utilizados más para consumo y compra y sólo compra.

**Fuente:** elaboración propia.

Los videos cortos, imágenes y tutoriales son contenidos digitales que también tienen un gran potencial por su amplia popularidad entre usuarios centennials y millennials; además, más del 50% los utilizan para consumo y compra e incluso sólo para realizar una compra.

El análisis de la prueba T sólo determinó significativa la diferencia de uso entre millennials y centennials en las entrevistas. En la gráfica se observa que se debe principalmente a que existe un porcentaje mayor de uso sólo en consumo de los centennials (68%) con respecto a los millennials (53%). Sin embargo, también puede apreciarse que para las infografías, los centennials las utilizan más para consumo y

compra (23%) que los millennials (11%). Así mismo, los centennials utilizan más los videos cortos para consumo y compra (56%) que los millennials (44%), a diferencia de los artículos y noticias, en los cuales los millennials los utilizan más para consumo y compra (34%) que los centennials (22%).

Con estos hallazgos, la hipótesis 2 de esta investigación se rechaza, pues no se determinaron diferencias significativas en el consumo de e-books, correo electrónico, GIFs e imágenes entre millennials y centennials. Para e-books, ambas generaciones los utilizan prácticamente igual (75% descargas gratuitas, 18% consumen y compran y 7% realizan directamente la compra sin realizar consumos previos).

El uso que ambas generaciones dan a los correos electrónicos también es muy similar, ya que el 67% de millennials y 69% de centennials lo utilizan sólo para comunicarse o informarse, 24 y 23% lo consultan y con ello realizan la acción de compra y 9 y 7% sólo lo utilizan cuando requieren realizar alguna compra.

En GIFs se presenta un ligero incremento en porcentaje para los centennials en consumo y compra y sólo compra. De igual manera, el uso de las imágenes en ambas generaciones es similar.

En general, los millennials utilizan más contenidos digitales para compra. Sin embargo, resalta el mayor uso de consumo y compra que los centennials dan a videos cortos, imágenes y tutoriales, por encima de los millennials. Esto coincide con lo que describen Shatto y Erwin (2016) respecto a las preferencias de los centennials de observar y practicar y la recomendación de Sharma (2019) en cuanto a la utilización de contenidos digitales para atraer la atención de la generación Z.

En la Gráfica 5 se observa su comportamiento global del uso de contenidos digitales, agrupando los contenidos de acuerdo a los porcentajes de usuarios en los tres bloques: sólo consumo, consumo y compra y sólo compra.

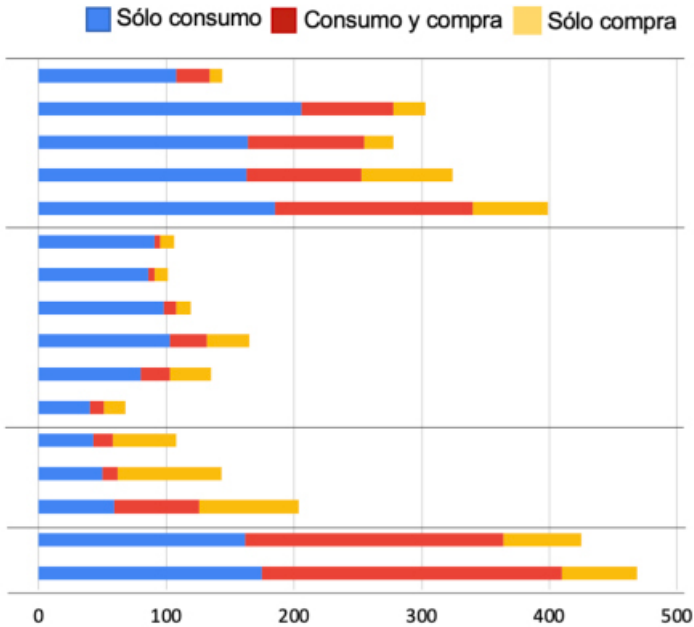
La hipótesis 3 establece que un porcentaje alto de usuarios obtienen satisfacción percibida (consumo) en contenidos digitales, sin influir en la realización de compras en línea. El primer grupo conformado por e-books, correo electrónico, podcast, artículos y noticias y tutoriales y el segundo que agrupa plantillas



descargables, whitepapers, GIFs, entrevistas, infografías y webinars, sí cumplen con lo establecido en esta hipótesis, ya que predominan los usuarios que obtienen satisfacción percibida en sólo consumo (del 75% al 46% en el primer grupo y del 86% al 59% en el segundo grupo).

Sin embargo, para el tercer grupo conformado por imágenes con estadísticos, video blogs y blogs y para el cuarto conformado por imágenes y videos cortos, el supuesto no se cumple, ya que los porcentajes de usuarios son bajos para el grupo 3 (del 14% al 33%) y altos para el grupo 4 (del 48% al 50%).

Grupo	Contenidos digitales	Sólo consumo	Consumo y compra	Sólo compra
1	E-books	75%	18%	7%
	Correo electrónico	68%	24%	8%
	Podcasts	59%	33%	8%
	Artículos y noticias	50%	28%	22%
	Tutoriales	46%	39%	15%
2	Plantillas descargables	86%	4%	10%
	Whitepapers	85%	5%	10%
	GIFs	82%	8%	9%
	Entrevistas	62%	18%	20%
	Infografías	59%	17%	24%
	Webinars	59%	16%	25%
3	Imágenes con estadísticas	40%	14%	46%
	Video blogs	35%	8%	57%
	Blogs	29%	33%	38%
4	Imágenes	38%	48%	14%
	Videos cortos	37%	50%	13%



**Gráfica 5.** Uso de contenidos digitales.

**Fuente:** elaboración propia.

La hipótesis 4 establece que un porcentaje medio de usuarios obtienen satisfacción percibida (consumo) y utilidad percibida (motivación a la compra) en contenidos digitales que los llevan al logro de un valor percibido, motivando la realización de una compras en línea. Sólo para el primer grupo se cumple este supuesto, pues el porcentaje de usuarios que obtienen satisfacción percibida y utilidad percibida

(consumo y compra) es medio (de 18% a un 39%). Para el caso del grupo 2 y 3 los porcentajes de usuarios son bajos (de 4% a 18% y de 8% a 33% respectivamente) y para el grupo 4 los porcentajes son altos (de 48% y 50%).

La hipótesis 5 afirma que un porcentaje bajo de usuarios obtienen una utilidad percibida (motivación a la compra) de contenidos digitales, sin pasar por una satisfacción percibida (consumo) en el momento de realizar una compra en línea. Los grupos 1, 2 y 4 cumplen esta afirmación, pues los porcentajes de usuarios son bajos (del 7% al 22% en el grupo 1, del 9% al 25% del grupo 2 y del 14% y 15% para el grupo 4). Pero el grupo 3 no cumple el supuesto, pues los porcentajes de usuarios son altos (de un 38% a un 57%).

Por tanto, el grupo 1 cumple con las hipótesis 3, 4 y 5. Este grupo incluye contenidos con un alto grado de madurez, utilizados frecuentemente en el marketing de contenidos y que cumplen con su función de creación y distribución, pasando por la atracción y conexión y en un pequeño porcentaje, generan acciones que terminan en ventas (Petrova, 2019).

El grupo 2 cumple con la hipótesis 3 y 5. Están los contenidos que los usuarios utilizan más para fines diferentes al comercial y en un pequeño porcentaje se utilizan sólo para compra. La mayor parte de ellos tienen como base las imágenes, aunque también están dos que utilizan imágenes y videos: los webinars y las entrevistas. Los usuarios de este tipo de contenidos prácticamente no requieren de una utilidad percibida para obtener un valor percibido, pues ya saben específicamente lo que necesitan: descargas gratuitas o una compra.

El grupo 3 está coformado por contenidos digitales que no cumplen con ninguna de las hipótesis planteadas, ya que existe un alto porcentaje de usuarios que utilizan estos contenidos sólo para comprar, un mediano porcentaje que los utilizan sólo para fines diferentes al comercial y un pequeño porcentaje que consumen y compran. Los contenidos digitales de este grupo, son el resultado de contribuciones

colectivas hechas por otros usuarios y que, por tanto, tienen mayor credibilidad entre ellos (Goncalves, 2018).

En el grupo 4 están los contenidos que tienen mayor número de usuarios millennial y centennial: imágenes (74%) y videos cortos (82%). Sólo cumplen con la hipótesis 5, pues tienen un bajo porcentaje de usuarios que los utilizan exclusivamente para fines comerciales, ubicando un mayor porcentaje de usuarios que consumen y compran, por lo que son de gran potencial para el desarrollo de estrategias de marketing de contenido.

## 5. CONCLUSIONES

Con la nueva normalidad después de la pandemia, es posible que el marketing digital no presente los crecimientos exponenciales que experimentó con la llegada del COVID-19. Por ello, será necesario generar contenidos digitales de manera estratégica, considerando las características de los segmentos de mercado con mayor potencial a mediano y largo plazo: las generaciones centennial y millennial.

Ambas generaciones tienen características muy similares porque las dos crecieron y se han desarrollado en ambientes digitales, por lo que el consumo de contenido digital y las compras en línea son algo con lo que conviven constantemente. Sin embargo, se propone que se realicen estrategias específicas de marketing de contenido para cada generación, a partir de los hallazgos encontrados en esta investigación.

El uso de contenidos tradicionales como artículos y noticias y tutoriales, es recomendable porque siguen teniendo gran presencia entre ambas generaciones, siempre y cuando se siga el modelo VAM, captando una gran cantidad de usuarios para el consumo de contenidos digitales (satisfacción percibida) a través de la atención y el interés; una cantidad media de usuarios que pueden motivarse a realizar la compra (utilidad percibida) cuando antes ya tuvieron una satisfacción percibida (con el consumo de contenidos), a través de un deseo manifiesto de poseer un producto; y la captación de una cantidad moderada de

usuarios que de manera exclusiva buscan realizar una compra, considerando estos contenidos (sólo con utilidad percibida), a través de la acción de compra en línea.

Por otra parte, es poco recomendable el uso de e-books y correo electrónico, porque estas generaciones los utilizan más para otros fines diferentes al comercial. De la misma manera, las plantillas descargables, whitepapers, GIFs, entrevistas, infografías y webinars, son poco recomendables para lograr la compra en línea de ambas generaciones.

En cambio, los blogs, video blogs e imágenes con estadísticos son contenidos en los que ambas generaciones confían, porque los realizan otros usuarios. Por ello, se recomienda intensificar su uso, destacando la credibilidad a partir de quien lo realiza. En específico, los blogs servirán más para los millennials y los video blogs para los centennials.

Finalmente, el uso de imágenes y videos cortos son ampliamente recomendables para lograr la compra en línea de ambas generaciones. En específico, una estrategia de marketing de contenidos para los centennials siempre tendría que incluir videos cortos, que captan más su atención tanto para consumo como para compra.

Considerando las limitaciones de tiempo y lugar de esta investigación, se recomienda realizar otros estudios similares que ayuden a identificar de mejor manera el uso que los consumidores en línea dan a los contenidos digitales, considerando las diferencias entre las dos generaciones que más compras en línea realizan: los centennials y los millennials.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Adverto Consultores.** (2020). *Entrevista online: ventajas y desventajas*. Adverto Consultores. <https://adverto.es/entrevista-online/>

- Al-Ahdal, A. A. M. H.** (2020). Ebook interaction logs as a tool in predicting learner performance in reading. *Asiatic: IIUM Journal of English Language and Literature*, 14(1), 174-188. <https://journals.iium.edu.my/asiatic/index.php/ajell/article/view/1843>
- Alghizzawi, M.** (2019). The role of digital marketing in consumer behavior: A survey. *International Journal of Information Technology and Language Studies*, 3(1), 24-31. <https://journals.sfu.ca/ijitls/index.php/ijitls/article/view/67>
- Ayuntamiento de Toluca.** (2015). *Numeralia Municipal*. H. Ayuntamiento de Toluca 2016-2018, Toluca. <https://bit.ly/3Cgn6bP>
- Ayush, G. K., & Gowda, R.** (2020). A Study on Impact of Covid-19 on Digital Marketing. *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal, Special issue*, 225-228. [https://www.researchgate.net/publication/346647663\\_A\\_STUDY\\_ON\\_IMPACT\\_OF\\_COVID-19\\_ON\\_DIGITAL\\_MARKETING](https://www.researchgate.net/publication/346647663_A_STUDY_ON_IMPACT_OF_COVID-19_ON_DIGITAL_MARKETING)
- Canal, P.** (2015). *GIF: Qué es y cómo hacer uno*. IEBS. <https://www.iebschool.com/blog/gif-que-es-como-hacer-uno-redes-sociales/>
- Cardona, L.** (2020, 13 de diciembre). *¿Qué es el video marketing? Tendencias y beneficios en redes sociales*. Cyberclick. <https://bit.ly/3wKS2zR>
- Chaffey, D., y Smith, P. R.** (2017). *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*. Routledge.
- Corrales, A. M. S., Coque, L. M. P., y Brazales, Y. P. B.** (2017). El marketing digital y su influencia en la administración empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 1161-1171. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/617>

- Cowart, K. O., y Goldsmith, R. E.** (2007). The influence of consumer decision-making styles on online apparel consumption by college students. *International Journal of Consumer Studies*, 31(6), 639-647. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1470-6431.2007.00615.x>
- Dash, G., Kiefer, K., y Paul, J.** (2021). Marketing-to-Millennials: Marketing 4.0, customer satisfaction and purchase intention. *Journal of Business Research*, 122, 608-620. <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v122y2021icp608-620.html>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., y Warshaw, P. R.** (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management science*, 35(8), 982-1003. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.35.8.982>
- De Souza, D. E. S., y Baldanza, R. F.** (2018). The e-consumer in light of the perceived value theory: A study on the acceptance of mobile commerce. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 15(3), 238-253. <https://www.redalyc.org/journal/3372/337260224006/html/>
- Debevec, K., Schewe, C., Madden T., y Diamond, W.** (2013). Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe! *Journal of Consumer Behaviour*, 12(1), 20-31. <https://doi.org/10.1002/cb.1400>
- Dimock, M.** (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Doan, Y. O.** (2020). *The Benefits of Infographics for Content Marketing on Facebook* [Tesis de grado]. SeAMK School of Business and Culture.
- Fauzi, M. W. M., Khalil, M. B. O., Aziz, R. A., y Hariz, M. A. B. Z. A.** (2018). Factors influencing online buying behavior of generation Y. *International Journal of Business, Economics and Law*, 17(2). <https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2019/01/BUS-25.pdf>

- Geng, R., Wang, S., Chen, X., Song, D., y Yu, J.** (2020). *Content marketing in e-commerce platforms in the internet celebrity economy*. Industrial Management & Data Systems.
- Goldsmith, R. E., y Goldsmith, E. B.** (2002). Buying apparel over the Internet. *Journal of Product & Brand Management*, 11(2), 89-102. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10610420210423464/full/html>
- Goncalves, W.** (2018). *¿Qué hay que tomar en cuenta para comenzar a utilizar el Marketing Visual?* RockContent. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-visual/>
- Gutiérrez-Leefmans, C.** (2021). Marketing en tiempos de COVID-19. *Revista Universitaria. Universidad Autónoma del Estado de México*, 4(32), 22-23. <https://revistauniversitaria.uaemex.mx/article/view/16277>
- Hamedi, J.** (2018). *The future of content is visual and its personal*. <https://bit.ly/2YMc6oY>
- Hassan, S., Nadzim, S. Z. A., y Shiratuddin, N.** (2015). Strategic use of social media for small business based on the AIDA model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 262-269. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.363>
- He, W., Zhang, Z. J., y Li, W.** (2021). Information technology solutions, challenges, and suggestions for tackling the COVID-19 pandemic. *International journal of information management*, 57, 102287. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102287>
- Hernández, R., Fernandez, C., y Baptista, M.** (2010). *Metodología de la Investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- Inboundcycle.** (2014, 19 de marzo). *El papel del blog en la estrategia de marketing*. <https://bit.ly/320I4PB>
- InboundCycle.** (2017, 29 de abril). *Qué es un podcast y cómo puede utilizarse en una estrategia de marketing online*. <https://bit.ly/3kwx3Mo>

- InboundCycle.** (2018, 9 de marzo). *Captación de leads: ¿Qué es y cómo conseguir muchos y cualificados?* <https://bit.ly/3Hgd8ep>
- Kim, H. W., Chan, H. C., y Gupta, S.** (2007). Value-based adoption of mobile internet: an empirical investigation. *Decision support systems*, 43(1), 111-126. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.3643&rep=rep1&type=pdf>
- Larios, E.** (2020). Gasto y consumo: el perfil generacional del consumidor de México-Brasil-Colombia. En Forero Molina, S. C. y Garzón Medina, C. (eds.). *Fenómenos de consumo y cambios generacionales: los millennials y la generación Z*. Capítulo 3. Universidad de Santo Tomás, Colombia. Editorial USTA.
- Lin, C.H.** (2011). Personality, value, life style and postmodernism consumer behavior: a comparison among three generations. *International Journal of Organization Innovation*, 3(3), 203-230. <https://www.proquest.com/docview/905945190>
- Llopis-Amorós, M. P., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., y Fuentes-Blasco, M.** (2019). Social media communications and festival brand equity: Millennials vs Centennials. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 134-144. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.08.002>
- López-Vidales, N., y Gómez-Rubio, L.** (2021). Tendencias de cambio en el comportamiento juvenil ante los media: Millennials vs Generación Z. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, (27), 543-552. [https://redib.org/Record/oai\\_articulo3205341-tendencias-de-cambio-en-el-comportamiento-juvenil-ante-los-media-millennials-vs-generaci%C3%B3n-z](https://redib.org/Record/oai_articulo3205341-tendencias-de-cambio-en-el-comportamiento-juvenil-ante-los-media-millennials-vs-generaci%C3%B3n-z)
- Mafas, R., y Kuppusamy, M.** (2018). *Centennials and Millennial's Social Content Marketing Behavior: A Predictive Analytics Approach* [Doctoral dissertation]. Asia Pacific University.
- Marangunić, N., y Granić, A.** (2015). Technology acceptance model: a literature review from 1986 to 2013. *Universal Access in the Information Society*, 14(1), 81-95. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10209-014-0348-1>



- McGorry, S. Y., y McGorry, M. R.** (2017). *Who are the Centennials: Marketing Implications of Social Media Use and Preferences*. Kennesaw
- MSCI.** (2020). *Millennials Demographic change and the impact of a generation*. Thematic Insights. MSCI Inc. <https://bit.ly/30mdm33>
- Naciones Unidas.** (2019). *Revisión de los prospectos de población mundial*. Departamento de asuntos ecoómicos y sociales. <https://population.un.org/wpp/>
- Nager, E.** (2020, 30 de junio). *¿Qué es el marketing digital o marketing online?* Inboundcycle. <https://bit.ly/3caQCFm>
- Newman, D., Kramer, S., y Blanchard, O.** (2016). *Marketing To Millennials. Futurum*. Technology Insights for Business Leaders.
- Pappas, N.** (2016). Marketing strategies, perceived risks, and consumer trust in online buying behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 92-103. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.11.007>
- Patel, N.** (2019, 15 de febrero). *Qué es Marketing Digital: Una Guía Paso a Paso*. Neil Patel. <https://bit.ly/3FjE5fr>
- Peçanha, V.** (2020, 14 de septiembre). *Marketing Digital: guía completa del Marketing Online*. Rock Content. <https://bit.ly/3c9t8QR>
- Petrova, J.** (2019). *The Effects of Luxury Brands' Social Media Marketing on Purchase Intention and Consumer Behavior*. CMC Senior Theses. 2026. [https://scholarship.claremont.edu/cmc\\_theses/2026](https://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/2026)
- Rue, P.** (2018). Make way, millennials, here comes Gen Z. *About Campus*, 23(3), 5-12. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1086482218804251?journalCode=acaa>

- Rungsrisawat, S., Joemsittiprasert, W., y Jermisittiparsert, K.** (2019). Factors Determining Consumer Buying behavior in Online Shopping. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 8(8), 222-237. [https://www.ijicc.net/images/vol8iss8/8814\\_Rlungsisawat\\_2019\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/vol8iss8/8814_Rlungsisawat_2019_E_R.pdf)
- Schaefer, M. W.** (2015). *The Content Code: Six essential strategies to ignite your content, your marketing, and your business*. Dell y Gshift.
- Sharma, A.** (2019). Consumer behaviour and centennials. En: Shukla, S., Gupta, K., Bhardwaj, P. (eds.), *Marketing to Centennials in Digital World*, 37- 49. Bazooka, Greater Noid.
- Sharma, P., Gupta, S., y Kapoor, D.** (2020). Digital marketing and consumer millennials: A comparative study of men, women, and transgender consumers' buying behaviour in Punjab. *Indian Journal of Marketing*, 50(3), 47-57. <http://indianjournalofmarketing.com/index.php/ijom/article/view/151029>
- Shatto, B., y Erwin, K.** (2016). Moving on from millennials: Preparing for generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253-254. <https://journals.healio.com/doi/10.3928/00220124-20160518-05>
- Sihare, S. R.** (2017). Image-based digital marketing. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 9(5), 10. <https://www.mecspress.org/ijieeb/ijieeb-v9-n5/v9n5-2.html>
- Siqueira, A.** (2020, 22 de mayo). *17 estrategias de Marketing Digital para implementar con poco esfuerzo*. Blog de Marketing Digital de Resultados. México. <https://www.rdstation.com/mx/blog/estrategias-marketing-digital/>
- Sordo, A. I.** (2019, 25 de septiembre). *La guía completa para crear una estrategia efectiva de marketing digital*. HubSpot. <https://bit.ly/30mCXZE>

- Sordo, A. I.** (2021). *Los 10 tipos de contenido que prefiere tu audiencia*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/tipos-marketing-contenidos>
- Sormaz, J., Kuzmanovic, M., y Jeremic, V.** (2019). Customer Preferences towards Digital Marketing Strategies. *Economics of Digital Transformation*, 507-526. [https://www.researchgate.net/publication/332403531\\_Customer\\_Preferences\\_towards\\_Digital\\_Marketing\\_Strategies](https://www.researchgate.net/publication/332403531_Customer_Preferences_towards_Digital_Marketing_Strategies)
- Stein, J.** (2013). Millennials: The me me me generation. *Time magazine*, 20, 1-8. <https://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Stephen, A. T.** (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current opinion in Psychology*, 10, 17-21. <https://core.ac.uk/download/pdf/288288304.pdf>
- Turan, A. H.** (2012). Internet shopping behavior of Turkish customers: comparison of two competing models. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 7(1), 77-93. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-18762012000100007&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-18762012000100007&script=sci_arttext)
- Vilanova, N.** (2019). Generación Z: los jóvenes que han dejado viejos a los millennials. *Economistas*, 161, 43-51. [https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07\\_NuriaVilanova-1.pdf](https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2019/05/07_NuriaVilanova-1.pdf)
- Villaverde, C.** (2020). *¿Qué es un vlog y qué puede aportar a tu negocio?* Inboundcycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-vlog>
- Wang, Y. S., Yeh, C. H., y Liao, Y. W.** (2013). What drives purchase intention in the context of online content services? The moderating role of ethical self-efficacy for online piracy. *International Journal of Information Management*, 33(1), 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.09.004>

**Zwanka, R. J., y Buff, C.** (2021). COVID-19 generation: A conceptual framework of the consumer behavioral shifts to be caused by the COVID-19 pandemic. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(1), 58-67. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08961530.2020.1771646>



/05/

# INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DESEMPEÑO DE COLABORADORES EN EMPRESA TECNOLÓGICA EN LIMA

## EMOTIONAL INTELLIGENCE AND COLLABORATOR PERFORMANCE IN A TECHNOLOGICAL COMPANY IN LIMA

---

### **Karina Raquel Bartra Rivero**

Doctora en Educación. Maestría en Docencia e Investigación Universitaria.  
Maestro en Administración de Empresas. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), (Perú).  
E-mail: [karina.bartra@upc.pe](mailto:karina.bartra@upc.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9879-3237>

### **Olga Lucía Torres Rubiano**

Experta en gerencia de proyectos comerciales.  
Manejo de estrategias para generación de clientes nuevos B2C/B2B, planes fidelización, marketing relacional y en el desarrollo de estrategias de marketing digital y posicionamiento.  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), (Perú).  
E-mail: [Olgaluciatorres@gmail.com](mailto:Olgaluciatorres@gmail.com) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2715-1565>

### **Miguel Sebastián Armesto Céspedes**

Doctor en Administración de la Educación. Doctorando de la Pontificia Universidad Católica del Perú.  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), (Perú).  
E-mail: [miguel.armesto@upc.edu.pe](mailto:miguel.armesto@upc.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0497-0891>

**Recepción:** 13/10/2021 **Aceptación:** 22/12/2021 **Publicación:** 24/02/2022

#### **Citación sugerida:**

Bartra, K. R., Torres, O. L., y Armesto, M. S. (2022). Inteligencia Emocional y desempeño de colaboradores en empresa tecnológica en Lima. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 11(1), 119-147. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2022.110149.119-147>

## RESUMEN

Las organizaciones buscan optimizar los recursos y lograr sus objetivos estratégicos. El mercado laboral demanda habilidades emocionales. En este sentido, la Inteligencia Emocional (IE) es una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral y el éxito de las empresas. En este marco, el objetivo de esta investigación fue determinar cómo impacta la IE en el desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima (las cuales han crecido exponencialmente en los últimos años). Se desarrolló un enfoque cuantitativo y se aplicaron encuestas a 300 colaboradores. Los resultados muestran que el manejo de la IE de los colaboradores tiene un impacto en su desempeño (0.78). Asimismo, la Inteligencia Emocional y el Desempeño laboral alcanzan un nivel alto (63.3 % y 58 %, respectivamente). Específicamente, la Claridad emocional tiene un nivel de alto impacto en el desempeño, es decir, los colaboradores logran conocer y comprender sus emociones y de los demás integrándolas en su comportamiento. La Atención emocional impacta a nivel medio en el desempeño. Esta es una característica que debe desarrollarse y mejorarse. Además, se recomienda que los líderes sean los propulsores de esta. De este modo, demostrarán que expresar correctamente sus sentimientos generará confianza y una comunicación sincera para una adecuada toma de decisiones ante circunstancias difíciles. La Regulación emocional impacta directamente con un nivel medio en su desempeño, es decir, si regulan sus emociones, resuelven conflictos interpersonales y mejoran su desempeño. Por ello, las empresas deben invertir en programas de formación sobre competencias emocionales, pues estas garantizan un mejor desempeño..

## PALABRAS CLAVE

Competencias Emocionales, Emociones Básicas, Habilidades No Cognitivas, Comportamientos Emocionales.



## ABSTRACT

*Organizations seek to optimize resources and achieve their strategic objectives. The job market demands emotional skills. In this sense, Emotional Intelligence is an invaluable tool to understand people's work productivity and the success of companies. Within this framework, the objective was to determine how EI impacts the performance of employees of a technology company in Lima (which have grown exponentially in recent years). A quantitative approach was developed and surveys were applied to 300 employees. The results show that the EI management of employees has an impact on their performance (0.78). Likewise, Emotional Intelligence and Job Performance reach a high level in employees (63.3% and 58%, respectively). Specifically, Emotional clarity has a high level of impact on performance, that is, employees get to know and understand their emotions and that of others by integrating them into their behavior. Emotional attention has a medium impact on performance. This is feature that needs to be developed and improved. In addition, it is recommended that leaders be the promoters of this. In this way, they will show that expressing their feelings correctly will generate trust and sincere communication for proper decision-making in difficult circumstances. Emotional regulation directly impacts their performance at a medium level, that is, if they regulate their emotions, resolve interpersonal conflicts and improve their performance. For this reason, companies should invest in training programs on emotional competencies, as these guarantee better performance.*

## KEYWORDS

*Emotional Competences, Basic Emotions, Non-Cognitive Skills, Emotional Performance.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La competencia del mercado obliga a las organizaciones a mostrar sus mejores versiones. En este escenario, contar con el equipo adecuado es un factor diferencial. Por ello, gerenciar implica optimizar los recursos para alcanzar los logros empresariales. Según Harvard Business Review (2015), un concepto que permite comprender la productividad laboral, el éxito empresarial, los requerimientos del liderazgo y la prevención de desastres corporativos es la Inteligencia Emocional (IE). Dentro de este panorama, el mercado laboral demanda habilidades emocionales, sin despreciar las habilidades técnicas, pues ambas deben complementarse (Goleman, 1998). Asimismo, se considera a la IE como la capacidad de reconocer y manejar los sentimientos propios y ajenos en un marco de respeto mutuo (Shapiro, 1997). Del mismo modo, las empresas desean elevar su desempeño, por lo que se orientan hacia la calidad. Por esta razón, buscan estrategias internas que les ayuden a alcanzar sus objetivos. Por otro lado, para satisfacer las complejas necesidades de los clientes, se requiere de un trabajo de interacción. En este sentido, la utilización exitosa de grupos, cuyos miembros tengan diferentes habilidades y muchas experiencias, incrementa la posibilidad de ofrecer soluciones creativas y gran vigencia en el mercado. Las empresas desean que los trabajadores sean más productivos. Por consiguiente, asumen el reto de realizar la integración entre lo emocional y lo intelectual, considerando las emociones y los sentimientos, así como preocupándose por el ambiente en el que desarrollan sus tareas. De acuerdo con lo expuesto, el objetivo del estudio es determinar el impacto de la IE en el desempeño de los colaboradores en una empresa tecnológica en Lima. Para lograrlo, se buscó identificar este nivel, pues, dada las características del negocio, es importante conocer el grado de manejo de las emociones de los colaboradores en este sector, cuya característica es el principio de inmediatez y la agilidad de respuesta, en un mercado altamente cambiante y competitivo.

Actualmente, las empresas enfrentan un entorno complejo y de incertidumbre debido al aislamiento social producto de la pandemia originada por la COVID-19. Esta obligó a las empresas a una modalidad de trabajo remoto. En el Perú, el Estado emitió el Decreto de Urgencia 026-2020, donde señala que

las empresas deben modificar el lugar de la prestación de servicios de los trabajadores. La finalidad es que desempeñen sus labores en sus domicilios o lugares de aislamiento domiciliario con equipos y medios informáticos (El Peruano, 2020). Cuando inició la crisis por la pandemia de la COVID-19, el 98 % de las empresas peruanas asumieron el trabajo remoto. Asimismo, un 89 % planea continuar con esta modalidad de trabajo ahora que las restricciones de la movilidad ya fueron levantadas, el 55 % incrementaron su inversión en transformación digital y muchas consideran que la implementación tecnológica es prioritaria (PwC, 2020).

En el sector de las tecnologías de la información en Perú, el crecimiento ha sido directamente proporcional entre el uso y las ganancias generadas por las empresas. La necesidad del sector privado de incorporar la tecnología en sus procesos se ha ido acelerando como respuesta a la competencia con sus pares (El Peruano, 2019). En este contexto, el sector financiero es el que más aprovecha las tecnologías, seguido del comercio minorista; en general, se trata de una tendencia al alza (Gómez, 2018). A esto se suma el interés por parte del Estado peruano, quien viene apostando por la transformación digital.

La empresa analizada pertenece al sector de servicios tecnológicos y de transformación digital que se especializan, sobre todo, en brindar outsourcing tecnológico o infraestructura. De este modo, ofrecen el diseño, la ejecución, la transformación digital, y el modelamiento y posicionamiento de productos a sus clientes. En resumen, se trata de soluciones rápidas y concretas. Esta empresa cambió de razón social en julio de 2017, después de ser comprada por una empresa norteamericana llamada Advent International, que cuenta con cuatro Business United (BU): Cloud, Service desk, Digital Service y Business Operation. Además, es considerada como la primera empresa de servicios de transformación digital en emitir bonos en el Perú y mantiene más de 35 años de operación en el Perú. A pesar de poseer como pilares a la rapidez y la potencia para satisfacer a sus clientes, se han producido casos donde los colaboradores no han podido cumplir con los plazos trazados en proyectos. Ante esta situación, pretenden lograr la autonomía suficiente para tomar decisiones a través de la formación de equipos que logren sinergia en función a los objetivos trazados (Neustadt, 2018).

Estudios previos sostienen que la IE puede aprenderse y/o olvidarse. Esto dependerá de una adecuada y constante gestión por parte de las organizaciones para identificar, prevenir y corregir mediante acciones concretas. La IE es importante, porque influye en todos los ámbitos de la vida social de los individuos. Por ejemplo, aquellos que manejan sus emociones de mejor manera podrán adaptarse a cualquier contexto a través de encontrar un equilibrio interno que posibilite afrontar el entorno y permita alcanzar los objetivos individuales y/o colectivos (Guajala, 2016; Ortega, 2016; Mera, 2017; Ayala y Cardona, 2016; Cordero, 2016; Troya, 2014; Duque *et al.*, 2016; Mulki y Wilkinson, 2017; Maheswari y Sundaram, 2017; Khalid *et al.*, 2018; Zhao *et al.*, 2019; Udayar *et al.*, 2018; Black *et al.*, 2018; Gong *et al.*, 2019; Urquijo *et al.*, 2019).

Asimismo, se detectó que la IE tiene una relación significativa con el desempeño de los colaboradores, lo cual se refleja en el rendimiento de la organización, y tiene a la motivación como parte del proceso (Guajala, 2017; Kamassi *et al.*, 2019; Chand *et al.*, 2019; Sastre y Danvila, 2017; Rezvani *et al.*, 2019; Miao *et al.*, 2017; Boohene *et al.*, 2019; Sony y Mekoth, 2016; Akintayo y Babalola, 2012; Hendrawijaya *et al.*, 2018). Por otro lado, para Miao *et al.* (2019), la IE se relaciona con la calidad del servicio por parte de los colaboradores, sin que el género marque distinción alguna. Por su parte, Dhani y Sharma (2017) encontraron diferencias entre géneros, a favor del femenino.

La IE impacta en el desempeño cuando el rendimiento se encuentra bajo estrés; también, a través de vías distintas, en el rendimiento creativo, en el liderazgo, en la inteligencia cultural de la empresa, en la resolución de conflictos y en la cohesión del equipo (Udayar *et al.*, 2020; Apore y Asamoah, 2019; Choerudin, 2016; Rasiah *et al.*, 2019; Darvishmotevali *et al.*, 2018; Xu *et al.*, 2019; Open, 2013; Jyoti y Kour, 2017; Başoğlu y Özgür, 2016; Lee y Wong, 2019; Kaufmann y Wagner, 2017).

En función de lo descrito, las organizaciones que cuentan con colaboradores que manejan niveles adecuados de IE tendrán mayores oportunidades laborales, mejores posibilidades al momento de enfrentar cambios y, por consiguiente, un mayor nivel de desempeño. Para ello, es necesario que cuenten con habilidades que les permitan aprender a trabajar en equipo, colaborar con sus compañeros, adaptarse

al medio, buscar el logro y enfatizar el servicio hacia los demás. De este modo, podrán influir de manera positiva y volverán eficientes los procesos de los cuales forman parte (Goleman, 1996). Por ello, tomando como base la teoría de la IE, la presente investigación se centró en la descripción y la relación de estas habilidades blandas con el Desempeño.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

El concepto Inteligencia Emocional fue introducido por Mayer y Salovey (1997), quienes la definen como la habilidad de controlar las emociones propias, lo que permite encontrar un punto de equilibrio para poder solucionar problemas. Por otro lado, Goleman (1996) lo considera como un conjunto de capacidades (autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales) para interactuar adecuadamente en función al contexto.

A pesar de la diversidad de modelos para medir la IE, el común denominador es la convergencia del uso de tres perspectivas: las habilidades o competencias, los comportamientos y la inteligencia. Además, se distinguen modelos mixtos y de habilidades. Los primeros se caracterizan por una serie de contenidos que trascienden el análisis teórico a sus conocimientos directo y aplicativo (Goleman 1996; Cooper y Sawaf, 1997; Bar On, 1997; Mayer *et al.*, 2000). Por su parte, los modelos de habilidad giran alrededor del análisis del proceso del pensamiento sobre los sentimientos, a diferencia de otras posturas que se concentran únicamente en la percepción y la regulación de estos (Salovey y Mayer, 1997).

Mayer y Salovey (1997) definieron la IE como aquella capacidad para identificar de forma correcta los signos, así como las emociones propias y de su entorno, para redireccionarlos a comportamientos adecuados en función a las metas, tanto personales como colectivas, es decir, la capacidad del individuo para acceder a sus emociones y crear una sintonización e integración de sus experiencias. Esta idea se refleja en un modelo de cuatro fases, el cual busca identificar, asimilar entender y manejar (controlar y regular) las emociones (Mayer *et al.*, 2000).

Cada fase se construye sobre la base de las habilidades logradas en la fase anterior. Además, cada una de estas etapas presenta habilidades específicas. Al unirse, estas construyen, como concepto de la IE, lo siguiente: primero, la habilidad de percibir las emociones para luego expresarlas; y, segundo, entender las emociones propias y las de los otros para luego razonar y tomar decisiones (Mayer y Salovey, 1997). Estos autores consideran que la IE es una inteligencia genuina, luego del uso deficiente del cuestionario, debido al alto riesgo de falsear las respuestas por parte de los participantes. Sin embargo, estas herramientas son útiles para medir el comportamiento desde una perspectiva personal. En especial, sirven para conocer los niveles o la capacidad de discriminación emocional, las regulaciones afectivas o el grado de tolerancia al estrés ante frustraciones.

## DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño es considerado como un conjunto de mecanismos capaces de conocer el nivel de contribución de los logros requeridos para un puesto determinado y, a su vez, para lograr los objetivos corporativos (Fuchs, 1997; Robbins, 2004). Vinculado con la capacidad de coordinar y organizar las actividades al fusionarse, ayudan a formar el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. Por su parte, Faria (1995) lo considera como el resultado de una estructura que es regulada entre el trabajador y la empresa. Además de lo expuesto, se deben considerar las tareas asignadas y las conductas organizacionales (Ramos *et al.*, 1996).

El Desempeño de tareas está referido a las conductas que condicionan un puesto determinado, lo que concede el poder de pronosticar las habilidades del trabajador (Varela y Salgado, 2010; Campbell, 1990). Por otro lado, el Desempeño contextual está orientado a aquellas conductas desvinculadas con el puesto, sin embargo, contribuyen a los objetivos colectivos por parte de la empresa (Borman y Motowidlo, 1993), además de ser ejecutadas voluntariamente (Organ, 1988). La Evaluación de Desempeño es considerada una importante herramienta de gestión debido a la utilidad de los resultados respecto a la productividad de los trabajadores (Chiavenato, 2010). Esta no solo ayuda a identificar necesidades por cubrir respecto

a la capacitación y el desarrollo, sino también como parte de un monitoreo a los trabajadores para luego retroalimentar o reestructurar los sistemas de recompensas (Robbins, 2004).

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La Transformación digital se define como el cambio organizacional desencadenado por las tecnologías digitales. En este escenario, se aprecian dos corrientes: una centrada en la tecnología y la otra en el colaborador. Las organizaciones necesitan renovar y redefinir fundamentalmente las ideas clave de sus negocios para aprovechar el potencial de la digitalización y lograr una transformación exitosa (Nadkarni y Prügl, 2020).

Sastre *et al.* (2019) sostiene que la Transformación digital que plantea la industria 4.0 es cultural e identitaria, es decir, no es solo tecnología. De este modo, quiere decir que es necesario adoptar la tecnología en el ADN de las organizaciones. No alcanza con incorporarla solo en los procesos. En un modelo de industria 4.0, es primordial que las organizaciones puedan fortalecer aspectos como la agilidad, la flexibilidad y la orientación al cliente, ya que son actividades que imprimen diferencias.

La Transformación digital es más que digitalizar. Se trata de una transformación en aspectos estructurales y organizativos. Además, los sistemas de información guardan estrecha relación con la estrategia empresarial (Chanias *et al.*, 2019).

La tecnología es una determinante principal de la forma y estructura organizacional. Se puede decir que una transformación organizacional no es causada por la tecnología, pero es posible a través de ella.

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación estuvo orientada por la siguiente hipótesis general: El nivel de manejo de la IE de los colaboradores impacta significativamente en su desempeño en una empresa de tecnología en Lima Metropolitana. Por su parte, las hipótesis específicas son las siguientes: a) la Atención emocional impacta

en el desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima Metropolitana; b) la Claridad emocional impacta en el desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima Metropolitana; y c) la Regulación emocional de los colaboradores impacta en su desempeño en las empresas en el sector de la tecnología en Lima Metropolitana.

Para ello, se trabajó desde un enfoque cuantitativo, con un alcance explicativo, con un diseño no experimental, transversal y prospectivo (Hernández *et al.*, 2014). En cuanto a la población, se tomó en cuenta al total de colaboradores de la empresa (2500), dividido en las cuatro unidades de negocio: Cloud (575), Service Desk (875), Digital Service (550) y Bussines Operation (500). Los criterios para ser incluidos fueron los siguientes: podrían ser de ambos géneros, tener entre 18 y 50 años de edad, ser trabajadores técnicos y administrativos, y contar con tiempo de servicio. El muestreo fue probabilístico y aleatorio, y la muestra constó de 245 colaboradores con las siguientes condiciones: nivel de confianza del 90 %, error máximo del 5 %, y  $p=q$  del 50 %. El instrumento aplicado para medir la IE fue el de Salovey y Mayer TMMS-24 (24 ítems); mientras que, para el Desempeño laboral, se usó la prueba de Williams y Anderson (1991) (21 ítems). Ambos instrumentos fueron tipo Likert. Los resultados fueron analizados utilizando pruebas no paramétricas, el estadístico de Kolgomorov-Smirnov que probó la normalidad de la muestra y se usó para determinar el coeficiente a usar. Se analizó la información a través del Coeficiente de correlación de Rho de Spearman; todo ello a través del programa estadístico SPSS 25.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De los colaboradores encuestados, el 47.7 % fueron hombres, y el 52.3 %, mujeres. Se distingue claramente la disposición femenina en la respuesta a la encuesta. En cuanto a la composición etaria, fue organizada de este modo: el 36.7 % en el rango de 18 a 25 años, el 48.3 % entre 26 y 34 años, y el 15% entre 35 y 52 años. Dentro de la empresa, se distinguen cuatro generaciones que se interrelacionan laboralmente. Respecto al análisis descriptivo de la IE, en la Tabla 1, se observan las medidas de resumen de los puntajes, los que se obtuvieron luego de sumar las respuestas codificadas de los ítems. En este sentido, el



promedio fue de 96 puntos, con variación de 10, y con valores entre 67 y 117. Sobre las dimensiones, el promedio es de 32 y con variación de 4 puntos.

**Tabla 1.** Medidas de resumen de los puntajes de IE y sus dimensiones en colaboradores de una empresa del sector de tecnología en Lima Metropolitana.

Variable / dimensiones	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
IE	96	10	67	117
Atención emocional	33	4	22	38
Claridad emocional	32	4	21	40
Regulación emocional	32	4	21	40

**Fuente:** elaboración propia.

Posteriormente, los puntajes se categorizaron en los siguientes niveles: bajo, medio y alto. En estos, se consideraron los cortes del 50 % y 75 % de los puntajes teóricos. En la Tabla 2, se muestra el alto nivel de los colaboradores con el 63.3 %. Se puede apreciar una mayor concentración de datos alrededor de la media en cuanto a las dimensiones de la IE; mientras que, en la variable, la concentración es menor. Por otro lado, los colaboradores de la empresa tienen una IE en promedio más cerca al valor máximo, lo que puede evidenciar un mayor nivel de IE y significa que pueden manejar mejor las circunstancias sin perder su equilibrio. Esto se refleja en los altos porcentajes obtenidos en los niveles alto y medio de la Tabla 2.

**Tabla 2.** Niveles de IE y sus dimensiones en colaboradores de una empresa del sector de tecnología en Lima Metropolitana.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Bajo	7	2.3
Medio	103	34.3
Alto	190	63.3
Total	300	100.0

**Fuente:** elaboración propia.

La variable Desempeño laboral tiene como promedio 85 puntos con valores entre 62 y 105. Asimismo, muestra una variación de 9 puntos en función al promedio. Sus dos dimensiones manifiestan lo siguiente: por un lado, el Desempeño contextual posee un promedio de 57 puntos con una variación de 6, y el

rango se encuentra entre los puntajes de 41 a 81 puntos; por otro lado, el Desempeño de tareas tiene un promedio de 28 puntos, una de 3, y con valores en un rango de 21 a 35 puntos. Estas variaciones se pueden observar en la Tabla 3.

**Tabla 3.** Niveles de IE y sus dimensiones en colaboradores de una empresa del sector de tecnología en Lima Metropolitana.

Variable / dimensiones	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Desempeño laboral	85	9	62	105
Desempeño contextual	57	6	41	81
Desempeño de tareas	28	3	21	35

**Fuente:** elaboración propia.

Los puntajes se categorizaron en los siguientes niveles: malo, regular y bueno. En estos, se consideraron los cortes del 50 % y 75 % de los puntajes teóricos (igual que en la variable Inteligencia Emocional). En la Tabla 4, se aprecia el buen Desempeño laboral de los colaboradores: el 58.3 % en un nivel alto y el 41 % en regular. Se puede observar una mayor concentración de datos alrededor de la media en cuanto a las dimensiones del Desempeño laboral, sobre todo en el Desempeño de tareas; mientras que, en la variable, la concentración es menor. Por otro lado, los colaboradores presentan un gran porcentaje en el nivel bueno y regular. Esto significa que los resultados y los objetivos de la empresa no serían afectados, puesto que los colaboradores están desarrollando sus actividades. Esta aseveración se refleja en los altos porcentajes obtenidos en los niveles regular y bueno de la Tabla 4.

**Tabla 4.** Niveles del Desempeño laboral y sus dimensiones en colaboradores de una empresa del sector de tecnología en Lima Metropolitana.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Malo	2	0.7
Regular	123	41.0
Bueno	175	58.3
Total	300	100.0

**Fuente:** elaboración propia.

Respecto al análisis de estadísticos inferenciales, en la Tabla 5, se puede apreciar la prueba de normalidad. Esta contribuye a la selección del coeficiente estadístico para procesar la información de campo.

**Tabla 5.** Prueba de normalidad de los puntajes de IE y del Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector de tecnología en Lima Metropolitana.

Variable / dimensiones	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
IE	.116	300	.000
Atención emocional	.131	300	.000
Claridad emocional	.090	300	.000
Regulación emocional	.137	300	.000
Desempeño laboral	.077	300	.000
Desempeño contextual	.073	300	.000
Desempeño de tareas	.099	300	.000

**Fuente:** elaboración propia.

Se verificó la distribución normal de los puntajes de ambas variables con sus dimensiones y se obtuvo lo siguiente:

**Ho:** Los puntajes tienen distribución normal.

**H1:** Los puntajes no tienen distribución normal.

En la Tabla 5, los valores de probabilidad (sig.) para ambas variables y cada una de las dimensiones es menor a 0.01. Entonces, se rechaza la hipótesis nula de normalidad. Por esta razón, los puntajes de las variables y sus dimensiones no tienen distribución normal. En función a estos resultados, se determinó responder los objetivos mediante pruebas no paramétricas; en este caso, el coeficiente de Correlación de Spearman con una significancia del 1%.

**HG:** El nivel de manejo de la IE de los colaboradores impacta significativamente en su desempeño en una empresa de tecnología en Lima Metropolitana.

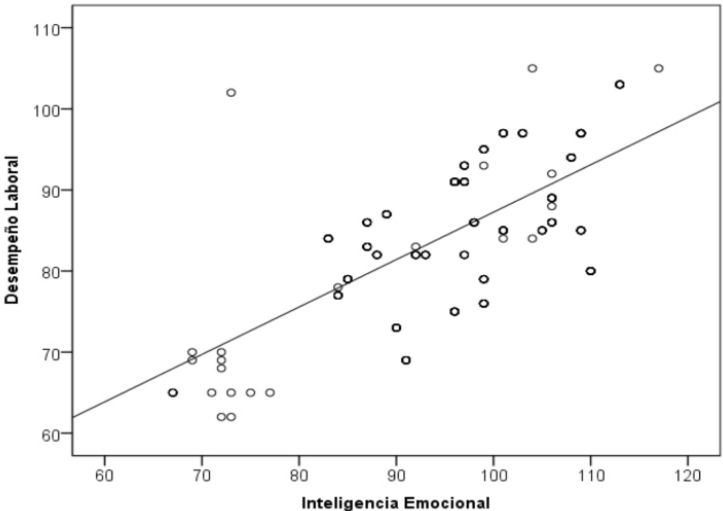
**Tabla 6.** Análisis de correlación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector tecnología en Lima Metropolitana.

			Inteligencia Emocional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Inteligencia Emocional	Coefficiente de correlación	1.000	,780**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	300	300
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,780**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	300	300
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

**Fuente:** elaboración propia.

El coeficiente de Correlación de Spearman es 0.780, además  $p= 0.000$  (Tabla 6), el cual es menor a 0.01. Entonces, se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, se puede afirmar que el manejo de la IE de los colaboradores impacta significativamente en su desempeño en una empresa de tecnología en Lima Metropolitana. Estos resultados coinciden con los obtenidos por los siguientes autores: Apore y Asamoah, 2019; Choerudin, 2016; Rasiah *et al.*, 2019; y Li *et al.*, 2018. El resultado tiene una lectura positiva para las empresas del sector, puesto que los colaboradores pueden manejar sus emociones de forma adecuada para obtener un mejor desempeño, es decir, conseguir buenos resultados genera el cumplimiento de objetivos para la empresa, lo que se puede reflejar en una mayor rentabilidad. Esto podría demostrar la importancia que tiene la existencia de colaboradores capaces de encontrar un equilibrio a pesar de las circunstancias y las presiones laborales de las cuales se encuentran inmersos.

Asimismo, considerando la tendencia creciente de los puntajes en la Figura 1 y el signo positivo del Coeficiente de Correlación de Spearman (0.780), se puede afirmar que la relación es directa.



**Figura 1.** Dispersión de puntajes de IE y el Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector tecnología en Lima Metropolitana.

**Fuente:** elaboración propia.

**H1:** El nivel de la Atención emocional impacta en el desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima Metropolitana.

**Tabla 7.** Análisis de correlación entre la Atención emocional y el Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector tecnología en Lima Metropolitana.

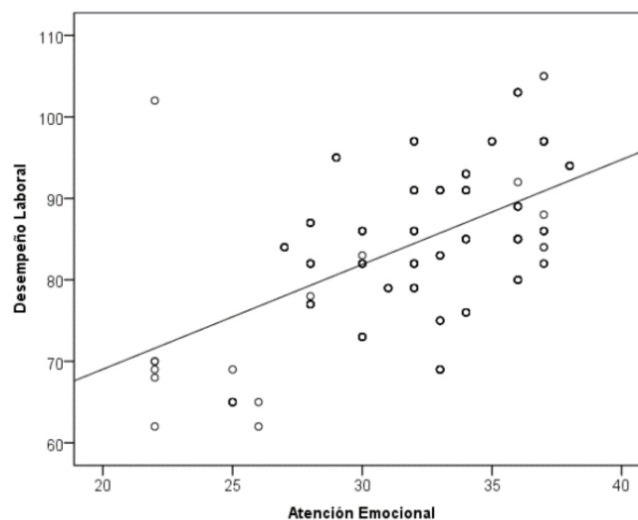
			Atención Emocional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Atención Emocional	Coefficiente de correlación	1.000	, 0.674**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	300	300
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	, 0.674**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	300	300
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

**Fuente:** elaboración propia.

En la Tabla 7, se observan los resultados para el objetivo específico 1, referente a la dimensión Atención emocional y su impacto en la variable Desempeño laboral.

El coeficiente de Correlación de Spearman es 0.674, además  $p = 0.000$ , el cual es menor a 0.01. Entonces, se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, se puede afirmar que la Atención emocional impacta significativamente en el desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima Metropolitana (Guajala, 2016; Ortega, 2016; Mera, 2017). Este resultado evidencia la relevancia que tiene para la empresa contar con colaboradores que sepan conocerse, que conozcan los límites entre sus obligaciones laborales y su vida privada sin afectar negativamente a su Desempeño laboral. En este sentido, prestar atención a sus emociones le brinda al colaborador un elemento necesario para evitar desviarse de su rol en la empresa a la que pertenece.

Asimismo, considerando la tendencia creciente de los puntajes en la Figura 2 y el signo positivo del Coeficiente de Correlación de Spearman (0.674), se puede afirmar que la relación es directa.



**Figura 2.** Dispersión de puntajes de la Atención emocional y el Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector tecnología en Lima Metropolitana.

**Fuente:** elaboración propia.

**H2:** La Claridad emocional impacta en el Desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima Metropolitana.

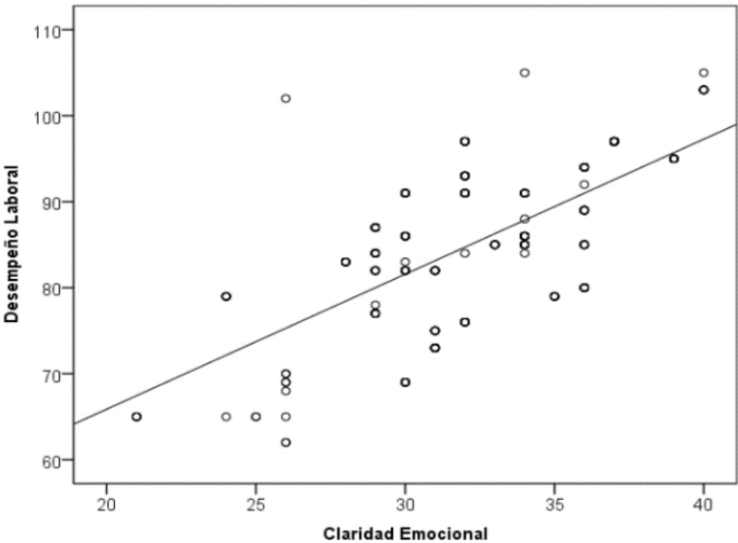
**Tabla 8.** Análisis de correlación entre la Claridad emocional y el Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector tecnología en Lima Metropolitana.

			Claridad Emocional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Claridad Emocional	Coefficiente de correlación	1.000	,730**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	300	300
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,730**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	300	300
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

**Fuente:** elaboración propia.

En la Tabla 8, se observan los resultados para el objetivo específico 2 referente a la dimensión Claridad emocional y su impacto en la variable Desempeño laboral. El coeficiente de Correlación de Spearman es 0.730, además  $p= 0.000$ , el cual es menor a 0.01. Entonces, se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, se puede afirmar que la Claridad emocional impacta significativamente en el desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima Metropolitana (Udayar *et al.*, 2020; Başoğlu y Özgür, 2016; Lee y Wong, 2019). Al igual que a la inferencia de la hipótesis anterior, como el colaborador posea una adecuada Claridad emocional, refleja un conocimiento de sí mismo que le ayudará a tomar las mejores decisiones en varios niveles. Sin embargo, dentro del entorno laboral, esta influye en que su desempeño se vea afectado.

Asimismo, considerando la tendencia creciente de los puntajes en la Figura 3 y el signo positivo del Coeficiente de Correlación de Spearman (0.730), se puede afirmar que la relación es directa.



**Figura 3.** Dispersión de puntajes de la Claridad emocional y el Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector tecnología en Lima Metropolitana.

**Fuente:** elaboración propia.

**H3:** La Regulación emocional de los colaboradores impacta en su desempeño en las empresas del sector de tecnología en Lima Metropolitana.

**Tabla 9.** Análisis de correlación entre la Regulación emocional y el Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector tecnología en Lima Metropolitana.

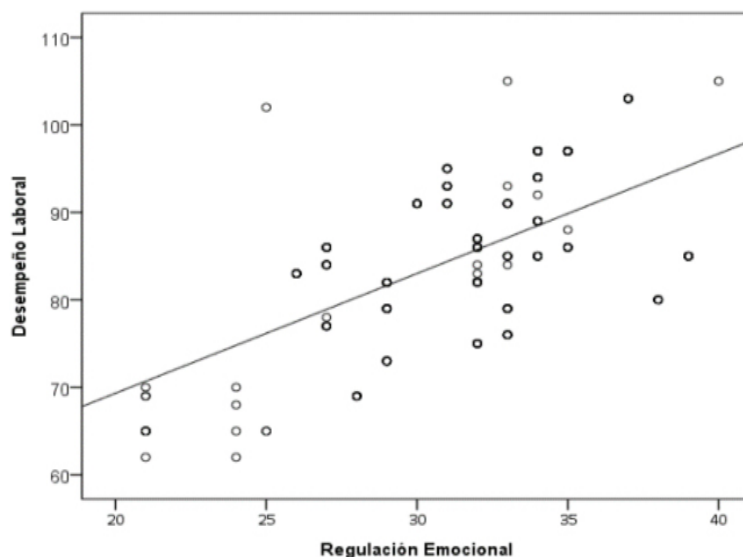
			Regulación Emocional	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Regulación Emocional	Coefficiente de correlación	1.000	,523**
		Sig. (bilateral)		.000
		N	300	300
	Desempeño Laboral	Coefficiente de correlación	,523**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	
		N	300	300
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).				

**Fuente:** elaboración propia.



En la Tabla 9 y la Figura 4, se observan los resultados para el objetivo específico 3 referente a la dimensión Regulación emocional y su impacto en la variable Desempeño laboral.

El coeficiente de Correlación de Spearman es 0.523, además  $p = 0.000$ , el cual es menor a 0.01. Entonces, se rechaza la hipótesis nula. En consecuencia, se puede afirmar que la Regulación emocional impacta en el desempeño de los colaboradores de una empresa de tecnología en Lima Metropolitana. Asimismo, considerando la tendencia creciente de los puntajes en la Figura 4 y el signo positivo del Coeficiente de Correlación de Spearman (0.523), se puede afirmar que la relación es directa (Başoğlu y Özgür, 2016; Lee y Wong, 2019; Kaufmann y Wagner, 2017).



**Figura 4.** Dispersión de puntajes de la Regulación emocional y el Desempeño laboral en colaboradores de una empresa del sector tecnología en Lima Metropolitana.

**Fuente:** elaboración propia.

## 4. CONCLUSIONES

Se encontró que la Inteligencia Emocional de los colaboradores impacta significativamente en su desempeño en una empresa de tecnología en Lima Metropolitana, pues el coeficiente de Correlación de Spearman es 0.780, además  $p = 0.000$ , el cual es menor a 0.01. Considerando la tendencia creciente de los puntajes y el signo positivo de la rho de Spearman (0.780), se puede afirmar que la relación es directa, es decir, si el nivel de IE se incrementa, se estima que el puntaje de Desempeño laboral también. Según esta relación, se requiere niveles medios de Inteligencia Emocional para obtener un mayor Desempeño laboral. Los niveles bajos predicen bajos niveles de desempeño del colaborador. Por ello, se recomienda que los colaboradores sean constantemente capacitados en el reconocimiento de sus habilidades emocionales, pues, al hacerlo, se eleva su nivel de manejo de las emociones. En consecuencia, se eleva su Desempeño laboral, lo cual tiene un impacto directo en la productividad y la rentabilidad empresarial.

Se encontró que la Atención emocional impacta significativamente en el Desempeño de los colaboradores (Rho Spearman es 0.67). El nivel es moderado, es decir, los colaboradores atienden medianamente sus sentimientos y los de los demás. Se recomienda que los líderes sean los propulsores del desarrollo de esta habilidad. Con esto demostrarán que expresar correctamente sus sentimientos generará confianza y una comunicación sincera para una adecuada toma de decisiones ante circunstancias difíciles, como el contexto de aislamiento social producto de la COVID-19. Esto podría elevar a un nivel de alto impacto en el desempeño.

Se encontró que la Claridad emocional impacta en el Desempeño de los colaboradores (rho de Spearman 0.730). Asimismo, se puede afirmar que la relación es directa: si el puntaje de la dimensión se incrementa, se estima que el puntaje de la variable Desempeño laboral también se incrementa. Con esto se confirma que los colaboradores que comprenden bien sus estados emocionales tienen un mejor desempeño. Se recomienda que, en las empresas de tecnología, se mantengan los equipos de trabajo, pues, al interrelacionarse constantemente, los colaboradores lograrán conocer y comprender sus emociones

y las de los demás. En este escenario, sabrán distinguir entre ellas, entenderán cómo evolucionan, y las integrarán en su pensamiento y su comportamiento.

Se encontró que la Regulación emocional de los colaboradores impacta significativamente en su desempeño. Se puede afirmar que la relación es directa: si la Regulación emocional se incrementa, el Desempeño laboral también. Los colaboradores que son capaces de regular sus estados emocionales de forma adecuada y poseen la capacidad para no generar respuestas emocionalmente descontroladas pueden resolver conflictos interpersonales con frecuencia en sus actividades laborales y tienen la habilidad para relacionarse con los demás, por lo que demuestran un mejor desempeño. En este sentido, las empresas deben considerar, en sus programas de formación, cursos de mejora de las competencias emocionales. Asimismo, se recomienda que las empresas de tecnología implementen un programa dentro de su proceso de selección que permita identificar aquellas personas que presentan las competencias intelectuales, pero que deben mejorar la Regulación emocional a fin de ser capacitados desde el principio. De este modo, su inserción a la cultura de la empresa será más rápida.

Finalmente, las empresas en general, y las del sector de servicios de tecnologías y transformación digital en particular, se encuentran en un entorno volátil y de incertidumbre provocado por la pandemia que viene afectando en los últimos años. Además, los requerimientos de los clientes son cada vez más exigentes. Por esta razón, es imperativo que los líderes prevean en su gestión contar con profesionales con un nivel alto del manejo de sus emociones, pues esto garantiza un alto Desempeño laboral. Asimismo, se recomienda hacer nuevos estudios que permitan determinar si las subvariables de la IE impactan de igual manera en el desempeño cuando se consideran las variables demográficas generacionales, ya que, en la actualidad, en las empresas, se encuentran hasta cuatro generaciones trabajando juntas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akintayo, D. y Babalola, S.** (2012). The impact of emotional intelligence on workers' behaviour in industrial organizations. *Inkanyiso: Journal of Humanities and Social Sciences*, 28(5), 75–85. <https://www.researchgate.net/publication/261286823%0AThe>
- Apore, G. y Asamoah, E.** (2019). Emotional intelligence, gender and transformational leadership among nurses in emerging economies. *Leadership in Health Services*, 32(4), 600–619. <https://doi.org/10.1108/LHS-12-2018-0067>
- Bar-On, R.** (1997). *EQ-i, Bar-On Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence*. (Technical manual). Multi-Health Systems.
- Başoğlu, C. y Özgür, G.** (2016). Role of Emotional Intelligence in Conflict Management Strategies of Nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 228–233. <https://doi.org/10.1016/j.anr.2016.07.002>
- Black, J., Kim, K., Rhee, S., Wang, K. y Sakchutchawan, S.** (2018). Self-efficacy and emotional intelligence: Influencing team cohesion to enhance team performance. *Team Performance Management*, 25(1–2), 100–119. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2018-0005>
- Boohene, R., Gyimah, R. y Osei, M.** (2019). Social capital and SME performance: the moderating role of emotional intelligence. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(1), 79–99. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2018-0103>
- Borman, W. y Motowidlo, S.** (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W.C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* (71–98). JosseyBass

- Campbell, J.** (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687–732). CA: Consulting Psychologists Press.
- Chand, P., Kumar, A. y Mittal, A.** (2019). Emotional Intelligence And Its Relationship To Employability Skills And Employer Satisfaction With Fresh Engineering Graduates. *International Journal for Quality Research*, 13(3), 735–752. <https://doi.org/10.24874/IJQR13.03-15>
- Chanias, S., Myers, D. y Hess, T.** (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Chiavenato, I.** (2010). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill
- Choerudin, A.** (2016). Wpływ inteligencji emocjonalnej na motywację zwiększonej wydajności pracy i chęć zmiany pracy: Studium empiryczne. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 51–62. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.05>
- Cooper, R.K. y Sawaf, A.** (1997). *Estrategia emocional para ejecutivos*. Martínez Roca.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. y De Vita, G.** (2018). Emotional intelligence and creative performance: Looking through the lens of environmental uncertainty and cultural intelligence. *International Journal of Hospitality Management*, 73(February), 44–54. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.014>
- Dhani, P., & Sharma, T.** (2017). Effect of Emotional Intelligence on Job Performance of IT employees: A gender study. *Procedia Computer Science*, 122, 180–185. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.358>

- El Peruano.** (2019). *El Valor del sector tecnológico*. <https://elperuano.pe/noticia-el-valor-del-sector-tecnologico-58635.aspx>
- El Peruano.** (2020, 15 de marzo). *Normas Legales*. El Peruano, pp. 1-10.
- Faria, F.** (1995). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Noriega Editores.
- Fuchs, C.** (1997). Sistema de Evaluación y Mejoramiento de Desempeño. *Revista El Diario, Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez*.
- Gong, Z., Chen, Y. y Wang, Y.** (2019). The Influence of Emotional Intelligence on Job Burnout and Job Performance: Mediating Effect of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 10(December), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02707>
- Goleman, D.** (1996). Emotional Intelligence. Ed. Kairós
- Goleman, D.** (1998). *What Makes a Good Leader?* Harvard Business Review. <http://jbedwardsandassociates.com/wp-content/uploads/2015/12/HBR-What-makes-a-great-leader-D.-Goleman.pdf>
- Gómez, M.** (2018, 11 de julio). *El Sector Tecnología facturó más de US\$4,700 millones en el 2017*. Perú21. <https://peru21.pe/economia/sector-tecnologia-facturo-us-4-700-millones-2017-413938-noticia/?ref=p21r>
- Guajala, S.** (2017). *La importancia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. Repositorio Universidad de Especialidades Espíritu Santo. <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1206>
- Hendrawijaya, A., Gumanti, T., Sasongko y Puspitaningtyas, Z.** (2018). The mediating role of emotional intelligence in the employees performance. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 145–154. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.14](https://doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.14)

- Jyoti, J. y Kour, S.** (2017). Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance: Role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 767–791. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0313>
- Kamassi, A., Boulahlib, L., Abd, N. y Omar, A.** (2019). Emotional labour strategies and employee performance: the role of emotional intelligence. *Management Research Review*, 43(2), 133–149. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2019-0097>
- Kaufmann, L. y Wagner, C.** (2017). Affective diversity and emotional intelligence in cross-functional sourcing teams. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23(1), 5–16. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.07.004>
- Khalid, J., Khaleel, M., Ali, A. y Islam, M.** (2018). Multiple dimensions of emotional intelligence and their impacts on organizational commitment and job performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(2), 221–232. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2017-0096>
- Lee, C. y Wong, C.** (2019). The effect of team emotional intelligence on team process and effectiveness. *Journal of Management and Organization*, 25(6), 844–859. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.43>
- Li, M., Pérez, P., Mao, Y. y Petrides, K.** (2018). A multilevel model of teachers' job performance: Understanding the effects of trait emotional intelligence, job satisfaction, and organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 9(NOV), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02420>
- Maheswari, G. y Sundaram, N.** (2017). Mounting managerial performance with emotional intelligence-a study at select corporate companies in Bangalore City. *Man in India*, 97(2), 463–469. <https://www.researchgate.net/publication/338739435%0AMounting>
- Mayer, J. y Salovey, P.** (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3- 31). Basic Books.

- Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D.** (2000). Models of emotional intelligence. En R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press.
- Mera, A.** (2017). *Revisión teórica del concepto de inteligencia emocional y su incidencia en el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad de Especialidades Espíritu Santo]. Repositorio Universidad de Especialidades Espíritu Santo <http://repositorio.uees.edu.ec/123456789/1616>
- Miao, C., Barone, M., Qian, S. y Humphrey, R.** (2019). Emotional intelligence and service quality : a meta-analysis with initial evidence on cross-cultural factors and future research directions. *Marketing Letters*, 335–347. <https://doi.org/10.1007/s11002-019-09495-7>
- Miao, C., Humphrey, R. y Qian, S.** (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mulki, J. y Wilkinson, J.** (2017). Customer-directed extra-role performance and emotional understanding: Effects on customer conflict, felt stress, job performance and turnover intentions. *Australasian Marketing Journal*, 25(3), 206–214. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2017.04.002>
- Nadkarni, S. y Prügl, R.** (2020). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, (2020). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Neustadt, A.** (2018, 26 de diciembre). *La rápida adaptación al cambio, la autonomía y la autorregulación son habilidades que buscarán los empleadores el próximo año*. Gestión. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/perfiles-profesionales-universitarios-buscaran-empresas-peruanas-2019-253928>



- Open, B. M. J.** (2013). Differences Between Follower and Dyad Measures of LMX as Mediators of Emotional Intelligence and Employee Performance, Well-Being and Turnover Intention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Organ, D. W.** (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome* (Vol. XIII). Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Ortega, C.** (2016). *El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales* [Tesis de doctorado, Universitat Internacional de Catalunya]. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/398649/Tesi\\_Carmen\\_Ortega\\_S%0c3%0aInchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/398649/Tesi_Carmen_Ortega_S%0c3%0aInchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- PriceWaterhouseCoopers, PwC.** (2020). *Benchmark-HR COVID-19 de PwC, 2020*. <https://www.pwc.pe/es/assets/document/PwC-Estudio-Benchmark-HR.pdf>
- Ramos, J., Gracia, F. y Peiró, J. M.** (1996). Actividad laboral y desempeño. En J. M. Peiró y F. Prieto (Eds.), *Tratado de Psicología del trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su contexto*. Síntesis
- Rasiah, R., Turner, J. y Ho, Y.** (2019). The impact of emotional intelligence on work performance: Perceptions and reflections from academics in malaysian higher education. *Contemporary Economics*, 13(3), 269–282. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.312>
- Rezvani, A., Barrett, R. y Khosravi, P.** (2019). Investigating the relationships among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance. *Team Performance Management*, 25(1–2), 120–137. <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2018-0019>
- Robbins, S.** (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.

- Sastre, M. y Danvila, I.** (2017). Is emotional intelligence the panacea for a better job performance? A study on low-skilled back office jobs. *Employee Relations*, 39(5), 683–698. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0216>
- Sastre, D. M., Morillas, A. S. y Cansado, M. N.** (2019). La Cultura Corporativa: Claves De La Palanca Para La Verdadera Transformación Digital. *Prisma Social*, (25), 439. <https://search.proquest.com/docview/2248266002?accountid=43860>
- Shapiro, L.** (1997). *Inteligencia emocional de los niños*. Vergara Editor S.A.
- Sony, M. y Mekoth, N.** (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30(February 2019), 20–32. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.12.003>
- Udayar, S., Fiori, M. y Bausseron, E.** (2020). Emotional intelligence and performance in a stressful task: The mediating role of self-efficacy. *Personality and Individual Differences*, 156(December 2019). <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109790>
- Udayar, S., Fiori, M., Thalmayer, A. y Rossier, J.** (2018). Investigating the link between trait emotional intelligence, career indecision, and self-perceived employability: The role of career adaptability. *Personality and Individual Differences*, 135(June), 7–12. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.06.046>
- Urquijo, I., Extremera, N. y Azanza, G.** (2019). The contribution of emotional intelligence to career success: Beyond personality traits. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph16234809>
- Varela O. y Salgado E.** (2010). *El desempeño de los Individuos en las Organizaciones*. Ediciones IESA.

**Williams, L. y Anderson, S.** (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

**Xu, X., Liu, W. y Pang, W.** (2019). Are emotionally intelligent people more creative? A meta-analysis of the emotional intelligence-creativity link. *Sustainability (Switzerland)*, 11(21). <https://doi.org/10.3390/su11216123>

**Zhao, J., Li, X. y Shields, J.** (2019). Managing job burnout: The effects of emotion-regulation ability, emotional labor, and positive and negative affect at work. *International Journal of Stress Management*, 26(3), 315–320. <https://doi.org/10.1037/str0000101>

/06/

# CONSUMER EMPOWERMENT IN THE DIGITAL MEDIA MARKETING AGE: A COMPARATIVE LITERATURE REVIEW AND TRENDS ACROSS SELECTED COUNTRIES

---

**Sanya Shahid**

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

E-mail: [sanya.shahid@szabist.pk](mailto:sanya.shahid@szabist.pk) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9775-9539>

**Jawaid A. Qureshi**

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

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

**Recepción:** 04/10/2021 **Aceptación:** 17/12/2021 **Publicación:** 24/02/2022

## **Citación sugerida:**

Shahid, S., y Qureshi, J. A. (2022). Consumer empowerment in the digital media marketing age: a comparative literature review and trends across selected countries. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 11(1), 149-177. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2022.110149.149-177>

## ABSTRACT

Globally, environment and consumer interactions are rapidly changing due to digital technologies and digital media marketing. The introduction of new digital technologies and the complexity it has brought about has led to a change in the old marketing paradigm. Traditional consumer dynamics have evolved drastically with innovative ways to interact, communicate and connect with consumers supported by digital technologies. With the progression of new age digital marketing mediums communication practices have transformed and consumers have become empowered, which has led to a shift in the balance of power towards consumers. Consumer empowerment is considered as an integrated factor which promotes adoption of digital media as it allows a consumer to communicate and share views with others. With the increased user-generated content available online, there has been a shift of power from practitioners to consumers and as such it is an important factor in the adoption of digital media. This paper applied a semi-systematic comparative literature review about the elements of digital media that lead to consumer empowerment in the context of Pakistan, and compared them with China, South Korea, and Mexico, which are the highest spending countries in digital advertising in 2021. It was found that in comparison with China and South Korea, Pakistani and Mexican brands and organizations were not well equipped to meet the multifaceted challenges of digital transformation.

## KEYWORDS

Digital Media Marketing, Consumer Empowerment, Semi-systematic Literature Review.

## 1. INTRODUCTION

New age technologies have brought about a change in the way of thinking and doing things. The traditional paradigm of marketing has shifted to a new paradigm facilitated by digital technologies. Many countries have used this change to their advantage and have adopted new age technologies and digital media marketing channels to cater to the needs of the changing customers, while others have not been able to adopt to the digital revolution and use the various possibilities available to them in an effective manner (Goel, 2020). The digital advancements and technological developments have far reaching effects including but not limited to connectivity, speed, productivity and access. Various offerings and possibilities have been further intensified and customized using technology advancements.

After the advent of internet and the evolution in digital technologies, there has been a drastic change in consumers' wants and needs, and two-way communication mediums, especially social media has wrought changes in the traditional communication model. Consumers now prefer to directly interact with brands and share their opinions and preferences publicly. Customers expect brands to be more accessible and available on multiple touchpoints for ease of communication and interaction (Goel, 2020; Reynolds-Pearson & Hyman, 2020). Due to these changes in consumer preferences and behavior, the traditional marketing practices followed by practitioners are also evolving. Marketing practitioners have to pay attention on how consumers interact with brands, how they respond and engage in marketing promotions. User generated content and two-way communication are the most important factors of web 2.0 and these features introduce the element of empowerment for customers in social interactions. Through user generated content, companies have the opportunity to connect with companies and interact with them to give feedback on a daily basis. As these changes arise in consumers' behavior, the expectations they have with their brands also change. In order to cater to the evolving customer base, companies need to use a multi-channel approach with integrated communications across platforms. Customers prefer information they gain through testimonials, user comments and recommendations

instead of the communication companies throw out towards them. (Arora & Sanni, 2019; Kaplan & Haenlein, 2019; Kasemsap & Kijpokin, 2018; Lipsmeier *et al.*, 2020; Suominen & Jussila, 2018).

Most consumers prefer to be continuously engaged with their preferred brands and companies, which leads to a high engagement model that shifts power from companies to customers. A shift from a one-way to a two-way communication model has been observed and as such, there is a pressing need to see if digital media marketing advancements have empowered customers and brought about changes in how practitioners look at marketing activities. Customers are paying more attention to references and recommendations they receive from other customers instead of listening to a company's communication. This further points to vertical augmentation due to internet and social media. This has resulted in emergence of numerous comparison websites in which customers rate a company's services and products for the knowledge of other consumers and companies, e.g. TripAdvisor and Yelp (Kotler *et al.*, 2017; 2021).

Digital technologies have enabled people to move towards new possibilities with more portability and less place-based expectations. Static content has moved towards more interactive and video-oriented content, which has facilitated in building stronger and more collaborative relationships with customers. Digital media marketing offers the advantage of instantaneous response and the term 'real time' technology has become the norm. Digital media is empowering people to share their opinions and audiences are able to respond to brands, which has given rise to new set of expectations and has expanded the power people possess.

Countries like China, South Korea, and Mexico remain focused on technological innovation as a critical factor for future strategic planning. Pakistan can learn and take inspiration to create a conducive environment for future digital media marketing growth strategies. Digital media has been flourishing for the last few decades and it is important to look at leading digital media spenders and learn from their growth and learnings, which ultimately increases consumer empowerment and their brand engagement. This compels us to investigate the positioning of the market leaders in terms of digital spend and helps us



understand the steps taken by countries for successful technology spread and growth. Authors like Bovill and Livingstone (2013), Fletcher and Nielsen (2016), Prathapan *et al.* (2019), and Sebestyén *et al.* (2020) have used a comparative technique to analyze different countries for analyzing different state of affairs compared with other countries. Some pertinent comparative studies have been done in the context of Pakistan and have highlighted a need to study dual countries for diverse comparison, the digital spread, digital know-how factors, and a few also call specially for more comparative research within the Asia region (Ida *et al.*, 2020; Islm *et al.*, 2021; Khan *et al.*, 2021). So, to address this research gap, a purposeful sample of four (4) countries Pakistan, China, South Korea, Mexico has been taken (Bovill & Livingstone, 2013; Fletcher & Nielsen, 2016; Prathapan *et al.*, 2019; Sebestyén *et al.*, 2020).

While assessing digital media marketing and consumer empowerment, we have used five pertinent theories. They include uses and gratification theory (U&G) that assumes that there lies a purpose that motivates individuals to select a particular media channel among mass channels. (But our limitation is that we have taken digital media as one powerful channel against the traditional channels of marketing communication). Another is social influence theory (SIT) that assumes that individuals' values, beliefs, attitudes, and behaviors are influenced by people in their network. Liu, Min, & Han (2019) applied these both theories in the context of users' content contribution. The third is social exchange theory that assumes that interaction between two parties involves economic relations too, which is based on cost-benefit analysis or assessing the benefits and risks. The fourth theory is adoption theory that assumes that individuals adopt new ideas and technologies. Lupo (2018) applied these both theories in the context of social media marketing strategies. The fifth theory is empowerment theory that assumes that individuals' lives can be influenced or controlled (Zimmerman, 2000). In general, it is a process to give power to people to control their lives by making their own decisions and claim their rights, while our context is consumer empowerment. This paper ascertains the research question that how digital media marketing is reshaping marketing and affecting consumers' empowerment. This will be examined from the latest trends of digital media spending from selected global markets. Moreover, this study discovers consumer

empowerment-related attributes and benefits to consumers, marketers and organizations for mutual gains.

## 2. METHODOLOGY

For this research, a semi-systematic literature review methodology was employed. Conducting a literature review has gained immense popularity in the domain of business and management research due to the increasing complexity of data collection in this rapidly evolving environment (Snyder, 2019). In situations where the research problem and questions are broad and the possibility of reviewing all the literature systematically is less, a semi-systematic literature review provides a purposeful and flexible way for researchers to carry out the literature review and answer research problem and questions. Using semi-systematic literature review as a methodology in business research has been a robust practice (Hunziker & Blankenagel, 2021).

In academic research, similar methodologies are used under a lot of alternative terms like meta-analysis, meta-synthesis and meta-inquiry to construe in various qualitative studies and even when constructing theories. A comparative literature review method has also been used to identify themes and patterns during the literature review and data collection stages when doing a critical review of digital marketing in developing countries (Bala & Verma, 2018).

Considering the dynamism and innovative nature of the topic a significant number of literature sources have been used including academic and non-academic sources. In order to provide a level of recency, the source material has been kept recent, with majority of the sources spanning the last 5 years along with other older essential sources. The focus is to understand the role and growth of digital media marketing and the effect it is having on consumer empowerment in Pakistan, the impact, gaps and lesson learned through a comparative technique by comparing Pakistan with technologically advanced countries that are leading in digital media marketing.

Many scholars have used a comparative technique for analyzing state of affair of developing countries (Etse *et al.*, 2021; Sebestyén *et al.*, 2020; Shirmohammadi *et al.*, 2020). A purposive sample of four countries (with three having the highest spending countries in digital advertising in 2021 and Pakistan) has been used for thematic analysis for which sufficient data and literature were available for comparison with the data of Pakistan. The latest literature has been used and trustworthiness principles have been taken into account to identify gaps in the current adoption of digital media and consumer empowerment and as outcome areas have been highlighted where the government can take measures to improve the strategies recommended. There needs to be continuous, thorough and rigorous research both academic and applied in order to take appropriate action steps. The depth of this research may not be enough to lead to a direct conversion to government actions. However, it will be an extremely important first step in understanding Pakistan's position in the current digital marketing landscape as compared to the highest spenders in digital media marketing with comparison and proven models for Pakistan to move forward.

## 2.1. SEMI-SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

### 2.1.1. CONSUMER EMPOWERMENT IN THE DIGITAL MEDIA MARKETING AGE

We can describe power as the influence used by one person on another who does not have it, “Consumer empowerment is a positive subjective state evoked by consumer perceptions of increasing control” (Wu & Chang, 2019). Consumer empowerment is an authority given to the consumers through which they experience any product or brand. This practice allows users to edit the usage as per their own ease. Today Digital Media has handed over power to the consumer and through it they are taking actions according to their own suitability. In the context of the digital marketing environment consumer empowerment points towards a state in which customers can take decisions about their own likes, dislikes and preferences for products and brands. Consumer empowerment is also considered as a positive context in essence as it provides customers with choices and solutions to their needs and problems (Dahl *et al.*, 2015; Gazzola *et al.*, 2017; Wright *et al.*, 2006; Zimmerman, 2000). The term Information and Communication Technology (ICT) points towards the power shift from companies and practitioners

to consumers (Shankar *et al.*, 2006). This concept instigated by the digital environmental changes leads us to the fact that consumers have become more involved in the communication and decision-making process and are now controlling what, when and how they consume. Few authors have discussed the connection between User Generated Content (UGC) and consumer empowerment (Constantinides *et al.*, 2009; Mayrhofer *et al.*, 2019; Mohammad *et al.*, 2020). The substantive literature also discusses the empowerment concept specially connected to information systems, where the findings point towards customized customer service providing empowerment to customers (Clement, 1996; Kim & Gupta, 2014; Torres & Augusto, 2019). Researches also indicate workplace management where empowering employees leads to increased ownership, satisfaction and motivation (Coleman, 1996; Gómez & Rosen, 2001; Olschewski *et al.*, 2018; Spreitzer, 1995). Today we see practitioners changing their strategies to incorporate the changes that have come about as a result of the introduction of digital media marketing.

There has been a radical change in the relationship between customers and marketing practitioners since the emergence of digital media and ICT, which has led to them being more demanding and empowered. Authors have discussed this shift in power and changing dynamics, which have led to customers demanding more from brands and companies (Labrecque *et al.*, 2013; Pires *et al.*, 2006; Shirmohammadi *et al.*, 2020). The two-way communication between the customers and organizations has become part of the modern culture (Amin, Qureshi, & Chandio, 2017). In the global economy, the market share of service-related sectors has been flourishing (Qureshi *et al.*, 2021). In this regard, electronic service quality plays a dominant role, for instance, the speed of the internet, ICT infrastructure, trust worthy services, and privacy of customers' data also matter (Baqai, Qureshi, & Morah, 2021). Organizations take advantage of customers' data and utilize it as a competitive weapon, since data assists them in making data-driven decisions (Baqai & Qureshi, 2020).

Technology has had the most impact on traditional communication strategy and has led to new ways of delivering products and services. Consumers are empowered and can access company information and choose how and when to interact with brands (Berthon *et al.*, 2000; Cataldo *et al.*, 2019; Sultan

*et al.*, 2005). Digital technologies and ICT also facilitate customers by reducing geographic distances and enabling customers world-wide to interact with each other, which is another factor that increases consumer empowerment by allowing customers to share their views and feedback with a wider audience base (Constantinides *et al.*, 2008; Wu & Chang, 2019).

Another attribute of consumer empowerment is that the customers are free to choose between all alternatives available to them and they are free to choose what they deem good for themselves instead of the company designing something for them without any input and companies can facilitate customers by providing them the right tools (Geyer-Schulz & Meyer-Waarden, 2014; Koivisto & Mattila, 2018; Wu & Chang, 2019).

In the digital age, customers prefer the channels that provide the most interactivity. Practitioners are aware of the change in customer preference and are now developing customized communication plans in order to ensure a more personalized experience for customers. The communication model is moving to a two-way model in which there is response to communication by customers thus leading to more empowerment (Bacile *et al.*, 2014; Chen & Wang, 2019). The practitioners have been exploring the ever-changing reasons behind individual customers' needs for personalized services and customization (Shannon, 1949).

### 2.1.2. EMPOWERMENT AND VIRTUAL CO-CREATION THROUGH USER GENERATED CONTENT

Consumer empowerment rises from the knowledge the consumers gather from digital and online sources; how well are customers able to use the information for evaluating competing products and satisfy their needs depends on their ability to decipher the information and gain useful insights (Dey *et al.*, 2019; Zhang *et al.*, 2018). With the rise of online communities and digital communication mediums, the cost of information has decreased and due to that the traditional hierarchy of power is shifting to a decentralized model and internet is transforming “information scarcity” to “information democracy” (Dey *et al.*, 2019). Consumer empowerment is an authority given to the consumers through which they

experience any product or brand. This practice allows users to edit the usage as per their own ease and it has been observed that the advent of digital media and technologies encourage customers' participation, which shows that even nonparticipants feel more empowered when exposed to the participation of others (Cambier & Poncin, 2020). Another core element of Digital media that is encouraging consumer empowerment is co-creation, in which companies involve consumers with them to co-create content. It makes consumers interact with the product/ service and help with research and development and they create a product or service as a creator (Koivisto & Mattila, 2018; Wu & Chang, 2019).

User Generated Content (UGC) is called such because it is created by the customers. It is also called Customer Generated Content (CGC) and includes any comments, reviews, testimonials, videos, texts or animated contents that the customers produce, but not the practitioners on the internet (Mendes-Filho & Tan, 2009a; Mohammad *et al.*, 2020; Morra *et al.*, 2018). Mediums like blogs, videos, Graphics Interchange Formats (GIFs), social networks, mobile phones, user comments online and wikis are the best sources of UGC. In UGC, the main differentiating factor is that consumers act as both producers and consumers of the data (Arriaga & Levina, 2008; Daugherty *et al.*, 2008; Lorenzo *et al.*, 2007; Patel, 2020).

The motive for consumers to create content stems from the fact that they are connecting with friends, peers and family, trying to learn and gather information and review products or doing it for entertainment purposes (George & Skerri, 2007). Internet usage and penetration have changed customers' expectations and thus, also changed the strategies firms and practitioners employ. More and more organizations are adopting digital marketing in their plans and strategies, because they are aware of the consumers' interest and attention shifting to social media (Funk, 2014; Stroganova *et al.*, 2019). After the introduction of internet and evolution of digital technologies, Customer Generated Content (CGC) has increased long with how companies operate and interact with customers. The marketing environment has evolved drastically from the old age traditional marketing strategies to more technology led, interactive modes of communication. Some researchers also discussed the fundamental role of User Generated Content

(UGC) in the increase of consumer empowerment (Constantinides *et al.*, 2009; Mendes-Filho & Tan, 2009b).

Many companies and academic researchers have made efforts to understand the role of UGC and how it can be used by practitioners to meet customer preferences (Jamil, 2021; Moe & Schweidel, 2014), but most of the companies are unable to turn the research insights they receive into actionable items and there is no model that can be implemented by companies. The effect of Electronic Word of Mouth (e-WOM) on sales is highly positive, yet it can vary widely by platform, product and metric (PricewaterhouseCoopers, 2019; Raacke & Bonds-Raacke, 2008; Rosario *et al.*, 2016).

Companies need to have an integrated strategy in place to meet market trends and consumer expectations. Initially when internet was introduced, websites were not interactive and the content was fixed, but as technology evolved websites became interactive, which was called web 2.0 era. Now the websites have evolved to include UGC content generated by customers (Christensson, 2012; Southgate, 2017).

### 2.1.3. TECHNOLOGY DRIVEN MARKETING: PAKISTAN VERSUS THE HIGHEST SPENDING COUNTRIES IN DIGITAL ADVERTISING IN 2021 (CHINA, SOUTH KOREA, AND MEXICO)

As per the 2021 Digital overview report, today more than half of the population of the world has access to the internet (Kemp, 2021; The Nielsen Company, 2021).

If we look at the growth numbers following trends have been emerged:

- There is 59% penetration of internet which means 4.54 billion people globally have access to internet.
- There is 49% penetration of social media which means 3.80 billion people across the globe have access to social media.
- There are 67% unique mobile phone users which make up 5.19 billion people across the globe.

Apart from the growth of internet, there are many other milestones that have emerged such as cell phones’ availability to two-third of the world’s population. More than half of the population worldwide has a smartphone, more than half of the world accesses the web through their cell phones, and out of every five people at least one has shopped online in the last month. Al these statistics point towards the enormous growth that has come about as a result of digital media technologies. These numbers tell us that the world has experienced immense growth on the digital font. The number of digital spend and investment clearly points towards digital mediums overtaking their traditional counterparts and it is forecasted that this trend will continue in the coming year (The Nielsen Company, 2021).

We review and discuss the elements of digital media growth and compare them with the data of China, South Korea, and Mexico, which are the highest spending countries in digital advertising in 2021 (Ceurvels, 2021). The below table summarizes the main statistics and essential insights into digital use for Pakistan, China, Mexico and South Korea.

**Table 1.** Digital Usage Factors.

S. No	Country	Population (Million)	Internet Users (Million)	Social Media Users (Million)	Mobile Connections (Million)
1	Pakistan	223.0	61.34	46.0	173.2
2	China	1440	939.8	930.8	1610
3	Mexico	129.6	92.01	100.0	115.4
4	South Korea	51.29	49.75	45.79	60.67

**Source:** (Kemp, 2021).

If we look at the population of all four (4) countries, China is the largest in terms of population followed by Pakistan, Mexico and then South Korea. 65.2% of China’s population has access to the internet, compared to 27.5% of Pakistan’s population, 71% of Mexico’s and 97% of South Korea’s. In China, 930.8 million users with access to social media have been reported, which is 64.6% penetration. In Pakistan, the reported number of social media users is 46 M that is 20.6% of the population; in Mexico, it is 100 M, which is 77.2% of population and in South Korea, it is 45.79 M that is 89.3% of population. In China, 1.61 billion users of mobile phones have been reported, which is 64.6% penetration. In



Pakistan, 173.2 M users have mobile phones, which is 77.7% penetration; in Mexico, it is 115.4 M that is 89.1% of population and in South Korea, it is 60.67 that is 118.3% of the population.

(Note: many people have more than one mobile connection, so figures for mobile connections may exceed 100% of the total population)..

Table 2. Digital Spending.

Countries	Total Digital Ad Spend (\$)	Spend on Digital Search Ads (\$)	Spend on Social Media Ads (\$)	Spend on Digital Banner Ads (\$)	Spend on Digital Video Ads (\$)	Spend on Digital Classified Ads (\$)
Pakistan	25.85 m	4.94 m	11.72 m	6.67 m	1.58 m	930 thousand
China	79.43 m	33.61 m	25.25 m	8.07 m	6.65 m	5.85 thousand
Mexico	2.42 b	684.6 m	762.3 m	491.4 m	374.2 m	106.9 m
South Korea	5.83 b	2.60 b	1.10 b	1.04 b	767.3 m	328.0 m

Source: (Kemp, 2021).

2.1.4. CHINA’ S SPENDING ON DIGITAL ADVERTISING

Among the sampled countries, China ranks the highest in digital connectivity, with 65.2% of population having access to the internet. Chinese companies only face competition from local rivals as the global companies, particularly US and Japanese companies operating in internet search, news, social media and e-commerce including Facebook are banned under the internet censorship policy (Wang, 2015).

Looking at the population of China and its economic indicators the recorded population is 1.44 B, females make up 48.7 of the population compared to 51.3 males, the population growth rate is 0.4% and the median age is 38.6 years with a 96.8% rate of literacy. 80.2% of China’s population has an account in any financial institution, 20.8 of the population has a credit card and 48.8% are paying their bills online or making purchases online. For mobile devices and internet usage 88.6% of the population has a mobile phone and 48.2% have a desktop or laptop computer. If we look at the value of the digital advertising market in 2020, the total digital ad spend was \$79.43 M, spend on digital search ads was \$33.61 M, spend on social media ads was \$25.25mn, spend on digital banner ads was \$8.07 M, spend on digital video ads was \$6.65 M and spend on digital classified ads was \$5.85 thousand.

Chinese internet companies face a lot of competition due to rapidly evolving innovation and technology growth from other local rivals. Platforms like Weibo and WeChat are developing at a much faster rate than their counterparts Twitter and WhatsApp in western countries (Arcesati *et al.*, 2020). China's rapid digital and technological growth is posing challenges for Europe. With China making swift progress in achieving leadership globally in disruptive digital technologies including 5G, quantum computing and artificial intelligence (AI). The Chinese government has been pursuing an aggressive digital growth strategy in partnership with select Chinese companies. The increasing growth and dependency on Chinese IT companies into the global environment are raising concerns for European companies (Shi-Kupfer & Ohlberg, 2019).

#### 2.1.5. PAKISTAN' S SPENDING ON DIGITAL ADVERTISING

Pakistan has a rapidly growing mobile user base and its economy is powered by small and medium-sized enterprises (SMEs). The country is well on its way to growing to be one of the largest digital audiences in the world (Jamil, 2020). Digital inequalities are increasing in Pakistan in-terms of public access and usage of the internet. Considering the population of Pakistan and the economic indicators, the total population is recorded at 223.0 million, the female to male population split is 48.5 females to 51.5 males, the growth rate of the population is 2.0% and the median age is 22.9 years with a literacy rate of 59.1%. Out of the total population 21.3% have an account in any financial institution, credit card users are 0.1% and consumers who make online purchases or pay bills online make up 8.0% of the population.

Looking at the internet and device usage statistics, 78.3% have a mobile phone and 20.5% have a desktop or laptop computer. If we look at the value of the digital advertising market in 2020, the total digital ad spend was \$25.85 M, spend on digital search ads was \$4.94 M, spend on social media ads was \$11.72mn, spend on digital banner ads was \$6.67 M, spend on digital video ads was \$1.58 M and spend on digital classified ads was \$930 thousand. China has been investing heavily in the technology growth in Pakistan. The China-Pakistan Economic Corridor (CPEC) has the largest investment by

China in a foreign country with ongoing investments in the fourth and fifth generations (4G and 5G) developments and has plans to invest a lot more in the future. Keeping the growth trajectory of Pakistan in view, it is becoming crucial in the development of the region and future investments in technology and infrastructure will help in minimizing any barriers that are there in terms of internet access (Foreign Investment Statistics, 2021).

#### 2.1.6. MEXICO'S SPENDING ON DIGITAL ADVERTISING

Mexico's technology and telecommunications sector has developed slowly and has lower penetration rates than regional averages. With slower internet speed and internet adoption and less internet access in rural areas, Mexico is less developed than other Latin American countries (Martínez-Domínguez & Mora-Rivera, 2020). Looking at Mexico's economic indicators and population, the recorded population is 129.6 million with a population split of 51.1% female's to 48.9% male's, the growth rate of the population is 1.0% and the median age is 29.3 years and the population has a 95.4% literacy rate.

36.9% people in the population have an account with any financial institution, 9.5 of the population has a credit card and people who make online purchases or pay their bills online make up 13.2% of the population. Looking at the usage of the internet and devices, 98.9% have a mobile phone and 74.2% have a desktop or laptop computer. If we look at the value of the digital advertising market in 2020, the total digital ad spend was \$2.42 B, spend on digital search ads was \$684.6 M, spend on social media ads was \$762.3 M, spend on digital banner ads was \$491.4 M, spend on digital video ads was \$374.2 M and spend on digital classified ads was \$106.9 M. Like other developing countries, Mexico's rural sector has also experienced a slow internet diffusion process. The rural population with a lower education level has slower internet adoption rates and there is a need to develop adequate infrastructure and provide high-speed internet by improving the existing conditions (Martínez-Domínguez & Mora-Rivera, 2020).

### 2.1.7. SOUTH KOREA'S SPENDING ON DIGITAL ADVERTISING

South Korea presents a success story with regards to information technology and communication development and it is frequently considered the most connected country in the world. Korea also boosts a steadfast commitment to its long-term plan of building an information and knowledge-based society to take the lead in internet and broadband connectivity and adoption (Curran, 2018).

Keeping in mind South Korea's population and its economic indicators, the total number of people in the population is 51.29 million, the female to male population split is 49.9% female to 50.1% males, with a 0.08% population growth rate and the median age is 44 years with a literacy rate of 98.0%. population with an account in any financial institution are 94.9%, credit card users make up 63.7 and 76.0% of the population makes online purchases or pays their bills online. Looking at the internet and device usage stats, 96.9% of the population has a mobile phone and 83.0% have a desktop or laptop computer.

If we look at the value of the digital advertising market in 2020, the total digital ad spend was \$5.83 B, spend on digital search ads was \$2.60 B, spend on social media ads was \$1.10 B, spend on digital banner ads was \$1.04 B, spend on digital video ads was \$767.3 M and spend on digital classified ads was \$328.0 M. A major reason for Korea's success is the successful deployment and adoption of broadband internet and with its objectives of connectivity, universal service and information-oriented economy, it is attributed to lead to its success. And Korea's long-term success is a result of a long series of historical technological investments (Curran, 2018; Jin, 2017)..

## 3. DISCUSSION AND CONCLUSIONS

For strategic planning, technological innovation remains the main focal point for countries like China, Mexico and South Korea. A conducive environment can be created for progressive digital media growth strategies. With digital media marketing flourishing for the last decades, it is important to keep the highest spenders and their learnings as guidelines. This gave us a compelling reason to study the relative positioning of the highest spenders and compare them with Pakistan. Few comparative studies have

been done including in Pakistan, but many highlighted the need for a comparative study by keeping Pakistan in front of other countries, discussing the digital spread and the know-how factors (Ida *et al.*, 2020; Islm *et al.*, 2021; Khan *et al.*, 2021). Therefore, a purposeful sample of four (4) countries inclusive of Pakistan, China, Mexico and South Korea have been taken and a semi-systematic literature review is conducted in this study to analyze the emerging trends of digital media marketing in nexus with consumer empowerment and ascertain its attributes and advantages to consumers, marketers and companies.

There has been an amalgamation of marketing with technology that has helped brands to stand apart in front of customers. Technology is playing the most important role by facilitating marketers through digital media marketing in reaching their target markets. The new age of digital media marketing has become an age of opportunities and there is no doubt that its significance has grown exponentially. Countries are facing a paradigm shift and are becoming highly focused on harnessing the power of digital marketing in different fields of life. In today's age, the consumers make choices about brands and products themselves rather than listening to one-way communication given by companies. This means increased customer participation and engagement, which leads to increased consumer empowerment and an active role in the decision-making process (Arora & Sanni, 2019; Kaplan & Haenlein, 2019).

After the analysis of both academic and non-academic literature, the data highlights country-wise digital spending from all sectors of selected countries. It is clear that not all countries have the same playing field and the same level of success in expansion in digital marketing. Pakistan is in at an infancy stage compared to China. Developing Countries like Pakistan and Mexico can learn a lot from advanced countries like China and South Korea. Although, Pakistan has grown a great deal in the digital arena after the introduction of 4G and availability of affordable smartphones, amidst the radical developments and raising competition amongst countries, Pakistan needs to be proactive in approaches towards technological advancements and developments, so that the challenges ahead can be countered. Pakistan's media bodies and government need to devise short and long-term strategies to facilitate adoption of technologies, encourage launch of 4G and investment in research and development (R&D). This

transformation turns unexpected and the very fact is that brands and organizations need to embrace the evolving trends and cater to the changing customer needs and wants. In comparison with China and South Korea, Pakistani and Mexican brands and organizations were not that much adaptive to embrace the digital transformation.

From theoretical standpoint, we learned that how people prefer and select an individual media channel brand among mass media, but our limitation was that we only distinguished between traditional media and digital media. We observed that people's values, beliefs, attitudes, and behaviors are influenced by people in their network, because they share their views, comments, likes, dislikes, or write blogs on digital media. Brands and organizations also take advantage of such communication to promote their campaigns or objectives. Consumers get engaged with the brands and they develop a brand community.

These findings match with those of the research work of Liu, Min, & Han (2019) regarding uses and gratification theory and social influence theory. Moreover, when consumers make queries regarding buying some brands or services of individual organizations or order some products, this interaction between two parties involves economic relations too, which is based on cost-benefit analysis or assessing the associated benefits and risks. While engaging with the brands, individuals adopt new ideas and technologies, which they try for taking advantage of the new developments. These findings match with those of the research work of Lupo (2018) regarding social exchange theory and adoption theory. As a consequence of the modern trends towards digital media, consumers get empowered. These findings match with those of the research work of Zimmerman (2000) regarding empowerment theory in general.

#### 4.1. CONTRIBUTIONS, CAVEATS AND RECOMMENDATIONS FOR FUTURE DIRECTIONS FOR RESEARCH

In Pakistan's context, this research is a unique analysis comparing Pakistan with China, South Korea, and Mexico as the highest digital media / mobile spenders in the world. It offers implications for five pertinent theories including uses and gratification theory, social influence theory, social exchange theory,

adoption theory, and empowerment theory. This research does not cover the role of individual digital media channels. Secondly, only China, South Korea, and Mexico have been discussed, because it is intended to learn from the market leaders in-terms of digital spend. For future researches, individual digital media channels can be considered, which will provide detailed channel analysis. A global-level inquiry can be undertaken to cover more countries where the advertising spend of main stream media can be compared to digital media. Moreover, consumers' digital-brand engagement, physical and mental or psychological stress due to information and communication overload, false reviews, deceptive digital advertising, and ethics and cyber laws can be studied in this context.

## REFERENCES

- Amin, H., Qureshi, J. A., & Chandio, S.** (2017). Cultural, Ethical, and Legal Considerations of Using Social Media Marketing in Karachi-Pakistan. *Journal of Independent Studies and Research*, 15(2), 165-180.
- Arcesati, R., Holzmann, A., Mao, Y., Nyamdorj, M., Shi-Kupfer, K., Carnap, K. von, & Wessling, C.** (2020). *China's Digital Platform Economy: Assessing Developments Towards Industry 4.0*. Merics- Mercator Institute for China Studies.
- Arora, A. S., & Sanni, S. A.** (2019). Ten Years of 'Social Media Marketing' Research in the Journal of Promotion Management: Research Synthesis, Emerging Themes, and New Directions. *Journal of Promotion Management*, 25(4), 476–499. <https://doi.org/10.1080/10496491.2018.1448322>
- Arriaga, M., & Levina, N.** (2008). *Social Dynamics in Online Cultural Fields*. New York, 1–9.
- Bacile, T. J., Ye, C., & Swilley, E.** (2014). From firm-controlled to consumer-contributed: Consumer co-production of personal media marketing communication. *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 117–133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.001>

- Bala, M., & Verma, D.** (2018). *A Critical Review of Digital Marketing*.
- Baqai, S. & Qureshi, J. A.** (2020). Data as a competitive weapon in the digital-globalization era: An empirical inquiry on marketing analytics using multivariate analysis. *Journal of Estudios de Economía Aplicada*, 38(3). <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3368>
- Baqai, S. Qureshi, J. A. & Morah, E. I. M.** (2021). The Relationship between ES-QUAL Model and Online Purchase Intention in the Context of Rising Global Marketplace of E-Commerce. *Etikonomi*, 20(2), 319 – 338. <https://doi.org/10.15408/etk.v20i2.20677>
- Berthon, P., Holbrook, M. B., & Hulbert, J. M.** (2000). Beyond market orientation: A conceptualization of market evolution. *Journal of Interactive Marketing*, 14(3), 50–66. [https://doi.org/10.1002/1520-6653\(200022\)](https://doi.org/10.1002/1520-6653(200022))
- Bovill, M., & Livingstone, S.** (2013). Bedroom culture and the privatization of media use. *Children and Their Changing Media Environment: A European Comparative Study*, 179–200. <https://doi.org/10.4324/9781410605184-16>
- Cambier, F., & Poncin, I.** (2020). Inferring brand integrity from marketing communications: The effects of brand transparency signals in a consumer empowerment context. *Journal of Business Research*, 109(September 2018), 260–270. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.060>
- Cataldo, A., Candia, C., Campos, C., Ramírez, J. P., Valenzuela, S., & Hernández, S.** (2019). Proposition of a method based on mind maps to study changes in users' perceptions during an IS/IT adoption process. *Conf-Irm 2019*.
- Ceurvels, M.** (2021). *Digital Ad Spending* <https://www.emarketer.com/content/latin-america-ad-spending-2021>



- Chen, Y., & Wang, L.** (2019). Commentary: Marketing and the Sharing Economy: Digital Economy and Emerging Market Challenges. *Journal of Marketing*, 83(5), 28–31. <https://doi.org/10.1177/0022242919868470>
- Christensson, P.** (2012). *UGC Definition*. <https://techterms.com/definition/ugc>
- Clement, A.** (1996). *Computerization and Controversy: Value Conflicts and Social Choices*. Morgan Kaufmann, 1996.
- Coleman, H. J.** (1996). Why employee empowerment is not just a fad. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(4), 29–36. <https://doi.org/10.1108/01437739610120574>
- Constantinides, E., Romero, C. L., & Boria, M. A. G.** (2009). Social Media: A New Frontier for Retailers? *European Retail Research*, 23(1), 101–123. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05313-0>
- Constantinides, E., Romero, C. L., & Gómez Boria, M. A.** (2008). Social Media: A New Frontier for Retailers? *European Retail Research*, 22, 1–28.
- Curran, N. M.** (2018). *A reflection on South Korea's broadband success*. <https://doi.org/10.1177/0163443718807385>
- Dahl, D. W., Fuchs, C., & Schreier, M.** (2015). Why and when consumers prefer products of user-driven firms: A social identification account. *Management Science*, 61(8), 1978–1988. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1999>
- Daugherty, T., Eastin, M. S., & Bright, L.** (2008). Exploring Consumer Motivations for Creating User-Generated Content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16–25. <https://doi.org/10.1080/15252019.2008.10722139>
- Dey, B. L., Yen, D., & Samuel, L.** (2019). Digital consumer culture and digital acculturation. *International Journal of Information Management*, July, 102057. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.102057>

- Etse, D., McMurray, A., & Muenjohn, N.** (2021). Comparing sustainable public procurement in the education and health sectors. *Journal of Cleaner Production*, 279, 123959. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123959>
- Fletcher, R., & Nielsen, R. K.** (2016). Paying for Online News: A comparative analysis of six countries. *Digital Journalism*, 0811(October), 1–19. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1246373>
- Foreign Investment Statistics.** (2021). *Board of Investment*. <https://invest.gov.pk/statistics>
- Funk, T.** (2014). *Advanced Social Media Marketing: How to Lead, Launch, and Manage a Successful Social Media Program*. Apress.
- Gazzola, P., Colombo, G., & Pezzetti, R.** (2017). *Consumer Empowerment in the Digital Economy: Availing Sustainable Purchasing Decisions*, 1–19. <https://doi.org/10.3390/su9050693>
- George, C., & Skerri, J.** (2007). Web 2.0 and user-generated content: legal challenges in the new frontier. *Journal of Information Law and Technology*, 12(2), 1–22.
- Geyer-Schulz, A., & Meyer-Waarden, L.** (2014). *Consumer Empowerment & Emerging Consumer Behaviors* (Issue January 2014). <https://doi.org/10.5445/KSP/1000038784>
- Goel, A.** (2020). Technology Enabled Brand Building by the Marketers. *OJAS: Expanding the Knowledge Horizon*, Jan-June, 19–25.
- Gómez, C., & Rosen, B.** (2001). The Leader-Member Exchange as a Link between Managerial Trust and Employee Empowerment. *Group and Organization Management*, 26(1), 53–69. <https://doi.org/10.1177/1059601101261004>
- Hunziker, S., & Blankenagel, M.** (2021). Literature Review Research Design. *Research Design in Business and Management*, 235–251. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-34357-6\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-34357-6_13)

- Ida, R., Saud, M., & Mashud, M.** (2020). An empirical analysis of social media usage , political learning and participation among youth : a comparative study of Indonesia and Pakistan. *Quality & Quantity*. <https://doi.org/10.1007/s11135-020-00985-9>
- Islm, T., Meng, H., Pitafi, A. H., Zafar, A. U., Sheikh, Z., Mubarik, M. S., & Liang, X.** (2021). Telematics and Informatics Why DO citizens engage in government social media accounts during COVID-19 pandemic? A comparative study. *Telematics and Informatics*, 62(March), 101619. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101619>
- Jamil, S.** (2020). *A Widening Digital Divide and Its Impacts on Existing Social Inequalities and Democracy in Pakistan*. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-32706-4\\_4](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-32706-4_4)
- Jamil, S.** (2021). *From digital divide to digital inclusion: Challenges for wide-ranging digitalization in Pakistan*. Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308596121001105>
- Jin, D. Y.** (2017). *Construction of digital Korea : the evolution of new communication technologies in the 21st century*. <https://doi.org/10.1177/0163443717709441>
- Kaplan, A., & Haenlein, M.** (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Kasemsap, K.** (2018). *The Roles of Social Media Marketing and Brand Management in Global Marketing*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5637-4.ch021>
- Kemp, S.** (2021). *Digital 2021: Global Overview Report*.

- Khan, I. U., Hameed, Z., Khan, S. N., Khan, S. U., & Khan, M. T.** (2021). Exploring the Effects of Culture on Acceptance of Online Banking : A Comparative Study of Pakistan and Turkey by Using the Extended UTAUT Model. *Journal of Internet Commerce*, 1–34. <https://doi.org/10.1080/15332861.2021.1882749>
- Kim, H. W., & Gupta, S.** (2014). A user empowerment approach to information systems infusion. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(4), 656–668. <https://doi.org/10.1109/TEM.2014.2354693>
- Koivisto, E., & Mattila, P.** (2018). Extending the luxury experience to social media – User-Generated Content co-creation in a branded event. *Journal of Business Research*, October, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.030>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I.** (2017). *Marketing 4.0*. <https://www.nima.today/wp-content/uploads/2018/11/Marketing-4.0-Philip-Kotler-Hermawan-Kartajaya-And-Iwan-Setiawan.pdf>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I.** (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. In John Wiley & Sons, Inc (Issue 5). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=PT%0A>
- Labrecque, L. I., Vor Dem Esche, J., Mathwick, C., Novak, T. P., & Hofacker, C. F.** (2013). Consumer power: Evolution in the digital age. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 257–269. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.002>
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R.** (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173–178. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.031>
- Liu, X., Min, Q., & Han, S.** (2019). Understanding users' continuous content contribution behaviours on microblogs: An integrated perspective of uses and gratification theory and social influence theory. *Behaviour & Information Technology*, 39(5), 525–543.

- Lorenzo, C., Constantinides, E., Geurts, P., & Gómez, M. A.** (2007). Impact of web experience on e-consumer responses. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 4655 LNCS, 191–200. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-74563-1\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-540-74563-1_19)
- Lupo, C. V.** (2018). *Social media marketing strategies in landscape industry small businesses* (Doctoral dissertation, Walden University, USA).
- Martínez-Domínguez, M., & Mora-Rivera, J.** (2020). Internet adoption and usage patterns in rural Mexico. *Technology in Society*, 101226. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2019.101226>
- Mayrhofer, M., Matthes, J., Einwiller, S., & Naderer, B.** (2019). User generated content presenting brands on social media increases young adults' purchase intention. *International Journal of Advertising*, 1–21. <https://doi.org/10.1080/02650487.2019.1596447>
- Mendes-Filho, L., & Tan, F. B.** (2009a). User-generated content and consumer empowerment in the travel industry: A uses & gratifications and dual-process conceptualization. In *PACIS 2009 - 13th Pacific Asia Conference on Information Systems: IT Services in a Global Environment*.
- Mendes-Filho, L., & Tan, F. B.** (2009b). User-generated content and consumer empowerment in the travel industry: A uses & gratifications and dual-process conceptualization. In *PACIS 2009 - 13th Pacific Asia Conference on Information Systems: IT Services in a Global Environment*.
- Moe, W. W., & Schweidel, D. A.** (2014). *Social Media Intelligence*. Cambridge University Press. [https://books.google.com.pk/books?id=x2bLAgAAQBAJ&dq=Schweidel+and+Moe+2014&lr=&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pk/books?id=x2bLAgAAQBAJ&dq=Schweidel+and+Moe+2014&lr=&source=gbs_navlinks_s)
- Mohammad, J., Quoquab, F., Ramayah, T., & Alolayyan, M. N.** (2020). *The Effect of User-Generated Content Quality on Brand Engagement : The Mediating Role of Functional and Emotional Values*.

- Morra, M. C., Ceruti, F., Chierici, R., & Di Gregorio, A.** (2018). Social vs traditional media communication: brand origin associations strike a chord. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 12(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JRIM-12-2016-0116>
- Olschewski, M., Renken, U., & Mueller, B.** (2018). Collaboration Technology Adoption. *International Journal of Technology Diffusion*, 9(3), 13–28. <https://doi.org/10.4018/ijttd.2018070102>
- Patel, L.** (2020). *Lean AI: How Innovative Startups Use Artificial Intelligence to Grow*. O'Reilly Media, Inc. [https://books.google.com.pk/books?id=ZXjNDwAAQBAJ&dq=over-the-top+content+\(OTT\),+the+term+used+for+the+delivery+of+film+and+TV+content+via+the+internet,+without+requiring+users+to+subscribe+to+a+traditional+cable+or+satellite+pay-tv+service&source=gbs\\_nav](https://books.google.com.pk/books?id=ZXjNDwAAQBAJ&dq=over-the-top+content+(OTT),+the+term+used+for+the+delivery+of+film+and+TV+content+via+the+internet,+without+requiring+users+to+subscribe+to+a+traditional+cable+or+satellite+pay-tv+service&source=gbs_nav)
- Pires, G. D., Stanton, J., & Rita, P.** (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 40(9–10), 936–949. <https://doi.org/10.1108/03090560610680943>
- Prathapan, M., Sahadevan, S., & Zakkariya, K. A.** (2019). Effectiveness of Digital Marketing: Tourism Websites Comparative Analytics Based on AIDA Model. *Praxis Science and Technology Journal*, 8(3), 33–43. <http://praxisonline.org>
- PricewaterhouseCoopers.** (2019). *Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2019-2023*, 1–24. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>
- Qureshi, J. A., Padela, S. M. F., Qureshi, S., & Baqai, S.** (2021). Exploring Service Brand Associations: A Consumers' Perspective in a Rising Service Economy. *Journal of Estudios de Economía Aplicada*, 39(2), 279–295. <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/3799>
- Raacke, J., & Bonds-Raacke, J.** (2008). MySpace and facebook: Applying the uses and gratifications theory to exploring friend-networking sites. *Cyberpsychology and Behavior*, 11(2), 169–174. <https://doi.org/10.1089/cpb.2007.0056>

- Reynolds-Pearson, A. J., & Hyman, M. R.** (2020). *Why consumers' 'New power' will change marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.06.011>
- Rosario, A. B., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. A.** (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297–318. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0380>
- Sebestyén, V., Domokos, E., & Abonyi, J.** (2020). Focal points for sustainable development strategies — Text mining-based comparative analysis of voluntary national reviews. *Journal of Environmental Management*, 263, 110414. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110414>
- Shankar, A., Cherrier, H., & Canniford, R.** (2006). Consumer empowerment: A Foucauldian interpretation. *European Journal of Marketing*, 40(9–10), 1013–1030. <https://doi.org/10.1108/03090560610680989>
- Shannon, C. E.** (1949). Communication Theory of Secrecy Systems. *Bell System Technical Journal*, 28(4), 656–715. <https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1949.tb00928.x>
- Shi-Kupfer, K., & Ohlberg, M.** (2019). China's Digital Rise: Challenges for Europe. *MERICs- Mercator Institute for China Studies*, 7.
- Shirmohammadi, R., Aslani, A., & Ghasempour, R.** (2020). Challenges of carbon capture technologies deployment in developing countries. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 42(October), 100837. <https://doi.org/10.1016/j.seta.2020.100837>
- Snyder, H.** (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>

- Southgate, D.** (2017). The emergence of generation Z and its impact in advertising: Long-term implications for media planning and creative development. *Journal of Advertising Research*, 57(2), 227–235. <https://doi.org/10.2501/JAR-2017-028>
- Spreitzer, G. M.** (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601–629. <https://doi.org/10.1007/BF02506984>
- Stroganova, O., Alekseeva, N., & Vasilenok, V.** (2019). Identifying trends in the development of marketing in the digital age. *Atlantis Highlights in Computer Sciences*, 1(Icdtli), 13–16.
- Sultan, F., Urban, G. L., Shankar, V., & Bart, I. Y.** (2005). Determinants and Role of Trust in E-Business: A Large Scale Empirical Study. *SSRN Electronic Journal*, 69(October), 133–152. <https://doi.org/10.2139/ssrn.380404>
- Suominen, A. H., & Jussila, J.** (2018). Collaborative Writing and Knowledge Creation in a Social Media Online Community. In A. Visvizi, M. D. Lytras, & L. Daniela (Eds.), *The Future of Innovation and Technology in Education: Policies and Practices for Teaching and Learning Excellence* (pp. 95–109). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-555-520181008>
- The Nielsen Company.** (2021). *Era of Adaptation: Future-Forward Strategies For Brands Of All Sizes*, 1–27.
- Torres, P., & Augusto, M.** (2019). Building resilience to negative information and increasing purchase intentions in a digital environment. *Journal of Business Research*, 101(June), 528–535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.045>
- Wang, Z. Z.** (2015). *China's Digital Landscape: Breaking Barriers to Innovation*, 18–21.
- Wright, L. T., Newman, A., & Dennis, C.** (2006). Enhancing consumer empowerment. *European Journal of Marketing*, 40(9–10), 925–935. <https://doi.org/10.1108/03090560610680934>



- Wu, H. C., & Chang, Y. Y.** (2019). What drives brand supportive intentions? *Marketing Intelligence and Planning*, 37(5), 497–512. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2018-0284>
- Zhang, M., Ren, C., Wang, G. A., & He, Z.** (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28, 181–193. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2018.02.002>
- Zimmerman, M. A.** (2000). *Empowerment Theory*. Handbook of Community Psychology, Springer, Boston, MA, 43–63. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_2)

