

ISSN **2521-2737**

Revista
Investigación
&
Negocios

Año **10**
Nº **15**
junio
2017



Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco
Xavier de Chuquisaca

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Carrera de Ingeniería Comercial

Directorio de la Revista

Peter Campos Quiroga, PhD

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Erick G. Mita Arancibia, PhD.

Editor en Jefe

Caleb Bayo A.

Diseño Gráfico y Maquetación

Comité Arbitral

ABB. MsC.

XACA. PhD.

MYHM. PhD.

FFC. PhD.

MIGC. MFM.

MRLVR. MSc.

LMA. PhD.

SMPC. PhD.

VPC. MSc.

IMPV. PhD.

GIRA. PhD.

MTSS. Ph.D.

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca

Comité Científico

Vargas Delgado-Oscar, PhD.

Instituto Tecnológico de Pachuca - México

Sandoval Contreras- Luis, PhD.

Instituto Politécnico Nacional- México

García Espinoza-Cecilia, PhD.

Universidad Península Santa Elena-Ecuador

Miranda Torrado- Fernando, PhD.

Universidad Santiago de Compostela-España

Aziz Poswal-Bilal, PhD.

University of the Punjab-Pakistan

Miranda García- Marta, PhD.

Universidad Complutense de Madrid-España

López Moreno- Walter, PhD.

Universidad de Puerto Rico en Humacao-Puerto Rico

Suyo Cruz- Gabriel, PhD.

Universidad de San Antonio Abad del Cuzco-Perú

Valdivia Altamirano- William, PhD.

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo-México

Ramos Escamilla- María, PhD.

Directora Ejecutiva ECORFAN-México, S.C.

Presentación

La Revista Investigación y Negocios, es una revista que publica artículos original y de revisión en las áreas de las Ciencias Económicas y Empresariales; que es editada semestralmente por la Facultad de Ciencias Económica y Empresariales de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

El contenido de los artículos que aparecen en cada edición, expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de los editores.

El Número 15 correspondiente a junio de 2017, se presentan los siguientes artículos: La franquicia decodificando su ADN, por Roberto Pérez Llanes, con adscripción en Universidad de La Habana-Cuba; Aplicación del modelo SERVQUAL en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo, por Ingrid Orlandini González, con adscripción en Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; Análisis de los factores que toman en cuenta los consumidores de Indumentaria deportiva frente al mercado oferente del municipio de Sucre, por Diógenes Quiroga Yucra, con adscripción en el Centro de Estudios de Posgrado e Investigación de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; El sistema de gestión de marca en el sector del ocio y la ventaja competitiva, caso de estudio: Club Amnesia Ibiza – España, por Paola Isabel Lucero, con adscripción en Universidad de Barcelona - España; Publicidad digital y redes sociales dirigidas a jóvenes de la ciudad de Sucre, por Lizbeth Mendoza Pacheco, con adscripción en Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; Análisis financiero histórico-prospectivo de la Cooperativa de Telecomunicaciones Sucre (COTES LTDA.) 2016-2022, por Miguel Ángel Amónzabel Gonzáles, con adscripción en Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Contenido

Artículo	Página
La franquicia- decodificando su ADN	138-143
Aplicación del modelo Servqual en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo	144-155
Análisis de los factores que toman en cuenta los consumidores de indumentaria deportiva frente al mercado oferente del Municipio de Sucre	156-170
El sistema de gestión de marca en el sector del ocio y la ventaja competitiva caso de estudio: Club Amnesia (Ibiza – España)	171-185
Publicidad digital y redes sociales dirigidas a jóvenes de la ciudad de Sucre	186-198
Análisis financiero histórico-prospectivo de la Cooperativa de Telecomunicaciones Sucre (Cotes Ltda) 2016-2022	199-220
Formulario de originalidad	221
Formulario de autorización	222

La Franquicia- Decodificando su ADN

RESUMEN

Este artículo resume brevemente las principales dimensiones asociadas con el concepto de franquicia. Desde diferentes perspectivas de autores y realidades, clarifica el concepto de franquicia real, los formatos de producto y negocios como las dos grandes modalidades y se insiste en que el formato de negocios es el más desarrollado y completo. En particular se ofrece una guía de aspectos que permiten diferenciar entre una franquicia real o desarrollada con respecto a las seudofranquicias o franquicias incompletas.

Palabras clave

Franquicia, sistemas de franquicias, formatos de franquicias, componentes de las franquicias.

ABSTRACT

This article briefly summarizes the main dimensions associated with the franchise concept. From different perspectives of authors and realities, clarifies the concept of real franchise, product and business formats as the two major modalities and insist that the business format is the most developed and complete. In particular it offers a guide of aspects that allow to differentiate between a real or developed franchise with respect to pseudo-franchises or incomplete franchises

Key words

Franchise, franchise systems, franchise formats, franchise components.

Introducción

En los últimos años, Santa Cruz y Bolivia han gozado de una excepcional bonanza económica. De hecho, un reciente estudio de la Unidad de Inteligencia de The Economist, ha colocado a las ciudades bolivianas (Santa Cruz, Cochabamba y La Paz), como las tres de mayor crecimiento de la clase media en el continente.

Esta situación económica se refleja en un crecimiento sin paralelo en el comercio minorista, con la construcción de grandes centros comerciales y la masiva llegada de prestigiosas marcas internacionales de franquicias. Fenómeno que a su vez ha tenido una repercusión en el desarrollo de marcas locales que a su vez han optado por la franquicia como modo de expansión geográfica.

La franquicia como accidente

“Pero no somos franquicia...” Esta frase la han recibido como respuestas muchos emprendedores que se han acercado a marcas prestigiosas en el mercado local y nacional. Y casi

con igual insistencia, hemos hallado la respuesta contraria “Nuestra franquicia está a la venta, Búsqúenme compradores”, cuando quienes están colocando su marca al público ni siquiera parecen tenerla preparada.

Ante semejante confusión entre buscadores y oferentes de franquicias, vale la pena arrojar luz con respecto a un modelo de crecimiento que ha estado conquistando el mundo en las últimas décadas. Un fenómeno que se han estado produciendo sin que el gran público masivo se diese apenas cuenta de ello.

La pobre comprensión del fenómeno de las franquicias se ha extendido también a las aulas universitarias y no sólo al propio sector empresarial. Entre los empresarios, ya se están generando conflictos entre firmas que se lanzaron a franquiciar sin estar preparadas para ello, con su franquiciados, quienes adquirieron derechos de explotación de marcas de “franquicias incompletas o seudofranquicias”.

Sin una regulación específica al respecto, empresarios y emprendedores precisan al menos, un marco teórico referencial que permita

diferenciar qué es una franquicia de lo que no lo es. Las implicaciones de esta clarificación son evidentes para que, quienes opten por esta forma de emprender y operar negocios, estén conscientes de sus derechos y del alcance de sus obligaciones.

¿Qué es una Franquicia?

Existe una multitud de definiciones en la literatura técnica, pero hay poco consenso aún. A continuación, algunas de las que considero más significativas, así como las implicaciones prácticas que las mismas suponen, tanto para franquiciadores como para franquiciados:

Tabla 1: La Franquicia- Definiciones e Implicaciones

Autor	Definición	Implicaciones
Babcock	"La Franquicia es una estrategia de negocios, una forma de operar y un método de distribución de bienes y servicios, diseñado para satisfacer necesidades. Entraña una alianza estratégica entre dos entidades diferentes, el franquiciador y el franquiciado"	<ul style="list-style-type: none"> - La franquicia es resultado consciente de una decisión de largo plazo de la alta gerencia, con implicaciones significativas para el crecimiento de la firma, y la explotación de las ventajas competitivas construidas. - Las alianzas estratégicas suponen complementariedad, beneficios y contribuciones de las partes. Y como toda alianza, puede tener limitaciones y problemas asociados con los intereses no coincidentes. La elección de los socios es crítica para todos.
Tuunanen	"La Franquicia se establece a través de un Contrato, donde las partes acuerdan sobre la gobernanza y el uso de los derechos propietarios. En consecuencia, el término de franquicia se refiere al derecho, pero también al contrato y a la organización de la franquicia".	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema debe gobernarse (tiene una estructura propia, una reglas de funcionamiento y un órganos de gerenciamiento) - Sin la voluntad de las partes para aceptar y cumplir los compromisos mutuos, el sistema de franquicias no operaría. Pero estas partes se hayan atadas a lo que permite el contrato, y sobre todo al marco de la legislación vigente. - Los derechos de propiedad sobre los intangibles (marca, territorio de clientes, know how, sistemas y manuales), se convierten en temas de derecho y de administración.
Dicke	"Acuerdo contractual entre dos firmas legalmente independientes, donde una de ellas paga a la otra por el derecho de vender el producto y/o de usar su marca y formato de negocios en un locación específica y por un tiempo determinado"	<ul style="list-style-type: none"> - Junto a los derechos otorgados por el Franquiciador, se espera que el franquiciado realice un conjunto de pagos (mismos que tienen fuerza legal como una justa compensación por el uso de los intangibles que ha desarrollado a lo largo del tiempo el franquiciador). - Los derechos concedidos y recibidos no son eternos y pueden ser revocados bajo condiciones estipuladas en el acuerdo.
Keup	"La Franquicia es un método de marketing y por tanto, entraña todas las operaciones del negocio y que lo incluye como organización"	<ul style="list-style-type: none"> - Sin un poder y atractivo del mercado suficiente, una marca no debería convertirse en franquicia. - Más allá de lo visible (marca y sistema comercial), existen operaciones no tan evidentes que también forman parte de una franquicia, incluida una estructura que debe administrar, expandir y solucionar conflictos o problemas emergentes.

Fuente: Elaborado a partir de consultas a:

- Bennett, Julie - Babcock, Cheryl (2008) "Franchise Times, Guide to Selecting, Buying & Owning a Franchise". New York. Sterling Publishing Co., Inc
- Tuunanen, Mika (2005) "Essays on Franchising in Finland, Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships". Jyväskylä. University of Jyväskylä
- Dicke, Thomas (1992) "Franchising in America- The development of a business method" The North Carolina University Press.
- Keup, Erwin J. (2007) "Franchise Bible, how to buy a franchise or franchise your own business". USA. CWL Publishing Enterprises, Inc.

Las implicaciones evidentes de estas definiciones, indican que las franquicias son:

- a) Una estrategia de expansión o crecimiento externo
- b) Un sistema de negocios estructurado
- c) Un acuerdo o contrato entre partes

Por su nivel de completamiento y la solvencia de las instituciones que la respaldan, recomendamos usar, a efectos técnicos alguna de las dos definiciones siguientes:

Según la Federación Europea de Franquicias (EFF):

"Es un sistema de venta de bienes, servicios y/o tecnología de operaciones, basado en un contrato formal escrito firmado entre dos partes, legal, financiera y físicamente constituidas y que son empresas diferentes – Un franquiciador y cada uno de sus franquiciados individuales, un sistema a través del cual el primero le otorga a los segundos derechos, a la par que les impone obligaciones para gerenciar el negocio de acuerdo con el concepto del franquiciador y su modelo de negocios" (European Franchise Federation (2011).

Para la Asociación Internacional de Franquicias (IFA):

"Es un método de distribución de productos y servicios. Al menos dos niveles de personas están involucrados en un sistema de franquicia: (1) El Franquiciador, quien otorga la marca o nombre comercial y un sistema de negocios; y

(2) el Franquiciado, quien paga unas regalías y en ocasiones, un canon por el derecho de hacer negocios bajo el nombre de marca y sistema del franquiciador. Técnicamente, el contrato entre ambas partes es "la franquicia", pero el término suele ser usado para referirse al negocio actual que el franquiciado opera".

Los componentes claves de un Sistema de Franquicias.

Todo sistema desarrollado de franquicias cuenta con al menos 3 componentes claves (Beata, et al. 2010):

- 1) Una asociación respecto a la marca comercial entre el Franquiciador y el Franquiciado
- 2) Un control y asistencia significativa por parte del Franquiciador hacia el Franquiciado y que cubre el Sistema de Operaciones, Plan de Marketing e incluye una vasta comunidad de intereses en conjunto
- 3) El conjunto de pagos (regalías) del franquiciado al franquiciador.

Componente 1: Licencia de marca comercial

Bajo este primer requisito, el franquiciador tiene que licenciar una marca comercial al franquiciado. Esto significa que "el franquiciado obtendrá el derecho a operar un negocio identificado o asociado con la marca comercial del franquiciador, lo que le permite ofrecer, vender o distribuir bienes o servicios que son identificados o asociados con la marca del franquiciador".

Componente 2: Nivel de asistencia y control significativo del Franquiciador

El Franquiciador pudiera ejercer un significativo nivel de control a la par que un nivel de colaboración o asistencia al franquiciado. Por ejemplo, la aprobación de los requerimientos y el diseño del sitio en que se operará, el control de horarios de operación, ventas, programas de reparaciones o entrenamiento, sistemas contables a ser instalados, y un sinnúmero de detalles de las operaciones diarias y la comercialización. Y con igual énfasis, el franquiciador asistirá al franquiciado para que sus operaciones, productos y servicios cumplan los estándares pre-establecidos.

Una franquicia bien desarrollada ofrece sistemas

perfectamente desarrollados en cuanto a marketing y operaciones. Delimita precios, estándares de calidad en la oferta y en los procesos, el perfil del personal que se contratan, formatos de información y registros financieros, planes y campañas comerciales, etc.

Componente 3: Pagos de regalías

Las regalías es la modalidad de pago del franquiciado por el derecho a hacer negocios bajo la fórmula y marca del franquiciador. El elemento pago de regalías es bastante amplio, incluyendo diversas modalidades: canon inicial por afiliación al sistema, pagos por ventas, regalías para reinversión en publicidad, etc. Sin embargo, algunos pagos que ocurren dentro de un sistema de franquicias, como la compra de insumos, pagos para la adquisición de ciertos tipos de equipamientos o por el alquiler de locales, números telefónicos, etc., no tienen que ser necesariamente vistos como pagos emergentes de una franquicia.

Formatos de Franquicias

Estos componentes pueden tener mayor o menor relevancia en función del "Formato" de franquicias que se esté considerando. En la Tabla 2, indico los dos tipos principales

Tabla 2: Formatos más comunes de franquicias

Características principales	Formato Tradicional	Formato de Negocios
Oferta al franquiciado	Productos Uso de la marca comercial	Modelo de Negocio Sistema de Operaciones Sistema de comercialización Sistemas de control
Control y restricciones	Relativamente pocas (territorios exclusivos y buen uso de la marca)	Muchas y detalladas (abarcen todos o casi todos los aspectos de la operación y manejo del negocio, la marca, los precios y el mercado)
Sistema de pagos	Pagos por productos o componentes claves Un pago de canon territorial	Canon inicial Regalías sobre ventas Regalías sobre publicidad Pagos por servicios y productos
Sectores característicos	Embotelladoras de sodas y aguas Concesionarios automotrices Gasolineras	Restaurantes Hoteles Comercio Minorista Servicios

Fuente: Adaptado de, Grzelak, K., & Matejun, M. (2013) "Franchising as a Concept of Entrepreneurship Development in the SME Sector". In *Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues* (pp. 47-61). Lodz: Lodz University of Technology Press.

Más allá de los formatos- Franquicias completas versus Seudofranquicias

La evidencia boliviana de éxitos, fracasos y conflictos entre franquiciadores y franquiciados junto a la carencia de un marco legal que regule lo que es y lo que no es franquicia, sugieren una urgente clarificación.

La siguiente lista de criterios, ayudará a franquiciadores y franquiciados, en la calificación del nivel de completamiento de su sistema de franquicia, siendo un razonablemente certero parámetro de selección para los compradores de franquicias, y un benchmark de referencia para las firmas que están optando por franquiciar.

Tabla 3: Criterios para evaluar franquicias completas versus Seudo-franquicias

Criterios	Preguntas	Si	No
Propiedad	Hay unidades operadas por franquiciados junto a unidades propias operadas por el Franquiciador		
	El franquiciador no posee una participación significativa en la propiedad de los franquiciados		
Estructura	Hay un Central de Compras y un Consejo de Administración de la Franquicia que dirige el sistema		
Financiero	El franquiciado paga un canon inicial, así como de regalías que se pagan en forma continua, y lo hace bajo un sistema financiero mutuamente ventajoso		
Legal	Se cuenta con información relevante sobre las condiciones y la operación del sistema para entregar al potencial franquiciado antes de firmar el contrato		
	Hay un contrato legal estándar firmado entre las partes		
	El franquiciado opera bajo el mismo nombre de marca y sus unidades o instalaciones tienen un diseño similar		
	El franquiciado pudiera no vender, prestar, transferir o conceder la franquicia u otro derecho relacionado a terceras partes sin la aprobación del Franquiciador		
Operativo	El Franquiciador otorgar el derecho a explotación exclusiva del territorio otorgado al franquiciado		
	El Franquiciador proporciona un Know How relevante y clasificado por medio del entrenamiento u otro modo de asistencia sus franquiciados		
	El Franquiciador ofrece Manuales de Operaciones para guiar a los franquiciados en la operación del negocio		
	El Franquiciador proporciona apoyo técnico y/o comercial (servicios constantes y sistemáticos) a los franquiciados		
Comercial	El Franquiciador reconoce a la franquicia como una de sus formas de operación y busca nuevos franquiciados sobre bases sistemáticas		
	El Franquiciador controla y monitorea las operaciones del negocio propio y de sus franquiciados sobre bases continuas.		

Fuente: Adaptado de:

- Murphy, Kevin B. (2006) "The Franchise Handbook: A Complete Guide to all Aspects of Buying, Selling or Investing in a Franchise". USA. Atlanta Publishing Group, Inc.
- Lafontaine, Francine & Blair, Roger D. (2009) "The evolution of franchising and franchise contract: Evidence from United States". Entrepreneurial Business Journal. Pp. 381-434

Conclusiones

Como ha pasado en la mayor parte del mundo, las franquicias llegaron no sólo para quedarse y formar parte del panorama empresarial boliviano, sino que lo hicieron antes que el mundo académico y regulatorio tuviese una respuesta para ello. Recién comenzamos a darnos cuenta que, quienes operamos con ellas, tenemos enormes responsabilidades para que sean usadas como instrumento de desarrollo y progreso.

La Franquicia es una estrategia de crecimiento externo que permite aprovechar economías de escala y economías de red, pero también tiene un componente legal que compromete a las partes en un conjunto de obligaciones. Mayormente asimétrico, el contrato de franquicia puede terminar perjudicando al franquiciado en primera instancia –colocándolo en una situación de desprotección ante franquiciadores inescrupulosos. Pero también, una franquicia mal concebida o pobremente implantada, terminará dañando a la marca del propio Franquiciador

Al reconocer que la franquicia en su formato de modelo de negocios, es una poderosa fórmula de crecimiento y éxito empresarial, debemos también asumir que debe ser construida en sus seis dimensiones: Propietaria, Estructural, Financiera, Legal, Operativa y Comercial. Fallar en alguna de ellas, no debe ser permitido.

Referencia

- Beata K., Greensfelder, Hemker & Gale, P.C. (2010) "Hot Topics in Franchising: The Accidental Franchise, Joint Employer Issues and Data Security". USA: Greenfelder Attorney & Law.
- Bennett, J. Babcock, Ch. (2008) "Franchise Times, Guide to Selecting, Buying & Owning a Franchise". New York: Sterling Publishing Co., Inc.
- Dicke, T. (1992) "Franchising in America- The development of a business method" The North Caroline University Press.
- European Franchise Federation (2011) "Bruselas Franchising: a Vector for Economic Growth in Europe". Recuperado de www.eff-franchise.com
- Grzelak, K., Matejun, M. (2013) "Franchising as a Concept of Entrepreneurship Development in the SME Sector". In Modern Entrepreneurship in Business Practice: Selected Issues. Lodz: Lodz University of Technology Press, 47-61.
- Keup, Erwin J. (2007) "Franchise Bible, how to buy a franchise or franchise your own business". USA: CWL Publishing Enterprises, Inc.
- Lafontaine, Francine & Blair, Roger D. (2009) "The evolution of franchising and franchise contract: Evidence from United States". Entrepreneurial Business Journal.
- Murphy, Kevin B. (2006) "The Franchise Handbook: A Complete Guide to all Aspects of Buying, Selling or Investing in a Franchise". USA: Atlanta Publishing Group, Inc.
- Tuunanen, Mika (2005) "Essays on Franchising in Finland, Empirical Findings on Franchisors and Franchisees, and Their Relationships". Jyväskylä. University of Jyväskylä

Aplicación del modelo SERVQUAL en la prestación de servicio de las empresas de transporte aéreo¹

Resumen

El objetivo de este artículo es determinar las percepciones de calidad que tienen los clientes sobre cuatro empresas de transporte aéreo que operan en la ciudad de Sucre. Para ello se aplicó el modelo SERVQUAL lo cual permitió calcular un índice de calidad del servicio (ISC) en función al análisis de factores que perciben los clientes entre los que se encuentran: Aspectos o elementos tangibles, fiabilidad, sensibilidad o capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La hipótesis a demostrarse señala que: *“Existen diferencias entre las puntuaciones de calidad del servicio de las cuatro empresas de transporte aérea que operan en la ciudad de Sucre”*

El estudio tiene un alcance explicativo con enfoque cuantitativo y diseño transversal, se aplicó una encuesta con muestreo aleatorio estratificado para una muestra de 382 clientes de las cuatro empresas de transporte aéreo. El procesamiento de los datos se realizó en EXCEL 10 y SPSS 22.

Los principales resultados señalan que de manera general no existen diferencias significativas en las puntuaciones de los clientes respecto a los servicios de las cuatro empresas incluidas en el análisis.

Palabras clave: calidad del servicio, satisfacción, modelo SERVQUAL, empresas de transporte aéreo.

Abstract

The objective of this article is to determine the perceptions of quality that the customers have about four airlines that operate in the city of Sucre. For this purpose, the SERVQUAL model was applied, which allowed us to calculate a service quality index (ISC) based on the analysis of factors perceived by customers: tangible aspects or elements, reliability, sensitivity or responsiveness, safety And empathy. The hypothesis to be demonstrated indicates that: *“There are differences between the service quality scores of the four airlines operating in the city of Sucre”*

The study has an explanatory scope with a quantitative approach and transversal design, a stratified random sample survey was applied for a sample of 382 clients from the four air transport companies. The processing of the data was done in EXCEL 10 and SPSS 22.

The main results indicate that in general there are no significant differences in the customer's scores regarding the services of the four companies included in the analysis.

Key words: Quality of service, satisfaction, model SERVQUAL, air transport companies.

¹ El tema es parte de la tesis: NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTE AÉREO DE LA CIUDAD DE SUCRE.

² Docente titular de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de USFXCH

³ Estudiante egresada de la Carrera de Ingeniería Comercial de USFXCH

Introducción

En la actualidad las empresas de servicios están sujetas a cambios de gran trascendencia como la globalización, la recesión económica, la competencia existente en el mercado, estos cambios afectan las actividades económicas de las empresas y hacen que éstas tengan que aumentar sus esfuerzos para satisfacer las necesidades de sus clientes. (Choque, 2014).

Por otro lado la satisfacción del cliente ha sido relacionada con el desempeño de las organizaciones, y se mide por el incremento de ventas, participación de mercado y presencia de marca, entre otros aspectos claves (Guzmán, Mena, Morales & Santiesteban-López, 2016). En este sentido la satisfacción del consumidor es uno de los temas más importantes y complejos del campo del marketing (Defante, De Oliveira, Monfort Barboza & Mantovani, 2013).

En la década de los años 80 fue desarrollado el modelo de Service Quality por Parasuraman Zeithaml y Berry (Gazzera & Lombardo, 2007), este modelo consiste en el análisis de la diferencia entre las expectativas acerca del servicio (lo que debería ser) y las percepciones reales de los clientes sobre su experiencia al tomar el servicio.

Por ello es importante el estudio de la satisfacción de los usuarios cuando las empresas de servicios quiere incrementar su valor económico, en este sentido el objetivo de este trabajo es determinar las percepciones de calidad que tienen los clientes sobre cuatro empresas de transporte aéreo que operan en la ciudad de Sucre.

Como servicio de transporte aéreo se entiende como un transporte que no necesita una pista en la superficie durante todo su trayecto, solo al inicio y al final. También se diferencia de otros modos de transporte en que no tiene barreras físicas y su

ventaja más importante radica en su rapidez.

Debido a esta velocidad, el uso de aviones de carga para el transporte de mercancías está experimentando un notable aumento en los últimos años. Una rapidez que justifica el mayor coste con respecto a otros medios de transporte como el barco.

Además, la tecnología aeronáutica avanza a ritmos vertiginosos, proveyendo de aviones con motores cada vez más eficientes en lo que se refiere al consumo de combustible. Gracias a esto, cada vez resulta más ventajoso y rentable el uso de los mismos para el transporte internacional de mercancías. (Cardona, 2016).

En Bolivia operan 19 aerolíneas, de las cuales 14 son compañías extranjeras que realizan sólo vuelos internacionales. Cinco son nacionales: Boliviana de Aviación (BoA), EcoJet, Transporte Aéreo Militar (TAM), Amaszonas y Aerocon. (Choque, 2014).

Según un informe de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT). En los últimos cinco años (de 2010 a octubre de 2014) los operadores aéreos recibieron 10.565 reclamos directos de los usuarios: 1.975 corresponden a la gestión 2010; 3.342 a 2011; 2.259 a 2012 y en el año 2013 se registraron 1.827 reclamos. (Choque, 2014)

A pesar de los datos mostrados anteriormente ninguna de las empresas de transporte aéreo ha realizado una investigación en torno al cliente, de manera que se pueda conocer la satisfacción del cliente al usar el servicio, por este motivo se plantea la pregunta de información de la siguiente forma: ¿Existen diferencias en el grado de satisfacción del servicio de transporte aéreo de las empresas que opera en la ciudad de Sucre?

La hipótesis de investigación se plantea como:

Hi= El grado de satisfacción de los usuarios de cuatro empresas de transporte aéreo que operan en la ciudad de Sucre presentan diferencias significativas.

El abordaje metodológico del estudio se centra en una perspectiva cuantitativa de alcance explicativo y diseño transversal; se aplicó una encuesta con muestreo aleatorio estratificado para una muestra de 382 clientes de las cuatro empresas que operan en el aeropuerto de la ciudad de Sucre.

El artículo se estructura en tres partes: la primera la introducción, la segunda el fundamento teórico, donde se presentan los conceptos más importantes sobre el tema y la explicación del modelo propuesto; una tercera parte de descripción de resultados con su respectiva discusión y una parte final donde se exponen las conclusiones.

Los servicios y su calidad

Utilizar un efectivo marketing de servicios es muy complejo, pues esto involucra habilidades, tareas, estrategias y un alto grado de experiencia, además la mejor forma de analizar el servicio es mediante el modelo de medición de impresión en la calidad del mismo (Martínez, 2015) dicho modelo señala los conceptos clave, las estrategias y las decisiones en el marketing de servicios.

Dado que las empresas empiezan a tomar como base a las necesidades del consumidor, es indispensable el estudio de la calidad de servicio de los productos que se ofrecen, para lo cual se debe tener como respaldo teórico a los aspectos relacionados con el marketing de servicios. En ese sentido, la medición del grado de satisfacción de los atributos que más valora el usuario demuestra que un excelente servicio ofrecido al pasajero es considerado como uno de los activos más

importantes que puede tener el aeropuerto hoy en día, lo cual es, a su vez, un factor determinante en el éxito de las operaciones de la empresa.

Los servicios según la teoría tienen características de intangibilidad pues no son objetos más bien son resultados, sólo la experiencia podrá ser el medio por el cual el cliente podrá evaluar su calidad, por otro lado son heterogéneos en el sentido de que los resultados de su prestación pueden ser muy variables de productor a productor, de cliente a cliente, de día a día. Por tanto, es difícil asegurar una calidad uniforme, porque lo que la empresa cree prestar puede ser muy diferente de lo que el cliente percibe que recibe de ella y además tiene la característica de la inseparabilidad que implican cuatro consecuencias: la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la de los bienes; la valoración (por parte del cliente) de la calidad del servicio tiene lugar mediante una comparación entre expectativas y resultados. (Duque Oliva, 2005)

La calidad del servicio está ligado a lo que es la satisfacción del cliente, este término se aplica a cualquier producto o servicio que se comercialice en cualquier mercado, en la definición propuesta por Poll y Boekhorst, la satisfacción al cliente es una medida por medio de la cual se valora el servicio en función de su meta principal, esto es, si ofrece servicios de calidad que satisfagan a sus usuarios. (González, 2009)

Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido

personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. (Solórzano Barrera, 2013)

Con este planteamiento se pone de manifiesto que se juzga en términos de efectividad, para medir hasta qué punto un servicio está cumpliendo esta meta desde la perspectiva del usuario. Otra definición es la que menciona (Monfort Barboza M., 2012) citando a Engel, Blackwell y Miniard que indican que la satisfacción es definida como la respuesta del consumidor a una evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas (u otro tipo de norma de la performance) y la performance de un producto percibida después de su consumo.

En el contexto de la aplicación del Modelo Servqual se tomará el concepto de satisfacción como la diferencia entre la expectativa sobre la prestación del servicio y la experiencia en la recepción del servicio (Jen, Lu, Hsieh, Wu, & Chan, 2013)

Para medir la calidad de un servicio existe en la bibliografía varios modelos, los más importantes se han resumido a continuación:

Tabla 1 Modelos para medir la calidad de Servicio

Modelo	Descripción	Autores	Fuentes
Modelo de nivel de comparación:	La satisfacción es la respuesta del consumidor a la discrepancia existente entre el resultado percibido del producto o servicio y el nivel de comparación, estando el nivel de comparación influenciado por tres factores: la experiencia del consumidor con otros productos similares, la experiencia con otros consumidores que actúan como referencia y las promesas creadas a través del proveedor.	Latour y Peat (1970).	Setó Pamies, (2004)
Modelo de discrepancia del valor percibido:	La satisfacción es una respuesta emocional al proceso evaluativo donde la percepción de una acción se compara con los valores del individuo, de modo que cuanto mayor sea la discrepancia resultante entre la percepción y los valores del consumidor más negativa será la evaluación de la experiencia del consumo y mayor resultará su insatisfacción.	Westbrook y Reilly (1983).	Feminía Millet (2011)
El método ServQual	Es usado para medir la satisfacción del cliente con el servicio y priorizar las acciones de mejora. Al cliente se le pregunta la importancia que para él tiene cada uno de los atributos del servicio recibido y el grado de satisfacción con cada uno de estos atributos. Estos datos (importancia del atributo y prestación recibida) se representan en un diagrama, llamado diagrama IP (Importance, Performance), para determinar el orden de prioridades en la actuación para la mejora del servicio.	Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990).	(Cuenca Fontbona, 2012)
Modelo de congruencia de los deseos del consumidor:	La satisfacción es el resultado derivado de la realización de los deseos del consumidor durante su experiencia de consumo	Spreng y Olshavsky (1993).	(Feminía Millet (2011)
Modelo de disconformidad de las expectativas:	El consumidor forma sus expectativas del servicio antes de la compra y después de la experiencia de consumo, el consumidor realiza un juicio de comparación entre el resultado y su expectativa para analizar si existe una disconformidad positiva o negativa. Si la percepción del resultado supera las expectativas, existe una disconformidad positiva que hace que el consumidor se sienta satisfecho con el servicio.	Oliver (1980)	Setó Pamies (2004)
Modelo GAP:	Es una herramienta conceptual que identifica y corrige los problemas de calidad de servicio. Este modelo fue desarrollado por Parasuraman, Berry y Zeithaml y se basa en la idea de que el cliente percibe la calidad de un servicio como la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente recibe.	Góngora & Reyes (2014)	Cubillo Pinilla & Cerviño Fernández, (2008)

Fuente: Elaboración Propia

La escala de medición comparativa de las expectativas de los consumidores y sus percepciones de desempeño más usada en los estudios de satisfacción del cliente y calidad de servicio es la denominada SERVQUAL propuesta por Zeithaml, Parasuraman y Berry en los años 90. Esta escala propia para evaluar calidad en el sector de servicios y posee 22 ítems que miden la performance de la empresa a través de las cinco dimensiones: (1) Tangibilidad: facilidades físicas, equipamientos y apariencia de los colaboradores; (2) Confiabilidad: habilidad de ejecutar el servicio prometido de forma confiable y precisa; (3) Atención: Voluntad de ayudar y prestar una buena atención al consumidor; (4) Garantía (incluye competencia, cortesía, credibilidad y seguridad): conocimiento y cortesía de los colaboradores y su capacidad para inspirar confianza y seguridad; (5) Empatía (incluyendo acceso, comunicación y entendimiento del consumidor): atención personalizada que la empresa ofrece al consumidor. (Monfort Barboza, Defante, De Oliveira, & Mantovani, 2013)

La ecuación que presenta este modelo es:

$$ISC = \sum_{i=1}^n w_j (Des_i - Exp_i)$$

Siendo:

Des_i = Valores de medida de la percepción de desempeño para característica i de servicio.

Exp_i = Valores de medida de la expectativa de desempeño para característica i de servicio.

ICS = Índice de calidad del servicio.

w_j = Importancia o ponderación de la dimensión.

Para el caso específico de las empresas de transporte aéreo analizadas se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones de calidad:

Tabla 2 Dimensiones de calidad

DIMENSION	ASPECTOS
Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.	
ELEMENTOS TANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> · Equipos de apariencia moderna · Instalaciones visuales atractivas · Empleados con apariencia pulcra · Elementos materiales visuales atractivos.
Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa	
FIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> · Cumplimiento de promesa a tiempo · Interés en solucionar el problema · Servicio adecuado a la primera vez · Servicio en el tiempo prometido · Registro expreso de errores
Disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente a proporcionar el servicio.	
CAPACIDAD DE RESPUESTA	<ul style="list-style-type: none"> · Empleados comunican cuando culminan sus servicios. · Servicio rápido a sus clientes. · Empleados dispuestos a ayudar a sus clientes. · Empleados ayudan a responder preguntas o dudas de los clientes.
Conocimiento y atención mostrada por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.	
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> · Empleados transmiten confianza a sus clientes. · Clientes comprometidos por la empresa. · Empleados amables con los clientes. · Empleados con conocimiento suficiente.
Atención individualizada que ofrecen las empresas a sus consumidores.	
EMPATIA	<ul style="list-style-type: none"> · Atención individualizada al cliente.

Fuente: Elaboración propia

Metodología

Para cumplir con los objetivos del presente artículo se aplicó un enfoque cuantitativo de alcance explicativo y de corte transversal, para obtener los resultados se aplicó una encuesta con escala de Likert a una muestra aleatoria estratificada de 382 usuarios del servicio aéreo. Las valoraciones de la escala Likert fueron desde 1 "muy satisfecho" hasta 5 "muy insatisfecho".

La comparación de las expectativas de los consumidores y sus percepciones de desempeño han sido medidas siguiendo el desarrollo de la matriz con la escala SERVQUAL con las dimensiones ya explicadas: Instalación Física, Maquinarias, Apariencia Personal, Confianza, Capacidad de Respuesta, Profesionalismo, Cortesía, Credibilidad y Seguridad. El cálculo del índice de satisfacción del servicio se procesó en software EXCEL 2010.

Para la demostración de la hipótesis de trabajo se usó el análisis de varianza unifactorial procesado en SPSS 22.

Resultados y discusión

Distribución de la muestra según empresa de transporte aéreo

La distribución proporcional de los usuarios entrevistados se muestra a continuación por cada una de las empresas de transporte aéreo incluidas en este estudio.

Tabla N° 1. Proporción de usuarios incluidos en la muestra según empresa

Empresas de transporte aéreo	Usuarios en %
Empresa 1	33%
Empresa 2	26%
Empresa 3	19%
Empresa 4	22%
TOTAL	100%

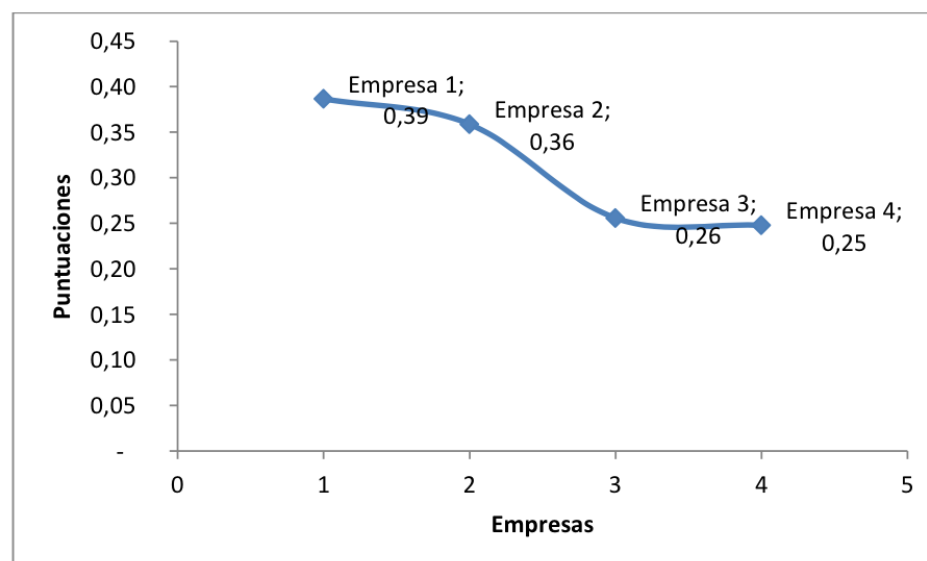
Fuente: Elaboración propia

Índice de calidad del servicio

De manera general los resultados del cálculo del promedio de las puntuaciones realizadas por los usuarios en relación a los servicios de las cuatro empresas muestran significativas diferencias:

Figura N° 1

Índice promedio de calidad del servicio



La empresa con que los clientes están más satisfechos es la 1 mientras que la que obtuvo una calificación más baja es la número 4, en esta empresa las expectativas respecto al servicio fueron mayores que la percepción de la experiencia.

En cuanto al análisis por dimensiones los índices de satisfacción del servicio muestran diferencias haciendo notar que existen dimensiones en que las empresas de transporte aéreo debiendo tomar mayor atención y establecer estrategias para mejorar la puntuación.

Tabla N° 2

Índice de calidad del servicio según dimensiones

Dimensiones	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Apariencia Personal	0,53	0,05	0,42	-0,03**
Capacidad de Respuesta	0,48	0,72*	0,09	0,45
Confianza	0,38	0,72*	0,06	0,00
Cortesía	0,12	0,28	0,77*	0,16
Credibilidad	0,62	-0,43**	0,21	0,27
Instalación Física	0,35	0,56	0,29	0,55*
Maquinarias	0,76*	0,57	0,37	0,44
Profesionalismo	0,10**	0,22	0,07	0,12
Seguridad	0,14	0,54	0,02**	0,27

Fuente: Elaboración propia

*Puntuación con alto grado de satisfacción del cliente

**Puntuación con bajo grado de satisfacción del cliente

De acuerdo al análisis existen diferencias en cuanto a la percepción del servicio en las distintas dimensiones tomadas en cuenta.

La empresa 1 tiene una alta puntuación con relación a la maquinaria que usa para brindar el servicio mientras que la percepción en cuanto al profesionalismo del personal es bajo.

En la empresa 2 en cambio la confianza y la capacidad de respuesta tienen la puntuación más alta mientras que la credibilidad presenta un resultado negativo lo cual se interpreta como una mayor expectativa del servicio en relación a la percepción de la experiencia al tomar el servicio.

La empresa 3 presenta una mayor puntuación en cuanto a cortesía pero un bajo resultado en seguridad indicando que en esta dimensión la expectativas son casi iguales que la percepción de la experiencia.

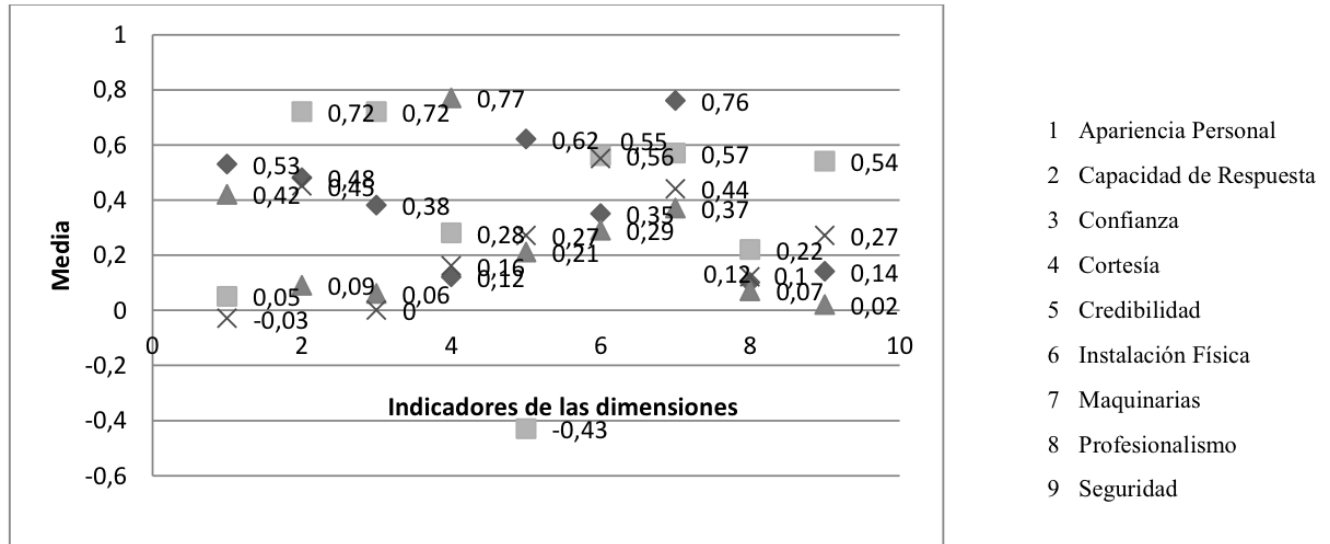
Finalmente en la empresa 4, que presenta la puntuación más baja en la dimensión apariencia del personal y la más alta en instalaciones físicas, esta empresa presenta los índices más bajos.

Brechas de los usuarios

Las diferencias promedio entre las expectativas y las percepciones de los usuarios no presentan datos negativos de significación, en la figura 2 se muestran estas brechas para cada una de las dimensiones.

Figura N° 2

Promedio de brechas entre las expectativas y las percepciones del servicio



Fuente: elaboración propia

Promedio de brechas entre las expectativas y las percepciones del servicio Fuente: *Elaboración propia*

La pregunta de investigación señala que ¿Existen diferencias en el grado de satisfacción del servicio de transporte aéreo de las empresas que opera en la ciudad de Sucre?

La hipótesis de trabajo H_1 = El grado de satisfacción de los usuarios de cuatro empresas de transporte aéreo que operan en la ciudad de Sucre presentan diferencias significativas

Para responderla se realizó la prueba de varianza ANOVA unifactorial la cual indica que la hipótesis de trabajo se demuestra pues las puntuaciones entre las empresas presentan diferencias.

Tabla N°3**Análisis de variancia unifactorial puntuaciones por empresas**

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Entre grupos	,551	3	,184	2,954	,047
Dentro de grupos	1,991	32	,062		
Total	2,543	35			

Fuente: elaboración propia

En general los clientes tienen diferentes expectativas y percepciones respecto a los servicios de las empresas de transporte aéreo.

Conclusiones

Con el uso del método SERVQUAL fue posible identificar la expectativa y las percepciones de los clientes de servicios de transporte aéreo.

De acuerdo con los resultados encontrados se percibe que las empresas tienen satisfechos a sus clientes en la mayoría de las dimensiones evaluadas. Los atributos que presentaron menor puntuación fueron distintas en cada una de las cuatro empresas. Otra conclusión importante es que la hipótesis de trabajo se demuestra pues la puntuación general presenta diferencias significativas.

Una de las limitaciones de este trabajo es el hecho de que la investigación de campo ha sido realizada sólo en una ciudad. Es posible encontrar resultados diferentes si el estudio se amplía a otras ciudades de Bolivia.

Los procedimientos adoptados en este estudio contribuyen al área de satisfacción y comportamiento del consumidor y académicamente proporciona la metodología para aplicar el modelo SERVQUAL para medir la satisfacción de clientes.

Referencia

Cardona, A. (3 de Mayo de 2016). *sertrans (Servicio de transporte)*. Obtenido de sertrans (Servicio de transporte): <http://www.sertrans.es/transporte-internacional/transporte-aereo-caracteristicas-ventajas-y-desventajas/>

Castillo, & Marin. (2016). Satisfacción al cliente. En Castillo, & Marin, *Satisfacción al cliente* (p. 7).

Cubillo, J. M., & Cerviño, J. (2008). *Marketing Sectorial*. Madrid: ESIC Editorial. Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Choque, M. (2 de Noviembre de 2014). Demoras y cancelación de vuelos suman 49% de quejas de usuarios. *La Razón*, pág. 1.

Duque Oliva, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 64-80.

Feminía, O. (2011). Enfoques teóricos de la satisfacción. *eumed.net*, 1. Obtenido de eumet.net.

Gazzera, M. A., & Lombardo, L. L. (2007). Calidad percibida en empresas de transporte aéreo: Neuquén-Patagonia, Argentina. *Estudios y perspectivas en turismo*, 16(3), 361-372.

Gongora, Y., & Reyes, I. (2014). Calidad de servicio y Modelo de GAP. En Y. Gongora, & I.

Reyes, *Calidad de servicio y Modelo de GAP* (pág. 11).

González, J. J. (2009). Roswitha Polly Peter te Boekhorst. Medición de la calidad: directrices internacionales para la medición del rendimiento en las Bibliotecas Universitarias. *Investigación Bibliotecológica. Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 14(28).

Jen, W., Lu, M. L., Hsieh, E. H., Wu, Y. H., & Chan, S. M. (2013). Effects of Airport Servicescape on Passengers' Satisfaction: A hierarchical Approach and Importance-Performance Analysis. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*, 10.

Martínez, V. (2015). Calidad de servicio. En V. Martínez, *Calidad de servicio* (p. 77). España: Síntesis.

Mena, R. S., Santiesteban-López, N. A., Guzmán, S. Y., & Morales, A. C. (2016). Evaluación de la calidad en el servicio a través del modelo SERVQUAL en los museos de la ciudad de Puebla, México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 12(1), 2-16.

Monfort, M. (30 de Agosto de 2012). *Satisfacción del consumidor de servicios Hoteleros*.

Obtenido de Satisfacción del consumidor de servicios Hoteleros:

<http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n2/v22n2a06.pdf>

Monfort, M., Defante, L. R., De Oliveira, L. F., & Mantovani, D. (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: Implicaciones estratégicas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2), 276-293.

Pizzo, M. (17 de Septiembre de 2013). *Como servir con excelencia.com*. Obtenido de Como servir con excelencia.com : <http://comoservirconexcelencia.com/blog/calidad-en-el-servicio-un-plan-de-mejora-simple-inmediato-y-con-impacto-en-el-cliente/>.html

Setó Pamies, D. (2004). De la calidad de servicio a la

fidelidad del cliente. En D. Setó Pamies, *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente* (pág. 55). Madrid.

Solórzano Barrera, G. (2013). Importancia de la calidad de servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. en g. Solórzano Barrera, *Importancia de la calidad de servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas* (pág. 2). Sonora, México: Ebba Isabela Escareño Alvarez.

Tschohl, J. (2014). Servicio al cliente.

Análisis de los factores que toman en cuenta los Consumidores de indumentaria deportiva frente al Mercado Oferente del Municipio de Sucre

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer los factores que inciden en la decisión de compra de los consumidores de indumentaria deportiva frente al mercado oferente del municipio de Sucre, con la finalidad de generar alternativas de negocios que mejoren el comercio en nuestro municipio y logren satisfacer las necesidades de los clientes, para lo cual es indispensable investigarlos, conocerlos y comprender su comportamiento. Estos consumidores comprenden la edad de 18 a 30 años, porque según el estudio realizado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España el rango de edad anteriormente mencionado es el ideal para la práctica cualquier tipo de deporte.

Para llevar a cabo el presente estudio fue necesario investigar dos poblaciones: los consumidores de indumentaria deportiva del municipio de Sucre y los propietarios de las distintas tiendas comerciales del municipio; se obtuvo una muestra de 381 jóvenes & adultos y 59 tiendas comerciales de indumentaria deportiva, para los cuales se realizó el diseño de encuestas y se utilizó la observación directa; posteriormente la recolección y análisis de la información obtenida.

Los resultados más importantes de la investigación fueron los siguientes: Los deportes más practicados en el municipio son: Fútbol, Fútbol

Fitness, Caminata/Trote y Vóley; Las prendas deportivos o accesorios deportivos utilizados en el municipio son: Zapatillas para Running, Caminatas deportivas de hombre, Zapatillas para Fútbol, Mochilas, Accesorios y Equipación, Pantalones cortos de hombre, Zapatillas Lifestyle; Las marcas más utilizadas por los consumidores de indumentaria deportiva son: Adidas, Nike, Puma y distintas Marcas Nacionales; Las tiendas comerciales renuevan sus productos cuando estos pasan de moda y cuando se les termina su stock de mercadería; Las tiendas comerciales no utilizan medios de comunicación para dar a conocer sus productos y ofertas; en especial las redes sociales; Los dueños de las tiendas comerciales seleccionan sus productos en función a la calidad, marcas reconocidas, la moda y el precio; Las técnicas más utilizadas para atraer clientes por los administradores de tiendas comerciales son las promociones cuando hay cambio de temporada deportiva; Existen algunas tiendas que ofrecen indumentaria deportiva y accesorios deportivos piratas, a medio uso y de imitación.

Palabras clave

Accesorios deportivos, Clientes, Comportamiento del consumidor, Consumidores, Decisión de compra, Deportes, Estrategias de marketing, Indumentaria deportiva, Marketing, Marketing deportivo, Marketing estratégico, Marketing

operativo, Mercado, Segmento objetivo, Gustos y preferencias.

Abstract

The present research aims to know the factors that influence the purchase decision of the consumers of sports apparel in front of the supply market of the municipality of Sucre, with the purpose of generating business alternatives that improve commerce in our municipality and manage to satisfy the Needs of clients, for which it is indispensable to investigate, to know them and to understand their behavior. These consumers comprise the age of 18 to 30 years, because according to the study carried out by the Ministry of Education, Culture and Sport of Spain the age range mentioned above is ideal for practicing any type of sport.

To carry out the present study it was necessary to investigate two populations: consumers of sports clothing of the municipality of Sucre and the owners of the different commercial stores of the municipality; A sample of 381 youngsters & adults and 59 commercial sportswear stores were obtained, for which survey design was done and direct observation was used; Then the collection and analysis of the information obtained.

The most important results of the investigation were the following: The most practiced sports in the municipality are: Futsal, Football, Fitness, Hike / Trot and Volleyball; The sports garments or sports accessories used in the municipality are: Running Shoes, Men's Sport Walks, Futsal Slippers, Backpacks, Accessories and Equipment, Men's Shorts, Lifestyle Slippers; The brands most used by consumers of sportswear are: Adidas, Nike, Puma and different National Brands; Commercial stores renew their products when they go out of fashion and when they end their stock of merchandise;

Commercial stores do not use media to publicize their products and offers; Especially social networks; The owners of the commercial stores select their products based on quality, recognized brands, fashion and price; The techniques most used to attract customers by the managers of commercial stores are the promotions when there is a change of sports season; There are some stores that offer sports wear and pirate sports accessories, half-use and imitation.

Keywords

Consumer, Consumer behavior, Consumer decision, Sports, Marketing strategies, Sports clothing, Marketing, Sports marketing, Strategic marketing, Operational marketing, Market, Target segment, Tastes and preferences.

Introducción

El marketing describe el comportamiento de compra de los consumidores como un proceso de resolución racional de un problema; aunque algunos individuos les influyen su entorno, también son capaces de reorganizar tanto el aspecto social como el físico y cultural que les rodea. Si esto no fuera posible, la vida sería muy monótona. Pero somos conscientes de que el cambio es parte de la existencia del ser humano, es decir, de la política, el arte, la música y el deporte. Por este motivo el responsable de marketing deportivo debe asimilar las complejas dinámicas de sus consumidores.

Existen diferentes factores que explican el proceso por el que la gente se colectiviza en el compromiso y la obligación deportiva.

Los factores que influyen en el comportamiento son tanto ambientales como individuales, para (Schiffman y Kanuk. 2010:18) los factores ambientales comportan otra serie de factores; ya sean normas como valores culturales; clase, raza

y relaciones sexistas; condiciones climatológicas y geográficas; comportamiento comercial de las empresas deportivas; y la estructura de las oportunidades sociales, culturales y deportivas. Los factores individuales influyen el auto-concepto, la situación en la vida o el entorno familiar, características físicas, aprendizaje y compromiso, percepción, motivación y actitudes.

Dentro de los factores ambientales (García Iruela. 2009:2) profundiza en el comportamiento comercial de las empresas deportivas, y por otro lado, de los factores individuales en la motivación y consumo deportivo.

Comportamiento comercial de las empresas deportivas:

El comportamiento de las empresas deportivas se ramifica notoriamente en el mundo del consumo. Estas actividades comerciales se mueven alrededor del producto, el lugar, distribución, precio, la promoción y las relaciones públicas, las cinco pes de marketing deportivo. Está claro, por ejemplo, que la gran cantidad de acontecimientos que se televisan ha contribuido a incrementar el número de consumidores que se interesan por las novedades y los suvenires; las decisiones que se toman sobre cuánto se debe televisar forma parte de la estrategia de marketing de cualquier equipo.

Motivación y consumo deportivo: Los responsables de marketing se preguntan incesantemente qué incita al consumidor a comprar sus productos. Un estudio realizado en 1987 sobre marketing mostro claramente que el dualismo “ganar-perder” del equipo era lo que más influía en la asistencia a los partidos de fútbol. Estudios realizados sobre la asistencia a partidos de béisbol profesional, sin embargo, señalan una historia distinta; la accesibilidad, calidad del adversario y la calidad de las campañas

comerciales parecen ser mucho más importantes. Las motivaciones del consumidor son complejas, y los responsables de marketing deben trabajar firmemente para descubrirlas, en este contexto citare lo dicho por el antiguo vicepresidente de marketing de los Mets, Michael Aronin: “como industria no hemos llegado a saber lo que incita la gente a comprar”.

Los teóricos como Abrahán Maslow, Henry Murray y David McClelland han creado modelos del aspecto fisiológico, psicológico y necesidades sociales que influyen en el comportamiento humano. De su clasificación de motivos algunos parecen hacer alusión a la literatura deportiva:

- Objetivos, por ejemplo, soñar el seguidor que en el futuro puede ser entrenador.
- Afiliación
- Salud y fitness
- Diversión y entretenimiento, este aspecto según los expertos era lo que incitaba a realizar cualquier actividad deportiva, seguido de mejora de la salud. (García Iruela. 2009:3-5)

El deporte en la sociedad actual: (Desbordes, Ohl y Tribou. 2001: 242-246) describe al deporte y su relación con la sociedad de la siguiente manera:

Como parte de la Sociedad es considerado y descrito en 4 formas:

- Como una forma de compromiso
- Como una actividad física lúdica
- Como una institución social
- Como un productor de cultura
- El deporte como una forma de compromiso puede ser:
 - Comportamiento (primario o secundario)
 - Cognitivo y Afectivo.

- Modelos generales de compromiso pueden ser encontrados (4):
 - Compromiso normal
 - Compromiso cíclico
 - Compromiso divergente
 - Separación o no compromiso

Deporte como una forma de actividad lúdica:

Significa que está basado en elementos de práctica y juego. El deporte comparte al menos dos elementos con toda actividad lúdica: un resultado incierto y formas predeterminadas del juego.

Deporte como una institución social:

Se refiere a los procesos globales por las unidades deportivas y las actividades deportivas son organizadas en forma relativamente permanente y duradera.

Deporte como un productor social de cultura:

Significa que aquellos deportes en una sociedad particular son grandemente influenciados por que involucran organizaciones económicas y políticas y valores de esa sociedad.

Competitividad de marcas:

Es importante aclarar que marcas como Umbro, Topper, PUMA, New Balance, Under Armor y las marcas nacionales; si bien venden indumentaria deportiva y accesorios deportivos, no son competidores directos ni de Nike ni de Adidas, pues ni manejan el mismo concepto, ni mucho menos ofrecen las mismas líneas y categorías de productos. Por esto se puede decir que Nike y Adidas compiten entre sí. Reebok es competencia para Nike, aunque esta marca sea de Adidas, venden propuestas de valor completamente diferentes. Tanto Nike como Reebok se dirige a un mercado más exclusivo, mientras que Adidas

es más asequible para estratos medios. Por esa razón esas dos marcas (Reebok y Adidas) no se canibalizan entre sí.

El ambiente Competitivo de estas dos empresas es bastante fuerte e intenso, ya que ambas marcas han logrado obtener un crecimiento notable en el mercado mundial y local (Bolivia), por medio de tiendas multimarcas de ropa deportiva las cuales son incluidas tanto la marca Nike y Adidas en sus vitrinas o muestrarios.

El sector deportivo forma gran trascendencia cuando este tipo de marcas se dan cuenta del potencial de los distintos mercados nacionales a través de los deportes más practicados en su territorio, por tanto las distintas marcas patrocinan a las selecciones o equipos deportivos más importantes de un país, esto hace que las marcas competidoras ingresen a estos mercados.

Ejemplo a nivel Sudamérica: Nike viste a la Confederación Brasileña de Fútbol y Adidas viste a la Asociación de Fútbol Argentino. A nivel ciudad: Rosario- Argentina, Nike viste a Rosario Central desde 2013 y Adidas viste desde 2014 a Newell's Old Boys. Como se puede ver en los ejemplos mencionados ambas marcas están pendientes de todo lo que pasa en el ámbito deportivo y de una manera u otra buscan hacer presencia mediante sus productos y el uso del marketing mix en los equipos deportivos de los distintos países, en especial cuando existe una rivalidad deportiva entre equipos deportivos.

Tomando en cuenta el modelo de toma de decisiones de Schiffman y Kanuk como base para el desarrollo de esta investigación, se pretende determinar cuáles son los factores más influyentes en la decisión de compra de los consumidores de indumentaria deportiva, analizarlos y en consecuencia definir el perfil del consumidor de

indumentaria deportiva del municipio de Sucre.

También es importante saber cuáles son los deportes más practicados en el municipio de Sucre y posteriormente determinar cuál es el segmento que más indumentaria deportiva o accesorios deportivos requieren para el desarrollo de la actividad deportiva o actividad cotidiana.

Por último conocer los esfuerzos de marketing operativo de las tiendas comerciales de indumentaria deportiva del municipio es importante para determinar el impacto que tienen en los consumidores de indumentaria deportiva.

Los comportamientos de compra no son erráticos ni están condicionados por el entorno, sino que son racionales, es decir, en los límites de las capacidades cognitivas y de aprendizaje de las personas. La elección de un producto o servicio por parte de los consumidores se dan después de una deliberación previa analizando su necesidad, el análisis puede ser extenso, dependiendo de la información e importancia que se tenga, por último eligen aquella opción que satisfaga su necesidad.

En del municipio de Sucre la indumentaria deportiva entró con fuerza a partir de los años 2000, se abrieron varias tiendas especializadas en indumentaria deportiva, las cuales ofrecían zapatillas para fútbol, fútbol (deporte, el cual se juega en cancha de cemento o parquet, el cual consiste en dos equipos formados por cinco jugadores, cada uno), básquet, tenis, shorts, remeras, medias, poleras y deportivos con los escudos de los equipos más conocidos del mundo como ser el Real Madrid, Barcelona, Bayern Múnich entre otros; en particular salieron indumentaria deportiva casual, la cual era una novedad ya que no siempre tenía un aspecto deportivo, más bien parecía una prenda normal de actividad diaria.

Pero durante la primera década del siglo XXI las

marcas deportivas desarrollaron varias estrategias de marketing rompiendo las tendencias tradicionales que estos manejaban, estas consistían en personificar la marca mediante referentes de distintos deportes como Ronaldo, Rafael Nadal, Kobe Bryant, Tiger Woods, Michael Schumacher, Lionel Messi, Cristiano Ronaldo, Michael Phelps, Serena Williams, María Sharapova; lanzando nuevas líneas exclusivas con sus nombre y productos exclusivos para el mercado. El impacto fue grande ya que las personas adquirieron los nuevos productos de forma masiva a nivel mundial, con los nuevos productos las personas se sentían identificadas con el deporte o la estrella deportiva.

El avance de la tecnología y la globalización hicieron que en los últimos 10 años la indumentaria deportiva se vuelva una moda en el mercado de prendas de vestir y promovieron a tal grado que las ventas de este tipo de producto se incrementen a nivel mundial; en del municipio de Sucre durante el periodo de 2010 – 2016 se abrieron tiendas de artículos e indumentaria deportiva ofreciendo variedad de productos accesibles para todo tipo de consumidor.

De acuerdo a lo antes descrito, el objetivo general del presente trabajo es analizar los factores que inciden en la decisión de compra de los consumidores de indumentaria deportiva del municipio de Sucre, para establecer el impacto que tienen en la decisión de compra. Para cuyo efecto se plantean los siguientes objetivos específicos: Conocer el perfil de consumidor de indumentaria deportiva; Analizar los factores del modelo de comportamiento del consumidor planteado por Schiffman y Kanuk, para establecer su importancia relativa; Analizar la situación actual del mercado (oferta – demanda) de indumentaria deportiva; Determinar que esfuerzos de marketing operativo realizan los comerciales de indumentaria

deportiva; Determinar el segmento objetivo de consumidores de indumentaria deportiva en el municipio de Sucre.

La hipótesis que se plantea para el estudio es la siguiente: *“Los factores (sociales, producto y precio) son los que más inciden en la decisión de compra de los consumidores de indumentaria deportiva del municipio de Sucre”.*

Metodología

Definición del mercado de referencia (target)

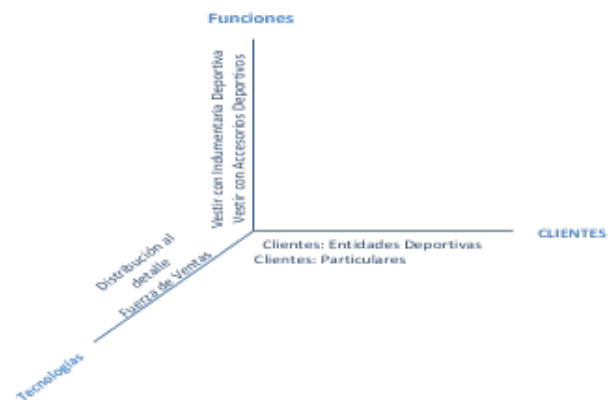
Entendiendo el mercado como el ente en el que confluyen de un lado u conjunto de clientes dispuestos a satisfacer una necesidad a través de la adquisición de un producto y/o servicio que cumple unas funciones, de otro lado un conjunto de tiendas comerciales que, a través de una o distintas tecnologías, proporcionan esos productos a los consumidores, se recurre al famoso modelo tridimensional de Derek Abell para representar el mercado de referencia y de relevancia de las tiendas comerciales de indumentaria deportiva y accesorios deportivos

- **¿Quién?** Lo más importante en Marketing es saber a quién nos dirigimos, quien es nuestro público y como segmentarlo para saber satisfacer las necesidades de cada grupo de forma específica. Por ello, se identifica el público o segmento Target como todos los clubes deportivos locales y deportistas individuales, independiente de su nivel de profesionalidad, que se dediquen a la práctica de los deportes para los que las distintas marcas deportivas fabrican equipamiento deportivo y accesorios deportivos.
- **¿Qué?** Las principales funciones a satisfacer son la provisión de equipaciones para la práctica de deportes de equipo, la de complementos y accesorios para la práctica de deportes y la de ropa

para vestir fuera de competición oficial o amateur.

- **¿Cómo?** Las tecnologías para satisfacer las distintas necesidades de esos clientes están basadas en los diferentes métodos de venta que tienen las tiendas comerciales, que como veremos más adelante con la proliferación de las nuevas tecnologías (Know How), se están volviendo uno de los factores clave para conseguir llegar satisfactoriamente a los clientes y de una manera fidelizar con ellos.

Gráfico 1: Modelo ABELL de los consumidores de indumentaria deportiva



Perfil del segmento objetivo (Target)

Cuadro Nº 1: Perfil del segmento objetivo

Edad	18 a 30 años
Género	Masculino y femenino.
Ocupación	Estudiantes y profesionales.
Zona Geográfica	5 distritos urbanos del municipio de Sucre, provincia Oropeza.
Estilo de vida	Conciencioso y saludable.
Ventajas buscadas	Precio, calidad, procedencia del producto.

Investigación exploratoria: Este tipo de investigación se utilizó para entender el problema y para su posterior recolección de información necesaria que sirvió para el desarrollo de la investigación, ya que no existen antecedentes en del municipio de Sucre sobre el análisis de los factores del comportamiento del consumidor de indumentaria deportiva.

Investigación descriptiva: Para los objetivos planteados fue útil ya que describió la incidencia los esfuerzos de marketing operativo de las tiendas comerciales en la decisión de compra de los consumidores de indumentaria deportiva y por otra parte las características que identifican a este tipo de consumidores.

Selección de la técnica de muestreo: El muestreo de tipo probabilístico, las unidades de muestreo se seleccionan por causalidad o aleatoriamente, por tanto cada elemento tiene la misma probabilidad de ser elegido. Esta técnica requiere de una definición precisa de la población objetivo, así como de la especificación general del marco muestral a ser empleado. La principal ventaja del muestreo probabilístico reside en la posibilidad de hacer deducciones o proyecciones acerca de la población objetivo. La técnica de muestreo estratificado difiere al muestreo por cuota, en que los elementos de la muestra se seleccionan en forma probabilística en vez de hacerlo por juicio o por conveniencia. (Mita. 2012:260).

Las variables utilizadas para dividir la población se conocen como variables de estratificación. Se emplean como criterio para dividir la población la homogeneidad y heterogeneidad, es decir: los elementos dentro de cada estrato deben ser lo más homogéneos posibles, pero los elementos entre los distintos estratos lo más heterogéneos

posibles. (Mita. 2012:261). Para la investigación que se realizó, la técnica de muestreo estratificado fue la más adecuada, debido a que se conoció la información requerida sobre la población de los 5 distritos urbanos del municipio de Sucre.

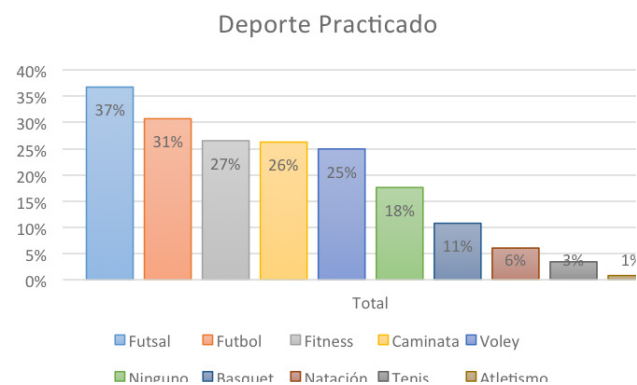
Estadístico: Como se utilizó distintas variables (independientes y dependientes) en la presente investigación este método sirvió para demostrar los resultados obtenidos mediante la encuesta y el análisis pertinente de la información recolectada.

Observación simple: La observación simple fue el método que se utilizó para observar el comportamiento que tienen los consumidores de indumentaria deportiva, con este fin se logró obtener información básica la cual será la columna vertebral para el desarrollo de la investigación.

Resultados

Deporte Practicado

Gráfico N° 2



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas.

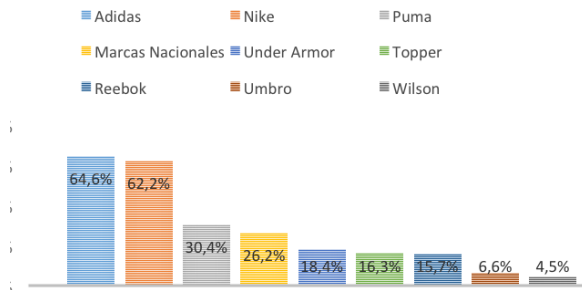
En Sucre existen más de 50 campos deportivos y 23 gimnasios según el Gobierno Autónomo Municipal de Sucre, pero más del 50% de estos son de fútbol y de fútbol, en consecuencia los deportes más practicados en Sucre son el Fútbol, Fútbol, Fitness y la caminata o trote. Por otra parte los deportes mencionados no identifican al género como en los años 50 (ejemplo: los hombres juegan solo al fútbol o fútbol y las mujeres juegan vóley o

se dedican al cuidado de su cuerpo fitness), en la actualidad ambos sexos practican cualquier tipo de deporte sin tomar en cuenta la dificultad o complejidad que cada uno requiere.

Marcas utilizadas

Gráfico N° 3: Marcas utilizadas

MARCAS UTILIZADAS

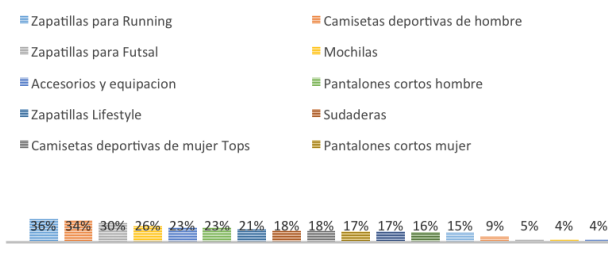


Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas.

Las marcas más utilizadas por los consumidores de indumentaria deportiva del municipio de Sucre son Adidas, Nike, Puma, estas tienen un alto prestigio entre los consumidores debido a que estas marcas visten a deportistas de elite a nivel mundial. Por otra parte las distintas marcas nacionales tienen un prestigio relativamente alto entre los consumidores del municipio debido a que estos visten y patrocinan a distintos equipos de fútbol en la Liga de Fútbol Profesional Boliviano.

Prendas utilizadas

PRENDAS UTILIZADAS



Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas.

Como los deportes más practicados en el municipio de Sucre son fútbol, fútbol, fitness, caminata/trote y vóley, en consecuencia se demuestra con la

investigación que las indumentarias deportivas y accesorios deportivos más utilizados son las zapatillas Running, camisetas deportivas de hombre (estas camisetas en su mayoría son para identificar equipos de las distintas asociaciones deportivas del municipio), zapatillas para fútbol, mochilas (son útiles para llevar distintos accesorios y equipamiento a los campos deportivos), accesorios y equipación (son distintos según el tipo de deporte y la función corporal que este cumple).

Prueba de hipótesis

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto numeroso de variables. Esos grupos homogéneos se forman con las variables que correlacionan mucho entre sí y procurando, inicialmente, que unos grupos sean independientes de otros.

El análisis factorial es, por tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos.

A diferencia de lo que ocurre en otras técnicas como el análisis de varianza o el de regresión, en el análisis factorial todas las variables del análisis cumplen el mismo papel; todas ellas son independientes en el sentido de que no existe a priori una dependencia conceptual de unas variables sobre otras.

La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. El estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los

valores pequeños indican que el análisis factorial puede no ser una buena idea, dado que las correlaciones entre los pares de variables no pueden ser explicadas por otras variables. Los menores que 0.5 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente.

Prueba de hipótesis: Análisis factorial (Factores sociales, producto y precio), KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Káiser-Meyer-Olkin.		,788
Chi-cuadrado aproximado	1736,019	
Prueba de esfericidad de Bartlett	GI	153
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia, en base a encuestas.

Se presentan en la tabla KMO y prueba de Bartlett los estadísticos correspondientes al estudio de la adecuación de la muestra al modelo. Se puede comprobar que la adecuación muestral a este análisis no solamente resulta deseable, sino que presenta una muy buena adecuación a los datos ya que el estadístico de KMO, que nos indica la proporción de la varianza que tienen en común las variables analizadas, presenta un valor de 0.788, coeficiente muy cercano a la unidad que es lo más aconsejado para este tipo de análisis, lo que indica una casi perfecta adecuación de los datos a un

modelo de análisis factorial.

Mediante la prueba de esfericidad de Bartlett se puede asegurar que sí el nivel crítico es superior a 0.05 entonces no se puede rechazar la hipótesis nula de esfericidad. En el cuadro se puede comprobar que la significación es perfecta, ya que obtiene el valor 0.000, por lo que se puede rechazar dicha hipótesis nula, considerando el ajuste de variables mediante el análisis factorial.

Prueba de hipótesis: Análisis factorial (Factores sociales, producto y precio), Varianza total explicada y gráfico de sedimentación

Considerando la tabla anterior se puede decidir cuantos componentes o factores vamos a tomar en cuenta. Existen reglas para saber el número más adecuado a conservar, por ejemplo, la que se conoce como Criterio de Káiser que indica que hay que conservar los componentes principales cuyos valores propios son mayores que la unidad, aunque el criterio más utilizado es el de observar el porcentaje de varianza total explicada acumulada asciende al 51.091%, por lo que se puede considerar que éste valor es relativamente alto para estimar que cuatro es un número de factores suficientes.

En el gráfico de sedimentación de los componentes, que suele ser utilizado también como contraste gráfico para conocer el número de componentes a retener. Según este criterio se retienen todos los componentes que están situados previamente a la zona de sedimentación, entendiendo por esta parte del gráfico en la que los componentes empiezan a no presentar pendientes fuertes, que como se ha mencionado para los datos obtenidos se puede comprobar que puede ser a partir de la

componente cuatro o cinco.

Uno de estos promedios es la rotación factorial que transforma la matriz factorial inicial en otra denominada matriz factorial rotada, más fácil de interpretar, que consiste en una combinación lineal de la primera y que explica la misma cantidad de varianza inicial. Los factores rotados tratan de que cada una de las variables originales tenga una correlación lo más próxima a 1 que sea posible con uno de los factores y correlaciones próximas a 0 con los restantes consiguiendo así correlaciones altas con un grupo de variables y baja con el resto.

Para poder realizar una interpretación un poco más sencilla utilizamos el sistema de rotación de los factores utilizando la normalización varimax, convergiendo dicha rotación en 6 iteraciones, indicando que se realizará la extracción para cuatro componentes, ya que como se comprobó con este número se consiguió obtener más del 51% de la varianza explicada.

Prueba de hipótesis: Análisis factorial (Factores sociales, producto y precio), Matriz de componentes rotados

	Matriz de componentes rotados			
	Componente			
	1	2	3	4
La opinión de mis amigos influyen en algún tipo de ropa en especial	,758			
La opinión de mis amigos influyen en la preferencia por algún local	,725			
Mis amigos y yo preferimos vestirnos al mismo estilo	,652			
La TV influye en mi forma de vestir y comprar	,633		,333	
Cuido que la indumentaria deportiva mantenga mi imagen ante la sociedad	,609			
La opinión de mi familia es importante al momento de compra	,513			
La indumentaria deportiva que compro está de acuerdo con mi deportista favorito	,445			
El precio que pago en las tiendas de Sucre es acorde a mi capacidad de pago		,818		
Usualmente tomo en cuenta la calidad antes que el precio		,767		
El precio que pago por las indumentarias satisface mis necesidades		,728		
Otras personas piden mi opinión sobre algún tipo de indumentaria convenga comprar	,347	,412		
Me gusta comprar indumentaria nacional			-,696	
La calidad de la indumentaria importada es mejor que la nacional		,382	,627	
Prefiero comprar indumentaria importada antes que la nacional		,493	,601	
La marca influyen en mi decisión de compra	,443	,304	,459	
La atención que recibo en las tiendas de Sucre es excelente				,765
Experiencia de compra en las tiendas comerciales de Sucre				-,653
En las tiendas de Sucre encuentro variedad para elegir		,388		,578

Método de extracción: Análisis de componentes principales. r666 Método de rotación: Normalización Varimax con

Método de rotación: Normalización Varimax con Káiser

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

En la tabla de la matriz de componentes rotados, se muestran los valores situados por encima de 0.5 para así lograr una mejor exposición de las variables iniciales obtenidas para cada componente. A continuación pasamos a renombrar los componentes en función de las variables iniciales que incorporan:

- **Componente I:** este componente engloba al conjunto de atributos que se concentran en la encuesta como pertenecientes a las variables sociales porque se encuentran por ejemplo opinión de terceras personas, opinión de la familia, apariencia e imagen ante la sociedad se considera que estas variables son las que más afectan a la toma de decisión de los consumidores de indumentaria deportiva y accesorios deportivos. Este será el componente denominado Factor Social, y que explica por si sola mediante su varianza total da 23.119%, ocupando el primer lugar frente al resto de los componentes que serán explicados a continuación
- **Componente II:** contiene tres variables iniciales, capacidad de pago, satisfacción de necesidades y la calidad de producto; estos tienen una relación con la variable precio del producto debido a que la capacidad de pago no siempre es acorde al precio, el precio no todas las veces satisface las necesidades del consumidor y por último para la comunidad sucrense el precio alto representa un producto o servicio de alta calidad y viceversa. Es por eso que este componente se denomina Factor Precio, el cual explica un 12.993% de la varianza total explicada.
- **Componente III:** incluye las características que tienen la indumentaria deportiva y los accesorios deportivos, como ser la procedencia (Hecho en), la marca y la calidad; en el sentido de que en la toma de decisiones de los consumidores estos son influyentes desde el punto de vista del producto. Por tanto este componente se denomina Factor Producto, el cual explica un 9.953% de la varianza total explicada.

- **Componente IV:** tres variables conforman este factor: atención recibida, experiencia de compra y variedad ofrecida. Por tanto este componente se denomina Factor Oferta, ya que esta se relaciona con las características (promoción, plaza) ofrecidas por las distintas tiendas comerciales de indumentaria deportiva y accesorios deportivos, con un valor en la varianza total explicada de 6.026.

Se pudo probar que la siguiente hipótesis “Los factores (sociales, producto y precio) son los que más inciden en la decisión de compra de los consumidores de indumentaria deportiva del municipio de Sucre.” Es válida debido a que haciendo el análisis factorial de los factores sociales, producto y precio tuvieron una varianza total acumulada de 52.091% alta de en comparación a la suma de los demás factores, pero por otra parte existió un factor que no se tomó en cuenta para la hipótesis, el cual era la oferta, que complementó con un 6.026% a la suma total de la varianza explicada.

En consecuencia estos factores ya mencionados inciden en la decisión de compra de los consumidores de indumentaria deportiva y accesorios deportivos; complementando que la oferta también es un factor incidente en la decisión.

Discusión

La indumentaria deportiva y accesorios deportivos son indispensables para la práctica de deporte, por otra parte un 18 % los habitantes del municipio de Sucre no practica ningún tipo de deporte, pero si utiliza indumentaria deportiva o accesorios deportivos para las actividades cotidianas u ocasiones especiales; la comodidad, el material especial y la funcionalidad de estos productos

hacen que la finalidad de uso no sea exclusivo para practicar deporte,

Las marcas más reconocidas a nivel mundial como ser Nike, Adidas, Puma, Reebok entre otros tienen tiendas especializadas de indumentaria deportiva y accesorios deportivos en las ciudades de los países que tienen equipos deportivos, los cuales poseen contratos de patrocinio con estas marcas, en el caso de Bolivia y sus capitales de departamento no existen ninguna tienda especializada, debido a que estas marcas no patrocinan a ningún equipo deportivo reconocido; complementando lo mencionado anteriormente, si existen tiendas especializadas de indumentaria deportiva y accesorios deportivos, pero no cuentan con la exclusividad que brindan las marcas reconocidas, sino que manejan varias marcas y adaptan sus muestrarios con los logos e imágenes de los deportistas más importantes que representan a las marcas.

(Ruiz y Gómez. 2015:55) definen las características más importantes que consideran este tipo de consumidores de la siguiente manera:

- Preferencia de marcas con historia y personalidades convincentes y bien diferenciadas que evoquen experiencias únicas.
- Una imagen de marca y experiencia coherente y constante a través de todos los dispositivos.
- Total transparencia y acceso a la información sobre los productos: precios, disponibilidades, modelos, características, etc.

De las 3 características mencionadas por Ruiz y Gómez, en el municipio los consumidores toman en cuenta las dos primeras mencionadas, debido a que la marca en conjunto a una personalidad deportiva convincente impacta al consumidor y se

vuelve determinante al momento de compra, en la investigación realizada se demuestra esto ya que un 44.5% toman en cuenta el prestigio de la marca y la calidad que esta demuestra en sus productos.

Respecto a la transparencia y acceso a la información sobre los productos, en el municipio no existen tiendas especializadas como en ciudades de otros países donde muestran las características específicas, información técnica de la indumentaria deportiva o accesorio deportivo. Los consumidores del municipio buscan información que no solo sea el precio etiquetado en los productos y banners con las marcas que comercializan las tiendas, al contrario un 45.7% de los consumidores buscan información detallada sobre los productos en los muestrarios o banners informativos en los ambientes del establecimiento comercial.

Conclusiones

- A continuación se presentan las principales conclusiones extraídas del presente trabajo de investigación, sus implicaciones conceptuales así como metodológicas. Asimismo también se consideran las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación que permitirán darle continuidad al presente trabajo de investigación.
- Los resultados de la investigación llevada a cabo demuestran que la mayor parte de las familias del municipio de Sucre, según la percepción de los jóvenes se encuentran en un estrato económico medio y medio alto debido a que poseen ingresos de 1000 a 1805 Bs, 1806 a 5000 Bs y 5000 a 10000 Bs; sin embargo los jóvenes y adultos señalan que el 23 % de los ingresos se destina al ahorro y para su diversión mientras 33% gasta en otros. Pero por otra parte como los jóvenes y adultos no adquieren

indumentarias deportivas o accesorios de manera constante nos indica que sus ingresos no es una limitante para la compra de estos.

- Los resultados muestran que al momento de decidir ¿qué? y ¿dónde? comprar indumentaria deportiva y accesorios deportivos, los jóvenes y adultos no son influenciados en gran medida por los gustos y preferencias de sus amigos, ni tampoco por deportistas famosos, líderes de opinión, ni TV. Sin embargo es importante para ellos la opinión de su familia y la imagen que muestran a la sociedad, es por ello que la indumentaria deportiva o accesorio deportivo que visten y utilizan va acorde a la imagen que quieren proyectar a su entorno social.
- Entre los principales e indispensables factores que motivan a los jóvenes y adultos de Sucre a comprar en las tiendas comerciales de indumentaria deportiva y accesorios deportivos están la atención que brindan los dueños y la calidad de las prendas o accesorios importados puesto que es considerada mejor que la boliviana, por otra parte en Bolivia existe una tendencia por preferir productos importados. La variedad e innovación en moda son otros motivantes, pues la indumentaria deportiva o accesorios deportivos adquieren en este municipio hacen sentir a los jóvenes y adultos siempre a la moda y originales al vestir marcas reconocidas que cada año renuevan sus modelos y diseños de las prendas y accesorios.
- Los resultados muestran que la rotación de inventarios en el sector de tiendas comerciales de indumentaria y accesorios deportivos del municipio de Sucre es cada dos o tres meses y en el peor de los casos cada seis meses que se termina el stock de mercaderías.
- Se determina que el uso de la publicidad en los tiendas comerciales de indumentaria deportiva y accesorios deportivos del municipio de Sucre es mínimo, pues para dar a conocer sus productos utilizan fundas de presentación de las marcas de algunos productos que ofrecen, la radio y el marketing de boca en boca.
- Una gran mayoría las tiendas comerciales de indumentaria deportiva y accesorios deportivos del municipio de Sucre no utilizan publicidad por las redes sociales, por más que sean económicas existen algunos dueños que no tienen el conocimiento y el manejo de este medio; si lo utilizarían sería de gran beneficio para su negocio debido a que el pasatiempo favorito de los jóvenes y adultos del municipio es el uso de las redes sociales.
- Por otra parte durante el desarrollo de la investigación se pudo verificar que existen distintas tiendas comerciales del municipio que venden productos a medio uso de marcas reconocidas e incluso imitaciones, las cuales son comercializadas como originales en el municipio de Sucre y con un precio relativamente alto.
- En función a la información recolectada, análisis de datos y conclusiones de la presente investigación, se pueden realizar nuevos trabajos en las siguientes líneas de investigación:
 - Orientación al mercado y competitividad de la empresa.
 - Características de los consumidores y perfiles psicográficos.
 - Influencia de la aplicación de determinadas herramientas de marketing.
 - Análisis del valor de marca.
 - La marca en la estrategia de marketing de las

empresas.

- Estrategia social y económica de los consumidores.
- Segmentación y posicionamiento.
- Estrategias competitivas.
- Procesos de innovación.

Referencias

Alonso Rivas Javier & Grande Esteban Ildelfonso. (2013). *Comportamiento del consumidor, Decisiones y estrategias de Marketing* (7ª Edición). Madrid, España: ESIC Editorial.

Bernal César Augusto. (2010). *Metodología de la Investigación* (3ª Edición). Colombia: Pearson Educación.

Desbordes Michel, Ohl Fabien, & Gary Tribou. (2001). *Estrategias del marketing deportivo "Análisis del consumo deportivo"* (1ª edición). Paris, Francia: Editorial Paidotribo.

Fischer De La Vega Laura Estela, & Espejo Callado Jorge. (2011). *Mercadotecnia* (4ª Edición). Ciudad de México: McGraw-Hill Educación.

Grande Esteban Ildelfonso & Abascal Fernández Elena. (2014). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial* (12ª Edición). Madrid, España: ESIC Editorial.

Guerras Martín Luis Ángel, Navas López José Emilio, & Rimbau Gilabert Eva. (2010). *Dirección Estratégica* (1ª Edición). Barcelona: Eureka Media, SL.

Jofré Luna Iván Alexander. (2014). Desarrollo de la actividad física y deportiva, fomento público y responsabilidad social empresarial. Universidad de Chile.

Kotler Philip, & Armstrong Gary. (2012). *Marketing* (14ª Edición). México: Pearson Educación.

Kotler Philip, & Armstrong Gary. (2013). *Fundamentos de marketing* (11ª Edición). México: Pearson Educación.

Kotler Philip, & Keller Kevin. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª Edición). México: Pearson Educación.

Lamb Charles W., Hair Joseph F. & McDaniel Carl. (2012). *Marketing* (11ª Edición). México: Cengage Learning.

Lambin Jean-Jacques. (2003). *Marketing Estratégico* (3ª Edición). México: ESIC Editorial.

Malhotra Naresh K. (2008). *Investigación de mercados* (5ª Edición). México: Pearson Educación.

Más Ruiz Francisco José. (2012). *Temas de investigación comercial* (6ª Edición). Alicante, España: Editorial Club Universitario.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, & Subdirección General de Estadística y Estudios. (2015). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2015*. Secretaría General Técnica, Subdirección General de Documentación y Publicaciones.

Mita Arancibia Erick Gregorio. (2012). *Investigación de Mercados* (1ª Edición). Sucre, Bolivia: Túpac Katari.

Monferrer Tirado Diego. (2013). *Fundamentos del marketing* (1ª). Castelló de la Plana, España: Publicaciones de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

Robbins Stephen P., & Judge Timothy A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ª Edición). México: Pearson Educación.

Schiffman León G. & Kanuk Leslie Lazar. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ª Edición). Nueva York, USA: Pearson Educación.

Solomon Michael R. (2013). *Comportamiento del consumidor* (10ª Edición). México: Pearson

Educación.

Stanton William J., Etzel Michael J., & Walker Bruce J. (2007). *Fundamentos de marketing* (14ª Edición). México: McGraw-Hill.

Von Dockren Salvatierra Yaneth. (2013). La metodología de la investigación optimizando la investigación científica. *Instituto Tecnológico de Puerto Rico*, 7.

El Sistema de Gestión de Marca en el Sector del Ocio y La Ventaja Competitiva

Caso de Estudio: Club Amnesia (Ibiza – España)

Resumen

La gestión de marca en las pequeñas y medianas empresas de servicios (PYMES) es un aspecto emergente en la literatura académica, aunque todavía virgen en su aplicación a la industria del ocio/turismo, sector de gran importancia para la economía española. En este ámbito, el propósito de este trabajo es realizar un estudio exploratorio para conocer cómo la gestión de marca en las PYMES del sector ocio se relaciona con la ventaja competitiva. Concretamente, este estudio explora el impacto del Sistema de Gestión de Marca (BMS) en la creación de una marca fuerte y su relación con la ventaja competitiva en el sector del ocio.

El método de investigación adoptado para el presente trabajo es de orden cualitativo mediante el estudio de caso de una mediana empresa de servicios perteneciente a la industria del ocio de la isla de Ibiza. Asimismo, las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista en profundidad y la revisión de documentos relacionados.

Los principales resultados muestran que un Sistema de Gestión de Marca contribuye directamente a la creación de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio, y a su vez tiene la capacidad de generar ventaja competitiva, cabe destacar que los resultados deben ser ampliados y confirmados con otras pequeñas y medianas empresas del sector del ocio para su generalización.

Palabras clave. Sistema de gestión de marca, ventaja competitiva, PYMES de servicios, industria del ocio.

Abstract

The brand management in service small and medium companies (SMEs) is an emerging issue in the academic literature, although still untouched in its application to the leisure/tourism industry, a sector of significant importance to the Spanish economy. In this area, the purpose of this research is to conduct an exploratory study to learn how brand management in the leisure sector SMEs relates to competitive advantage. Specifically, this study explores the impact of Brand Management System (BMS) in creating a strong brand and its relationship with competitive advantage in the leisure sector.

The research method adopted for this qualitative paper is the study of cases, being treated a particular case of a service medium enterprise belonging to the leisure industry of the island of Ibiza (singular case). The research techniques used were in-depth interviews and review of documents.

The principal results show that Brand Management System contributes directly to the creation of a strong brand in the small and medium companies in the leisure sector, and this in turn could generate competitive advantage.

Results should be expanded and confirmed with other small and medium enterprises in the leisure industry for generalization. The SMEs managers should be aware of the scope and importance of a strong brand, so they must be able to perform an efficient brand management.

Keywords. - Brand Management System, competitive advantage, service SMEs, leisure industry.

1. Introducción

En los mercados actuales, caracterizados por unos cambios constantes y una gran competencia, las marcas se han convertido en un elemento clave para las empresas. Una marca es un nombre o término, símbolo o diseño, o una combinación de ambos, que trata de identificar los productos o servicios y diferenciarlos de la competencia, transmitiendo un conjunto de atributos físicos, simbólicos y de servicio, capaz de satisfacer las necesidades y de construir en la mente del consumidor un conjunto de sentimientos, conocimientos y experiencias (Leal et al., 1996).

Para tener éxito y ser reconocida como marca fuerte, debe cumplir una serie de características y ser gestionada de forma adecuada y eficiente, lo que supone considerables dificultades tanto a nivel de factores internos como externos a la propia empresa. Cuando una empresa crea una marca fuerte, obtiene una fuente de importantes ventajas para sí misma e incluso para sus clientes.

A pesar de la creciente literatura que reconoce que las marcas fuertes son esenciales para la competitividad a largo plazo de las empresas, pocas investigaciones examinan cómo las empresas deben gestionar internamente sus marcas para maximizar su valor y el rendimiento de la empresa (Del Río, Díaz, Santos & Suárez).

La gestión de marca para la creación de una marca fuerte debe ser de interés común tanto para las grandes empresas como para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ya que todas las empresas sin importar su producto o servicio, sector o industria, tamaño u origen persiguen un principal objetivo, lograr un mayor rendimiento y generar ventaja sobre la competencia.

A pesar de su relevancia la gestión de marca es una temática en la que los estudios referidos a pequeñas y medianas empresas han recibido poca atención de los investigadores (Abimbola & Vallaster, 2007). Además, ha sido demostrado que las pequeñas y medianas empresas hasta ahora han puesto poco énfasis en la gestión interna de la marca (Inskip, 2004; Ojasalo et al., 2008).

Por otra parte, la gestión de marca de servicios ha recibido mayor atención en las dos últimas décadas, distinguiéndose claramente como un

concepto separado debido a las características inherentes de los servicios (De Chernatony, Gilmore & Segal-Horn, 2003). Sin embargo, existen pocas investigaciones sobre la gestión de marca de servicios en las pequeñas y medianas empresas (Horan, O'Dwyer & Tiernan 2011). Así, ante la escasez de literatura, este estudio pretende investigar la gestión de marca en las PYMES de servicios, concretamente en el sector del ocio.

La literatura también recomienda el tratamiento de la marca como un recurso estratégico básico (Urde et al., 1999), por lo que este estudio visualiza al Sistema de Gestión de Marca como una herramienta estratégica para la generación de ventaja competitiva. El Sistema de Gestión de Marca (BMS) es un proceso sistemático y estructurado de la gestión interna de la marca, representa la infraestructura de gestión interna básica necesaria para mantener las actividades de construcción de marca y la creación de valor de marca (Del Río, et al, 2011).

A pesar de su importancia, la investigación teórica y empírica sobre este tema es escasa, dado que no existen estudios empíricos sobre el efecto del BMS en el desempeño de la marca (Lee, Park, Baek y Lee, 2008), la investigación sobre la relación entre el BMS y la importancia interna del concepto de marca para el éxito de las empresas merece mayor investigación (Baumgarth, 2010).

El BMS en las pequeñas y medianas empresas dedicadas a los servicios es un aspecto emergente que aún no ha sido estudiado, y dada la escasa literatura sobre el impacto del sistema de gestión de marca en la creación de una marca fuerte y su relación con la ventaja competitiva, la pregunta de investigación que se plantea para este estudio es la siguiente:

¿Cómo un Sistema de Gestión de Marca puede crear una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector del ocio y ésta a su vez generar ventaja competitiva?

Los objetivos específicos de esta investigación son:

- Analizar las pequeñas y medianas empresas que prestan servicios y la creación de marcas fuertes.

- Establecer la relación de la marca y la ventaja competitiva.
- Conocer el caso específico de la gestión de marca de las PYMES en el sector del ocio.

A continuación, se presenta el diseño de la metodología empleada, la revisión de la literatura con los conceptos más importantes para la investigación y la elección del caso de estudio, la presentación de los resultados y conclusiones.

2. Metodología

Para conocer la relación entre el Sistema de Gestión de Marca y la ventaja competitiva en el sector del ocio y, debido a que es un área emergente de investigación, se utiliza una metodología de estudio de caso cualitativo, dado que un enfoque cualitativo permite desarrollar los conocimientos sobre el fenómeno a estudiar.

La metodología de estudio de caso cualitativo proporciona herramientas a los investigadores para estudiar fenómenos complejos en sus contextos. Cuando se aplica el enfoque correctamente, se convierte en un método valioso para desarrollar teorías (Baxter & Jack, 2008).

Yin (2003) describe un estudio de caso como una investigación empírica que analiza los fenómenos contemporáneos dentro el contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre los fenómenos y el contexto no son claramente evidentes.

Los diseños de los estudios de caso pueden ser categorizados como diseños únicos o múltiples (Yin et al., 2003), la metodología de caso de estudios proporciona abundantes datos basados en el contraste y la diversidad que provienen del contexto natural de las pequeñas y medianas empresas, donde los procesos y los comportamientos pueden ser entendidos en lugar de ser medidos (Spence & Essoussi, 2008). Esta metodología fue utilizada por otros estudios de gestión de marca en las PYMES como los trabajos de (Wong & Merrilees, 2007) y (Mowle & Merrilees, 2005).

Para el presente estudio se empleó la metodología de caso único, siendo el objeto de estudio la singular mediana empresa dedicada al ocio nocturno, la conocida discoteca Amnesia, uno

de los locales de esta índole más antiguos de la turística isla española de Ibiza. Actualmente esta población cuenta con muchas discotecas y bares, pero sólo algunas poseen el prestigio y son reconocidas a nivel internacional como es el caso de Amnesia. Asimismo, no todas las discotecas han diversificado su negocio y no se tiene evidencia de que hayan implementado un sistema de gestión de marca para gestionar y dar a conocer su marca.

Teniendo en cuenta el hecho de que ninguna literatura tan específica sobre el tema de investigación estaba disponible y el estudio de la gestión de la marca en las pequeñas y medianas empresas se encuentra todavía en la fase pionera (Krake et al., 2005) y más aún en el sector del ocio, se ha realizado un estudio de tipo exploratorio, el cual se utiliza para explorar aquellas situaciones en las que la intervención que se está evaluando no tiene claro un conjunto único de resultados (Yin et al., 2003).

Considerando la naturaleza exploratoria de esta investigación, los datos primarios con relación a la gestión de marca de la empresa seleccionada con el fin de obtener la información más fiable fueron recogidos a través de una entrevista de profundidad con la directora de marketing de la empresa. Esta técnica fue utilizada en estudios anteriores para conocer las estrategias de marca de las PYMES y comprender su percepción del contexto específico de la aplicación de la marca (Horan, O'Dwyer y Tiernan, 2011; Spence & Essoussi, 2008; Carson et al., 2001).

La entrevista personal en profundidad fue semi-estructurada con preguntas cerradas y abiertas para permitir que el entrevistado tuviera espacio suficiente para ofrecer una respuesta tan amplia como fuera posible, discutir a fondo las preguntas y ofrecer aclaraciones sobre las preguntas planteadas (Krake, 2005). Se abordaron los principales temas esbozados en el protocolo del estudio de caso, algunas de las preguntas de la entrevista incluyeron: los orígenes de la empresa, que abarca la marca, cómo cree la empresa que es concebida la marca por el público, qué la diferencia de la competencia, cómo se ha gestionado la marca, las perspectivas futuras de la empresa y las líneas estratégicas.

La entrevista tuvo una duración de 40 minutos, durante los cuales se tomaron notas por parte del entrevistador. Además, a fin de asegurar que todas las ideas y puntos de vista del entrevistado fueran señalados con precisión, la entrevista fue grabada y posteriormente transcrita para analizar los datos y comprobar que se tenía toda la información requerida para el estudio. Una vez analizada la entrevista se evidenció la falta de cierta información por lo que se contactó nuevamente a la persona responsable y se obtuvieron los datos requeridos.

Los datos secundarios fueron recolectados a través del análisis de documentos relacionados, del contenido de la página web de la empresa y otros sitios web que hacen referencia a la empresa, además de conocer el material de promoción y difusión de la marca, todo ello con el fin de proporcionar una visión más completa

3. Resultados

✓ Revisión teórica referida a gestión de marca en el sector de servicios

• Gestión de marca en los servicios

La Gestión de Marca o creación de marca es el resultado de un proceso que se realiza en la empresa y que se completa en el cliente. Nace con el diseño de un logotipo, un símbolo, una tipografía corporativa, continúa con la aplicación de estos elementos a los diferentes soportes que deben mostrar la marca, luego se enriquece con la incorporación de valores y atributos a la marca, y gracias a la comunicación corporativa concluye con la asimilación de todo esto en la mente del cliente, el cual le incorpora su mundo personal y finalmente adopta la marca como parte de sí mismo.

De Chernatony y McDonald (1992) definen una marca de éxito como un producto identificable, servicio, persona o lugar, aumentado de tal manera que el comprador o el usuario percibe valores añadidos únicos y relevantes que responden a sus necesidades más de cerca.

La concepción de la marca ha evolucionado de ser algo meramente físico que ayuda a identificar y diferenciar productos de la empresa (Louro

Cunha, 2001) a ser un intangible clave, es decir un recurso estratégico que tiene su base en el desarrollo social y en las relaciones con los clientes (Del Río, et al, 2011).

Esta evolución se aplica particularmente a las empresas de servicios, donde el significado de la marca para los clientes se debe fundamentalmente a sus experiencias con la organización y a los empleados que entregan el servicio (Brodie, Whittome, y Brush, 2009; Dall'Olmo Riley y de Chernatony, 2000).

El concepto de marca de servicio ha sido bien documentado a lo largo de las dos últimas décadas, haciendo hincapié en la creación y desarrollo de las marcas de servicio como una fuente de desarrollo de ventaja competitiva (Gilmore, 2003; De Chernatony y Segal-Horn, 2003). Pero su relevancia dentro de las pequeñas y medianas empresas que operan en el sector de servicios es menos explícita (Horan, O'Dwyer y Tiernan 2011).

De igual manera, si bien la gestión de marca de servicios ha recibido mucha atención, la gestión de marca de servicios en las PYMES no se ha desarrollado en la misma medida (Krake, 2005).

• Beneficios de la gestión de marca

Una marca fuerte puede conducir a muchas ventajas comerciales y aumentar la fuerza competitiva de las empresas. Muchos académicos y practicantes reconocen que hoy en día la creación de marcas fuertes es uno de los factores clave para el logro de una ventaja competitiva y garantiza la supervivencia de la empresa a largo plazo (Zablah, Brown y Donthu, 2010). Se entiende que una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

Una marca fuerte puede añadir valor sostenible, crear productos, crear empresas diferenciadas y generar crecimiento en las pequeñas y medianas empresas de servicios (Mowle y Merrilees, 2005).

Por todo ello, se establece para esta investigación, la siguiente primera proposición:

Proposición 1:**Una marca fuerte genera ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de servicios en el sector del ocio.**

A pesar de ello, la gestión de marca no es una prioridad para las pequeñas y medianas empresas. Se considera como un concepto reductivo que implica solamente el logotipo, el producto, el servicio o la tecnología que venden (Inskip, 2004).

Vanauken (2002) sugiere herramientas y formas de construir marcas fuertes mediante el desarrollo de una lista de control de gestión de marca para una gestión de marca más eficiente. Este autor llegó a la conclusión de que las empresas pueden gestionar de manera eficiente sus marcas mediante la creación de un sistema para gestionar continuamente la arquitectura de marca, nombre de marca, diseño de marca y la identidad de la marca. Por lo tanto, la construcción de una marca consiste en el desarrollo de un proceso de gestión sistemático y estructurado (Merrilees, Rundle-Thiele, y Lye, 2011).

- **Sistema de gestión de marca**

Con el entorno de mercado cada vez más incierto y cambiante, las empresas sienten la necesidad imperiosa de gestionar sistemáticamente sus marcas con el fin de adaptarse con rapidez y responder a cambios en las condiciones del mercado en relación con sus marcas (Kim & Lee, 2007).

Para los directivos de la marca corporativa o comercializadores, la gestión de marca sistemática es una de las tareas más importantes (Yoo, Chang-Jo y Kim Yeong-Chan, 2001). Las empresas se interesan mucho en la forma de planificar y ejecutar las actividades de gestión de marca para mantener y hacer crecer su valor de marca en el largo plazo (Kim & Lee, 2007).

Además, algunos investigadores y expertos argumentan que es necesario para las empresas establecer un sistema de gestión de la marca para lograr un alto rendimiento de la marca, ayudado por una gestión eficiente y eficaz de esta marca (Aaker, 2004; Davis y Dunn, 2002; Keller, 2003; Vanauken, 2002).

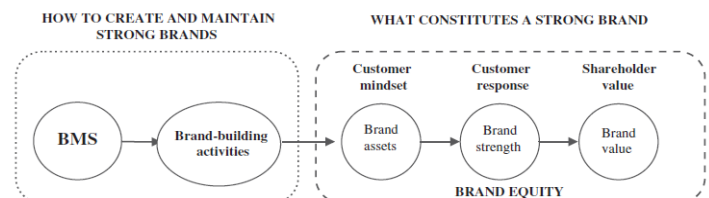
En otras palabras, las empresas necesitan un

sistema para construir una organización impulsada por la marca y la cultura, para mejorar la educación y el conocimiento de los empleados y para implementar una medición sistemática y científica del desempeño de la marca.

El concepto del Sistema de Gestión de Marca o Brand Management System (BMS) es introducido por Kim & Lee (2007). Estos autores definen al BMS como "conjunto de todos los sistemas, estructura organizacional o cultura de una empresa que apoyan a las actividades de construcción de marca". El BMS representa cómo las empresas deben concebir y desarrollar la gestión interna de sus marcas para facilitar la creación y el mantenimiento de marcas fuertes en el largo plazo y constituye un concepto distinto de ambos; las actividades específicas de construcción de marca y la cultura de la organización (Del Río, et al, 2011).

Por todo ello, se establece para esta investigación, la segunda proposición**Proposición 2****El Sistema de Gestión de Marca contribuye directamente a la construcción de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio.**

El BMS no es el proceso de gestión de marca en general, ni la creación de las relaciones potenciales entre las actividades de construcción de marca (Aaker y Joachimsthaler, 2000); es una capacidad dinámica que sostiene el modelo de la cadena de gestión de la marca representado en la figura 1.

Figura 1. Cadena de Gestión de Marca y el BMS

Source: Elaborated from Keller and Lehman (2003)

Fig. 1. The brand management chain and the BMS. Elaborated from Keller and Lehman (2003).

Fuente: Keller y Lehman, 2003.

Según Keller y Lehman (2003) se puede crear y mantener una marca fuerte a través de un Sistema

de Gestión de marca realizando las actividades de construcción de marca. En este sentido, una marca fuerte está constituida por los activos de marca, fortaleza de marca y valor de marca los cuales se ven reflejados en la mentalidad del cliente, en la respuesta de los clientes y en el valor para los accionistas.

Así, los conceptos relacionados con esta teoría son los siguientes:

- ✓ *Mentalidad del cliente:* El posicionamiento de la marca en la mente del cliente se considera como los activos intangibles que tiene una marca.
- ✓ *Respuesta de los clientes:* La respuesta y actitud positiva del cliente hacia la marca representa la fortaleza de la marca, es decir que tan fuerte es una marca.
- ✓ *Valor para los accionistas:* Si una marca tiene valor para los accionistas se puede decir que tiene valor de marca.

• **actividades del sistema de gestión de marca**

Estudios recientes destacan la necesidad de una marca fuerte de apoyo a la cultura de la empresa, o la orientación de la marca, lo que garantiza que la marca tiene un papel importante en el modelo de negocio (Baumgarth & Schmidt, 2010). Es por esto que la literatura recomienda reconocer a una marca como un recurso estratégico básico.

Sobre la base de estas ideas, este estudio conceptualiza que el BMS consta de tres dimensiones básicas: la orientación de la marca, la gestión interna de la marca y la gestión estratégica de las actividades de la marca (Del Río, 2011).

Orientación hacia la marca

Este concepto fue inicialmente definido por Urde (1999), quien define la orientación de la marca como *“Un enfoque en el que los procesos de la organización giran en torno a la creación, desarrollo y protección de la identidad de marca, y a la interacción con los clientes objetivo, con el fin de lograr duraderas ventajas competitivas en forma de marcas, esto implica que la alta dirección atribuye una gran importancia a la marca”*.

La orientación hacia la marca es una forma de pensar, un tipo de cultura organizacional que asegura que la marca tendrá un papel dominante en la estrategia de la empresa (Baumgarth y Schmidt 2010; Wong y Merrilees, 2007).

Constituye la base fundamental sobre la cual, la empresa sustenta la capacidad de gestionar su marca con eficacia (Beverland et al., 2007), refuerza la diferenciación de la marca en el mercado y en última instancia, ayuda a lograr ventajas competitivas sostenibles (Baumgarth & Schmidt, 2010).

Gestión interna de la marca

Las empresas deben educar y formar a todos sus trabajadores, cualquiera que sea su nivel y/o función, con la intención de que ellos conozcan y apoyen la identidad de marca, y comprendan su significado e implicaciones perfectamente (Chernatony & Cottam, 2006).

Por otro lado, otro objetivo de la gestión interna de marca es favorecer las comunicaciones internas sobre la marca, tanto de arriba hacia abajo - de los gerentes y directores - y de abajo hacia arriba - de los empleados - por lo que las actividades de desarrollo de la marca y fortalecimiento puedan llevarse a cabo tan eficientemente como sea posible (M'zungu et al., 2010).

En este sentido, los empleados participan activamente en la construcción de la marca a través de cada contacto o encuentro con los clientes (Dall'Olmo, Riley y de Chernatony, 2000; Merz et al., 2009).

El BMS también debe incluir el monitoreo de la imagen interna de la marca con el fin de garantizar una alineación perfecta entre la percepción interna de la marca y los objetivos estratégicos de la organización (Del Río, 2011).

Gestión estratégica de la marca

Para que los marcas puedan convertirse en una fuente de ventaja competitiva para las empresas, la gestión estratégica de marca tiene que incluir un ajuste cuidadoso entre la estrategia de marketing global de la empresa y la imagen deseada de la marca, junto con una planificación a medio y largo

plazo de los objetivos de la marca para facilitar el proceso de planificación estratégica de marketing (Del Río, 2011).

Resultados anteriores sugieren que las empresas con un Sistema de Gestión de Marca bien desarrollado logran un rendimiento superior y crean una ventaja competitiva (Lee et al., 2008).

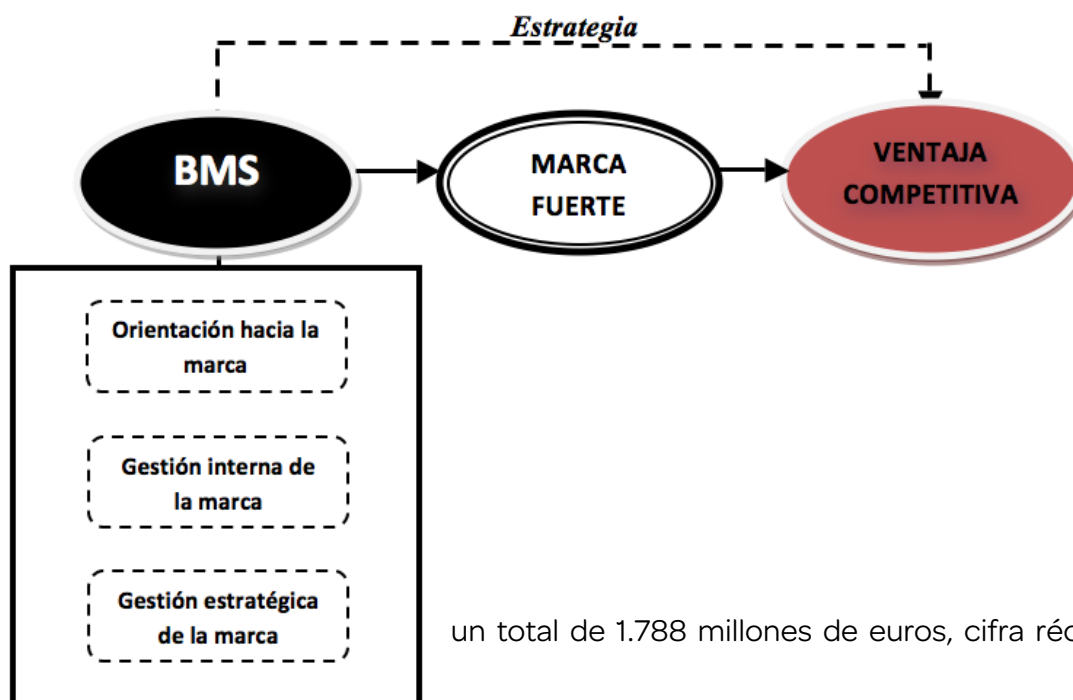
En consecuencia, se establece la tercera proposición de la siguiente manera:

Proposición 3

El Sistema de Gestión de Marca supone una estrategia para generar ventaja competitiva.

Así, a partir de la revisión de la literatura realizada, la figura 2 muestra el modelo de la investigación, donde se presentan las actividades para la construcción del BMS y la relación del mismo con las proposiciones planteadas anteriormente.

Figura 2. Modelo sobre la estrategia del BMS



Fuente: Elaboración propia

✓ **SELECCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO**

• **La Industria del ocio/turismo y el clubbing en Ibiza**

Según Domínguez Machuca et al. (2007), en uno de sus estudios sobre Dirección de Operaciones en empresas de servicios, cabe señalar que no se dedica mucha atención a la investigación en importantes sectores del momento actual, tales como el turismo, ocio, cultura y deporte.

El sector turístico en España es de gran importancia dado que supone un 15,2% del Producto Interior Bruto (PIB), en el año 2012 aportó de forma directa, indirecta e inducida 160.000 millones de euros a la economía española, además de generar unos 894.000 puestos de trabajo directos, según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2013).

De igual manera, el sector turístico actúa como locomotora de la economía de la isla de Ibiza, siendo el 95% de los turistas que la visitan por motivos de ocio y vacaciones (Instituto de Estudios Turísticos IET, 2013). Los turistas que visitaron Ibiza y Formentera durante todo el pasado año (2012) dejaron en las islas

que constituye la máxima recaudación obtenida jamás en las Pitiusas a lo largo de un año (Diario de Ibiza, 2013).

Especialmente el ocio nocturno en España, y de forma muy diferenciada en Ibiza, tienen fama internacional. Por tanto, este producto turístico supone un activo notable dentro del sector ya que España cuenta con una amplísima oferta de locales de los estilos más diversos, desde terrazas en las que se puede disfrutar de las más variadas bebidas hasta discotecas que se encuentran entre las mejores del mundo con un amplio reconocimiento a nivel mundial (Marca España, 2012).

Desde su nacimiento, las discotecas han evolucionado, tanto a nivel internacional como nacional, y ahora es un elemento básico de las industrias de turismo y ocio (Stellers, 1998). El clubbing se comercializa como parte de la experiencia ocio/turística con puntos de acceso en todo el mundo desde Rimini a Cancún, desde Sydney y Faliraki hasta la costa de Mozambique, todos los destinos preferidos para los que buscan una experiencia extendida de club (Hudson, 2000).

El clubbing como una forma de placer basada en el turismo (Currie, 1997) surgió a mediados de los años 80 en medio de los placeres hedonistas que atrajeron a miles de jóvenes de toda Europa a la isla española de Ibiza, siendo uno de los fenómenos culturales más significativos de los últimos treinta años (Hudson, 2000; Reynolds, 1998; Thornton, 1995).

Desde su comienzo en la isla española de Ibiza la cultura club ha evolucionado a partir de una experiencia contracultural (delirio) a un sector global, mercantilizado por las industrias del turismo y el ocio (Goulding & Shankar 2011).

Ibiza se ha comercializado con éxito como una zona de discotecas durante 25 años, adquiriendo una gran fama a nivel internacional por sus fiestas, que atraen a numerosos turistas. De hecho, tan dependiente es Ibiza del turismo, en gran parte como resultado de su estatus de icono como destino de los clubes más importante del mundo, que las autoridades locales están buscando maneras de diversificar su base económica (Gore, 2008).

• **Club AMNESIA IBIZA**

Amnesia es uno de los clubes de renombre internacional en Ibiza. En 1970 es cuando se inicia realmente la historia de esta conocida y prestigiosa discoteca, años en los que la isla disfrutaba de una libertad inaudita diferenciada de la del resto de España. En aquella época la casa que posteriormente se convertiría en lo que es hoy Amnesia era punto de reunión de idealistas y contraculturales.

En 1976 nace en sí la discoteca más auténtica de la isla bajo el nombre de "Amnesia", la cual fue evolucionando a través de los años al ritmo de los sonidos de cada época. Era el lugar predilecto de las celebridades en días previos a que miles de clubbers acudieran en masa a la isla cada temporada. La discoteca ha sobrevivido cierres y veranos inolvidables por igual antes de que finalmente consolidara su posición como uno de los primeros clubes de la isla en los años 90.

Cuando en 1999 la Unesco declara a Ibiza Patrimonio de la Humanidad, la isla alcanza los 100.000 residentes y los clubes de Ibiza empiezan a alcanzar fama mundial. En este sentido, Amnesia es reconocida a nivel internacional¹, su marca se extiende exitosamente a las revistas, eventos, discos de música, ropa y radio.

Amnesia es también un grupo empresarial que posee varias sociedades dedicadas a la diversificación del negocio, el cual ha sabido cómo gestionar su marca de manera eficiente y lograr ese reconocimiento a nivel internacional. Actualmente está a punto de iniciar un proceso de expansión con franquicias nacionales e internacionales en cuatro destinos clave. Estas franquicias deberán cumplir unos requisitos que garantizarán ser lo

¹ Amnesia es nominada cada año por la Internacional Dance Music Awards en la categoría BEST GLOBAL CLUB, desde 2006 hasta la fecha ha ganado durante 7 años este prestigioso premio. La IDMA es parte de la World Music Conference que es una conferencia mundial de música electrónica celebrada en Miami y dirigida por profesionales en el tema como DJs, promotores y productores discográficos, LA IDMA es uno de los eventos anuales más esperados en el calendario de la música, cada año genera más de dos millones de votos de los entusiastas de la música provenientes de 209 países para reconocer y honrar logros excepcionales en 56 categorías de estos premios. Como parte de su declaración de la misión es servir como plataforma para el avance de la industria musical.

más parecidas posible a la discoteca original de Ibiza.

Sin embargo, a pesar de que su marca es reconocida a nivel mundial, Amnesia aún es considerada una mediana empresa dedicada a los servicios de ocio/turismo, según la nueva definición de PYME de 2006 por la comunidad europea, una mediana empresa tiene menos de 250 empleados, un volumen de negocio y balance general inferior o igual a los 50 millones de euros al año².

El actual propietario MFC adquirió Amnesia en 1991, cuando ésta se encontraba en un declive empresarial para la marca muy importante, cambió el curso de su historia realizando un giro hacia la modernidad y la vanguardia, reposicionó la discoteca beneficiándose del turismo, comercializándola a todos los niveles local, nacional e internacional y presentando un buen producto-espectáculo convirtiéndose así en lo que es hoy en día. Desde entonces se ha posicionado como una entidad líder referente a la música electrónica y la industria de clubes. Actualmente las actividades de la discoteca tienen lugar en temporada de verano donde se presentan eventos, diferentes fiestas diarias con artistas y DJs reconocidos a nivel mundial.

Amnesia es hoy la cúspide de una gran trayectoria familiar de un grupo de personas presidida por MFC que empezó con sus bases en un sistema muy simple basado en el trabajo día a día, que de manera repentina alcanza un ámbito internacional, pero sin perder la esencia característica de empresa familiar. Uno de sus principales objetivos es proyectar la marca a nivel internacional dentro del ocio nocturno y posicionar el nombre de las islas Baleares en el mundo.

A través de los años Amnesia paso de ser sólo un club nocturno a ser un grupo empresarial conformado por varias sociedades dedicadas a diferentes actividades dentro de la hostelería y el sector del ocio/turismo. Las principales líneas de negocio son las relacionadas con la discoteca, como el *Amnesia World Tour* evento que se realiza en diferentes países donde se presenta el

² La empresa en temporada de invierno cuenta con una plantilla menor o igual a 50 empleados y en temporada de verano que es cuando está abierta la discoteca, el número de empleados es poco mayor a 250, por lo que en promedio mensual tiene una planilla menor a 250.

mismo espectáculo que en la discoteca; el sello discográfico que comercializa discos de música y video con recopilaciones y producciones propias; la emisora de radio; la línea de ropa y merchandising (bolsos, relojes, llaveros, etc.); la publicación *Amnesia magazine* de distribución en Ibiza y Barcelona; y, probablemente el más importante en este momento el proyecto *Amnesia Port Fórum Barcelona*, que es la construcción de una nueva discoteca y un área de esparcimiento y ocio nocturno en la ciudad de Barcelona.

Otros negocios del mismo grupo empresarial son L'Atlántida Disco Beach y el club Atlantic ubicados en Barcelona, y los restaurantes Cova Santa y La Barraca que se encuentran en la isla de Ibiza. Como se mencionó anteriormente el grupo está actualmente en proceso de expansión a través de un proyecto de franquicias y patentes.

Probablemente, la isla de Ibiza es uno de los lugares con más discotecas del mundo, en la cual existe un amplio número de ofertas. Todos los años van abriéndose nuevos locales nocturnos al tiempo que otros van cerrando, cada club ofrece una oferta muy diferente dirigida a distintos públicos, entornos y con diferentes legislaciones, pero todas con el mismo objetivo, la diversión nocturna.

Amnesia considera que sus principales competidores son los grandes clubes como Pachá, Space, Privilege, Es Paradís y Ushuaïa. Asimismo, reconoce que un competidor potencial es cualquier persona o empresa que realice sus actividades en el sector del ocio nocturno con aspiraciones a un público objetivo de cierto nivel, que su producto sea la música electrónica y su servicio principal la hostelería.

Por lo tanto, la estrategia competitiva que aplica la empresa para que su producto o servicio sea percibido como único en la industria es la diferenciación. Una estrategia de diferenciación puede adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia (Porter, 1982) y se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente

(Hill & Jones, 1996).

Además de los diferenciales con los que cuenta Amnesia como la larga trayectoria y la ubicación estratégica, ésta realiza grandes esfuerzos para basar su diferenciación en la suma calidad persiguiendo la excelencia en la propuesta artística, técnica y sobre todo en el servicio profesional, busca la renovación e innovación constante en el espectáculo que ofrece con fiestas como La Espuma, Cocoon, La Troya, Cream, Matinée, Pop Star y Music On.

De igual manera apuesta por la evolución continua de los factores técnicos y tecnológicos que lo acompañan, una de las claves de éxito radica en la calidad del sonido, dispone actualmente del sistema auditivo más avanzado (Xpanded Amnesia Technology) que utiliza procesadores electrónicos de dinámica, y su función es analizar y realzar las frecuencias que provocan que el cuerpo humano vibre como si estuviera recibiendo un masaje sonoro. Tiene también instalado un sistema de láseres de colores de última tecnología, por lo que la combinación resulta un espectáculo inimaginable.

Respecto a los trabajadores (incluyendo personal administrativo, comercial, camareros, seguridad, técnicos de luces y sonido, bailarines y personal de apoyo) se les exige un alto nivel de profesionalismo y un servicio excelente, se les concientiza de manera que comprendan que el club tiene un referente muy alto respecto al servicio, calidad y a lo artístico por lo cual ellos no pueden bajar de ese estándar y tienen que estar al nivel de lo que se requiere.

Una marca fuerte

La empresa considera que Amnesia es una marca fuerte, probablemente la más fuerte dentro de su sector por lo cual tiene ese gran reconocimiento a nivel internacional. Se puede basar esta afirmación de acuerdo con los siguientes aspectos:

Mentalidad del cliente

El posicionamiento que tiene Amnesia en la mente del cliente es de glamour, lujo, verano, mediterráneo, espectáculo, fiesta, garantía de diversión, está relacionada con el turista de alto nivel, de cierto estatus y VIP, con la música

electrónica muy innovadora y es concebida como un producto más de proyección internacional que nacional. La experiencia del cliente hace que Amnesia sea sinónimo de una especie de performance mágica que no se da en ningún otro club.

Respuesta de los clientes

Cada verano Amnesia es visitada por 1 millón de personas de todo el mundo, todas las noches existen largas colas para poder ingresar al club, lo cual demuestra que es una de las preferidas por el público.

Asimismo, es interminable la nómina de ídolos y famosos del cine, música, espectáculo, moda y belleza que se dan cita cada año, muchos DJs internacionales han sido y quieren ser parte de la cabina de la discoteca y poder exponer sus éxitos de música electrónica.

Además, la página web tiene una encuesta breve sobre su experiencia con la discoteca y va monitoreando continuamente las opiniones de los clientes, en su mayoría muy satisfactorias.

Valor para los accionistas

Los accionistas atribuyen un gran valor a la marca. Para la presidencia no es sólo importante un impacto publicitario de la marca y las gestiones de marketing, sino que el cliente tenga una gran experiencia en Amnesia y esta experiencia sea relacionada directamente con la marca.

En base a esta información se puede concluir que Amnesia es una marca fuerte y que tiene una o más características que se manifiestan de muy diversas formas y que generan ventaja competitiva.

La ventaja competitiva que tiene la empresa se deriva tanto de una buena imagen, de una ubicación privilegiada, de conseguir generar la mayor diferencia posible entre la disposición a pagar del cliente para disfrutar de los beneficios del servicio y el costo de proveerlo (Ghemawat et al., 2001) y principalmente de la rentabilidad de la empresa comparada con la rentabilidad promedio del sector, la base de las diferencias de rentabilidad entre empresas del mismo sector radica en la capacidad que tienen de crear y capturar valor (Saloner, Shepard y Podolny, 2001).

Basados en todo lo explicado anteriormente, se puede validar la **primera proposición** una marca fuerte genera ventaja competitiva en las pequeñas y medianas empresas de servicios en el sector del ocio.

Gestión de marca

La empresa no sólo gestiona su marca aplicando los elementos como el logotipo o simbología característica de la marca en los diferentes soportes que deben mostrar una marca como anuncios, web, etiquetas, productos, etc. sino que se ha realizado de manera conjunta al gestionarse el negocio, los recursos, las estrategias, la empresa siempre ha pretendido no solo mostrar una marca, sino poseer el conjunto global de lo que ofrece Amnesia como club y la experiencia que el cliente pueda recibir, de ésta manera se han gestionado los valores y los atributos de identidad de la marca.

La clave para que Amnesia haya llegado a tener ese reconocimiento tan grande a nivel nacional e internacional se debe a que la marca no se ha separado del sinónimo de calidad y de todo lo que representa el negocio, es decir del servicio/ producto, de la comercialización, de las estrategias de marketing, etc. Existe un equipo de personas encargadas de realizar estas actividades y a la vez intentan que la marca Amnesia no sea simplemente una etiqueta de un producto o un solo nombre que funciona por sí solo.

Otra actividad que contribuye a la gestión de marca es la comunicación corporativa a través de medios de comunicación tradicionales y en línea como prensa, radio, televisión, páginas web, y otros. La empresa continuamente informa a los medios de comunicación de todos los éxitos que va obteniendo Amnesia tanto a nivel económico y empresarial, esto también debido a que es uno de los negocios más importantes de las islas Baleares.

Según Capriotti et al., (2009), la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización, esto puede verse reflejado especialmente en la preferencia de las celebridades en el hecho de que sean clientes asiduos al club, y en el "boca a boca" que transmite

el cliente al público en general difundiendo las experiencias y sensaciones obtenidas.

Sistema de Gestión de marca

A continuación, se describen las actividades realizadas por la empresa para la implementación del BMS:

Orientación hacia la marca

A pesar de ser una empresa familiar y con un arraigo tradicional en la forma de trabajar, la alta dirección realiza esfuerzos para que la organización cumpla uno de los principales objetivos empresariales que es la creación, desarrollo y difusión de una marca fuerte, asimismo es muy importante para la empresa la interacción y experiencia con el cliente para que los intangibles de la marca sean fuertemente posicionados y perduren en el tiempo.

Por lo descrito anteriormente se puede decir que la empresa tiene la capacidad de gestionar su marca de manera eficiente, reforzando su diferenciación en el sector del ocio con el fin de generar ventaja competitiva.

Gestión interna de la marca

La marca es un factor de diferenciación no sólo ante los stakeholders externos, sino también ante los empleados que deben comprender y valorar los factores diferenciales que supone trabajar en su empresa, además de ser conscientes de su papel como protagonistas de la marca ante los clientes.

Para la empresa, los trabajadores que están en contacto con el cliente representan uno de los factores más importantes del servicio y están considerados como parte de la oferta al público por lo que son concienciados sobre el significado de la marca Amnesia y al mismo tiempo se les exige un alto nivel de profesionalismo.

La empresa percibe que los trabajadores tienen un fuerte sentido de pertenencia hacia la empresa y hacia a la marca: "Los trabajadores cuando entran en las instalaciones de la discoteca sumado el hecho de estar en Ibiza, entran en un microcosmos donde se sienten parte de uno de los mejores clubes del mundo y se sienten como los elegidos".

Los trabajadores y su comprensión sobre lo que representa Amnesia son muy importantes para la empresa debido a que uno de sus objetivos es evitar un mal servicio. "Si un cliente tiene una mala experiencia en el servicio se acordará siempre a pesar de que haya tenido un buen Dj o música inigualable, el cliente siempre se acuerda de lo negativo y de lo positivo a veces no".

Gestión estratégica de la marca

Según la revisión de la literatura, con el fin de que las marcas puedan convertirse en una fuente de ventaja competitiva, la gestión estratégica de marca debe incluir el desarrollo de una estrategia de marketing coherente con la imagen de marca deseada, la evaluación de la evolución de la imagen de la marca y su valor en el mercado, y la asignación de los derechos económicos y los recursos humanos necesarios para la gestión de la marca.

La empresa cuenta con estrategias de marketing, pero reconoce que la marca no es el centro de su estrategia sino el negocio en sí, tratado como un conjunto global que incluye la marca, servicio/producto, comercialización, promoción, etc. Cuenta con objetivos y líneas estratégicas definidas las cuales muchas veces son flexibles y se ajustan al entorno cambiante, a las oportunidades de negocio que se presenten y al desempeño actual de la empresa, esto con el fin de generar ventajas sobre la competencia.

La estrategia de marketing no sólo persigue la rentabilidad y solvencia de la empresa, tiene como uno de sus objetivos la transmisión y perduración de la imagen en el tiempo, a pesar de que la marca no es el punto central de la estrategia, ésta es coherente con la imagen deseada.

Actualmente, Amnesia tiene la imagen que desea, pero considera que ninguna empresa que se considere ambiciosa se conforma o se siente satisfecha donde se encuentra, e indica que siempre existen nuevos retos para una empresa.

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede concluir que la empresa ha realizado las tres actividades para crear y mantener una marca fuerte obteniendo el resultado deseado.

Por lo tanto, se puede validar la **segunda proposición** el Sistema de Gestión de Marca contribuye directamente a la construcción de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio.

Con la validación de las dos primeras proposiciones donde se evidencia que el Sistema de Gestión de Marca ayuda directamente a la construcción de una marca fuerte y ésta a su vez genera ventaja competitiva se puede concluir que la aplicación de un BMS genera ventaja competitiva, pero de acuerdo a la investigación realizada no se pudo comprobar que la empresa haya utilizado esta herramienta como parte de una estrategia.

En base a la información de este caso se valida parcialmente la **tercera proposición** el Sistema de Gestión de Marca genera ventaja competitiva, pero es aún no es conceptualizado como un recurso estratégico para obtenerla.

4. Discusión

Debido a que el estudio de la gestión de la marca en las pequeñas y medianas empresas de servicios no está ampliamente soportado por la literatura y el caso específico del sector ocio se encuentra todavía en fase pionera, como punto de inicio se ha realizado un estudio exploratorio, en el que fueron probadas en la práctica las pocas teorías disponibles sobre el tema.

Una primera limitación de este trabajo viene dada por la novedad del Sistema de Gestión de Marca en las PYMES de servicios y que cuenta con una escasa literatura previa, en segundo lugar, los resultados se basaron en las percepciones subjetivas de un solo demandado en la empresa, que es una fuente potencial de sesgo del método común. Idealmente, los investigadores deben recopilar datos de varias fuentes dentro de la empresa (James, Demaree, y Wolf, 1993) pero el uso de múltiples informantes también puede reducir la tasa de respuesta, lo que limitaría la posibilidad de generalizar de los resultados (Santos, del Río, Suárez y Díaz, 2011).

Otra de las limitaciones, como ya se mencionó anteriormente, se refiere a que sólo se dispone de la percepción interna de la empresa, de manera que para poder validar de forma más objetiva los

resultados se debería conocer también la opinión del cliente sobre la imagen que tiene de la marca y poder contrastarla con la información generada por la propia empresa.

Finalmente, se debe mencionar que los resultados de un solo estudio de caso no pueden ser generalizados a todas las pequeñas y medianas empresas del sector ocio. Asimismo, el proceso de creación de valor de marca podría ser diferente para las PYMES de servicios de otros sectores.

Las posibles implicaciones empresariales pueden darse tanto para las PYMES de servicios el mismo sector del ocio o para otros sectores. Se constata que al implementar un Sistema de Gestión de marca la empresa adquiere una cultura organizacional orientada hacia la marca y al mercado lo que le permite gestionar la marca de manera eficiente y al mismo tiempo alinear sus estrategias de marketing y empresariales. Hoy en día todas las empresas buscan tener la imagen de marca deseada, lograr diferenciación en el mercado, y sobre todo tener una ventaja competitiva en su sector, el cumplimiento de las actividades del BMS supone un reto para la PYMES para lograr estos objetivos.

Asimismo, tienen que ser conscientes de la importancia que tiene una marca fuerte y su comprensión por parte de sus trabajadores para poder ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Este estudio ofrece oportunidades para la investigación futura. Los investigadores pueden replicar este estudio con diferentes muestras, en diferentes industrias y teniendo en cuenta otros antecedentes potenciales del Sistema de Gestión de Marca.

Del mismo modo, mayores estudios sobre el éxito de una PYME, basado en la creación de una marca fuerte, podrían ofrecer una mayor comprensión de los problemas que actualmente enfrentan en la gestión de una marca.

5. Conclusiones

El objetivo principal de este estudio exploratorio es conocer el impacto de la aplicación de un Sistema de Gestión de marca sobre la creación de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio, y establecer su relación

con la generación de ventaja competitiva, además trata de proveer mayores conocimientos en la literatura de gestión de marca de las PYMES de servicios.

Las marcas fuertes tienen que estar bien desarrolladas internamente y el BMS pretende ayudar a los administradores a obtener una imagen más clara de cómo manejar mejor la marca internamente para maximizar su valor y competitividad a largo plazo de la empresa (Santos, del Río, Suárez y Díaz, 2011).

Como muestra la figura 1, el BMS constituye la infraestructura básica de la gestión interna que incluye a las actividades de construcción de marca que tienen como objetivo la creación de valor marca.

Los resultados obtenidos demuestran que la realización de estas actividades: orientación hacia la marca, gestión interna de la marca y gestión estratégica de la marca contribuye directamente con la creación de una marca fuerte, por lo tanto, éste estudio soporta el modelo de la cadena de gestión de marca presentado por Keller y Lehman (2003).

En base a la revisión de la literatura una marca fuerte está constituida por tres elementos claves: el activo de marca que es reflejado por su posicionamiento en la mente del cliente, la fortaleza de marca que se mide a través de la respuesta de cliente y finalmente el valor de la marca que es el valor que los accionistas atribuyen a la marca, la empresa posee estos elementos claves por lo que se considera que Amnesia es una marca fuerte.

Los resultados también indican que las pequeñas y medianas empresas de servicios tienen la capacidad de crear marcas fuertes de manera eficiente, contrario a la literatura existente que soporta que las pequeñas y medianas empresas no realizan muchas actividades de gestión de marca y debido a que los estudios no han confirmado que sí las realizan, se percibe que muchas PYMES no tienen tiempo suficiente ni recursos para llevar a cabo actividades de gestión de marca (Wong y Merrilees, 2007), otro aporte del presente trabajo es ofrecer datos empíricos sobre la gestión de marca desde la perspectiva de las empresas del

sector del ocio.

Asimismo, se ha comprobado que una marca fuerte puede generar ventaja competitiva basada en la imagen de marca y en la diferenciación de la empresa, se puede concluir que el sistema de gestión de marca y la ventaja competitiva tienen una relación causal donde la ventaja es el efecto esperado de la implementación de un BMS (causa).

Por lo tanto este estudio amplía la definición del BMS que Kim y Lee (2007) propusieron, y en línea con la con la investigación de Santos, del Río, Suárez y Díaz (2011) conceptualiza el BMS como una capacidad dinámica que permite a las empresas: (1) conseguir una infraestructura necesaria para la aplicación de las actividades de construcción de marca, (2) lograr una orientación de marca y desarrollar una cultura de marca a un nivel organizativo, (3) facilitar la creación de valor de marca y mantener una marca fuerte, (4) adquirir una ventaja competitiva sostenible y por tanto un mejor rendimiento del negocio, (5) entregar un servicio coherente con la imagen de marca, y finalmente, (6) el BMS se constituye como un posible recurso estratégico para adaptarse a la evolución de los mercados.

Es necesario indicar que el BMS contribuye a un mejor rendimiento del negocio, pero de forma indirecta, este resultado está en línea con Lee et al. (2008) que argumenta que los esfuerzos de las empresas para gestionar sus marcas no mejoran inmediatamente su desempeño financiero y de mercado, en su lugar, estos efectos se dan por el impacto del BMS en el desempeño comercial de la empresa en términos de satisfacción del cliente, lealtad e imagen de marca, etc.

En conclusión, un Sistema de Gestión de marca contribuye a la creación de una marca fuerte en las pequeñas y medianas empresas del sector ocio, y ésta a su vez tiene la capacidad de generar ventaja competitiva.

6. Referencias

Aaker, D. (2004). "Brand portfolio strategy", Free Press, New York.

Abimbola, T. and Vallaster, C. (2007). "Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview", *Qualitative Market Research: An*

International Journal, 10(4), 341-348.

Baumgarth, C. (2010). "Living the brand: Brand orientation in the business-to-business Sector". *European Journal of Marketing*, 44(5), 653-671.

Baumgarth, C., & Schmidt, M. (2010). "How strong is the business-to-business brand in the workforce?" *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1250-1260.

Baxter, P. & Jack, S. (2008). "Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers", *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. and Gronhaug, K. (2001), "Qualitative Marketing Research", Sage, London.

De Chernatony, L., & Cottam, S. (2006). "Internal brand factors driving successful financial services brand". *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.

de Chernatony, L., Segal-Horn, S. (2003). "The criteria for successful services brands", *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1095 - 1118

Diariodelbiza(2013). "El turismodejó 1.788 millones de euros en las Pitiusas el año pasado", <http://www.diariodeibiza.es/pitiuses-balears/2013/02/04/turismo-dejo-1788-millones-euros-pitiusas-ano-pasado/601953.html> (agosto, 2013).

Domínguez Machuca J A., González M.M., Aguilar V.G (2007) "Investigación en servicios en el ámbito de la dirección de operaciones", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 30, 205-232.

Gilmore, A. (2003). "Services Marketing and Management", Sage Publications, London.

Gore, G. (2008). "Ibiza dumps ecstasy for facials as Spain's Party Island Detoxes". <http://www.bloomber.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aevWjOEVeyEA> (accessed 16.01.2011).

Goulding, C. & Shankar A. (2011). "Club culture, neotribalism and ritualised behavior", *Annals of Tourism Research*, 38, (4), 1435-1453.

Horan, G., O'Dwyer, M., Tiernan, S. (2011). "Exploring management perspectives of branding in service SMEs", *Journal of Services Marketing*, 25(2), 114-

- Hudson, S. (2000). "The rave: Spiritual healing in modern western subcultures", *Anthropological Quarterly*, 73(1), 35-49.
- Inskip, I. (2004), "Corporate branding for small to medium-sized businesses – a missed opportunity or an indulgence?", *Journal of Brand Management*, 11 (4), 358-65.
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1993). "An assessment of within-group interrater reliability", *Journal of Applied Psychology*, 78, 306–309.
- Keller, K. L., & Lehman, D. R. (2003). "The brand value chain: optimising strategic and financial brand performance". *Marketing Management*, 26–31 (May–June).
- Kim, Y. -K., & Lee, K. -Y. (2007). "A study on brand management system of Korean companies". *Korea Journalism Review*, 61–87 Summer.
- Krake, F. (2005). "Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints", *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 28-238.
- Lee, J., Park, S. Y., Baek, I., & Lee, C. (2008). "The impact of the brand management system on brand performance in B2B and B2C environments", *Industrial Marketing Management*, 37, 848–855.
- Louro, M. J., Cunha, P.V. (2001). "Brand management paradigms". *Journal of Marketing Management*, 17(7/8), 849–875.
- Marca España (2013). "Turismo de ocio nocturno", <http://marcaespana.es/es/economia-empresa/turismo/articulos/258/turismo-de-ocio-nocturno> (agosto, 2013).
- Mowle, J., Merrilees, B. (2005), "A functional and symbolic perspective to branding Australian SME wineries", *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 220-7.
- Spence M. & Essoussi L.H. (2010), "SME brand building and management: an exploratory study", *European Journal of Marketing*, 44(7), 1037-1054
- Urde, M. (1999). "Brand orientation: A mindset for building brands into strategic Resources". *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 117–133.
- Vanauken, B. (2002). "The brand management checklist". Kogan Page, London.
- Wong, H. Y., & Merrilees, B. (2007). "Closing the marketing strategy to performance gap: The role of brand orientation", *Journal of Strategic Marketing*, 15(5), 387-402.
- Yin, R. K. (2003). "Case study research: Design and methods", Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yoo, Chang-Jo & Kim, Young-Chan. (2001). "Study on the Effects of Company and Individual Brand Image on the Consumers' Car Choice: Interactive Approach of Qualitative and Quantitative Research Method". *Korean Journal of Marketing*. 16(4), 113-136.
- Zablah, A.R., Brown, B.P., Donthu, N. (2010). "The relative importance of brands in modified rebuy purchase situations". *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 248-260.

Publicidad digital y redes sociales dirigidas a jóvenes de la ciudad de Sucre

Resumen

Gracias a la revolución tecnológica, la publicidad expandió sus horizontes creativos hacia el mundo cibernético, ofreciendo una mayor visibilidad para las empresas siendo que les permite transmitir en sus mensajes publicitarios los objetivos o simplemente las estrategias que las empresas usaran para sus diferentes productos. Las empresas en general vieron que el mundo digital es una nueva opción para poder lograr un mejor acercamiento a sus clientes por lo tanto se vio pertinente realizar una investigación considerando como publicidad digital llega a impactar en los jóvenes siendo que son considerados como nativos digitales, además también se consideró que este segmento cuenta con una alta presencia en redes sociales y emplean herramientas web con mayor facilidad.

En este sentido el presente trabajo se desarrolló para, determinar el impacto de la publicidad digital emitida en las redes sociales dado que el consumo de las mismas es alto en los jóvenes de la ciudad de Sucre. Para tal efecto se llevó a cabo con 383 encuestados con la aplicación del cuestionario de publicidad digital y la entrevista a tres profesionales relacionados a la carrera de Ingeniería Comercial. La investigación fue basada en tres métodos entre los cuales se encuentran el inductivo, el estadístico y claro el bibliográfico. Si bien estos métodos permitieron generar el análisis de la información y lograr tener una base estable de la temática toda la investigación se consideraría como explicativa.

Entre los resultados obtenidos, se determinó que los hábitos de consumo de bienes o servicios y el uso de diferentes herramientas en la web o de la presencia en redes sociales muestran que en nuestra ciudad la red social de mayor preferencia sin duda alguna es Facebook considerando que cuenta con un alto porcentaje de usuarios. El surgimiento de la Web 3.0 ha generado un mayor flujo de publicidad en la web teniendo en cuenta

varios aspectos relevantes entre los que se podría mencionar el mensaje, lo colorido del mensaje, el uso de imágenes o videos cortos al visualizar la publicidad de un producto o empresa específica

Palabras clave. Publicidad digital, redes sociales, jóvenes, impacto, marketing, Sucre, preferencia de consumo, gustos y preferencias

Abstract

Thanks to the technological revolution, advertising has expanded its creative horizons towards the cyber world by offering greater visibility to companies by allowing them to convey in their advertising messages the goals or simply the strategies that companies use for their different products. The companies in general saw that the digital world is a new option to be able to achieve a better approach to their clients therefore it was pertinent to carry out research considering how digital advertising reaches to impact on the young being that they are considered as digital natives, in addition It was also considered that this segment has a high presence in social networks and use web tools with greater ease.

In this sense, the present work was developed to determine the impact of digital advertising on social networks, given that the consumption of these ads is high among young people in the city of Sucre. To this effect was carried out with 383 respondents with the application of the questionnaire of digital advertising and the interview to three professionals related to the career of Commercial Engineering. The research was based on three methods among which are the inductive, the statistical and clear the bibliographic. Although these methods allowed to generate the analysis of the information and to obtain to have a stable base of the thematic all the investigation would be considered like explanatory.

Among the obtained results, it was determined that the habits of consumption of goods or services and the use of different tools in the web or of the

presence in social networks show that in our city the social network of greater preference undoubtedly is Facebook considering that Has a high percentage of users. The emergence of Web 3.0 has generated a greater flow of advertising on the web taking into account several relevant aspects among which could be mentioned the message, the color of the message, the use of images or short videos when displaying the advertising of a product The company specifies

Keywords.

Digital advertising, social networks, youth, impact, marketing, Sucre, consumer preference, tastes and preferences

Introducción

El marketing actualmente está centrado en los valores creando un mundo mejor con los productos que ofrece además se considera a un ser humano integral, con mente, corazón y espíritu. Las empresas valoran el medio ambiente, usan diferentes medios y herramientas para dar a conocer los atributos del producto. Se debe considerar que hoy en día la comunicación es multidireccional, por lo tanto, se puede mencionar que las personas consideran a la publicidad digital como efectiva. Sin embargo, también consideran que podría mejorarse a pesar de poder mantener conversaciones con los seguidores, conocer las quejas, dudas y opiniones sobre los productos. Se puede considerar como problemas:

- La Falta de experiencia en la administración de las herramientas o las redes sociales.
- El poco Feedback o retroalimentación, la escasa comunicación que genera resultados nulos.
- La inexistencia de una normativa vigente relacionada al comercio electrónico y al uso adecuado de redes sociales.

En los últimos diez años las redes sociales permiten mantener una conexión con sus integrantes a través de una cuenta activa llamada perfil, en la cual el usuario coloca cierta información sobre su persona, gustos, aficiones políticas, religión e intereses por lo tanto las empresas tiene un contacto directo y así pueden obtener la información primaria de su segmento meta acerca

del producto que ofrecen.

Los diversos perfiles permiten identificar con mayor facilidad el gusto de los usuarios, así como la creación de grupos que tengan características o gustos afines a la marca o a un determinado producto. Es claro que cada marca está destinada a un usuario con ciertos rasgos de acuerdo a su consumo y estas características pueden ser reflejadas en cuestiones de sexo, edades, clases sociales y religión.

Al segmentar los gustos de los consumidores, las empresas podrán obtener una perspectiva amplia de lo que se busca proyectar en la publicidad, con esta información las mismas podrán plantear sus estrategias y/o tácticas para mostrar su publicidad en los diferentes medios de comunicación, o simplemente las redes sociales, páginas web entre otros.

Es por ello que hoy en día no se puede negar la gran influencia de la publicidad, incluso se podría decir y afirmar que la juventud está inmersa en un mundo con un sinfín de productos, en gran parte, el efecto publicitario al que se ha expuesto permite deducir un contexto a futuro, en el que las nuevas generaciones podrían verse expuestos a la publicidad.

Por lo tanto, el presente documento es el resultado de una investigación y pretende identificar los tipos de bienes o servicios de mayor consumo considerando los diferentes medios de exposición siendo que se considerará la situación actual del segmento y a partir del mismo poder identificar los factores que definan la preferencia de un producto ya sea a partir de una marca específica o considerando el origen del producto escogido sin dejar de lado los gustos y preferencias del segmento.

Previamente se planteará de forma conceptual varios aspectos importantes para la investigación.

En el año 59 a. C, la República Romana, hizo circular una lista de eventos, llamada Acta Diurna ("eventos del día"), Hubo una publicación del gobierno imperial chino en el año 713 d. C. que se llamó KaiyuanZaBao ("Noticias Mezcladas"). No obstante, estos precedentes de la prensa escrita no alcanzaron mucho éxito o distribución sin la impresión masiva que se alcanzó gracias y a partir

de Gutenberg (Quien fue un orfebre alemán, inventor de la imprenta de tipos móviles moderna (hacia 1450). Su mejor trabajo fue la Biblia de 42 líneas).

La prensa escrita como tal apareció bajo forma de hojas sueltas a finales del siglo XV (la invención de la prensa de papel data de los años 1450). Durante los siglos siguientes empezaron a crecer numerosos periódicos. El periódico más veterano que aún opera hoy en día es el Post-ochInrikesTidningar de Suecia, fundado en 1645. La generalización de los periódicos tuvo que esperar a la sociedad industrial: fue a partir de mediados del siglo XIX cuando se experimentó un gran desarrollo de estos medios.

En 1884, Otto Mergenthaler inventó la máquina del linotipo, que moldea líneas enteras de letras con plomo caliente. Este invento inició toda una época de trabajo que duró por casi un siglo. En 1962, el diario Los Ángeles Times empezó a acelerar sus linotipos con cintas perforadas de computadoras RCA, después de automatizar la alineación y los hifenes en el texto en columnas. Esto aumentó la eficiencia de los operadores manuales de los linotipos en un 40%. En 1973, la corporación introdujo terminales de corrección electrónicos, que fueron imitados por las corporaciones Raytheon, Atex y Digital Equipment Corporation, entre otras. Estas terminales entregaron tiras de tipo sobre película de fotofijadoras de letra.

Y es así como creando la necesidad de comunicar nace la Prensa y con ella la publicidad, actualmente la publicidad la innovación para obtener mejor alcance, frecuentemente se dificulta enumerar la versión de la publicidad en la que se encuentra la industria. En ese sentido, se puede decir que la Publicidad 1.0 es la que surgió en la Real Gran Depresión, a finales del siglo XVII, cuando los productos empezaron a diferenciarse por nombres y a estos nombres se les atribuyeron características como frescura, juventud, estatus, entre otras.

Este esquema cambió con los medios de comunicación de masas y se hizo evidente luego de la Crisis de 1929, un colapso del dólar que trajo como consecuencia una fuerte contracción y una posterior bonanza que, al coincidir con la

posguerra, se convirtió en el escenario para el surgimiento y consolidación de las agencias de publicidad.

Entonces se puede decir que la Publicidad 1.0 es equivalente a la Publicidad ATL.

Luego viene la Publicidad 2.0, iniciada con la costumbre de trasladar los mismos contenidos de la ATL a la Red. Más tarde se comenzó a pensar en piezas publicitarias para Internet, aparecieron los blogs y una nueva manera de anunciar, mediante gente común hablando de publicidad, comentando entradas puestas por un líder de opinión o pinchando banners para caer en páginas con promociones. Es la llamada Publicidad por "clic".

Finalmente, está la Publicidad 3.0, fundamentada en el gasto mínimo de las marcas y en la cercanía con la gente, de modo que se empieza a hablar de que "las marcas se deben comportar como las personas", por lo cual el diálogo en redes sociales darle a la gente la sensación de que un amigo muy cercano le está recomendando cosas. (Yanez, 2016)

El marketing en internet es sólo otra aproximación a las prácticas de publicidad tradicionales esta vez para la web. En lugar de utilizar medios impresos, la televisión o de radio, se usan herramientas de publicidad web para promocionar productos y correr la voz acerca de los servicios. La mayoría de los enfoques de marketing en internet son simplemente versiones digitalizadas de las prácticas de marketing en línea, aunque hay algunas diferencias generales que es importante que deba conocer y diferenciar. (IEMD Marketing Digital, 2016)

¿Qué es seo?

El posicionamiento en buscadores u optimización de motores de búsqueda es el proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de los diferentes buscadores. También es frecuente nombrarlo por su título inglés, SEO (Search Engine Optimization).

A su vez el SEO se puede dividir en dos grandes grupos: el SEO on-site y el SEO off-site.

- **On-site:** El SEO on-site se preocupa de la relevancia, asegurándose de que la web está

optimizada para que el motor de búsqueda entienda lo principal, que es el contenido de la misma. Dentro del SEO On-site incluiríamos la optimización de keywords, tiempo de carga, experiencia del usuario, optimización del código y formato de las URLs.

- **Off-site:** El SEO off-site es la parte del trabajo SEO que se centra en factores externos a la página web en la que trabajamos. Los factores más importantes en el SEO off-site son el número y la calidad de los enlaces, presencia en redes sociales, menciones en medios locales, autoridad de la marca y rendimiento en los resultados de búsqueda, es decir, el CTR que tengan nuestros resultados en un motor de búsqueda. Seguro que estás pensando que todo esto está muy bien y que es muy interesante pero que tú estás aquí para saber porque necesitas el SEO en tu web y que beneficios obtendrás si lo integras en tu estrategia online.

La razón más importante por la que es necesario el SEO es porque hace más útil tu página web tanto para los usuarios como para los motores de búsqueda, aunque estos últimos cada día son más sofisticados, aún no pueden ver una página web como lo hace un humano. El SEO es necesario para ayudar a los motores de búsqueda a entender sobre qué trata cada página y si es o no útil para los usuarios. (40deFiebre, 2016)

¿Qué es sem?

En el ámbito digital existe una figura clave al que se conoce como experto en SEM, experto en AdWords o experto en campañas de PPC (en Yahoo/Bing o marketplaces). Evidentemente, no es lo mismo, pero existe mucha confusión en este mundillo y a veces se usan los términos de forma imprecisa.

El especialista en SEM desarrolla campañas de marketing relacionadas con determinadas palabras claves para dirigir más tráfico a la web. Se focaliza en campañas donde es necesario invertir dinero, por lo que trabaja con un presupuesto. (IIMN Instituto Internacional de Marketing., 2016)

¿Qué es el smo?

El SMO o el Social Media Optimization hace referencia a las acciones que se realizan en los

medios sociales (foros, blogs, redes sociales...) y la optimización de éstos para lograr los objetivos de marketing y/o comunicación fijados en el plan de marketing digital. Es el social media manager o community manager el responsable de ello.

Se trata por tanto de crear contenido en sitios propios (fan page, cuenta de Twitter, blog corporativo, grupos de discusión en redes profesionales...) y en otros sites donde hayamos detectado que participa nuestra comunidad (Blogger Relationship Management, foros, grupos, redes...). (Monzó, 2016)

¿Qué es publicidad digital?

La publicidad digital viene a ser una combinación entre aspectos creativos y técnicos del Internet. La publicidad digital no sólo implica construir y promover un sitio Web, ni tampoco colocar anuncios banner de un sitio en otro sitio Web, dar fuerza a redes sociales, promover la marca e imagen de la empresa.

La publicidad digital efectiva requiere una estrategia comprensiva que logra la sinergia entre el modelo de negocio y las metas de ventas con las funciones y apariencia de su sitio Web, enfocándose en su target de mercado a través de una elección apropiada del tipo de publicidad, medios y diseño. (Mercadeo Diseño Web, 2016)

Tipos de publicidad digital

Redes sociales

Utilizamos las redes sociales más conocidas para hacer llegar tu marca a los más amplios mercados, a continuación, algunos de los beneficios más importantes de la publicidad a través de las redes sociales.

Hay que decir que estar presente en una sola red social es un error. Una empresa debe estar presente en varias redes, pero los contenidos no pueden ser los mismos en todas ellas, ya que tienen perfiles de usuarios y códigos de uso diferentes. En general, Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube son las 4 redes en las que a la mayoría de las empresas les interesa estar presentes, aunque con usos diferentes en cada una de ellas:

- **Facebook:** Es la red en la que podemos realizar una mayor cantidad de promociones, con

uso de medios audiovisuales integrados y gran repercusión en la audiencia. Por el contrario, los usuarios de Facebook no son demasiado proclives a la interacción con las marcas a no ser que obtengan algún beneficio a cambio.

- **Twitter:** Al contrario que Facebook, Twitter es mucho más reacia a los mensajes promocionales. En Twitter prima la aportación de contenidos que el usuario considere valiosos: Consejos, noticias relacionadas con nuestro sector, comentarios e interacción. Es el mejor medio para conocer lo que los potenciales clientes opinan de nosotros.

- **LinkedIn:** No es un buen medio para realizar publicidad. Las funciones habituales para las que las empresas usan LinkedIn son expandir su red de contactos profesionales y la selección de personal. Tiene funciones útiles como las recomendaciones profesionales que son muy valoradas por los especialistas en recursos humanos.

- **YouTube:** Es el paraíso de la promoción viral. Cualquier empresa puede publicar un vídeo en YouTube. Los usuarios de YouTube tienden a difundir rápidamente aquellos vídeos que les resultan graciosos o interesantes. Por el contrario, YouTube puede hundir muy rápidamente la reputación de una empresa que no conecte con el gusto de los usuarios. (Informacion, 2016)

Mailing

El comienzo de la publicidad en internet tiene su raíz en el correo directo, conocido también como mailing, que consiste en enviar un mensaje publicitario a través del correo electrónico. Este tipo de publicidad ha sobrevivido hasta hoy, pero ya no es tan eficaz. El famoso spam (correo basura) y los mensajes que la mayoría de nosotros ni siquiera abre, suele ser para los consumidores una publicidad "pesada", a la que no se fijan. El mailing puede ser una forma de publicidad buena pero sólo si sabemos cómo convencer a nuestros clientes que lo abra y lea nuestra publicación.

En google

La publicidad totalmente gratuita y muy eficaz en estos días, es registrarse en Local Google. Las ventajas que nos puede dar esta acción están, sin duda, enormes. La empresa registrada en el

servicio de Google aparecerá en las búsquedas de cualquier usuario del Google. Además, la empresa registrada estará presente en las búsquedas de Google Maps, tan popular en el día de hoy. La única desventaja que puede disminuir considerablemente la su eficacia es la dificultad de aparecer como unos de los primeros en el proceso de búsqueda. (Staszynska, 2016)

Marketing mobile

El marketing mobile es un conjunto de acciones y técnicas de marketing orientadas a los dispositivos móviles. Los objetivos principales del marketing mobile son: Mejora de la imagen de la marca y/o reputación online de la empresa; Fomentar las ventas (uso de incentivos diversos); Redirección del tráfico a la web o al punto de venta de la empresa; Marketing directo. (Informacion, 2016)

Metodología

La investigación realizada fue de tipo descriptivo, considerando el área urbana de la ciudad de Sucre considerando a jóvenes entre 18 y 35 años siendo que este es el rango de edad que encuentra en el periodo de la juventud del ser humano a diferencia de los adolescentes quienes se encuentran en un rango de edad entre 12 y 18 años y el periodo de madurez contempla un rango de edad de 35 a 50 años. Con esta información se consideró que este segmento contempla personas que estudian y/o trabajan por lo tanto son una población que puede brindar información amplia respecto al tema de investigación.

En la ciudad de Sucre de acuerdo a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística se pudo observar que la población de la ciudad de Sucre al 2017 es de 74.691 considerando personas entre 18 y 35 años contemplando varones y mujeres.

Los métodos empleados fueron el deductivo que permitió generar un punto de partida para generar la hipótesis de la investigación, el inductivo para poder obtener conclusiones generales a partir de la observación de fenómenos particulares como las características similares de los jóvenes del segmento. El método estadístico permitió medir las características de la información para poder analizarlos y presentarlos empleando el paquete estadístico Excel, pudiendo generar un contraste

Resultados

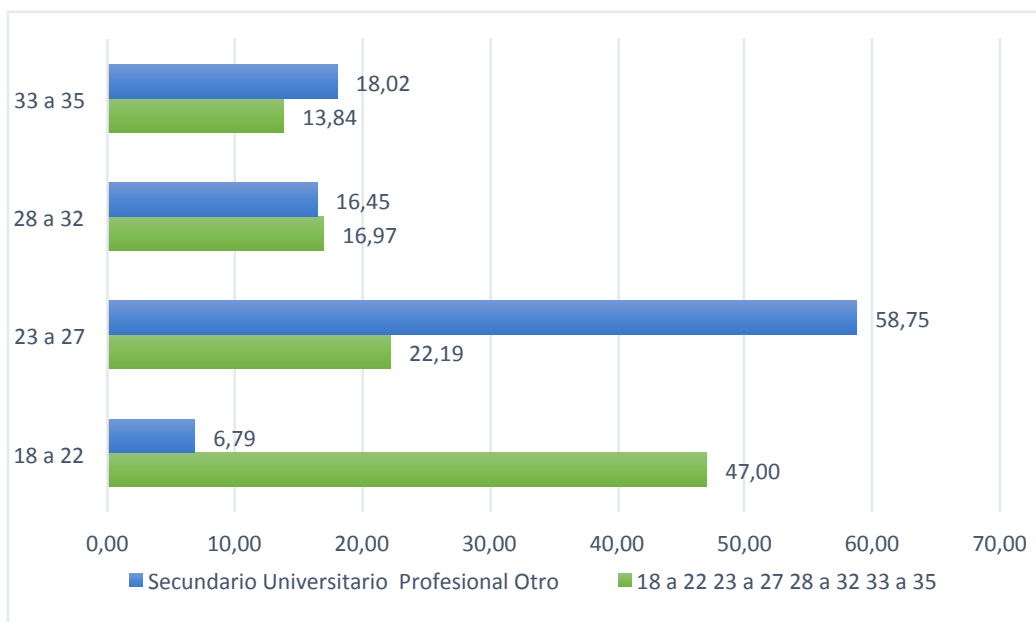
Se debe mencionar que existen dos términos macro dentro de las estrategias de marketing, una de ellas que involucra los medios masivos es ATL también denominado “Above the line”, la cual implica grandes costos, pero al mismo tiempo, cuenta con mayor llegada y alcance. Los medios más utilizados son la televisión, la radio, los periódicos, las revistas y los carteles publicitarios. La otra estrategia es la denominada BTL denominada “Below the line”, este tipo de publicidad utiliza canales más directos para comunicarse con sus potenciales clientes, siendo que se pueden emplear correos electrónicos, redes sociales, entre otros. Los costos son menores, y tiene como desventaja el valerse solo por medios no masivos por lo tanto limita el alcance de la campaña.

Se debe hacer notar que la tendencia mundial hoy en día se considera el marketing digital, el social media, el email entre otras herramientas.

- Situación actual del segmento de jóvenes

La ciudad de Sucre se caracteriza por contar con una población en su mayoría estudiantil y universitaria. En la presente investigación se contó con una participación mayor de mujeres en comparación a los varones siendo que las edades entre las cuales se logró obtener la información oscilan entre 18 y 35 años, el nivel de estudios que prima es el superior es decir la conclusión de los estudios universitarios.

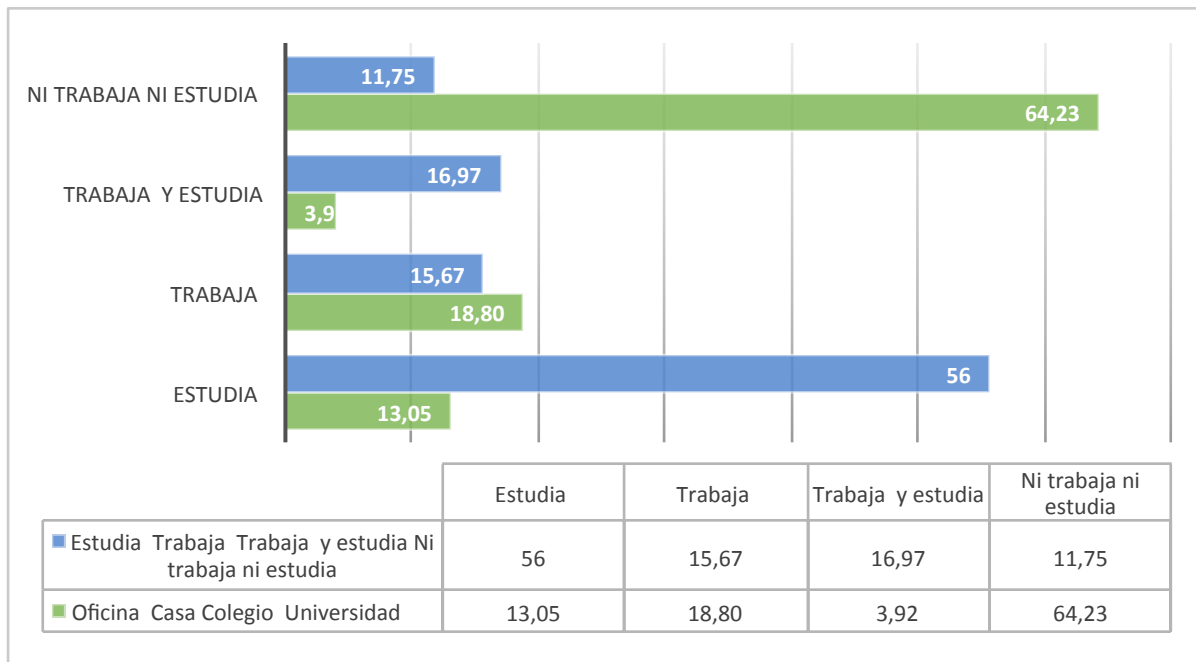
Gráfico N° 1: Nivel de estudios - Situación Actual del segmento



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada

Si bien los encuestados cuentan con un nivel universitario una gran mayoría accede al servicio Pre-Pago en su dispositivo móvil es decir adquieren el servicio de telefonía a través de un servicio de recarga en un punto móvil o la compra de tarjetas para poder contar con el crédito correspondiente en su dispositivo. También se pudo observar que el total de los encuestados cuenta con dispositivos inteligentes o Smartphone siendo que su mayoría usa la marca Samsung seguido por usuarios de Sony y Huawei, pero se debe mencionar una presencia de la marca Motorola, Apple entre otros.

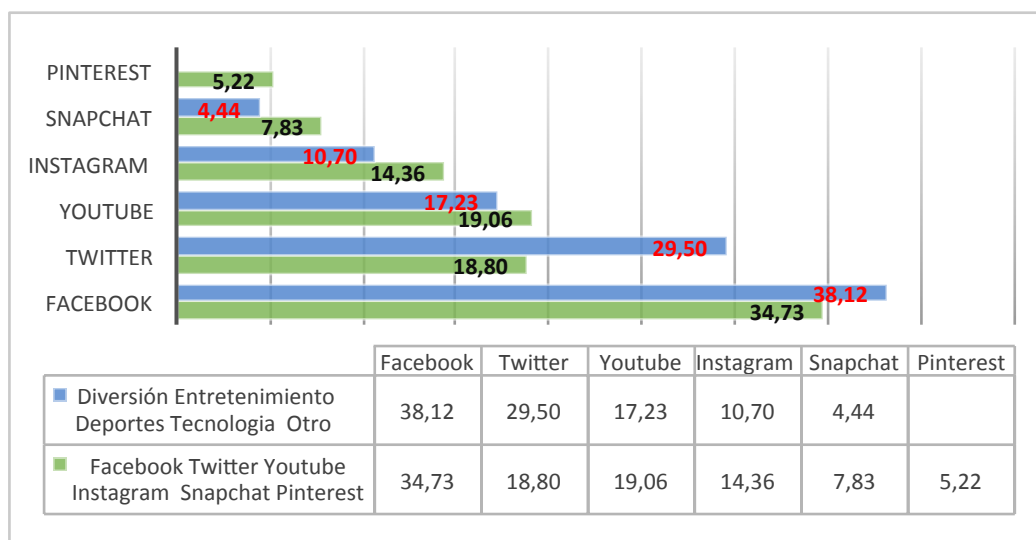
Gráfico N°2: Situación actual - Acceso a internet del segmento



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada

A partir de la observación realizada se pudo determinar que las personas como tarea principal en el internet realizan la búsqueda de información, pero también las personas emplean un tiempo importante en redes sociales, juegos y compras on line. Esto concuerda con el dato que se obtuvo siendo que en Bolivia cada joven emplea 4 horas diarias en redes sociales sin dejar de lado los datos de Argentina donde los jóvenes en promedio pasan 5 horas y en México alrededor de 7 horas y media. Se debe mencionar que estos datos están considerados en 18 horas que emplea cada persona.

Gráfico N°3: Tipo de contenido - Red Social de preferencia



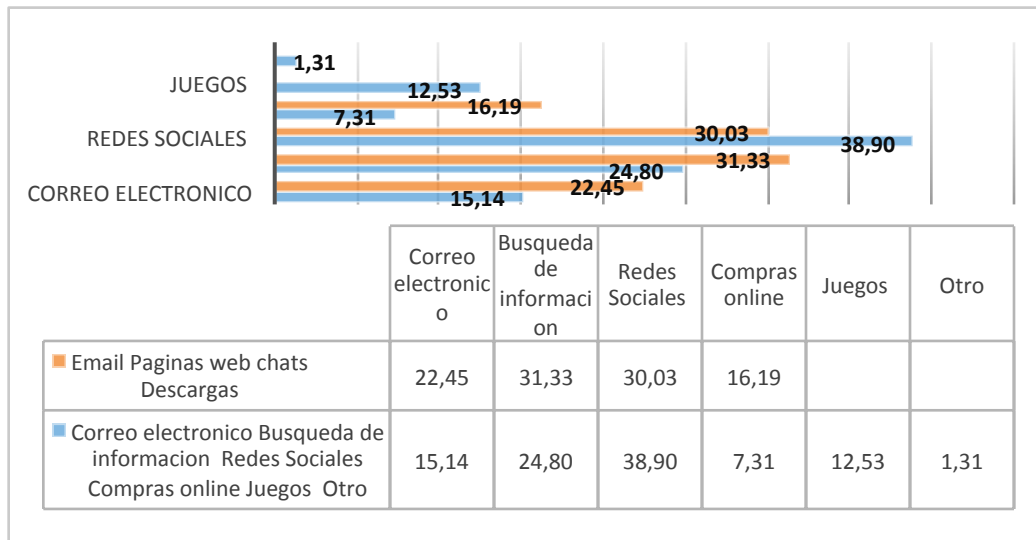
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada

Por lo tanto, se puede ver que los datos concuerdan de forma directa con los datos obtenidos dado que un 80 % de los encuestados tiene como red social personal una cuenta en Facebook, Instagram y YouTube cuentan con un porcentaje idéntico del 7 % sin embargo muy cerca se encuentra la Red social de Twitter.

- Bienes o servicios que cuentan con mayor frecuencia de acceso o búsqueda en las redes sociales

Los bienes o servicios que los jóvenes consumen están relacionados de forma muy estrecha con la publicidad a la cual ellos están expuestos. Cabe mencionar que dentro de las preferencias que ellos consideran se encuentran ámbitos marcados como la tecnología, el entretenimiento, la música, pero sin embargo existe un porcentaje que se preocupa por su formación y también encuentra en las redes sociales una fuente de consulta laboral. Dentro de los intereses de las personas encuestadas se encuentran la búsqueda de información relacionada a programación, diseño de programas, noticias, actividad paranormal.

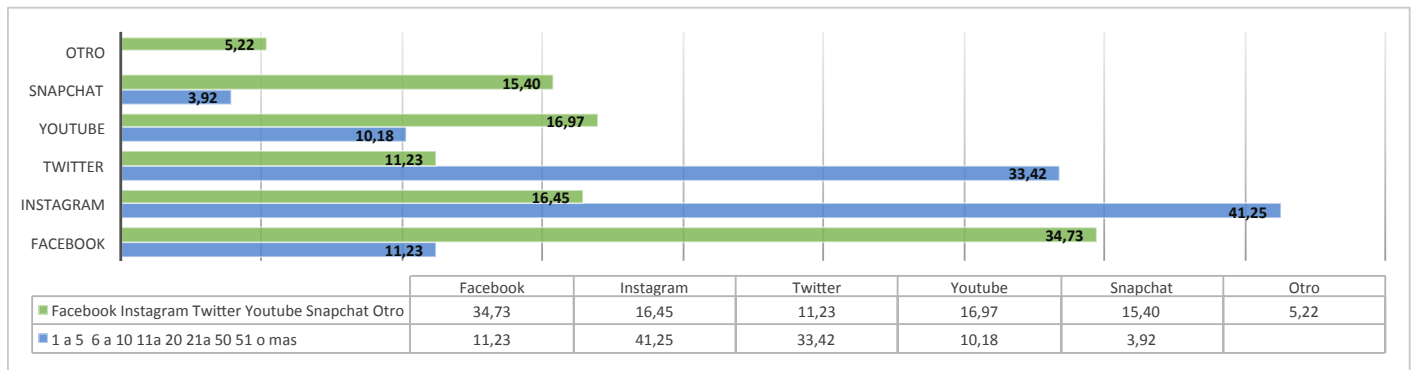
Gráfico N° 4: Tareas que realiza al conectarse a Internet - Tipo de servicio con mayor frecuencia de uso del segmento



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Al contar con esta información se realizó un cruce de información con datos de la red social Facebook donde las personas están expuestas a 15.200 anuncios siendo un promedio de 72 anuncios en Facebook y 18 en YouTube.

Gráfico N° 5: Cantidad de publicidad que recuerda el segmento - En que red social vio la publicidad



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Estos datos si bien muestran que las personas perciben y se fijan en los anuncios publicitarios porque un 87% si se fija en un anuncio y solo el 3% no le da importancia, se debe considerar además que la publicidad o anuncio sea captado por el segmento meta y no así por otro público. Pero estos datos contrastan con el ingreso a un anuncio publicitario dado que un 67% si accedió al anuncio, un 20 % no accedió, el 13% no recuerda por lo tanto los datos se enlazan y demuestran que un 80% se motiva a realizar una compra a

partir de un anuncio publicitario y solo un 20% no se encuentra con esa motivación.

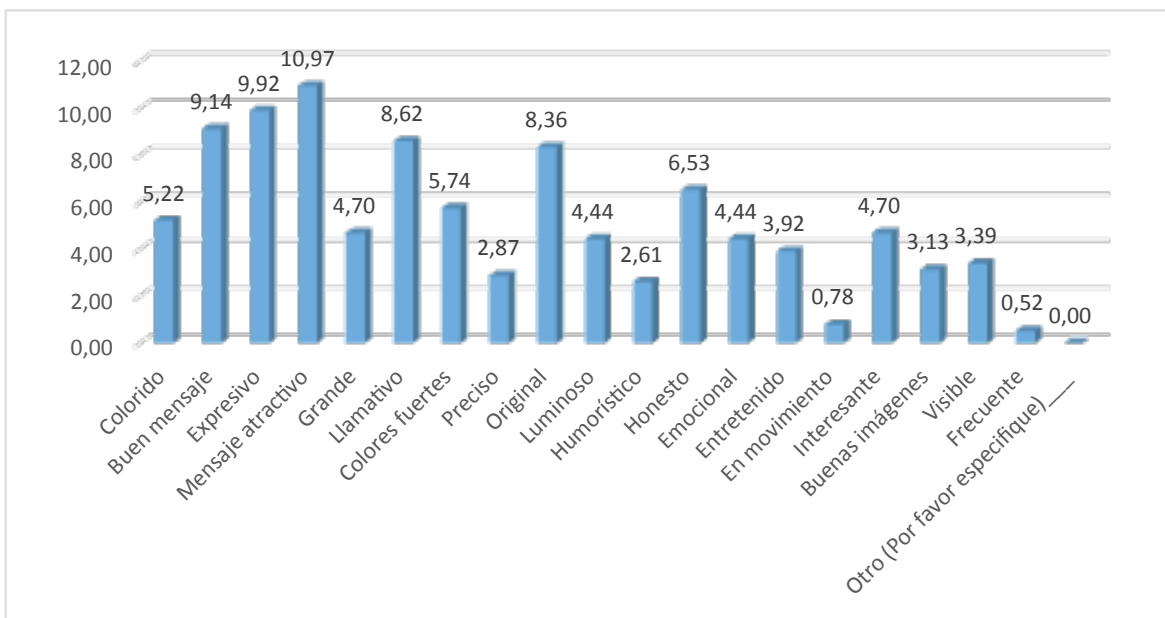
Los datos mencionados se relacionan con ciertos criterios que se manejan al realizar la publicidad dado que se plantea el gasto de energía del cerebro y siempre se debe evitar gastar mucha energía.

Otro punto importante es el que menciona el neuromarketing dado que pretende incrementar el placer o reducir el dolor por lo tanto si el mensaje se dirige a alguno de ellos el cerebro aceptara esta información. Claro está que se debe manejar información bastante clara y concreta en su preferencia imágenes estáticas dado que si son dinámicas deberán ser cortos entre 10 a 20 segundos porque si pasa este límite se trataría de infomercial y se debe considerar que el tiempo en redes sociales es corto.

- La publicidad digital con la que interactúan los jóvenes a partir de las diferentes herramientas que existen y las redes sociales

En la encuesta se pudo observar que el universo de los encuestados cuenta con un dispositivo móvil y cuenta con acceso a internet siendo usuarios activos de alguna red social y que varios acceden a más de una red social. Si bien la población está inmersa en el mundo del Internet se puede determinar que para ellos existe información importante al prestar atención a un anuncio publicitario siendo que un 36% de la población considera que la creatividad es el aspecto que más llama la atención seguido del interés de la marca con un 29% y la imagen con 14% que se emplea en el anuncio claro sin dejar de lado el mensaje y el evento publicitario como tal.

Gráfico Nº 6: Aspectos que cautivan la atención del segmento en las redes sociales



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Estos datos demuestran que al ser disruptivo es decir que al generar cambios importantes o determinantes en la publicidad muchas veces tiene un gran impacto y un claro ejemplo es la publicidad que empleó Benetton con fotografías de personas influyentes a nivel mundial como el Papa Francisco incluso presidentes de potencias mundiales como Barack Obama o simplemente la publicidad de Coca Cola al personalizar las botellas con nombres de personas.

Por lo tanto, las personas consideran bastante muchos aspectos que si se desagregarían se podría mencionar que para las personas un buen mensaje, el que sea preciso, original, entretenido y con buenas imágenes tiene mayor relevancia para ellos.

Y claro que la red social donde visualizan de forma continua los anuncios es Facebook y esto claramente denota que las estadísticas a nivel nacional también se aplican en nuestra ciudad dado que en Bolivia esta

red social cuenta con alrededor de cuatro millones de usuarios (Larrea, 2017), seguido de la red Snapchat porque actualmente es considerada como gran captador de atención. Pero se debe considerar que al margen de la red social como tal los encuestados visitan diferentes páginas web, usan su correo electrónico, los chats de difusión masiva como WhatsApp, Messenger o Telegram.

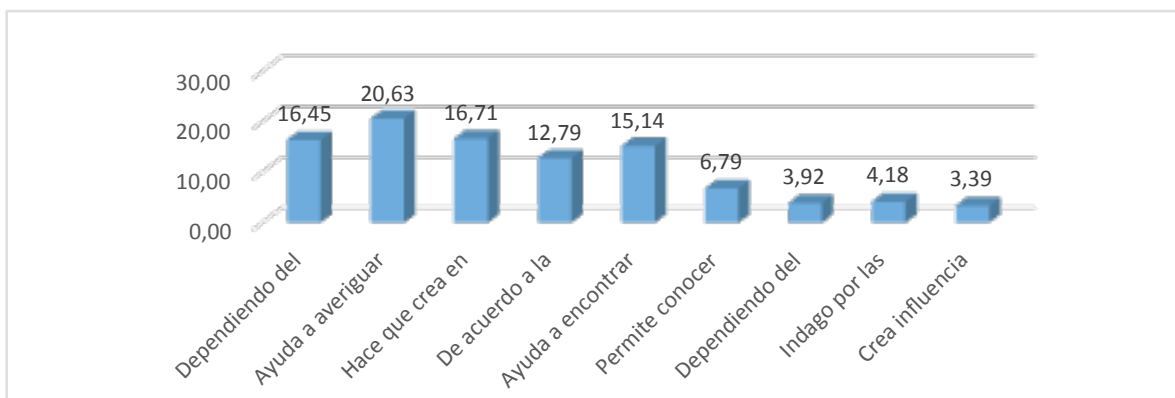
Así que se podría decir que para que los anuncios estén bien dirigidos se podría emplear el método AIDA dado que de esta forma se podrá llamar la atención, generar interés, provocar deseo y llamar a la acción para poder sentar presencia de marca.

- El impacto que tiene la publicidad digital y las redes sociales en los jóvenes a partir de los gustos y preferencias

Si bien se cree que el ser humano por naturaleza es racional, se demostró que el ser humano es irracional en todo momento que se guía por instinto y emociones. El ser humano usa la razón y esta influye en la toma de decisiones, pero se debe mencionar que solo ocupa un 15% del cerebro sin importar el nivel de estudios, género o raza.

Eso contrasta bastante con la información obtenida debido a que los encuestados mencionan que la publicidad que ellos visualizan es desde videos, banners, imágenes además esto influye bastante en ellos dado que crea influencia sobre un producto y les permite indagar más sobre la marca o producto o simplemente averiguar dónde pueden adquirir el producto; y claro esto motiva a una compra de forma positiva permitiendo también la identificación con la marca siendo que en lo posterior podría transformarse en una fidelización.

Gráfico N° 7: Como influye la publicidad en las redes sociales en el segmento

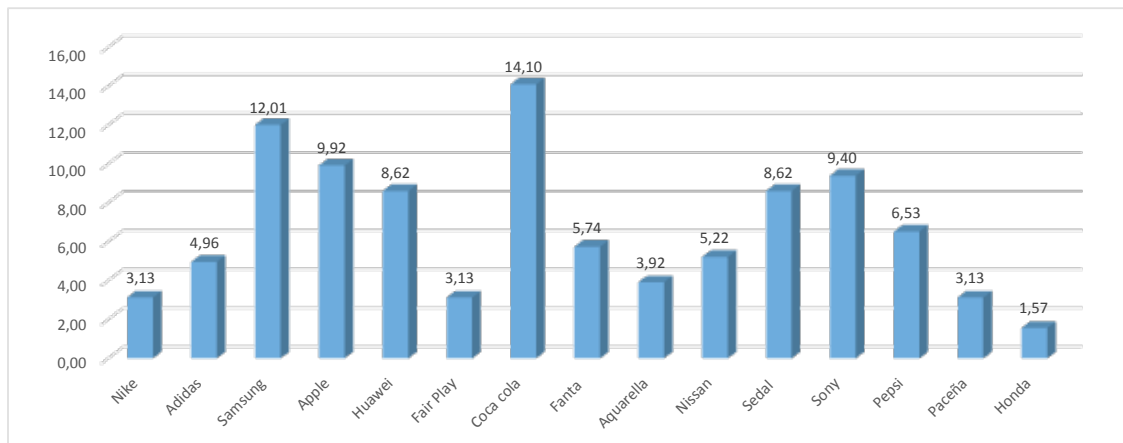


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Claro está que los consumidores visualizan esta publicidad en su red social personal y ellos creen que se exponen entre 6 a 50 anuncios en las redes sociales como Facebook, YouTube e Instagram.

- La marca determina la preferencia o consumo de un bien o servicio o se decide en función al origen del producto

Se debe considerar las tácticas publicitarias más comunes como las promociones temporales, los concursos y la participación masiva para poder lograr la preferencia del consumidor por la marca los encuestados mencionan que las presencias de ciertas marcas en las redes sociales son por ejemplo Honda, Samsung, Sedal, Paceaña, Coca Cola, Fanta, Nike, Sprite, Sony, Pepsi, Equipos de Gimnasio. Estas marcas denotan que las temáticas o contenido que las personas buscan en las redes sociales está relacionado con la tecnología, el entretenimiento, la música, actividades académicas y estas se logran visualizar a partir de imágenes, videos o banners.



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta realizada.

Claro está que para los consumidores los aspectos importantes para los anuncios deben primar la creatividad, la originalidad, el interés de la marca y la imagen logrando una influencia alta en los consumidores permitiendo a los usuarios conocer más acerca de la marca o el producto de su preferencia

Discusion

Hoy en día la publicidad digital contempla una gran presencia en redes sociales y en la web como tal por lo tanto en nuestra sociedad ha llegado a tener un mayor impacto y muchas empresas han decidido implementar toda una estrategia de marketing en sus diferentes productos para poder expandir el segmento de cada empresa y lograr un mayor alcance del producto e incluso generar una lealtad del consumidor debido al alto consumo de redes sociales por parte de los jóvenes.

La hipótesis de la presente investigación la misma fue comprobada siendo que al realizar un análisis del impacto de la publicidad en los jóvenes de la ciudad de Sucre se observó que el mismo es efectivamente alto. A continuación, se considerará el análisis en base a dos puntos de vista. El primer punto de vista sería relacionado a la empresa que, si bien no es parte de la investigación, debido a que la misma no fue diseñada para un producto específico se mencionara que las empresas deberán seguir una secuencia de pasos en cuanto a publicidad digital debido a que las mismas deberán contar con los siguientes elementos:

- Una página web que contenga información detallada de la empresa de forma que permita al consumidor conocer mucho mejor a la empresa y los productos que la misma ofrece considerando también las promociones actuales, las diferentes líneas de productos.

- La presencia en redes sociales hoy en día es de alta importancia para las empresas dado que en muchas ocasiones los consumidores conocen a las empresas a través de ellas
- Si bien las redes sociales visibilizarían a la empresa, se debe tomar en cuenta que la búsqueda optimizada también es empleada por empresas que buscan posicionarse en la web como tal y para esto cuentan como aliado estratégico al buscador Google y trabajan de forma directa con las diferentes herramientas que se ofertan.
- Dependiendo al segmento meta y al tipo de empresa se puede realizar una estrategia de marketing empleando el correo electrónico, claro está que se debe considerar también los días de mayor respuesta para esta herramienta.
- Por lo tanto, si una empresa desea saber cuál fue el impacto de su publicidad no deberá hacer otra cosa más que considerar que fue el monto de retorno de su inversión que no es más que el cálculo de los beneficios obtenidos por la inversión realizada, es decir:

Con esta métrica se podrá conocer y gestionar la rentabilidad de cada estrategia dentro del plan de marketing y así estar al tanto de la efectividad de cada acción de marketing.

El siguiente punto de vista será el del consumidor de quien se obtuvo datos en la presente investigación dado que se consideraron diferentes datos y se deberá mencionar que, si bien las empresas plantean toda una estrategia considerando diferentes aspectos, herramientas y planes de acción como tal en cuanto a publicidad digital y presencia en redes sociales. Para los consumidores se deberán considerar diferentes aspectos en cuanto a impacto se refiere debido a que lo que interesa es que los consumidores realicen la compra o adquisición del producto para posteriormente generar una fidelización del cliente hacia la empresa. Por lo tanto, se debe considerar los siguientes elementos:

- Al saber cuánta gente vio el anuncio podremos generar datos estadísticos respecto a la visualización de la publicidad
- El saber cuántos recuerdan el anuncio es un indicador que nos permitirá decidir el tipo de publicidad emplear en una futura campaña
- La cantidad de personas a las que les gusta está relacionado a las reacciones que tienen los consumidores en las diferentes redes sociales o incluso en un correo electrónico o simplemente un banner.
- Los consumidores en muchas ocasiones mejoran la perspectiva de la marca en las personas debido a la buena información o simplemente a la información accesible o respuesta inmediata de la empresa al consumidor.
- Por lo tanto, a partir de la publicidad planteada las personas en un gran porcentaje decidirán adquirir el producto y esto claramente es altamente beneficioso para la empresa.
- Con los aspectos mencionados se puede llevar a cabo un análisis minucioso del impacto de la publicidad en los jóvenes, sin dejar de lado muchos aspectos.
- Uno de ellos es la búsqueda de ciertos bienes o servicios que cuentan con mayor frecuencia de acceso en las redes sociales por los jóvenes, esta búsqueda se encuentra delimitada y determinada por las diferentes redes sociales a las que acceden los jóvenes siendo que se encuentra una delimitación por los tipos de contenidos que buscan los jóvenes y en los cuales invierten su tiempo; también se puede considerar el flujo de aparición de la publicidad en las redes sociales y también la cantidad de publicidad a la cual se exponen día a día.
- Para poder determinar las herramientas a desarrollar se consideró los aspectos que llaman la atención de los jóvenes en un anuncio publicitario y que aspectos logran cautivar la atención del segmento, por lo tanto, las herramientas a emplear serán aquellas donde los mensajes sean entendibles y aplicables al segmento específico y a partir de las mismas determinar las claves de desempeño considerando la herramienta empleada con las variables del marketing mix.
- Considerando el segmento actual de la investigación se pudo observar las condiciones generales teniendo una mayor población de universitarios dentro de los cuales una mayoría estudia y se considera las condiciones de conectividad a internet con las que cuentan sin dejar de lado el poder adquisitivo respecto a las diferentes opciones de dispositivos electrónicos. Cada herramienta tiene una forma diferente forma de medición y claro está que cada red social o herramienta digital presenta una segmentación natural que de alguna manera filtra a los consumidores agrupando por segmentos considerando gustos y preferencias de los consumidores, estos aspectos pueden ser determinantes en el comportamiento del sector.
- Se deberá tomar en cuenta que el aspecto cultural es de gran influencia en los consumidores siendo que en muchas ocasiones se puede observar que para el mismo producto la publicidad que se muestra cambia de acuerdo a la región o país donde se difunda. Por lo tanto, se considerará el nivel de ingresos de la población siendo que el consumidor podrá indagar mucho más acerca del producto y así también la empresa podrá obtener un mayor posicionamiento en la web a partir de la aceptación de las estrategias planteadas

- Por lo tanto, los puntos a considerar al momento de emplear cada una de las herramientas deberá emplearse y considerarse en base al contenido y no así solo a la venta de un producto específico al contrario se deberá informar al cliente acerca de los beneficios que este obtendrá para así poder posicionar la marca en los consumidores.

Conclusiones

Las empresas cuentan con un mercado completamente dinámico en todo aspecto y mucho más al emplear herramientas digitales. Si bien existen una amplia variedad de herramientas se deberá considerar aquellas que sean adecuadas para mejor manera a la empresa. Siendo que de forma genérica se pueden considerar los siguientes aspectos:

- Investigar a sus principales competidores dado que la competencia hoy en día es agresiva y por lo tanto se deberá emplear el "benchmarking" que no es otra cosa que el estudio de la competencia además de tener claro cuál es la diferencia con la que se cuenta y así poder sacar una ventaja competitiva considerando lo que plantea la competencia y distinguir a la empresa.
- Establecer objetivos, de forma que toda empresa los tenga identificados, siendo que los objetivos definirán su estrategia para poder determinar políticas, estrategias o tácticas dado que los mismos deberán ser medibles y considerados en un periodo de tiempo para poder saber cuál sería el camino correcto para la empresa.
- Crear un plan de acción es decir el cómo se procederá, debe considerar los medios y las estrategias para cumplir los objetivos propuestos y obtener los resultados esperados.
- Determinar un presupuesto siendo que la publicidad digital debe tratar de obtener una estrategia digital éxitos con resultados óptimos.
- Las empresas no deberán emplear un solo medio o herramienta más al contrario deberán posicionarse donde se encuentra el mercado objetivo.

- Las compras en la web hoy en día son una realidad por lo tanto la empresa considerar la migración de cierta información a los dispositivos inteligentes o Smartphone, no se debe dejar de considerar la compatibilidad de la publicidad con los diferentes dispositivos.

Por último, se deberá analizar los resultados de las acciones empleando y confirmar si la misma es efectiva y así poder medir las métricas de la empresa. Dado que se ve debe renovar de forma continuo por la naturaleza del mercado y mantenerse a la vanguardia

Referencias

- 40deFiebre. (2016). *40deFiebre*. Recuperado el 2016, de <https://www.40defiebre.com/guia-seo/que-es-seo-por-que-necesito/>
- IIEMD Marketing Digital. (2016). *IIEMD Marketing Digital*. Recuperado el 2016, de <https://iiemd.com/enfoques-de-marketing-y-publicidad-web/>
- IIMN Instituto Internacional de Marketing. (2016). *Instituto Internacional de Marketing*. Recuperado el 2016, de <http://www.internacionaldemarketing.com/blog/perfiles-de-marketing-digital-el-experto-en-sem/>
- Informacion, S. d. (2016). Informacion, Secretaria del Estado de Telecomunicaciones y para la Sociedad de la. En *Marketing Online* (pág. 42). España.
- Larrea, M. (11 de Abril de 2017). Publicidad digital y Redes Sociales. (L. Mendoza, Entrevistador) Obtenido de latamclick: <https://www.latamclick.com/estadisticas-redes-sociales-en-bolivia/>
- Mercadeo Diseño Web. (2016). *Mercadeo Diseño Web*. Recuperado el 2016, de <http://www.dsamuro.com/publicidad-digital/que-es-y-para-que-sirve-la-publicidad-digital>
- Monzó, C. C. (2016). *Community Manager*. Recuperado el 2016, de <http://www.uncommunitymanager.es/posicionamiento-smo/>
- Yanez, M. B. (2016). *Publicidad 3.0*. Recuperado el 2016, de <http://marleypublicidad.blogspot.com/2013/07/publicidad-10-20-y-30.html>

Análisis Financiero Histórico-Prospectivo de La Cooperativa de Telecomunicaciones Sucre (COTES Ltda) 2016-2022

Resumen

El propósito de este estudio es el de proporcionar información sobre el estado de solvencia de COTES Ltda, el alcance del estudio es descriptivo y pertenece al tipo de diseño de estudios de caso, como se comprueba en su desarrollo se ha probado la hipótesis de que COTES Ltda corre el riesgo de ser insolvente en un futuro proyectado de seis años.

Para alcanzar los objetivos del estudio se procedió al uso de información contable histórica de la empresa para realizar proyecciones estadísticas usando varios modelos de pronóstico. Lográndose obtener estados financieros proyectados, los cuales fueron la materia prima para crear razones financieras aplicadas a modelos de predicción de quiebra.

Palabras claves

Análisis Financiero, Análisis de series de Tiempo, Pronósticos, Modelos de quiebra, COTES Ltda,

Abstract

The purpose of this study is to provide information of COTES Ltda state of solvency, the reach of the study is descriptive and it belongs to the case studies type of design, as is tested in its development the hypothesis that COTES Ltda runs the risk of being insolvent in a six year-old projected future has been proven.

To reach the objectives of the study it was proceeded to use historical countable information of the company to carry out statistical projections using several presage models. Achieving to obtain projected financial states, which were the matter prevail to create financial reasons in applied models of crash prediction.

Keywords

Financial Analysis, Time Series Analysis, Forecasts, Models of bankruptcy, COTES Ltda.

Introducción

En Bolivia, el sector de las telecomunicaciones, tiene como participantes a quince cooperativas, dos empresas privadas (TIGO y VIVA) y una empresa con participación estatal (ENTEL). El sistema cooperativo de telecomunicaciones de Bolivia tiene un desempeño empresarial similar, que se caracteriza por presentar déficits económicos en la última década y por una composición casi similar en su estructura financiera entre el activo corriente y activo no corriente, algo sui generis ya que el activo no corriente debería tener una proporción superior.

La Cooperativa de Telecomunicaciones Sucre (COTES Ltda.) es una empresa representativa del sistema cooperativo de telecomunicaciones de Bolivia, se fundó en 1950, siendo denominada en primera instancia TASSA (Teléfonos Automáticos Sucre Sociedad Anónima) y dedicada exclusivamente al rubro de telefonía fija. En la década de los 90 se da un crecimiento exponencial fruto de un incremento

sustancial en el patrimonio que la convertirá en una de las principales empresas en el departamento de Chuquisaca. Al comenzar el nuevo milenio la empresa expande sus servicios a la televisión por cable y el servicio de internet, transformándose en una empresa de telecomunicaciones. Al finalizar la gestión 2016 COTES Ltda. tenía activos por más de 287.1 millones de bolivianos y 29.242 certificados de aportación emitidos. Asimismo, la empresa brinda 150 fuentes laborales aproximadamente, empero se presentó una pérdida operativa de 23 millones de bolivianos en dicho periodo.

Debido a su naturaleza cooperativista, COTES Ltda. a lo largo de una década se han alzado voces disonantes sobre la situación financiera de la empresa, por una parte, los niveles ejecutivos de la empresa informan que la situación económica financiera sería aceptable y que los problemas se deben a elevadas tasas de depreciación y problemas de ajuste contable por exposición a la inflación. Y por otro lado socios de

la cooperativa o representantes de organizaciones indican que la empresa se encamina pronto a una quiebra técnica.

En razón de ello estudios que describan la situación financiera actual y en base a un análisis histórico delinear un escenario futuro, son importantes para tomar las decisiones gerenciales pertinentes. La simple revisión de un estado financiero como el balance general o el estado de resultados, no esboza más que la situación de ganancia o pérdida de una gestión, por ello el uso de herramientas contables, de modelos teóricos, de sistemas de proyección permiten tener un panorama de cuál ha sido el desempeño histórico de una empresa, cuál es su situación actual, y como se visualiza su futuro.

Éste estudio responde a la pregunta de investigación “cuál es la situación financiera al cierre de la gestión 2016 y la situación futura del próximo sexenio de COTES Ltda.”. Para responder a esta pregunta el estudio comprende los siguientes objetivos:

El análisis del desempeño económico y financiero de los últimos seis y siete años para el balance general y el estado de resultados respectivamente, a través de la aplicación del método horizontal gráfico.

La aplicación de métodos estadísticos para la proyección de los estados financieros, objeto de estudio, a un periodo de seis años. La aplicación de modelos teóricos de predicción de quiebra, los cuales se constituyen en indicadores del desempeño financiero de la empresa.

Todo lo anterior se desarrolla en aras de alcanzar el objetivo de analizar la situación económica financiera histórica de COTES Ltda. en el periodo 2010 al 2016 y a partir de ello esbozar un posible escenario futuro.

El estudio se fundamenta en el supuesto de que no existirían condiciones diferentes en los próximos seis años a las de las siete gestiones en estudio. Por otro lado, y aun considerando que los pronósticos no sean absolutamente precisos, proporcionan una luz sobre las múltiples consecuencias que genera el comportamiento de un conjunto determinado de variables.

La hipótesis de estudio propone que COTES Ltda corre el riesgo de ser insolvente en determinado momento de los seis años proyectados.

1. Materiales y métodos

El estudio está comprendido dentro de la clasificación de estudios de caso “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa o mixta;

analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (1). La investigación se concentra en un objeto particular de estudio la situación financiera histórica de COTES Ltda. y su probable desempeño futuro.

El alcance del estudio es descriptivo, las variables han sido medidas, pero el propósito de la investigación no es el de producir explicaciones del comportamiento de las variables. Aunque se hacen pronósticos la intención no es la de generar explicaciones o encontrar correlaciones entre variables sino la de describir un escenario futuro, de igual forma el sometimiento de los datos a los modelos de quiebra se usan como instrumentos de descripción del posible estado de solvencia y de su posible quiebra de COTES en el futuro.

El diseño al que corresponde este estudio es no experimental transversal, el análisis de las variables se hace en un solo tiempo, aunque se trabaja con datos históricos no se ha hecho seguimiento en el tiempo a las variables. Los métodos para el procesamiento de los datos son el método estadístico y el método de modelación.

El método estadístico se empleó en la sistematización de los datos, en la obtención de cantidades porcentuales de comparación, y en el procedimiento de pronósticos

El método de modelación se empleó al someter los datos a los modelos teóricos disponibles para la predicción de quiebra, lo que permitirá visualizar de manera comparativa el estado financiero de COTES Ltda. “La utilidad de los modelos va más allá de su valor didáctico... constituyen un elemento real y esencial de la preparación de políticas bien coordinadas... constituyen un marco o un esqueleto y la carne y la sangre tendrán que ser añadidos con gran sentido común y conocimiento de los detalles” (2)

El procedimiento para el levantamiento y análisis de la información se puede sintetizar de la siguiente manera:

El periodo de análisis será de seis años, a causa de que en el periodo 2010-2011 se produjo una reducción notable del patrimonio debido a la devolución de 500 dólares por concepto de los certificados de aportación, que han cambiado notablemente la estructura financiera y económica de COTES Ltda. que puede distorsionar el análisis al realizar las proyecciones financieras.

En el procedimiento de pronósticos se consideró la inflación que se hace a través de la actualización de los estados financieros por medio de las unidades de fomento a la vivienda. Debido a que los estados

financieros ya insertan la actualización de manera implícita, entonces, las proyecciones de las diferentes partidas del balance general o estado de resultados también son sometidas a la inflación.

Se usó el programa SPSS para la determinación pronósticos de series de tiempo determinándose las ecuaciones y los coeficientes de determinación. Posteriormente se usó el Excel 2010 para dar vistosidad a la presentación de los pronósticos determinados.

2. Resultados

Es necesario indicar que los estados financieros han sido elaborados por el departamento contable de COTES Ltda. bajo las directrices de la Autoridad de Telecomunicaciones y Transporte que tienen el SIFCU. Asimismo, auditadas anualmente por empresas legalmente constituidas en Bolivia. En tal sentido una incorrecta valoración puede influir en el presente trabajo. Para lograr tener una coherencia lógica se tienen cinco etapas que son:

- Análisis histórico de estados financieros.
- Análisis de los riesgos que afrontan COTES Ltda. que pueden afectar el estudio.
- Pronósticos de las diferentes cuentas del balance general y estado de resultados.
- Estados financieros proyectados consolidados.
- Aplicación de los diferentes modelos de predicción de quiebra.

Análisis histórico de los estados financieros.

En primera instancia se hace la comparación de los balances generales correspondientes a las gestiones 2010 y 2016 comparando las estructuras de aplicación y fuentes de financiamiento. Posteriormente se realiza un estudio de los siete periodos correspondientes al periodo 2010 al 2017

Evolución del balance general de cotes Ltda.

Conceptualmente el balance general muestra la evolución de la empresa desde su nacimiento hasta una fecha específica. Es un estado financiero básico cuyo principal objetivo es presentar, los recursos que posee la empresa y la forma en que éstos están siendo financiados De la comparación de los balances 2010 y 2016 se puede concluir:

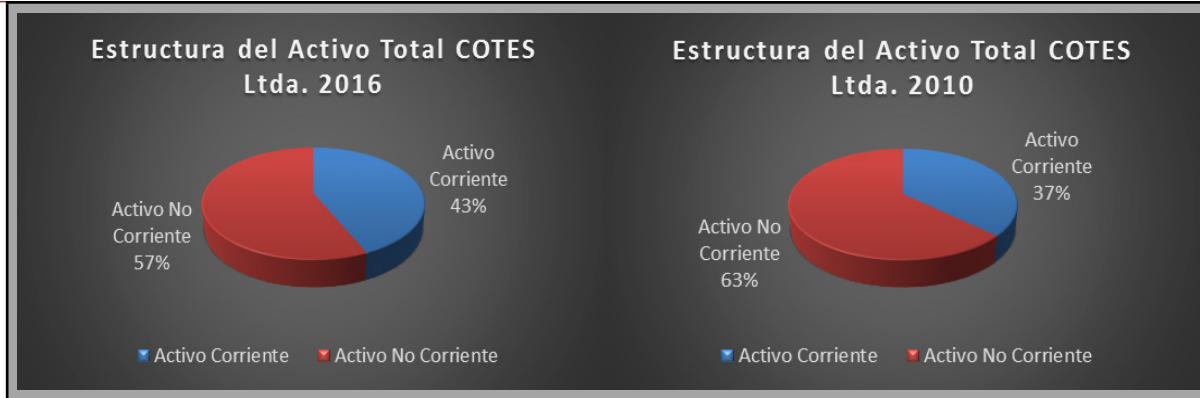
Cuadro # 1 Análisis comparativo en millones de Bs. entre las gestiones 2010 y 2016

Gestión 2010					
	Absoluto	Relativo		Absoluto	Relativo
Activo Corriente	111,56	37,0%	Pasivo Total	24,92	8,27%
Activo No Corriente	189,86	63,0%	Patrimonio	276,50	91,73%
Total Activo	301,42	100,0%	Total pasivo y patrimonio	301,42	100,00%
Gestión 2016					
	Absoluto	Relativo		Absoluto	Relativo
Activo Corriente	124,60	43,4%	Pasivo Total	17,64	6,14%
Activo No Corriente	162,50	56,6%	Patrimonio	269,46	93,86%
Total Activo	287,10	100,0%	Total pasivo y patrimonio	287,10	100,00%

Fuente: Elaboración propia

Claramente se advierte un decremento en el activo total de COTES Ltda. debido a los déficits o pérdidas de gestión que han afectado el tamaño de la empresa reduciéndose en 14.32 millones de bolivianos en un periodo de siete años.

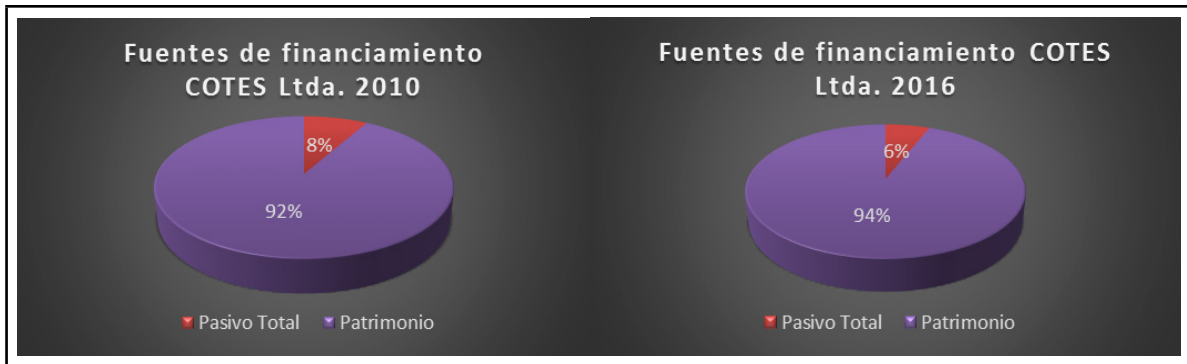
Gráfico # 1



Fuente: Elaboración propia

Este grafico evidencia que la empresa está generando mayor liquidez, en detrimento del activo no corriente que se ha contraído en un 6.39% representando en 27.36 millones de bolivianos de disminución. La empresa ha incrementado su circulante en 13.04 millones de bolivianos.

Gráfico # 2

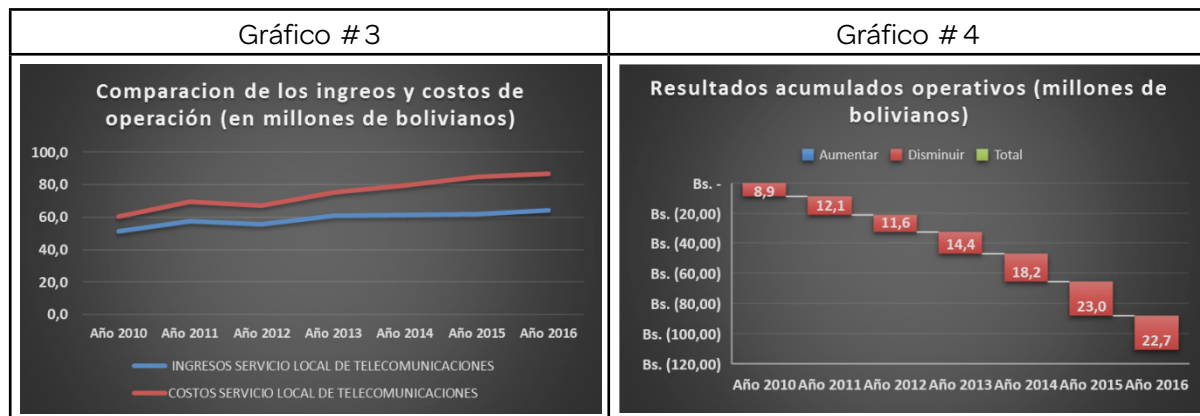


Fuente: Elaboración propia

La proporción del pasivo ha disminuido en el 2016 en 2.12% representando, en términos absolutos una reducción de 7.28 millones de bolivianos en las obligaciones con terceros, el patrimonio también se redujo en 7.04 millones de bolivianos. Considerando que los estados financieros sean fidedignos a la realidad de la empresa y específicamente el balance general este compuesto de manera reducida de pasivo, la posibilidad de quiebra debido a gastos financieros (pagos por intereses y comisiones) es mínima.

Evolución del estado de resultados de Cotes Ltda.

El estado de resultados muestra la situación operativa de la empresa en si es el resumen de ingresos y gastos, siendo consideradas como una película del desempeño en un periodo de la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2010-2016

Obviamente los resultados operativos de la totalidad de los servicios, demuestran que las pérdidas se incrementan

cada año debido a una mayor tasa de crecimiento de los costos operativos 5% frente a la tasa del 4% de los ingresos



Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2010-2016

Los resultados negativos del estado de resultados se ven disminuidos por los ingresos ajenos de explotación que se originan por concepto de intereses financieros, venta de activos y ajustes contables.

Principales riesgos que afronta Cotes Ltda. que pueden afectar el estudio.

Los principales riesgos de la empresa son:

- **Riesgo ajuste contable (actualización ufv)**

La posibilidad de estar recargando excesivamente el patrimonio por ajuste contables, debido a políticas contables sobre el impacto de la inflación en los estados financieros, que pueden estar distorsionando el balance general de la empresa.

- **Riesgo de mercado**

La posibilidad de cambio de los clientes y/o socios que pueden cambiar los servicios ante alguna ventaja de la competencia, en el ámbito de precio, calidad u otros.

- **Riesgo de madurez de mercado**

Los servicios nuevos televisión por cable e internet junto con las de la competencia podrían cubrir el total de la demanda potencial reduciendo significativamente los ingresos. También se presenta un riesgo por la dependencia excesiva de los ingresos de televisión por cable.

- **Riesgo administrativo**

Se refiere a que las pugnas entre los concejos de administración y vigilancia, junto al sindicato pueden derivar en la intervención del Estado.

- **Riesgo tecnológico.**

Este aspecto es el que genera mayor incertidumbre y es de mayor importancia porque puede generar cambios en los ingresos pudiéndose convertir en determinantes para el cierre de un servicio.

- **Riesgo legal e institucional**

La permanencia de la restricción interpuesta por la Autoridad de Transportes y Telecomunicaciones al ingreso de telefonía móvil y una mayor banda ancha de Internet pueden repercutir aún más en la merma de ingresos actuales y futuros.

Los elementos anteriormente mencionados pueden afectar en el futuro próximo a COTES Ltda. así como también al presente trabajo debido a que pueden generar cambios importantes en lo referido a minimización de los ingresos o maximización de los costos.

Pronósticos de la diferentes cuentas principales del balance general y estado de resultados.

Características de los pronósticos.

Las herramientas y decisiones de pronóstico empleadas en el estudio se sustentan en los siguientes conceptos teóricos.

Sobre los pronósticos (Richard B. Chase, 2009) indica que "son vitales para toda organización de negocios, así como para cualquier decisión importante de la gerencia. El pronóstico es la base de la planeación empresarial a largo plazo. Tenga presente que, por lo regular, un pronóstico perfecto es imposible. En un ambiente de negocios hay demasiados factores que no se pueden pronosticar con certeza". Sobre el mejor método de pronóstico decía "Al pronosticar, una buena estrategia consiste en utilizar dos o tres

métodos y verlos desde el punto de vista del sentido común". Por otra parte, también sobre el método de pronóstico (Lee J. Krajewski, 2008) menciona "Los estudios realizados en las dos últimas décadas indican que la combinación de pronósticos provenientes de múltiples fuentes a menudo producen pronósticos más precisos".

Los **pronósticos combinados** son aquellos que se producen promediando pronósticos independientes basados en diferentes métodos, en diferentes datos, o en ambas cosas. Resulta interesante que los pronósticos combinados suelen funcionar mejor a la larga que los obtenidos con el mejor procedimiento de pronóstico individual.

Según (Render, 2009) la mayoría de las técnicas de pronóstico suponen la existencia de cierta estabilidad subyacente en el sistema. En consecuencia, algunas empresas automatizan sus predicciones a través de software para pronósticos computarizados y después sólo vigilan de cerca aquellos productos cuya demanda es errática

Pronósticos de los estados financieros

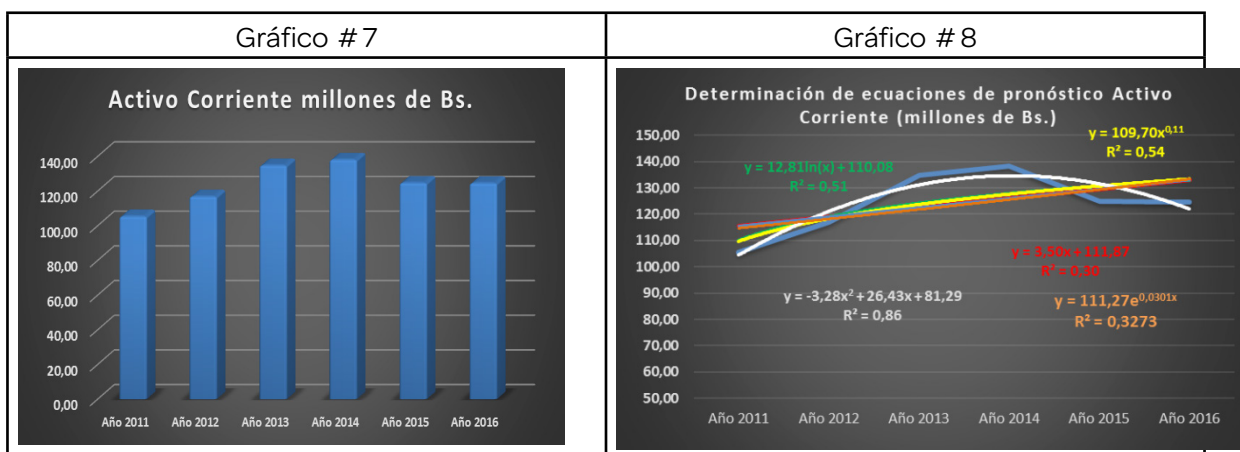
La construcción de varios modelos de proyección y el posterior promedio garantizan la eliminación de sesgo que pueda tener un modelo ya sea este contractivo o expansivo. Es necesario indicar que solamente se hizo este trabajo considerando el comportamiento contable y estadístico de cada cuenta del balance general o el estado de resultados.

Pronósticos del balance general

Se tiene que comprender primeramente que este estado financiero es el resultado del acumulado desde el inicio de operaciones de la empresa y muestra el desempeño hasta la fecha del último estado de situación financiera revisado. El análisis histórico y proyectivo comprenderá el periodo 2011 al 2016 debido a la existencia de cambios abruptos en el patrimonio en los periodos 2009 al 2010, generado por devolución de patrimonio institucional en favor de los socios.

Pronósticos del activo corriente

El activo corriente, engloba a aquellas cuentas que se pueden transformar en efectivo en un periodo menor a un año, estando compuesto por el activo disponible (dinero, cuentas bancarias a la vista y otros), el exigible (cuentas y documentos a cobrar a corto plazo).



Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

El activo corriente ha tenido una tendencia cíclica, fluctuado entre los 105 a 138 millones de bolivianos dándose su mínimo en la gestión 2011 y su máximo nivel en la gestión 2014, seguida de dos periodos contractivos. El activo corriente tiene una tendencia cíclica positiva, si bien los coeficientes de determinación al aplicar los modelos estadísticos fluctúan entre 41% y el 63% por tanto son aceptables en la realización de pronósticos de comportamiento futuro.

Cuadro # 2**Pronóstico del activo corriente de COTES Ltda. (millones de bolivianos)**

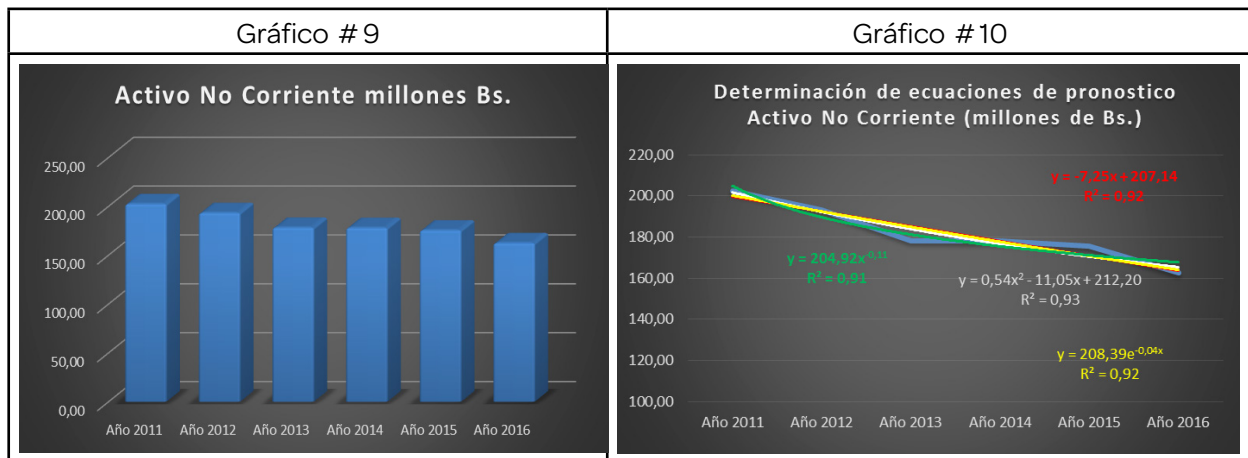
	Lineal	Polinómico	Logarítmico	Potencial	Exponencial	Promedio
Año 2017	126	115	128	128	125	124
Año 2018	128	96	129	133	126	122
Año 2019	129	69	130	134	127	118
Año 2020	130	32	131	136	129	112
Año 2021	131	-9	132	137	130	104
Año 2022	133	-59	132	138	132	95

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

Cuatro modelos (lineal, logarítmico, exponencial y potencial) muestran que habría un incremento leve del activo corriente, sin embargo, el modelo polinómico el que se adapta mejor al comportamiento histórico muestran una acelerada contracción. En general a partir de aplicar un promedio de los cuatro modelos se puede afirmar que no existirá un crecimiento del activo corriente, sin embargo, se proyecta una contracción leve entre la gestión 2017 a la gestión 2022.

Pronóstico del activo no corriente

El activo no corriente está conformado por los activos fijos, activos intangibles.



Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

En el último sexenio el activo no corriente ha disminuido consecutivamente, teniendo un comportamiento de tendencia negativa, su decrecimiento es en un promedio de 8 millones de bolivianos. Esta situación es preocupante debido a que esta empresa es de servicios e intensiva en bienes de capital. Los modelos estadísticos tienen un coeficiente de determinación de 91% al 93% por tanto son aceptables para realizar pronósticos hasta la gestión 2022.

Cuadro # 3**Pronóstico del activo no corriente de COTES Ltda. (Millones de bolivianos)**

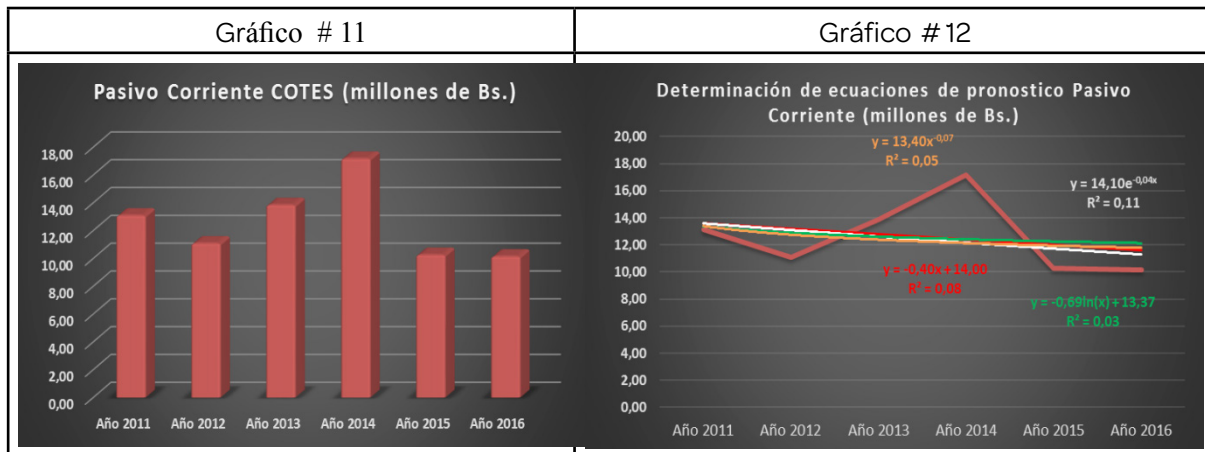
	Lineal	Polinómica	Exponencial	Potencial	Promedio
Año 2017	148	143	147	155	148
Año 2018	138	128	140	152	135
Año 2019	129	110	132	149	124
Año 2020	120	91	125	147	112
Año 2021	110	71	118	144	100
Año 2022	101	48	112	142	87

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

La coincidencia de los cuatro modelos (lineal, polinómica, exponencial y potencial) muestran que existirá una reducción en el activo no corriente en el periodo 2017 al 2022, debido a la falta de inversiones de reposición de activos y la depreciación de activos fijos. Se prevé una disminución en promedio de 12.26 millones de bolivianos cada año.

Pronóstico del pasivo corriente

El pasivo corriente está conformado por las deudas comerciales, deudas financieras y adeudos tributarios que deben cumplirse en un periodo menor a un año.



Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

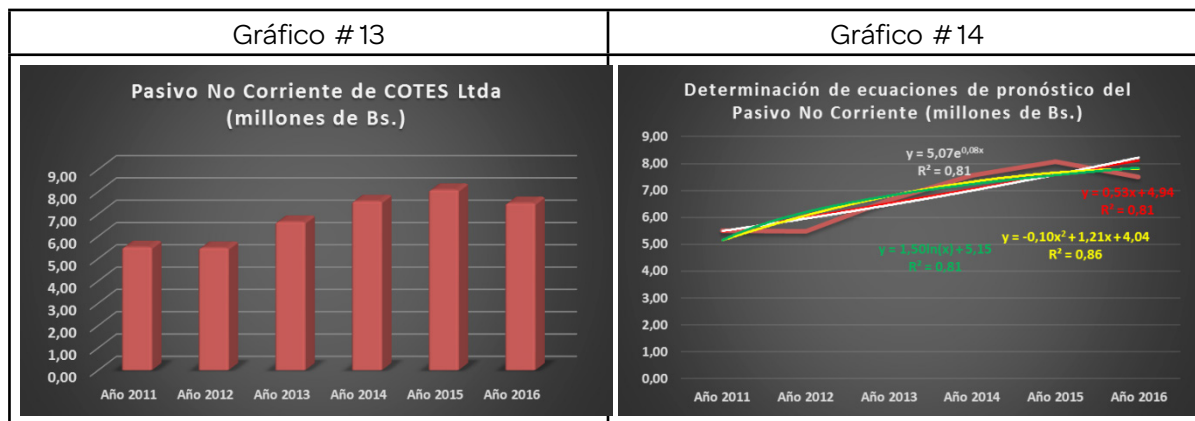
El pasivo corriente ha tenido un comportamiento cíclico negativo estabilizando en los dos últimos periodos presenta una tendencia contractiva. Los modelos estadísticos denotan coeficientes de determinación reducidos que fluctúan entre 3% y el 35% que no deberían ser aceptables para usarlos para proyecciones, sin embargo, muestran que el pasivo corriente fluctúa en una franja entre los 10 a 14 millones de bolivianos y por ende se mantendrá el próximo sexenio.

Cuadro # 4**Pronóstico del pasivo corriente de COTES Ltda. (Millones de bolivianos)**

	Lineal	Logarítmica	Exponencial	Potencial	Promedio
Año 2017	11,53	11,98	11,37	11,74	11,66
Año 2018	11,21	11,89	11,07	11,64	11,45
Año 2019	10,88	11,80	10,78	11,55	11,25
Año 2020	10,56	11,73	10,49	11,47	11,06
Año 2021	10,23	11,66	10,21	11,39	10,87
Año 2022	9,91	11,59	9,94	11,33	10,69

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

La aplicación de la totalidad de los modelos (lineal, potencial, exponencial y logarítmico) muestran una disminución del pasivo corriente de 192.986 bolivianos año.

Pronósticos pasivo no corriente.

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

Las obligaciones a largo plazo tienen una tendencia cíclica positiva, en los periodos 2011 – 2012 es el periodo de menor cuantía del pasivo no corriente. Los modelos estadísticos se adaptan de una buena manera teniendo coeficiente de determinación que fluctúan entre el 81% al 86%. La totalidad de los modelos prevén una expansión en el pasivo no corriente.

Cuadro # 5**Pronóstico del pasivo no corriente de COTES Ltda. (Millones de bolivianos)**

	Lineal	Polinómica	Exponencial	Logarítmica	Potencial	Promedio
Año 2017	8,4	8,0	8,5	8,1	8,2	8,2
Año 2018	8,9	8,0	9,2	8,3	8,4	8,5
Año 2019	9,4	7,8	9,8	8,5	8,6	8,8
Año 2020	9,8	7,5	10,6	8,6	8,8	9,1
Año 2021	10,3	7,0	11,3	8,8	9,0	9,3
Año 2022	10,8	6,3	12,2	8,9	9,2	9,5

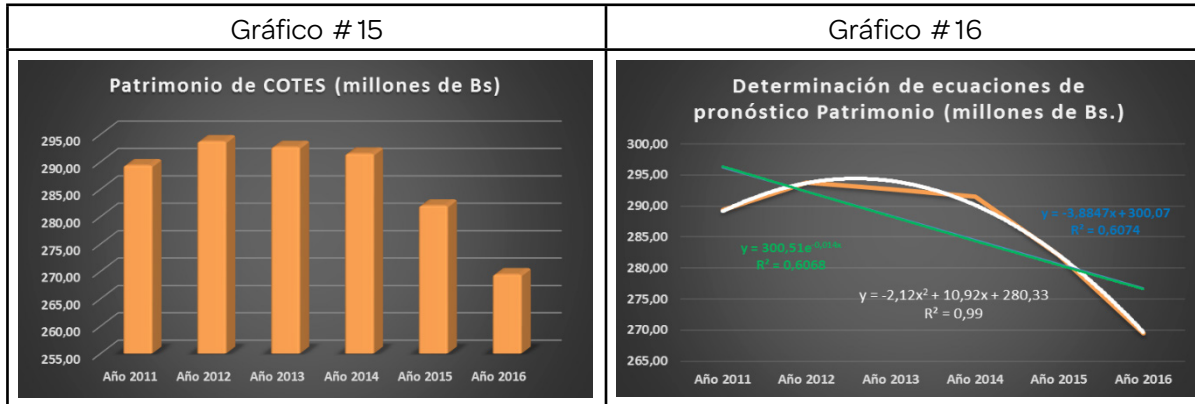
Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

Cuat modelos (lineal y exponencial) prevén un crecimiento moderado, el modelo polinómico prevé un crecimiento mayor a los modelos mencionados y los modelos logarítmico y potencial prevén un crecimiento ínfimo. Considerando un promedio de los cinco modelos se afirma que el crecimiento promedio representara los 246.500

bolivianos por año.

Pronóstico del patrimonio

El patrimonio está conformado por el capital social, reservas, utilidades acumuladas de gestiones anteriores y por la utilidad de la gestión.



Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

Es necesario indicar que los gráficos anteriores tienen como valor mínimo 255 millones de bolivianos, la misma se dio para exponer de mejor manera el comportamiento de esta cuenta patrimonial que tiene una tendencia parabólica contractiva en los años venideros. La aplicación de modelos estadísticos lineal, polinómico y exponencial muestran ecuaciones que tienen un grado de confiabilidad entre el 60% al 99%. Siendo lo más probable la reducción del patrimonio de COTES Ltda.

Cuadro #6

Pronóstico del patrimonio de COTES Ltda. (Millones de bolivianos)

	Lineal	Polinómico	Exponencial	Promedio
Año 2017	257,80	243,43	257,91	253,05
Año 2018	250,44	215,96	251,04	239,15
Año 2019	243,07	182,74	244,36	223,39
Año 2020	235,71	143,77	237,85	205,78
Año 2021	228,35	99,06	231,51	186,30
Año 2022	220,98	48,60	225,34	164,97

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2011-2016

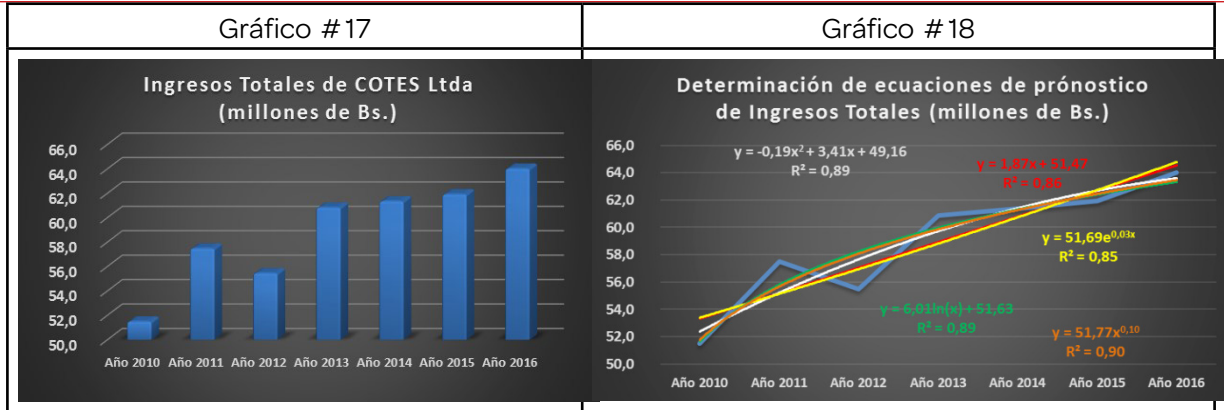
El modelo polinómico muestra una contracción acelerada del patrimonio institucional de COTES Ltda. Los modelos lineal y exponencial predicen una disminución paulatina mínima. Sin embargo, de algo se puede estar seguro es que se dará una contracción del patrimonio institucional. La utilización de un promedio de los tres modelos de pronóstico muestra un pronóstico más realista, proveyéndose una disminución promedio por año de 17.615.000 de bolivianos.

Pronóstico del estado de resultados.

Los estados de resultados muestran lo sucedido en la actividad de una empresa en el lapso de un año. El análisis histórico y proyectivo comprenderá el periodo 2010 al 2016 debido a la inexistencia de cambios abruptos en los ingresos y egresos.

Pronósticos de los ingresos totales de explotación

Los ingresos están constituidos por los ingresos de telefonía local, telefonía pública, internet, televisión por cable, interconexión, alquiler de circuitos.



Fuente: **Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2010-2016**

Los ingresos totales los servicios de COTES Ltda. se han caracterizado por un crecimiento constante a lo largo de los siete años evaluados a excepción de la gestión 2012. Los coeficientes de determinación fluctúan entre 85% al 90%.

Cuadro #7

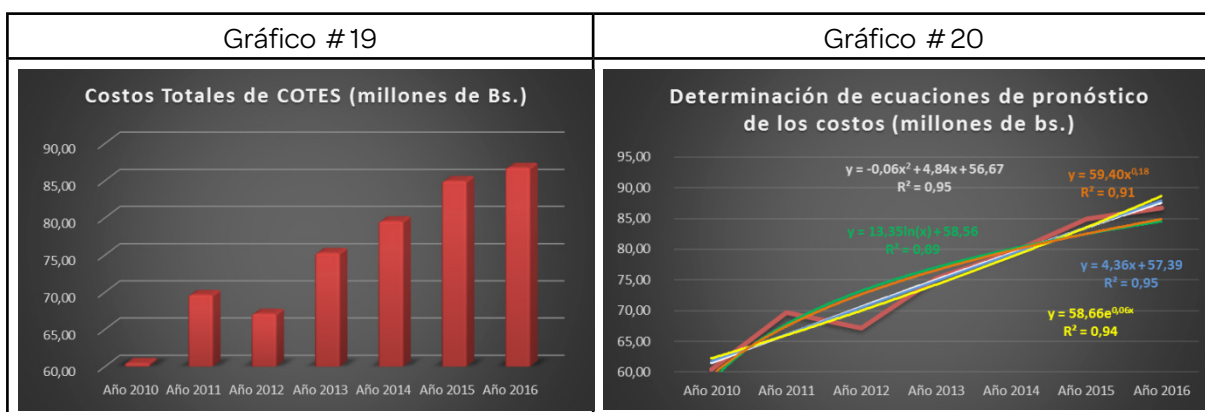
Pronóstico de los ingresos totales por servicios de COTES Ltda. (millones de bolivianos)

	Lineal	Polinómico	Exponencial	Potencial	Logarítmico	Promedio
Año 2017	66,43	64,11	66,88	64,35	64,13	65,18
Año 2018	68,29	64,24	69,07	65,15	64,84	66,32
Año 2019	70,16	63,99	71,33	65,87	65,47	67,36
Año 2020	72,03	63,35	73,66	66,53	66,04	68,32
Año 2021	73,90	62,33	76,07	67,14	66,57	69,20
Año 2022	75,77	60,92	78,56	67,70	67,05	70,00

Fuente: **Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2010-2016**

Todos los modelos (lineal, polinómica, exponencial, potencial y logarítmica) pronostican un incremento en el periodo 2017 al 2022. El modelo lineal y exponencial se caracterizan por crecimientos más elevados, el modelo potencial y logarítmico prevén un pronóstico más mesurado y el modelo polinómico proyecta una disminución poco pronunciada. Del promedio de los cinco modelos se proyecta un crecimiento en los ingresos con un incremento promedio de 964.000 bolivianos por año.

Pronósticos de los costos totales de explotación



Fuente: **Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2010-2016**

La totalidad de los costos por servicios tienen un comportamiento incremental a excepción de la gestión 2012. Los coeficientes de determinación de los modelos tienen un alto nivel de confiabilidad por sus niveles cercanos al cien por ciento, fluctuando entre el 85% al 95%.

Cuadro #8

Pronóstico de los costos totales por servicios de COTES Ltda. (millones de bolivianos)

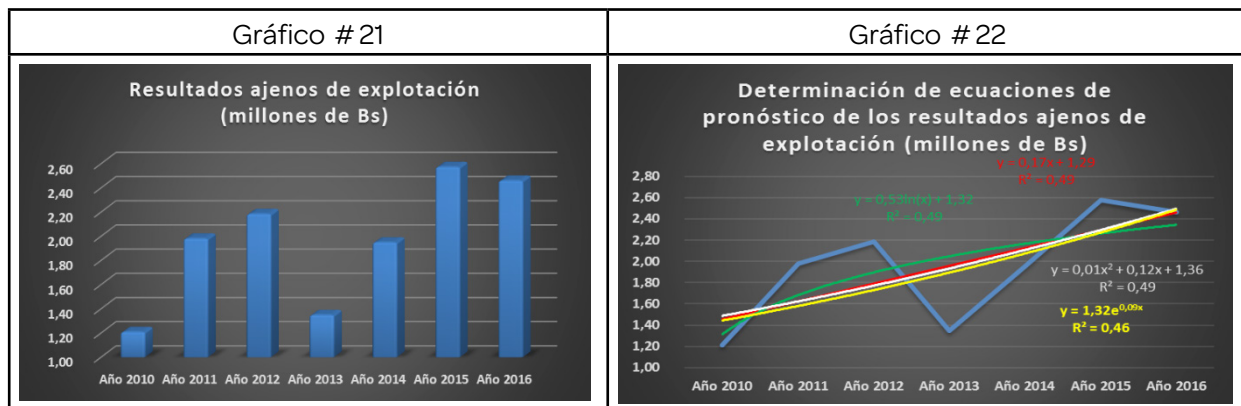
	Lineal	Polinómico	Exponencial	Potencial	Logarítmica	Promedio
Año 2017	92,25	91,53	94,05	86,98	86,32	90,23
Año 2018	96,60	95,34	99,76	88,88	87,90	93,70
Año 2019	100,96	99,03	105,83	90,62	89,30	97,15
Año 2020	105,32	102,61	112,26	92,22	90,58	100,59
Año 2021	109,67	106,06	119,08	93,70	91,74	104,05
Año 2022	114,03	109,39	126,32	95,09	92,81	107,53

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2010-2016

La totalidad de los modelos (lineal, polinómico, exponencial, potencial y logarítmica) proyectan crecimiento. Sin embargo, en lo que disienten es en la tasa de crecimiento.

Pronósticos de los resultados ajenos de explotación

Estos resultan de rubros ajenos de explotación de la empresa, o sea, no tienen que ver nada con el rubro del negocio de COTES Ltda.



Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2010-2016

Es necesario precisar que los resultados ajenos de explotación son las diferencias de ingresos financieros en cuentas de ahorros, venta de materiales y ajustes contables. Sustrayéndole otros costos. Esta cuenta se caracteriza por ser cíclica. Los coeficientes de determinación fluctúan entre el 46% al 49%.

Cuadro # 9**Pronóstico de resultados ajenos de explotación de COTES Ltda. (millones de bolivianos)**

	Lineal	Logarítmica	Potencial	Polinómica	Promedio
Año 2017	2,63	2,41	2,71	2,72	2,62
Año 2018	2,80	2,48	2,94	2,98	2,80
Año 2019	2,97	2,53	3,18	3,26	2,98
Año 2020	3,13	2,58	3,43	3,57	3,18
Año 2021	3,30	2,63	3,70	3,91	3,38
Año 2022	3,47	2,67	3,97	4,28	3,60

Fuente: Elaboración propia en base a estados financieros de COTES Ltda. 2010-2016

La totalidad de los modelos aplicados muestran un crecimiento positivo, sin embargo, algunos son más optimistas que otros. En resumen, del uso de los modelos se proyecta un crecimiento de 200.000 bolivianos por año.

Consolidado de los estados financieros pronosticados**Consolidado del balance general**

En el caso particular del activo no corriente se trabajó con el neto es decir se sustrajo la depreciación al valor total de los activos fijos, para eliminar la volatilidad del cálculo y la aplicación de normativa de depreciación que aplica la gerencia de COTES Ltda. El resultado de la proyección de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio es la construcción de balances generales proyectados que se observan a continuación:

Cuadro # 10 Balance general proyectado estimado millones de Bs.

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Activo Corriente	124,42	122,33	117,74	111,66	104,13	95,14
Activo No Corriente	148,35	135,18	123,84	112,04	99,78	87,04
Activo Total	272,76	257,51	241,57	223,70	203,90	182,18
Pasivo Corriente	11,66	11,45	11,25	11,06	10,87	10,69
Pasivo No Corriente	8,25	8,55	8,82	9,07	9,28	9,48
Pasivo Total	19,90	20,00	20,07	20,12	20,16	20,17
Patrimonio	253,05	239,15	223,39	205,78	186,30	164,97
Total Pasivo y Patrimonio	272,95	259,15	243,46	225,90	206,46	185,15
Diferencias monetarias	-0,19	-1,64	-1,89	-2,20	-2,56	-2,97
Diferencias porcentuales	-0,07%	-0,63%	-0,78%	-0,97%	-1,24%	-1,60%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La comparación de fuentes y aplicación de fondos, o sea, del activo total, pasivo y patrimonio por gestión muestran diferencias mínimas. En la gestión 2017 se advierte que la diferencia entre activo total frente al pasivo y patrimonio es 189.500 bolivianos incrementándose moderadamente hasta llegar casi a 3 millones de bolivianos en la gestión 2022.

Ajustado del consolidado del balance general

Habiéndose considerado el balance general de la gestión 2016 y el balance general del primer semestre de COTES Ltda. se consideró que la base de ajuste sean los valores totales del pasivo y patrimonio, es decir, se incrementó el

activo total en sus componentes para poder generar la igualdad contable necesaria.

Cuadro # 11**Balance general proyectado estimado ajustado en millones de Bs.**

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Activo Corriente	124,51	123,11	118,66	112,76	105,43	96,68
Activo No Corriente	148,45	136,04	124,80	113,14	101,03	88,46
Activo Total	272,95	259,15	243,46	225,90	206,46	185,15
Pasivo Corriente	11,66	11,45	11,25	11,06	10,87	10,69
Pasivo No Corriente	8,25	8,55	8,82	9,07	9,28	9,48
Pasivo Total	19,90	20,00	20,07	20,12	20,16	20,17
Patrimonio	253,05	239,15	223,39	205,78	186,30	164,97
Total Pasivo y Patrimonio	272,95	259,15	243,46	225,90	206,46	185,15

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las estructuras financieras futuras en la aplicación de fondos prevén una disminución mínima del activo corriente frente a una disminución importante del activo no corriente por efectos de depreciación principalmente. En lo que respecta a la fuente de fondos se prevé que el pasivo total (pasivo corriente y pasivo no corriente) se mantengan sin cambios, el patrimonio institucional sufrirá una reducción notable por las pérdidas de gestión, que reducirán el patrimonio de COTES Ltda.

Cuadro # 12**Valor estimado del total de certificado de aportación según el mercado (millones de Bs).**

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Estimación capital social	193,71	183,07	171,00	157,52	142,62	126,29
Valor de mercado	73,61	69,57	64,98	59,86	54,19	47,99

La Cooperativa de Telecomunicaciones Sucre no participa en la bolsa boliviana de valores en tal sentido no se cuenta con un precio establecido del valor de mercado del certificado de aportación. Sin embargo, se puede hacer una aproximación que permita determinar un valor probable de mercado y usarla en el modelo Altman Z1. En tal sentido se hizo una estimación considerando un precio de 400 dólares por certificado (precio promedio de venta del certificado de aportación ofrecida en la prensa escrita local), el cual es multiplicado por el total de certificados de aportación.

Consolidado del estado de resultados.**Cuadro #14****Estado de resultados proyectado**

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos de explotación	65,18	66,32	67,36	68,32	69,20	70,00
Costos de explotación	90,23	93,70	97,15	100,59	104,05	107,53
Margen de explotación	(25,05)	(27,38)	(29,78)	(32,27)	(34,85)	(37,52)
Resultados ajenos de explotación	2,62	2,80	2,98	3,18	3,38	3,60
Utilidad o déficit de gestión	(22,43)	(24,58)	(26,80)	(29,09)	(31,46)	(33,93)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las proyecciones realizadas muestran que los ingresos crecerán a menor velocidad que los costos de explotación, en tal sentido los resultados operativos serán negativos, incrementándose más cada año. Por otra parte, los resultados ajenos de explotación no serán significativos y en tal sentido no mejorarán la situación de la empresa, generándose déficits netos gestión tras gestión que profundizara la crisis en la que está sumida la empresa.

Estimación de cotización del patrimonio de mercado

Modelos de predicción de quiebra.

Los modelos de predicción de quiebra (Camacho Germán, 2013), tienen su origen en la necesidad de contar con instrumentos analíticos que puedan sustituir o cooperar en la tarea del analista de diagnosticar la sostenibilidad, solvencia y situación financiera de las empresas. En general, el diagnóstico económico y financiero de empresas es efectuado por los analistas utilizando el denominado "Modelos de ratios", que se basa en la estimación de una serie de indicadores relevantes, originados a partir de los estados financieros de la empresa, y que posteriormente son sometidos a una etapa de análisis y comparación, con la cual el analista debe efectuar una serie de reflexiones y consideraciones acerca del estado de una empresa.

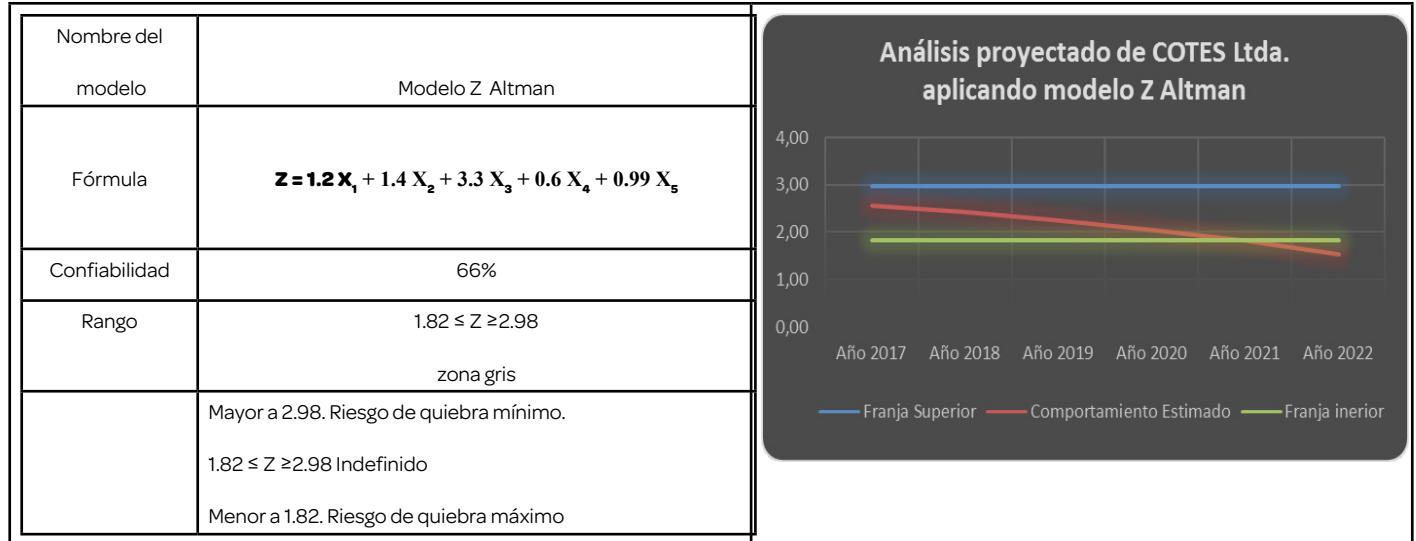
Para efectos de este estudio, se han seleccionado los modelos de predicción de insolvencia considerados como los más conocidos y confiables.

Modelo Z Altman

El modo Z ALTMAN (Temas de clase, 2010). 'Es el predictor de quiebra conocido como Z-Score combina varios de los indicadores financieros (cinco razones) más significativos dentro de una derivación estadística que fue publicada inicialmente por Edward I. Altman en 1968 y desarrollada en una muestra de empresas industriales. Desde entonces, el algoritmo se ha perfeccionado hasta lograr un 95 % de confiabilidad en la exactitud de la predicción de quiebra, con dos años de anterioridad a la situación de insolvencia'.

Grafico # 13

Aplicación del modelo Z Altman



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro # 15

Aplicación del modelo Z Altman

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
X1 = Capital de Trabajo/Activo Total	0,41	0,43	0,44	0,45	0,46	0,46
X2 = Ut. Retenidas/Activo Total	0,06	0,05	0,06	0,08	0,09	0,12
X3 = Ut. Imp. e Int./Activo Total	0,09	0,11	0,12	0,14	0,17	0,20

X4 = Capital Contable/Pasivo Total	3,70	3,48	3,24	2,97	2,69	2,38
X5 = Ventas/Activo Total	0,24	0,26	0,28	0,30	0,34	0,38
MODELO Z	2,57	2,44	2,25	2,05	1,81	1,53

Fuente: Elaboración propia, 2017.

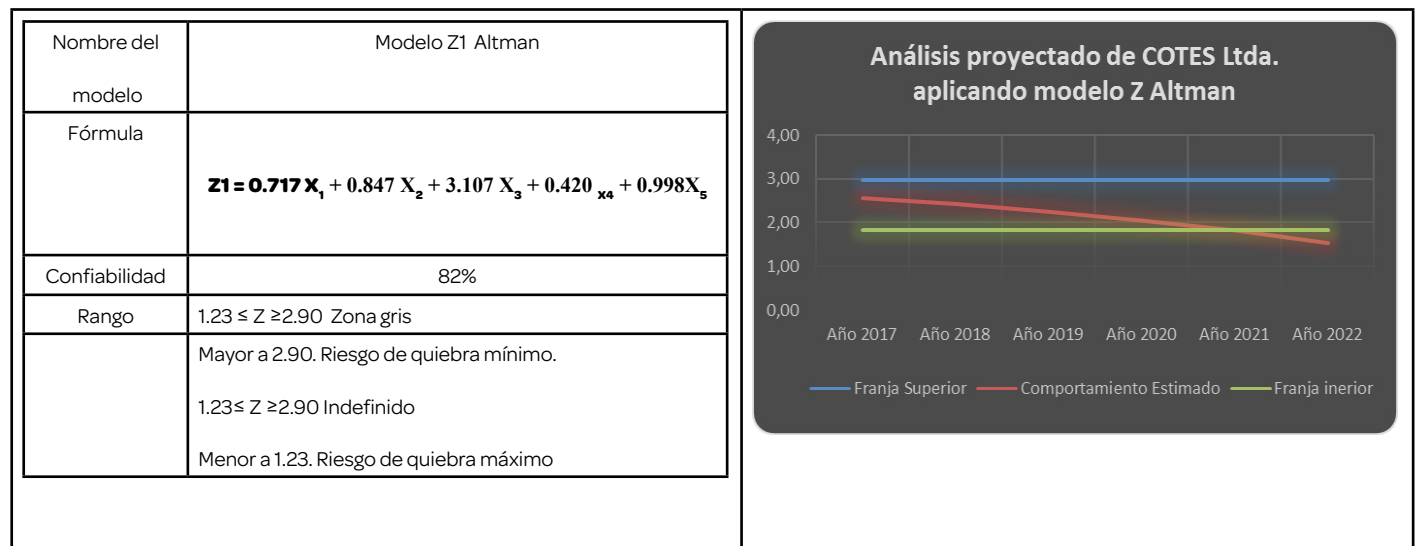
El modelo Altman aplicada a las proyecciones realizadas, muestra que la función discriminante estimada tendría una involución, encontrándose la empresa en la zona gris en el periodo 2017 al 2020, en la gestión 2021 se advierte que se encontrará en la región de insolvencia.

Modelo Z1 Altman

El modelo Z1 Altman (Barrios Gustavo, 2014) "Esta versión del modelo original se desarrolló para que fuera aplicable a cualquier clase de empresa y no sólo a aquellas industrias manufactureras inscritas en bolsa. Para poder cumplir tal propósito se trabajó básicamente con los factores integrantes de la variable X4, sustituyendo el valor de mercado por el valor patrimonial en libros o valor del capital contable. Esta sustitución condujo a que también se modificara la ponderación de cada índice en la ecuación final".

Grafico # 14

Aplicación del modelo Z1 Altman



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro # 16

Aplicación del modelo Z1 Altman

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
X1 = Capital de Trabajo/Activo Total	0,41	0,43	0,44	0,45	0,46	0,46
X2 = Ut. Retenidas/Activo Total	0,06	0,05	0,06	0,08	0,09	0,12
X3 = Ut. Imp. e Int./Activo Total	0,09	0,11	0,12	0,14	0,17	0,20
X4 = Capital Contable/Pasivo Total	3,70	3,48	3,24	2,97	2,69	2,38
X5 = Ventas/Activo Total	0,24	0,26	0,28	0,30	0,34	0,38
Modelo Z1	1,75	1,65	1,52	1,36	1,19	0,98

Fuente: Elaboración propia, 2017.

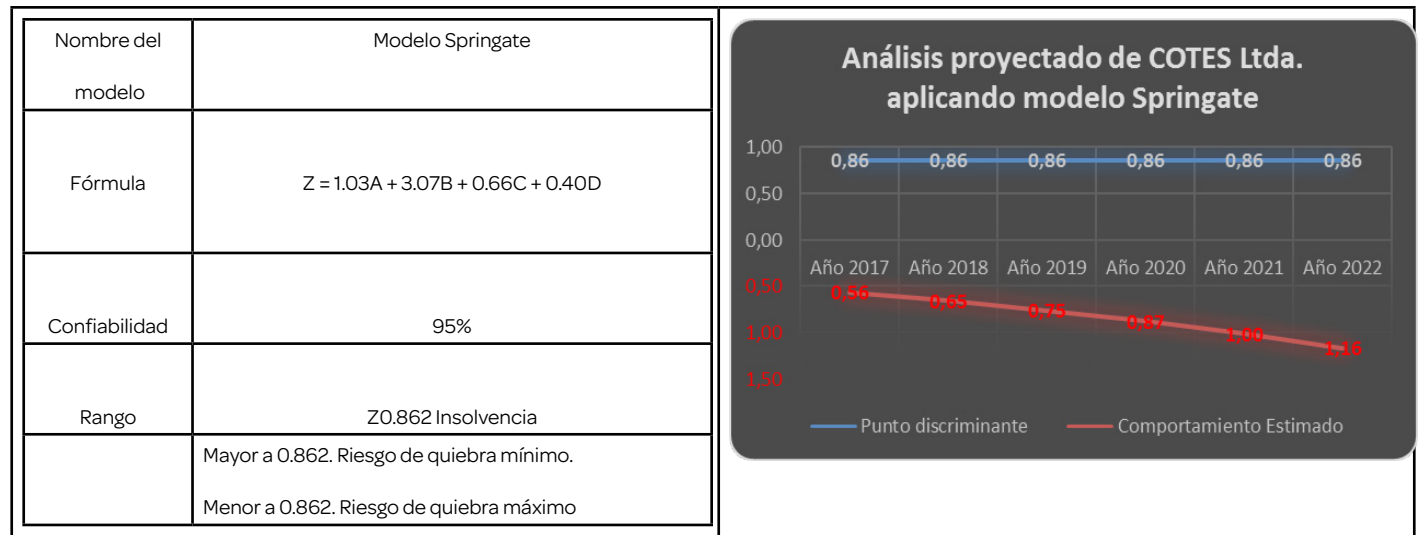
En este modelo Z1 de Altman la vulnerabilidad ante la posibilidad de quiebra es más palpable que en el modelo Z Altman. A partir del año 2021 la posibilidad de quiebra es latente.

Modelo Springate

El modelo Springate (Astorga, s.f.) "fue desarrollado en 1978 por Gordon L.V. Springate de la Universidad Simon Fraser de Canadá, siguiendo los procedimientos desarrollados por Altman. Springate usó el análisis estadístico iterativo de discriminación múltiple para seleccionar cuatro de 19 razones financieras de uso frecuente que mejor distinguieron entre los buenos negocios y los candidatos a insolvencia"

Gráfico # 15

Aplicación del modelo Springate



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro # 17

Aplicación del modelo Springate

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
A = Capital de Trabajo/Activo Total	0,41	0,43	0,44	0,45	0,46	0,46
B = Utilidades netas/Activo Total	0,08	0,09	0,11	0,13	0,15	0,18
C = Ut. Ant. Impuestos/Pasivo circulante	1,26	1,37	1,48	1,60	1,73	1,86
D = Ventas/Activo Total	0,24	0,26	0,28	0,30	0,34	0,38
Modelo Springate	-0,56	-0,65	-0,75	-0,87	-1,00	-1,16

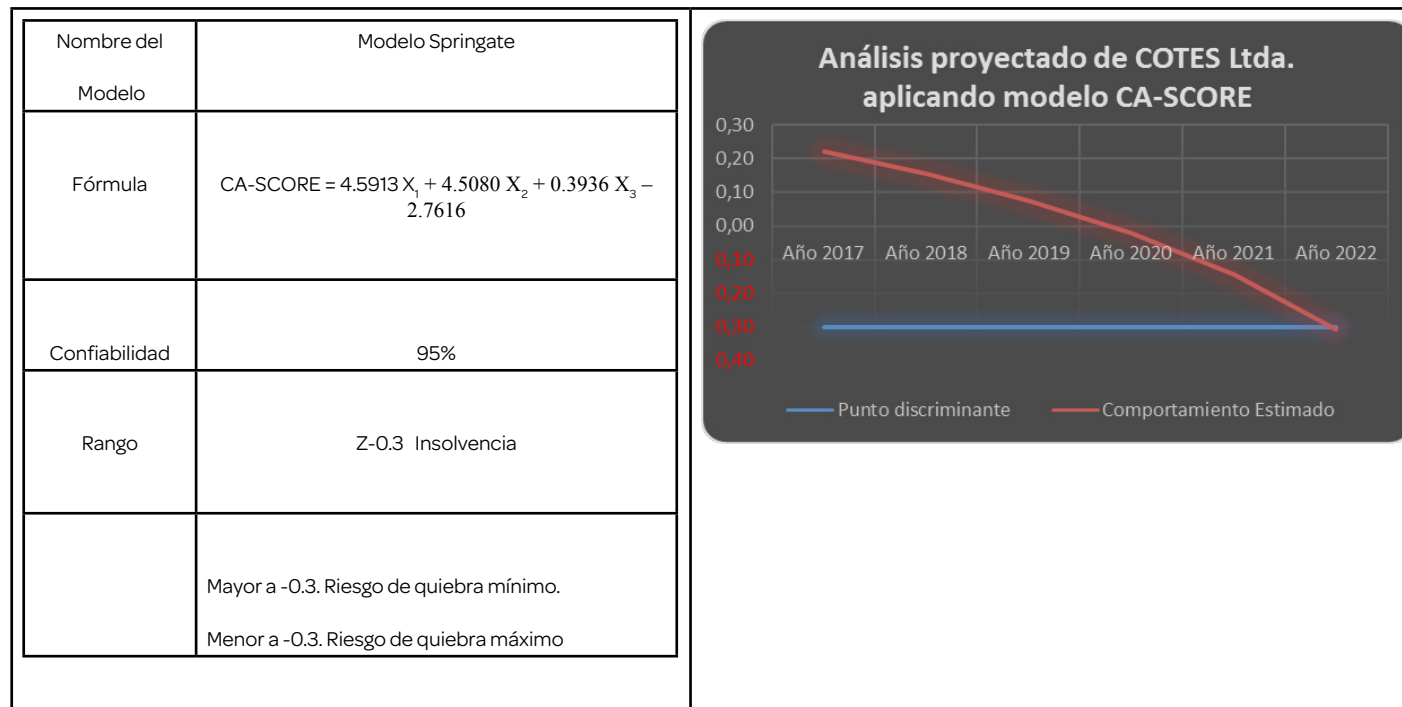
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Este modelo les da un alto énfasis a las utilidades de gestión y a las utilidades acumuladas, al tener COTES Ltda. un pobre desempeño en ambas cuentas, los resultados del modelo predicen una quiebra en todos los años proyectados.

Modelo ca Score

El modelo CA SCORE (Astorga, s.f.) fue creado por la Orden de Contadores Certificados de Quebec (Quebec CA's) recomienda este modelo y, según dice quien lo desarrolló, lo usan cerca de 1,000 analistas financieros en

Canadá. Este modelo fue desarrollado por Jean Legault de la Universidad de Quebec en Montreal, usando el análisis estadístico iterativo de discriminación múltiple.

Grafico # 16**Aplicación del modelo CA Score**

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro # 18**Aplicación del modelo CA Score**

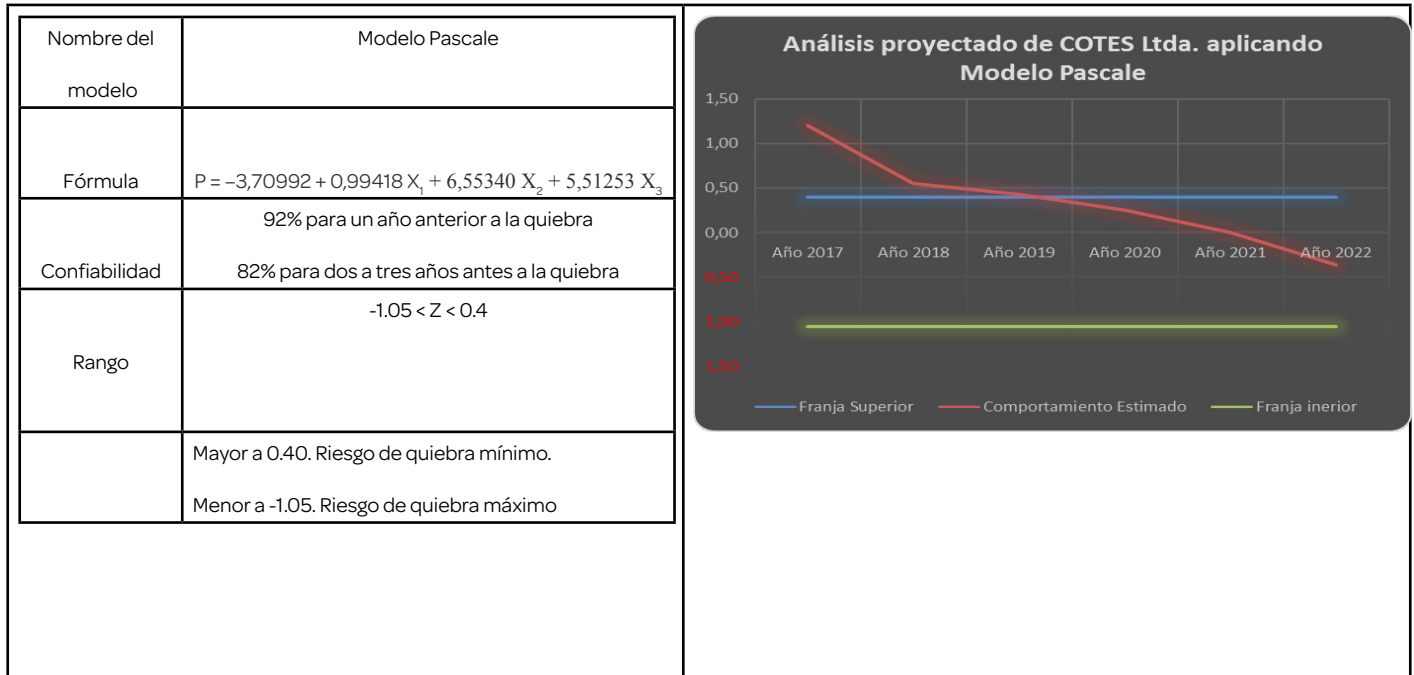
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
X1 = Capital Contable/Activo Total	0,71	0,71	0,70	0,70	0,69	0,68
X2 = Utilidades netas/Activo Total	0,08	0,09	0,11	0,13	0,15	0,18
X3 = Ventas/Activo Total	0,24	0,26	0,28	0,30	0,34	0,38
Modelo CA SCORE	0,22	0,15	0,08	-0,02	-0,15	-0,31

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La aplicación del modelo CA-Score a los estados financieros proyectados, muestra que COTES Ltda. se encuentra por encima del punto discriminante, sin embargo, su tendencia negativa la pondría por debajo en el primer trimestre del 2022.

Modelo Pascale

El modelo Pascale (Barrios Gustavo, 2014) fue creado 1988 por Ricardo Pascale, este modelo que buscaba predecir la bancarrota de las empresas en el contexto latinoamericano, con alta inestabilidad. Trabajando para la industria uruguaya estimo un modelo usando el análisis discriminante múltiple.

Gráfico # 17**Aplicación del modelo Pascale**

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro # 19**Aplicación del modelo Pascale**

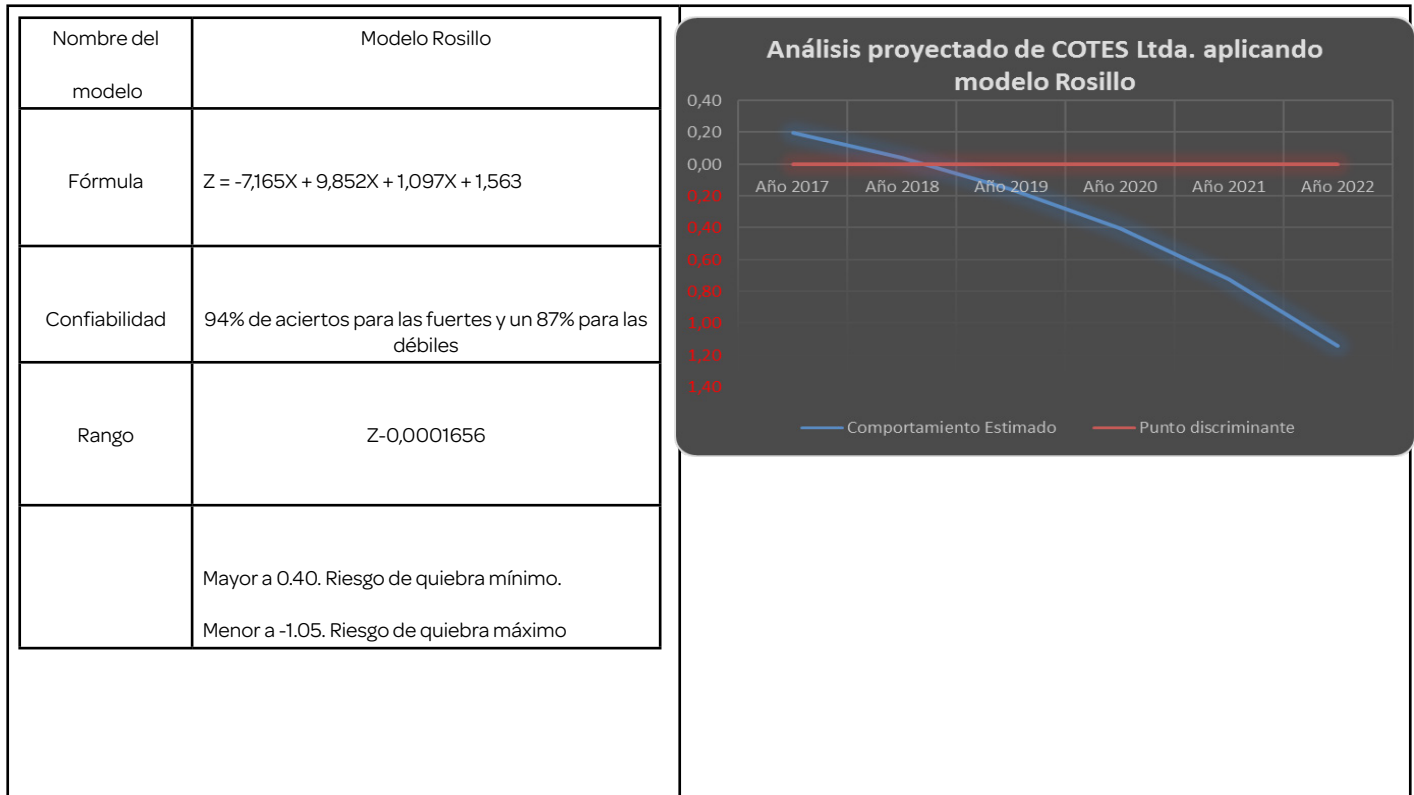
	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
X1 = Ventas/Pasivo Total	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
X2 = Utilidad neta / Activo total	0,10	0,11	0,13	0,16	0,19	0,23
X3 = Pasivo no corriente/Pasivo total	0,08	0,08	0,09	0,10	0,11	0,12
MODELO PASCALE	0,20	0,04	-0,16	-0,40	-0,72	-1,14

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El modelo de predicción de quiebra Pascale a diferencia de los demás modelos se caracteriza por mostrar que la situación de COTES Ltda. está en un nivel de fortaleza hasta la gestión 2019 que se reduce posteriormente, empero, ingresando en una zona gris en la gestión 2020.

Modelo Jorge Rosillo

Este modelo Rosillo (Barrios Gustavo, 2014) fue desarrollado por Jorge Rosillo, que define los indicadores financieros que permiten predecir con mayor certeza una situación financiera difícil o detectar preventivamente la quiebra. Este modelo toma como base el modelo desarrollado por Edward Altman, aplicándolo al caso colombiano, de manera que permite visualizar cuando una empresa se encuentra en problemas y cómo puede un empresario tomar los correctivos adecuados

Gráfico # 18**Aplicación del modelo Jorge Rosillo**

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Cuadro # 20**Aplicación del modelo Jorge Rosillo**

	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Endeudamiento	0,07	0,07	0,07	0,07	0,08	0,08
Rentabilidad del patrimonio	0,10	0,11	0,13	0,16	0,19	0,23
Leverage a largo plazo	0,08	0,08	0,09	0,10	0,11	0,12
Modelo Rosillo	0,20	0,04	0,16	0,40	0,72	1,14

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El modelo Jorge Rosillo muestra que COTES Ltda. Tendría cierta posibilidad de quiebra en la gestión 2019.

3. Discusión

Los resultados emanados de los estados financieros no solamente deben ser considerados como instrumentos de control del desempeño de la empresa. En ellos implícitamente se encuentra la toma de decisiones del nivel directivo y ejecutivo de una empresa: como también el involucramiento y cumplimiento de metas de los niveles medios y operativos de la misma. Y por supuesto la coyuntura externa del entorno

y la competencia que se afrontó históricamente COTES Ltda. en cada gestión estudiada.

El estudio de un septenio de estados financieros permite obtener patrones en el comportamiento en la empresa. Las proyecciones de las cuentas del balance general y el estado resultados tienen diferencias mínimas en la estructura de ambos estados financieros proyectados, las diferencias son menores al 3% en tal sentido se consideran valores que pueden llegar a aproximarse a los valores reales futuros. Es necesario comprender que los valores pronosticados pueden llegar a tener ciertas variaciones sin embargo se tienen que considerar que son mejores elementos de análisis que un análisis meramente subjetivo como es lo intuitivo.

El uso de modelos de predicción de quiebra si bien pueden ser sujetos de crítica porque responden a coyunturas económicas de Estados Unidos, Canadá, Colombia y Uruguay diferentes al medio boliviano, no se los puede soslayar debido a que responden al análisis estadístico de comportamiento del análisis de cientos de empresas usados para cada uno de los autores de cada uno de los modelos. En tal sentido, puede ser un elemento de análisis valedero.

El uso de varios modelos permite advertir que cada uno de ellos considera que una razón que responde a comportamientos empresariales garantiza la posibilidad de una posición de reducida vulnerabilidad o en su defecto de una mayor exposición a la insolvencia y su consecuente posibilidad de quiebra.

Los modelos tuvieron en su gran mayoría situaciones más o menos parecidas, las diferencias surgen de la interpretación de cada uno de los diferentes autores de cada modelo.

Cuadro # 21

Análisis comparativo Intermodelos

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
ALTMAN	Zona gris	Zona gris	Zona gris	Zona gris	Insolvencia	Insolvencia
ALTMAN Z1	Zona gris	Zona gris	Zona gris	Zona gris	Insolvencia	Insolvencia
SPRINGATE	Insolvencia	Insolvencia	Insolvencia	Insolvencia	Insolvencia	Insolvencia
CA SCORE	Zona gris	Zona gris	Zona gris	Zona gris	Zona gris	Zona gris
ROSILLO	Solvente	Solvente	Insolvente	Insolvente	Insolvente	Insolvente
PASCALE	Solvente	Solvente	Solvente	Zona gris	Zona gris	Zona gris

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El modelo Springate considera que lo más relevante es la generación de utilidad para la supervivencia de la misma. Los seis modelos de predicción tienen estimaciones más o menos similares en los años futuros a excepción del modelo Springate que considera a COTES Ltda. está en insolvencia desde el principio de los años proyectados. Es necesario considerar también que mientras existe una involución en la solvencia siendo un periodo de inflexión el año 2021.

Haciendo un análisis cronológico futuro en el periodo comprendido entre los periodos 2017 al 2018, dos modelos la consideran solvente, tres modelos que por su característica son denominados grises en si son solventes y una de ellas la cataloga de insolvente

El año 2019, hay un cambio substancial dos modelos consideran que COTES Ltda. tendrá insolvencia, uno la catalogan como solvente y tres la catalogan en la zona gris. En el periodo 2021 al 2022 la situación según cuatro modelos se pasa a la dimensión de la insolvencia y los modelos PASCALE y CA SCORE está muy cercano a pasar la brecha de insolvencia.

4. Conclusiones

Las conclusiones que se alcanzan son:

- La empresa tiene una solvencia razonable que le da la fortaleza ante las pérdidas que sufre cada año y le permiten sobrevivir sin sobresaltos hasta el año 2020, siendo una incógnita los años venideros debido a un entorno más competitivo y por el ahondamiento de las contradicciones administrativas (ineficiencia e ineficacia en los sistemas administrativos) que tiene la empresa. El nivel de riesgo es inminente por la dependencia que se tiene del servicio de televisión por cable, el momento que la competencia se haga encarnizada o se llegue a la madurez de este servicio la situación se generara más compleja.
- La determinación de pronósticos de cada una de las cuentas principales y la consolidación en estados financieros proyectados muestran una situación poco halagüeña si se mantiene el curso de acción de los últimos siete años, contrayéndose aún más el Balance General (estructura financiera) de COTES Ltda. y por ende reduciéndose el valor contable de cada certificado de aportación.

Referencias

(1) Hernandez Sampieri y Mendoza 2008

(2) Jan Tinbergen Discurso en la recepción del Premio Nobel de Economía, diciembre de 1969.

http://www.cyta.com.ar/elearn/tc/material/insolvencia_Hilbert%20.htm

<http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1231/TMF00313.pdf?sequence=1>

Astorga, A., s.f. *Modelos de predicción de la insolvencia empresarial*. [En línea] Available at: www.cyta.com.ar/elearn/tc/material/insolvencia_Hilbert%20.htm

[Último acceso: 15 Febrero 2017].

Barrios Gustavo, A. Y., 2014. *Riesgo financiero de la empresa gestión y garantía Ltda.* [En línea] Available at: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2713/1/MONOGRAFIA-RIESGOS%20FINANCIEROS%20EMPRESA%20GESTION%20Y%20GARANTIA%20LTDA.pdf> [Último acceso: 15 Febrero 2017].

Camacho Germán, S. A. L. C., 2013. *Modelos de estimación de quiebra en la empresas colombianas del sector textil de confección*. [En línea] Available at: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1231/TMF00313.pdf?sequence=1> [Último acceso: 15 Febrero 2017].

Lee J. Krajewski, L. P. R. M. K. M., 2008. *Administración de operaciones*. Octava ed. México: Pearson Education.

Render, J. H. B., 2009. *Principios de Administración de Operaciones*. Séptima ed. México: Pearson Education.

Richard B. Chase, F. R. J. N. A., 2009. *Administración de Operaciones*. Duodécima ed. México: Mc Graw Hill Education.

Temas de clase, 2010. *Temas de Clase*. [En línea] Available at: http://temasdeclase.com/textos/index.php?option=com_content&view=article&id=161:altman-z-score-i-parte&catid=134:categoria-comodin-2&Itemid=303 [Último acceso: 15 Febrero 2017].



Sucre-Bolivia, ___ de _____ de 20 ____

Formulario de originalidad

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables, por lo que deberán firmar los autores antes de iniciar el proceso de revisión por pares con la reivindicación de originalidad del siguiente artículo.

Artículo (Article)

Firma (Signature)

Nombre (Name)



Sucre-Bolivia, ___ de _____ de 20__

Formulario de autorización

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables. En caso de ser aceptado mi artículo para publicación, autorizo a Revista Ciencia, Tecnología e Innovación a difundir mi trabajo en las redes electrónicas, reimpresiones, colecciones de artículos, antologías y cualquier otro medio utilizado por él para alcanzar un mayor auditorio.

Artículo (Article)

Firma (Signature)

Nombre (Name)