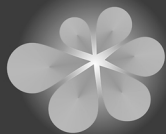
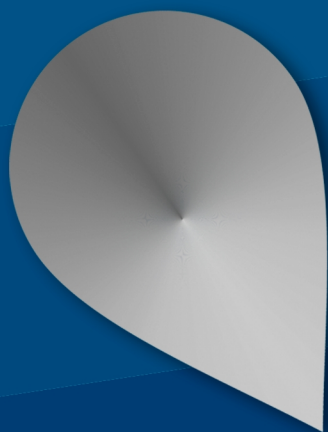


ACACIA



Academia de Ciencias
Administrativas A.C.



Ciencias Administrativas

Teoría y praxis

JUNIO - DICIEMBRE 2022 Latindex 23192 NÚM. 2 AÑO 18

ISSN (Print): 2683-1457 ISSN (Online): 2683-1465

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis

Directorio ACACIA

Dra. María Luisa Saavedra García
Presidente

Dra. Ana Laura Medina Conde
Secretario

Dr. Arturo Briseño García
Pro Secretario

Dra. Martha Ríos Manríquez
Tesorero

Dr. Christian Bucio Pacheco
Pro Tesorero

Dra. María Guadalupe Calderón Martínez
Vicepresidente de Capítulos

Dra. Mónica Lorena Sánchez Limón
Vicepresidente de Comités

Dr. Juan Bernardo Amezcua Núñez
Responsable de Comité Editorial

Ms. C. Héctor Mauricio Serna Gómez
Responsable de Comité de Vinculación

Dra. Patricia Hernández García
Responsable de Comité de Admisión

Dr. Jaime Garnica González
Responsable de Comité de Finanzas

Dra. Yesenia Sánchez Tovar
Responsable de Coloquio y Encuentro

Comité Editorial

Alejandro Ibarra Yúnez

Tecnológico de Monterrey, México

Constanza Bianchi

Universidad Adolfo Ibañez, Chile

Edgar Ortíz Calisto

Universidad Nacional Autónoma de México

Eduardo Pablo

Minnesota State University, Estados Unidos

Francisco García Fernández

*Universidad Autónoma de Tamaulipas,
México*

Harold Silva

Universidad del Norte, Colombia

Martha Ríos Manríquez

Universidad de Guanajuato, México

Milton Sousa

Universidad de Fortaleza, Brasil

Judith Cavazos Arroyo

UPAEP, México

Silvia Martin

California State University, Estados Unidos

Angélica Riveros Rosas

Universidad Autónoma de México

Elsa Choy Zevallos

*Universidad Nacional Mayor de San
Marcos, Perú*

María Luisa Saavedra García

Universidad Autónoma de México

Luciana de Araujo Gil

Universidad Diego portales, Chile

Mónica Lorena Sánchez Limón

*Universidad Autónoma de Tamaulipas,
México*

Begoña Prieto Moreno

Universidad de Burgos, España

Virginia Guadalupe López Torres

*Universidad Autónoma de Baja California,
México*

Héctor Mauricio Serna Gómez

Universidad de Manizales, Colombia

Sergio Madero Gómez

Tecnológico de Monterrey, México

Mónica Eugenia Peñalosa Otero

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis

Ciencias Administrativas Teoría y Praxis

Revista semestral arbitrada editada por la **Academia de Ciencias Administrativas, A.C.**
Cobre # 870, Privada Sur, Fracc. Puerta de Hierro, Cd. Victoria, Cp. 87023. Tamaulipas México.

Año 18 Julio-Diciembre 2022
Editor responsable de este número: Juan Bernardo Amezcua Núñez

Reserva de derechos electrónico: 04-2014-071117250000-203 ISSN electrónico: 2683-1465

Indexada al Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Latindex: Folio 23192, Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico (REDIB), Matriz de Información para el Análisis de Revistas (MIAR), Ciencia Abierta UAT, AmeliCA, y el Directory of Open Access Journals (DOAJ).

Las opiniones expresadas por los autores de los trabajos que se publican no necesariamente reflejan la postura del editor.

Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos o imágenes de esta publicación sin previa autorización de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.

**Academia de Ciencias Administrativas A.C.
México**



Comité Científico Arbitral

Mario Jesús Aguilar Camacho

Universidad de Guanajuato, México

Eduardo Ahumada Tello

Universidad Autónoma de Baja California, México

Carmen Alcalá Álvarez

Universidad Autónoma de Baja California, México

Lorena Álvarez Castañón

Universidad de Guanajuato, México

Osmar Arandia Pérez

Universidad de Monterrey, México

Ma. Guadalupe Arredondo Hidalgo

Universidad de Guanajuato, México

Diego Felipe Astudillo Hidalgo

Universitaria Agustiniana, Colombia

Margarita Bada Carvajal

Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache, México

Deyanira Bernal Domínguez

Universidad Autónoma de Sinaloa, México

Guadalupe del Carmen Briano Turrent

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México

Christian Bucio Pacheco

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

José Guadalupe Octavio Cabrera

Lazarini

Tecnológico de Monterrey, México

María Guadalupe Calderón Martínez

Universidad Nacional Autónoma de México; México

José Carlos Canto Esquivel

Tecnológico Nacional de México Campus Mérida, México

Juan Carlos Centeno Maldonado

Universidad Autónoma de Coahuila, México

Irma Cárdenas García

Universidad Tecnológica de Tulancingo, México

Carlos Colin Flores

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Martha Corrales Estrada

EGADE Business School, México

Klender Aimer Cortez Alejandro

Universidad Autónoma de Nuevo León, México

Juan Bautista Delgado García

Universidad de Burgos, España

Osiris María Echeverría Ríos

Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, México

Jaime Garnica González

Universidad Autónoma de del Estado de Hidalgo, México

Laura Arminda Garza González

Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

Mauricio Gómez Villegas

Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Érika Lourdes González Rosas

Universidad de Guanajuato, México

César Gurrola Ríos

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

Patricia Hernández García
*Universidad Autónoma de San Luis Potosí,
México*

Rogelio Ladrón de Guevara Cortés
Universidad Veracruzana, México

Emigdio Larios Gómez
*Benemérita Universidad Autónoma de
Puebla, México*

Dora María Llado Lárraga
*Universidad Autónoma de Tamaulipas,
México*

Alfonso López Lira
*Universidad Autónoma de Nuevo León,
México*

José Satsumi López Morales
Instituto Tecnológico de Veracruz, México

Pablo Adrián Magaña Sánchez
Universidad de Colima, México

Ana Laura Medina Conde
Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

Rosana Meleán Romero
Universidad del Zulia, Venezuela

Yorberth Yanelly Montes de Oca Rojas
Universidad de Zulia, Venezuela

Karla María Nava Aguirre
Universidad de Monterrey, México

Francisco Ernesto Navarrete Báez
Universidad del Valle de Atemajac, México

Ruth Noemí Ojeda López
Universidad Autónoma de Yucatán, México

Joaquín Pacheco Bonrostro
Universidad de Burgos, España

Humberto Palos Delgadillo
Universidad de Guadalajara, México

Martín P. Pantoja Aguilar
Universidad de Guanajuato, México

Juana Patlán Pérez
Universidad Autónoma de México, México

Álvaro Rafael Pedroza Zapata
*Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Occidente México*

Ramón Gerardo Recio Reyes
*Universidad Autónoma de San Luis Potosí,
México*

Yesenia Sánchez Tovar
*Universidad Autónoma de Tamaulipas,
México*

Berta Silva Palavecinos
*Pontificia Universidad católica de
Valparaíso, Chile*

Elsa Suárez Kimura
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Arcelia Toledo López
CIIDIR IPN Oaxaca, México

Ma. De la Luz Trasfi Mosqueda
Universidad Autónoma de Yucatán, México

Rocío Mabeline Valle Escobedo
Universidad Autónoma de Nayarit, México

Mario Enrique Vargas Sáenz
Universidad EAFIT, Colombia

José Carlos Vázquez Parra
Tecnológico de Monterrey, México

Carmen Berenice Ynzunza Cortés
*Universidad Tecnológica de Querétaro,
México*

Teresa de Jesús Vargas Vega
*Universidad Autónoma del Estado de
Hidalgo, México*

Mariana Zerón Félix
*Universidad Autónoma de Tamaulipas,
México*

Comité Técnico

Juan Bernardo Amezcua Núñez
Editor

Ana Luz Zorrilla del Castillo
Editor Adjunto

Alicia de la Peña de León
Secretaria Técnica

Carmen Patricia Jiménez Terrazas
Patricia Ramos Rubio
Soporte Secretaria Técnica

Joel Alejandro Cumpean Luna
Indexaciones

Julián Ferrer
Mónica Guevara
Soporte Indexaciones

Jesús Gerardo Delgado Rivas
Divulgación

Gabino Aguirre Ramírez
Informática

Luis Alfredo Sánchez Ahumada
Diseño Editorial

Bryan Husted Corregan
Editor Mentor

Issac Leobardo Sánchez Juárez
Editor Mentor

Arturo Briseño García
Editor Mentor

Carta de la Presidencia

Estimados miembros de ACACIA e investigadores de las Ciencias Administrativas y afines, les saludo esperando que Uds. y sus familias gocen de buena salud y que se cumplan las metas que se han propuesto.

El 26 de mayo del año en curso entró en funciones el nuevo Consejo Directivo de ACACIA, A.C. elegido para el período 2022-2025, conformado por un grupo de académicos comprometidos con la investigación, la formación de recursos humanos y la difusión del conocimiento. El reto que asumimos desde ese momento, en congruencia con los principios y valores que rigen a nuestra Academia es “Impulsar la consolidación e internacionalización de la Academia, difundiendo investigaciones con alto rigor científico y metodológico, en las ciencias económico administrativas, fomentando la participación en redes académicas nacionales e internacionales, procurando la vinculación con las organizaciones para la realización de proyectos de investigación que coadyuven a la solución de problemas organizacionales, regionales y nacionales”.

Es por ello que acabamos de consolidar y firmar el Convenio de Colaboración con la Conferencia Académica de Investigación Contable (CAPIC), que se encuentra conformada por universidades de Chile y Latinoamérica; con el firme propósito de impulsar la investigación contable en México y Latinoamérica. Así también, en el mes de noviembre del presente. estaremos realizando el XVI Simposio de Paradigmas Emergentes en las Ciencias Administrativas “Visiones Administrativas para la Sostenibilidad”, mismo que es el preámbulo para la realización de nuestro XXVI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas: “Desafíos para la Sostenibilidad Organizaciones que crean valor”, teniendo como sede la Universidad de Manizales en Colombia.

También, nos hemos dado a la tarea de difundir el conocimiento a través de Paneles, Seminarios, Conferencias, Webinars, entre otros, con la participación entusiasta de la Vice presidenta y los responsables de los Capítulos que conforman la Academia, para de este modo fortalecer las redes de conocimiento en México y el extranjero.

En este mismo sentido, agradezco el gran esfuerzo que realiza el Dr. Juan Bernardo Amezcua Nuñez, quien aceptó el reto de dirigir nuestra Revista, a él y a todo su equipo de trabajo, que conforman el comité técnico, mis respetos por esta noble labor que realizan en pro de la difusión de la ciencia, a los investigadores que confían en ACACIA, A.C. y envían sus artículos, a los revisores y a los lectores, gracias.

Dra. María Luisa Saavedra García
Presidenta de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C.
2022-2025

Carta del Editor

Estimada comunidad académica, me complace tener la oportunidad de comunicarme con ustedes pues me siento honrado de poder colaborar como Editor de la revista Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis (CATyP). Dicha encomienda fue recibida de parte de la Dra. María Luisa Saavedra García, quien a partir de mayo del presente año funge como presidenta de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA, A.C) a quien pertenece la revista. Me acompaña en esta labor un grupo de reconocidos investigadores quienes de manera entusiasta colaboran en esta labor honorífica para impulsar la investigación en las ciencias administrativas en Ibero América. Ellos constituyen el comité técnico y el alma de la revista.

El objetivo principal que tenemos como comité técnico en la presente administración, será ampliar la visibilidad de la revista, su contenido, y de sus autores. Para ello, estamos trabajando fuertemente en conseguir nuevas indexaciones y fortalecer aquellas con las que ya contamos. Recientemente fuimos incorporados en el Directory of Open Access Journals (DOAJ) y AmeliCA con el objetivo de promover el conocimiento abierto.

Se ha formado un comité editorial con investigadores de nuestro país, Latino América y España, con un alto reconocimiento por su investigación y por su labor en las instituciones que promueven la ciencia y la innovación en cada uno de sus países. Así mismo, se integró un robusto comité internacional de árbitros con diferentes especialidades que evaluarán los trabajos que sean postulados a CATyP. Finalmente, se cuenta con la participación de algunos editores mentores, que, por su amplia experiencia en la publicación académica de calidad, serán de gran ayuda para el fortalecimiento de la revista.

En esta edición de la revista Ciencias Administrativas Teoría y Praxis contamos con la participación de 15 investigadores que postularon ocho trabajos de investigación. Algunos de ellos fueron reconocidos como mejores trabajos en el XXV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Se cuentan con cuatro trabajos publicados en español y cuatro en inglés, con temáticas que cubren temas tan diversos como los desafíos del *crowdfunding* para el financiamiento de las energías renovables y la *praxis* en precios de transferencia; la movilidad internacional y el manejo de equipos maduros dentro del área de capital humano, las expectativas y confianza de los consumidores en las marcas durante la pandemia del coronavirus y la importancia del marketing interno para enfrentar los desafíos en la “nueva normalidad”; y por último la exploración de las competencias adquiridas en estudios universitarios y un análisis sobre la gestión de los negocios en la generación *Millennial*.

Próximamente estaremos publicando nuevas convocatorias de publicación. Así que los invito a enviar sus trabajos de investigación para que sean evaluados por parte de nuestro comité científico arbitral.

En nombre del Comité Ejecutivo 2022-2025 de ACACIA, A.C. espero que la lectura de los artículos incluidos en este tomo sea de su interés y contribuya a las investigaciones que realizan.

Dr. Juan Bernardo Amezcua Núñez
Editor en Jefe de Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis
2022-2025

Índice

A crowdfunding Agency Model for Renewables in an Emerging Economy

(Un modelo basado en agencia para financiamiento crowdfunding de energías renovables en una economía emergente.)

Cecilia Castro Cárdenas y Alejandro Ibarra-Yunez

..... 12

Praxis en materia de precios de transferencia. ¿Intereses o dividendos?

(Praxis in Transfer Pricing ¿Interest or dividends?)

Luis Enrique Landa Fournais

..... 29

Movilidad internacional, parte fundamental para el desarrollo de capital humano docente de la UACYA-UAN

(International mobility, a fundamental part for the development of UACYA-UAN's human capital)

Laura Esther García-Gómez

Raquel Castañeda-Ibarra

Marcos Rivera-Barajas

..... 44

Insourcing software projects with mature teams: effort estimation and resource provision at equilibrium

(Desarrollo interno de proyectos de software con equipos maduros: estimación de esfuerzo y provisión de recursos en equilibrio)

María Guadalupe Medina-Barrera

Rosa María Cantón-Croda

Damián Emilio Gibaja-Romero

..... 56

Exploring Consumers' Expectations and Trust in Brands During the Coronavirus Contingency

(Expectativas y Percepciones de los Consumidores Hacia Las Marcas Durante la Contingencia por COVID-19)

Teresa Treviño-Benavides

Flor Morton-Rodríguez

..... 70

Internal Marketing to face the “new Normal” workplace challenges: organizational agility as a booster

(Mercadotecnia Interna para enfrentar la “nueva normalidad” en los centros de trabajo: Agilidad Organizacional como refuerzo)

Nancy Berenice Ortiz-Alvarado

Eva María Guerra-Leal

.....

Explorando los efectos de las competencias adquiridas, en la satisfacción universitaria del licenciado en comercio internacional y aduanas

(Exploring the Effects of Acquired Competencies on university students Satisfaction)

Lucirene Rangel-Lyne

Rosa Eugenia Torres Cruz-Amén

Mirtha Elba Infante-Aguillón

.....

Gestión Millennial en una Agencia Creativa de la Ciudad de Durango

(Millennial management in a creative agency in Durango City)

Francisco Martín-Villarreal

Rubén Molina-Sánchez

Enrique Blanco-Castañeda

A Crowdfunding Agency Model for Renewables in an Emerging Economy

Un modelo basado en agencia para financiamiento crowdfunding de energías renovables en una economía emergente

Cecilia Castro-Cárdenas¹, Alejandro Ibarra-Yunez²

Abstract

Mobilizing finance for investment in renewable energy is a challenge for climate change mitigation via fostering the layout of new projects. The challenge becomes critical in emerging or developing economies, mainly because the architecture of financial intermediaries as well as their instruments are shallow and insufficiently developed. The present investigation reviews alternative vehicles of finance applied specifically to renewable energies, that are intermittent, so-called non-dispatchable, and innovation- plus capital-intensive, as compared to conventional sources. The high degree of investment irreversibility and with relatively high uncertainty in the regulatory and wholesale market, calls to carefully design origins of finance at the government, private, and mixed levels. An agency-based theoretical framework is proposed within our ongoing research effort that includes green banks, state banks, bonds, and mainly, crowdfunding, that could be applied to Mexico.

Key Words: Investment & Capacity; Renewable Energy; Crowdfunding.

Resumen

La movilización de financiamiento para la inversión en energías renovables es un desafío para la mitigación del cambio climático a través del desarrollo de nuevos proyectos. El desafío se vuelve crítico en las economías emergentes o en desarrollo, principalmente por la arquitectura de los intermediarios financieros, así como sus instrumentos, los cuáles son superficiales e insuficientemente desarrollados. La presente investigación analiza vehículos alternativos de financiamiento aplicados específicamente a energías renovables, que son intermitentes, llamadas no despachables, e intensivas en innovación y capital, en comparación con las fuentes convencionales. El alto grado de irreversibilidad de las inversiones y con una incertidumbre relativamente alta en el mercado regulado y mayorista, llama a diseñar cuidadosamente los orígenes del financiamiento a nivel gubernamental, privado y mixto. Dentro de nuestro esfuerzo de investigación en curso, se propone un marco teórico basado en la teoría de agencia que incluye bancos verdes, bancos estatales, bonos y, principalmente, crowdfunding, que podría aplicarse a México.

¹ Doctoral Candidate, Fourth Year, Ph.D. program in administrative sciences, EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, Ave. E. Garza Lagüera y Rufino Tamayo, s/n. Col. Valle Oriente, Garza García, NL 66269, corresponding autor, email: cecicascar@gmail.com

² Professor emeritus in Economics and public policy, EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, Ave. E. Garza Lagüera y Rufino Tamayo, s/n. Col. Valle Oriente, Garza García, NL 66269, email: aibarra@tec.mx ORCID



Palabras Clave: Inversión y capacidad; Energías renovables; Crowdfunding.

JEL Classification: D25; Q42; G23

Introduction and justification

There is a seminal question of financing renewable energy projects in the case of developed versus developing economies, mainly because in the latter, financial institutions and instruments are argued to be shallower and projects face relatively higher regulatory and market risks than on the former developed countries. The question has consequences in the welfare front and the quest to solve the asymmetry of economic bases, financial instruments, and financing strategies. Critical points need to be spelled out to create a framework not only on the institutions of energy markets and their risks, but also focused on financial strategies and instruments to both promote investment in renewable generation (wind, solar, clean co-generation, mini-hydro, tidal, etc.), while securing financial soundness in financing strategies and instruments. The present investigation specifically addresses types of financing to optimize financing returns from financial strategies, while promoting such investments, applied specifically to two renewable technologies: solar-pv, and wind.

The paper is organized as follows: After framing the critical literature on both renewables markets and their dynamics in the literature, plus main addressing of financial conditions for renewable project financing in the next section, section 3 frames the problem handoff financing small renewable projects, mainly in developing markets. Section 4 spells out an agency-based theoretical model between project development and alternative financing and presents theoretical propositions. Section 5 explores some empirics of the ongoing research, while Section 6 concludes.

Literature review

The Electricity and Renewables Markets and their Dynamics

After many years of a vertically integrated incumbent utility, many countries embarked in vertically separating competitive areas of electricity generation, self-supply, commercialization and trading, and the development of an independent system operator (ISO) to promote development of renewable energies, mainly since the beginning of the 21st century (Bieleki 2004; Hogan, IRENA 2018; Rosellón, and Vogelsang 2010; IEA 2018; Rosellón, Myslikova, and Zenon 2011; Wolak, 2005). Vertical separation began in developed economies in the eighties (i.e. the UK), but soon after, it was also applied to a bundle of developing countries (i.e. Chile, Argentina, and Mexico in Latin America).

The beginning of deregulated markets gave a key role to the regulator to apply asymmetric rules for the monopolistic part of the (wholesale) markets, while it promoted a wholesale market with many participants in an increasing atomized environment and increasing number of renewable producers, consumers, and traders. Such focus has been addressed by many (EIA 2011; Griffin and Puller 2005; Ibarra-Yunez 2017; Maurer and Barroso 2011 on auctions as an effective vehicle to promote new investments; OFGEM 2010 on the UK deregulation; Pollitt 2012, on challenges in asymmetric deregulation; Stoft 2006 on vertical disintegration models).

The dynamics and strategic space for renewable sources of energy and the role of non-conventional generation has increasingly been studied. However, given technology and market development, hurdles for the renewable, intermittent, hence non-dispatchable generation has also been stressed by recent studies such as Bunn and Muñoz (2015); Bushnell, and Novan (2018); Egerer, and Schill (2014) on the conditioning

of generation by transmission and interconnection market failure; Egerer, Rosellón, and Schill (2015), on regulatory incentives for renewables, but also IEA (2018), and, more recently, IRENA (2020),

Moreover, on regulatory and market failure models, authors that have addressed welfare deviation phenomena include Bushnell, Mansur, and Saravia (2008), on the dynamics of new market arrangements; Höfner and Cranz (2011) on legal unbundling imperfections; Jamasb and Pollitt (2005), on applications to Europe; Joskow (2005) for an application to the California market failure of 2003; Joskow (2008) on the future of liberalization; Kwoka (2008) on the US restructuring; Matsuyama (1990) on imperfect and conditional investment; and Pollitt (2012) on the soundness of an independent system operator (ISO/ RTO).

Recent scientific contributions have increasingly used agency-based approaches to emphasize asymmetric objectives and incentives of renewable projects between investment owners and promoters, as opposed to funding incentives and institutions. Examples are Van der Berg, & Tempels (2022) for a case study in the Netherlands; and Martinez-Climent (2021) for a model in Spain.

The promotion and dynamics of clean energy and non-conventional renewable energy projects by technology, and the means to promote their uptake has been addressed by fewer authors. However, the subject has been framed and studied by seminal works from Bunn and Muñoz (2015) on intermittency as a source of financial risk on renewable projects; Mexico's CENACE (2015) on renewables planning and launching; Europe's THINK project (2013) applied to the uptake of renewables. Poltzin *et al.* (2015) studied a data panel of investments on renewables and their policy influences by technological maturity; while Ibarra-Yunez, *et al.* (2017), concentrated on the legal framework for solar-PV projects in California and Mexico. The present research and contribution aim to close the agent-based approach to projects in alternative financing. For that purpose, a further brief review of the finance literature follows.

The financial strategy, institutional development, and instruments of financing non-conventional project development.

Fewer research has addressed the paucity of analyses for asymmetric settings between developed and developing economies (Liming, 2009; Kutun, Paramati, Ummalla, and Zakari, 2017) mainly because the strength and maturity of financial institutions (banks and non-banks), and their instruments of financing small scale renewable projects, characterized by their intermittent character, are starkly different in that they need to internalize relatively higher financial, economic, and policy risks to these projects. In them policy plays a key role as a complement origin of both finance (subsidies policies, *feed-in* tariffs in Europe, tax policy applied to promote renewables uptake in investment projects, venture capital as financial options), and deregulation and asymmetric regulation by project layers or echelons.

Very recently, Mazzucato and Semieniuk (2018) studied several types of financial actors (including private banks, public banks, private utilities, and public utilities) and created a risk measure based on technology and market risk exposure to the financial actors, given their investment portfolio across technologies and countries. Some other authors have analyzed the relationship between policy and renewal energy deployment in several different ways, some of which develop game-theoretical mathematical models. Main contributions include Delmas and Montes-Sancho, 2011; Harmelink, Voogt and Cremer, 2006; Jacobsson, Bergek, Finon, Lauber, Mitchell, Toke and Verbruggen, 2009; Menz and Vachon, 2006.

However, only a few quantitative analyses address the influence of public policies on investments in clean energy by private institutional investors (Bolkesjø, Eltvig and Nygaard, 2014; Chassot, Hampl and Wüstenhagen, 2014; Lüthi and Prässler, 2011; Lüthi and Wüstenhagen, 2012). Other alternative mechanisms such as government *feed-in* tariffs have been recently studied about their effectiveness and efficiency, mainly at the load part of the market, i.e., the demand part (Carley, 2009; Lesser and Su, 2008; Mathews, Kidney, Mallon and Hughes, 2010).

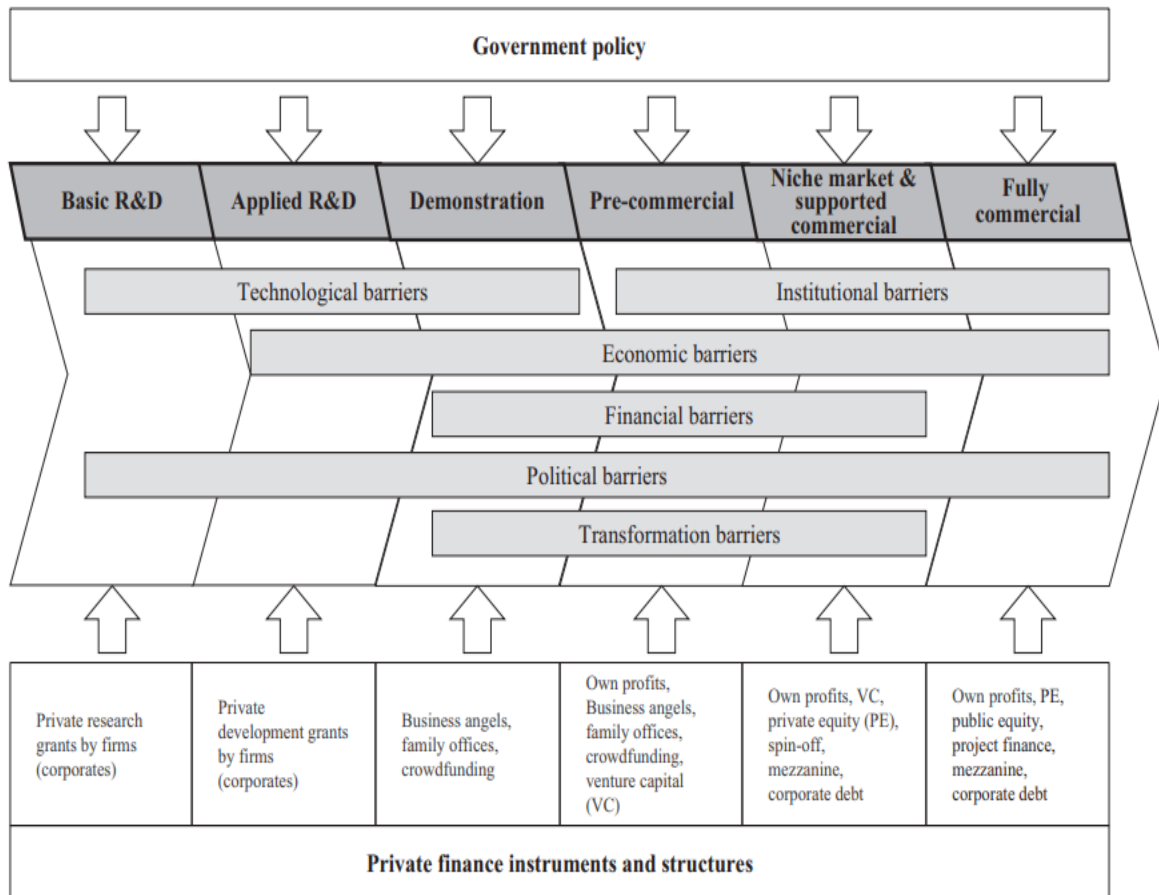
In contrast, others concentrate on subsidies as a support instrument that provide fiscal relief for renewal energy projects, mainly in the early stages of the technology development (Olmos, Ruester and Liong, 2012; Bergek, Mignon and Sundberg, 2013). Finally, new alternative mechanisms of private investment or alternatives mixed with public support, such as crowdfunding, social funds, green banks, and

green bonds, have been used to help policy makers and renewal energy drivers, investors and project owners. Main referent papers are Yildiz (2014) who studied financial citizen participation in Germany; Lam *et al.* (2016) analyzed precisely the crowdfunding alternative for clean energy innovations and projects; Mathews and Kidney (2012) reviewed private sector involvement through the green bonds market, while Whitney (2014) provides a theoretical model for green banks' participation on clean energy deployment.

Institutional framework and mapping

An important characteristic of renewable energy deployment is that the entire process of a project implementation is affected by barriers, relating both to the inherent characteristics of innovation and technological change, and to environmental externalities (Jaffe, Newell and Stavins, 2005). One of the most important barriers for clean energy implementation is the financing environment, as is emphasized here. Polzin (2017) describes a framework of such factors affecting funding behavior.

Figure 1
Barriers and private investment participation on renewable energy deployment



Source: Polzin, F. (2017). Mobilizing private finance for low-carbon innovation. A systematic review of barriers and solutions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*: 77, 525–535. At <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.04.007>

As is shown above, Polzin describes different steps in the process of clean energy innovation and implementation, at the government policy element, contrasting project stages. Each stage implies specific barriers and risks (including the government policy of the country). In the presence of such environment

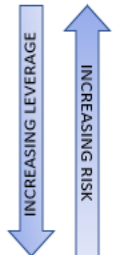
behavior, different private investment mechanisms play important roles. During the first two steps (R & D), technologies are developed by public research institutes or universities as well as private firms. In the next two steps, the most difficult ones even called the “valley of death” (Polzin, 2017), capital expenses are high as well as the risks of failure in the so-called pre-commercial stage of development. Thus, private financing agents (rather principals in game theory terms), such as business angels, family offices, crowd-funders and venture capitalists are the financial providers who accept the risk involved, as opposed to other financial institutions such as banks who restrain themselves from such project financing, while green bonds are recent and need underwriting in official institutional markets, that are often weak or non-existing.

In the last two steps where the technology starts to have commercial acceptance, funds can be collected from public resources, private equity or even from banks and formal financial institutions. Financing plays a key role for renewable energy innovation, implementation and promotion. The first steps of a clean energy project imply large amounts of capital investments with high risks involved.

Also, one could address the framework of financial instruments and set difficulties and challenges for the diverse sources of financing, following a World Bank (2013) framework, as follows:

Figure 2

Financial Instruments and Deenous Risk



FINANCIAL INSTRUMENT ADDRESSES			
	FINANCING BARRIERS	Both BARRIERS and RISKS	PROJECT RISKS
PROJECT/PROGRAMME FINANCING			
Grants			Capital grants
Equity	Equity (venture capital)		
Debt	Senior debt (credit line)	Subordinated debt	Senior debt (project loan)
Asset-Backed	Asset-Backed Securities		
Guarantees & insurance	Liquidity guarantee	Pari-passu/subordinated guarantees Wind/solar insurance Contingent resource insurance	Political risk insurance/ partial risk guarantee
TARGETED INSTRUMENTS			
Results-based financing		Contingent project development grants	OBA/OBD/AMC/PES
Carbon financing			Carbon delivery guarantees Advance sales of CERS
Small-scale project financing	Micro-financing for customers Aggregation	Portfolio guarantees/ loss reserves	

Source: World Bank (2013), “Financing Renewable Energy - Options for Developing Financing Instruments Using Public Funds. [Online] Available at: https://www.climateinvestmentfunds.org/cif/sites/climateinvestmentfunds.org/files/SREP_financing_instruments_sk_clean2_FINAL_FOR_PRINTING.pdf

As can be seen, instruments to finance renewable energy projects by main technologies, depend on the degree of development of a country in question (developed versus developing), as well as the degree of development of the renewable technology in the projects, where the start-up cost is rather high, and the

average levelized cost of energy (LCOE) of the alternative projects, imply financing barriers *per se* or challenges in both the financial soundness and the renewable technology and country development stage.

For example, insufficient development of financial instruments in the left column, such as venture capital, senior debt credit lines, or asset-backed securities, and green bank project financing, give rise to shallow financial backing of renewable projects. On the side of project risks, grants could be available in developed countries but much less so in developing economies. Also, project risk guarantees, project uptake insurance might not exist in some cases. All in all, the need to move behind these mentioned challenges calls for designing project finance that minimizes financial risks. Examples are stage financing, small scale financing, aggregated financing of a set of projects in a pool of renewable projects traded in the wholesale market, in what is called *commercial virtual power plants CVPP*, contingent project development grants where financing is provided in stages by the renewable energy projects, like a seminal contribution by Wang and Zhou (2004), or the emerging opportunities of crowdfunding as in Lam and Law (2016). Such stage financing and crowdfunding are emphasized in the present research.

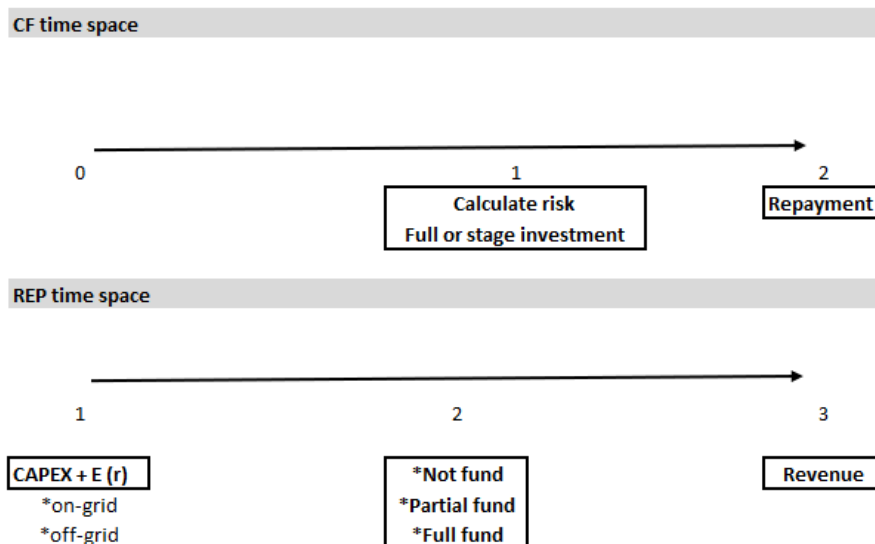
Theoretical model and equilibrium

Theoretical Model

Framing a renewable energy project owner (REP) implies to invest in a solar (or wind) farm that is capital intensive. Assume also a project financier, for example a crowdfunder providing green investment (CF); both players are risk averse. Then, assume an electrical utility for both backup and procuring green energy products for the REP that is assumed to be risk neutral and passive in the present framework (alternative scenarios of incumbent playing a blockading role could also be modeled elsewhere in the research effort, as a third player). Let a game theoretical approach be followed as the preferred model, because of asymmetric objectives between the players, time asymmetries, and the risk inclusion.

The game between the REP and the CF should have a time asymmetry character since one cannot assume immediate funding to integrate risk bearing in a finite-conditional funding in stages. The game frame can be seen as follows: at time t_1 REP calculates CAPEX/OPEX investment and expected return of the project, both on-grid with the electricity utility or else off-grid if REP opts for self-supply of some sort (behind the meter; with net metering; net billing of full merchant business). At t_2 CF decides for full funding, conditional stage funding or no funding. REP receives full or partial funds. Project returns are observed at t_3 with CF receiving repayment, and REP observing her net revenue (see Tirole 1988).

Figure 3 *Timeline of the game process between REP and CF*



Source: own generation

Time space of the REP is determined by $t = 1, 2, 3 \dots$. The same applies to CF of stage financing $t = 2, 3 \dots$ or full $t = 2$. Risk factors are denoted by σ . Demand is a given and it is assumed that all REP output (Q_n) is sold either off-grid on a private contract or with net metering with the utility at the market basic price of \$/MWh.

Following Zheng Ying-Xu, Chakraborty and Sycara (2015), the utility provides energy to consumers with demand \bar{D}_t with mean \bar{D}_t . It can buy green energy from the REP at wholesale price w_t and resell to the market at market price \bar{p}_t with mean \bar{p}_t . Let \tilde{G}_t be the supply of green energy. Putting for the moment the utility at the center of the argument, the total procurement cost is shown as follows where the utility seeks to minimize such cost:

$$E[c] = \sum_{t=1}^T \left(w_t \tilde{G}_t + \bar{P}_t (\bar{D}_t - \tilde{G}_t) \right) \quad (1)$$

Now the active REP supply \tilde{G}_t depends on the investment effort by the project seekers. Say investment is measured by the total number of panels installed or wind-farm towers installed, N . Let $f(N)$ be the total cost of investing, purchasing, permits, installation costs and maintenance costs in each of the 3 periods. Moreover $f(N) = BN$ where B is the individual unit panel (tower) cost and $b = B/T$ in the allocated costs per period. Each unit generates an uncertain amount of green energy \tilde{g}_t .

Let's assume that the uncertain green output \tilde{g}_t is represented for now with a normal distribution (no heavy tails) with mean $\mu_{\tilde{g}}$ and standard deviation of σ_g . Total green supply is $\tilde{G}_t = N\tilde{g}_t$. Thus, the expected risk, and the investment cost $f(N) = BN$ can be assumed continuous after period t_2 of the financing game. Let's assume that the contract between a REP and CF is by the REP offering a contract for CF. Contract can be seen as follows:

The REP's decision program is to maximize funding/output in the market:

$$MAX Q_t = \sum_{t=1}^T w_t \tilde{g}_t N - f(N) + \left(c - \sum_{t=1}^T r_t \tilde{g}_t \right) N_c \quad (2)$$

On its part, the CF payoff to maximize follows from the above as:

$$MAX \pi_i = \left(\sum_{t=1}^T r_t \tilde{g}_t - c \right) n_i \quad (3)$$

Where n_i is the level of investment of the REP. Hence, one can allow for either one shot funding or stage financing (Wang and Zhou, 2002). The utility function of risk averse from the REP follows a Constant Absolute Risk Aversion (CARA) utility. This function assumes a $\rho > 0$ risk tolerance degree of the REP. As Wang *et al.* describe, the REP chooses the level of investment expecting to maximize the utility with a contract with the CF.

$$\text{REP risk aversion utility} \quad u_0(\pi_0) = -e^{-\frac{\pi_0}{\rho}} \quad (4)$$

Equilibrium

Given all the setting described above, consider the options: a) no crowdfunding; b) full crowdfunding with a risk assumption; c) crowdfunding stage funding with risk assumption in stages.

No crowdfunding

In the base case, the utility determines wholesale prices (w) and the REP chooses investment level $N_o(w)$ to supply to the utility by optimal investment. In this case N_o is zero. Thus, the risk averse REP invests to get a total net revenue (profit) of:

$$\text{REP: } \pi_0 = (\sum_{t=1}^T (w_t \tilde{g}_t - B) N_0) \quad (5)$$

For the utility, it chooses the wholesale price that minimizes the expected procurement cost.

$$E[c_0(w)] = \sum_{t=1}^T P_t D_t + \sum_{t=1}^T (w_t - P_t) \mu g N_0(w) \quad (6)$$

$$\text{So, the optimal } w^* = \text{argmin. } E[c_0(w)] \quad (6')$$

Crowdfunding in one shot form

Additional to the REP self-funding N_o , CF invests in the project at the rate of financing N_c part of the entire project N . REP decides to optimize investment with a return $r_t^*(c, r)$ given the contract offered to CF, then it will derive the optimal contract $(c^*(w), r^*(w))$ and investment decision $N_o^*(w)$ where then the utility will derive its optimal new w^{**} assuming that funding will imply more investment commitment by the REP.

For the CF, each investor payoff under investment decision (n_i) is $\pi_t = (\sum_{t=1}^T r_t \tilde{g}_t - c) n_i$ in each period since $t = 1$. The optimal CF will include the mean adjusted investment and integrate the total risk.

$$\text{MAX } \mu g \sum_{t=1}^T r_t n_i - c n_i - \frac{1}{2B_t} \sum_{t=1}^T r_t^2 n_i^2 \sigma_g^2 \quad (7)$$

Stage/conditional funding

Then the CF sends all part of the risk factor of the maximization towards the REP, that needs to forecast each stage 1,2,3 net revenues from investing

$$E(\pi_t) = f(N_1 + N_2 + N_3) = B_t(\tilde{g}_t n_{it}) \quad (8)$$

With the above alternatives, one could further the following hypotheses:

Hypothesis 1.- In the case of no crowdfunding, the REP will face the wholesale price set by the utility w_t and will be increasing in energy generated (scale of the REP), and the funding the utility is willing to pay, given its own cost minimization $E [c_o (w)]$. The cutoff equilibrium will be w^*

Hypothesis 2.- In the case of funding on one shot, the utility will face a wholesale price requirement $w^{**} < w^*$ to cover its relationship with the REP, meaning that the CF becomes the active participant principal of the REP agent. For the REP, it will invest in the renewable project $N^*_o (w)$ depending now on the amount of funds from the CF, and investment costs.

Hypothesis 3.- In the case of full financing, the CF principal will offer the funds in period 2 that integrate the net expected revenue from the REP agent, with the project risk subtracted from net REP revenues. The assumed risk for the REP will be declining in investment effort and investment costs.

Hypothesis 4.- In the case of stage financing, REP investment will increase in conditional stages by the CF principal. Stage funds are increasing as REP risk is decreasing in the stages. For the CF, the reduced risk from the investment project $B_t (\tilde{g}_t n_{it})$, will mean higher return $E (\pi^*_t)$, than full financing $E (\pi_t)$. Repayment directly depends on finance (and investment) effort.

Empirical framework for a workable case

Since around 2010, renewable energy efforts have increased mainly due to the abatement of the weighted average cost of capital (WACC), additional to REP and CF project risk. According to IRENA (2018), one weight that is acceptable is a 7.5% for OECD countries while the WACC could easily reach around 10% for the rest of the world, without considering exchange rate volatility.

Now, taking IRENA's global calculation of the various emerging renewable technologies and their average costs, they range for 2017, from around US\$2,000 for large PV-solar, to US\$3,700 for small (below .5 MW) per kW. For wind projects, average levelized cost ranges from US\$1,200 to US\$1,700 per kW. For combined cycle investment (CC-gas projects), it is around US\$1,000 per kW, while for hydropower ranges from US\$1,000 to US\$3,500 per kW. As can be seen, renewables have become rather competitive in installation costs, and cannot be seen as too expensive. Moreover, energy efficiency indexes have increased to around 20% - even 40% which avoids one main criticism to renewable projects.

Given the above cost of capital and installations, or CAPEX, the OPEX in 2017, according to the firm Lazard (2017), before subsidies and tax credits, wind comes as the cheapest with operating costs of between US\$30-60 per MWh, then comes large solar-PV OPEX at around US\$43-53 /MWh, while combined cycle, or CC costs range from US\$42 to US\$78 / MWh, while coal is at least at the level of US\$ 60 /MWh (Lazard 2017). Figures for latest 2021 are not readily available due to economic disruptions arising from the world COVID-19 pandemic. However, one can check the abatement of costs in renewables for 2021 to be around 35%. Most small REP projects range from around USD\$ 70,000 to about USD\$ 500,000 overall in 2015 (Zheng et a. 2015).

Main risks of renewables, as has been stressed in the present research have to do first with the intermittency of REP that increase financial risks; the size of RE projects, that could stay small and not attaining minimum efficient scale to be partially funded, mainly by non-banks. The most important sources of risk for REP to enter the market seem to arise from incumbent utilities with high market power that could discriminate against or even negate interconnection against renewable projects, mainly if the wholesale market participant is weak. Then another source is the wholesale price w , w^* and w^{**} . Hence, small project funding ones, as crowdfunding and other competing sources (ex. green bonds), can be justified.

Additionally, another source of risk comes from regulatory failure, meaning that the regulator fails to provide predictable and clear regulatory instruments to promote the expansion of markets and investments (Ibarra-Yunez 2017). The above has been evidenced more starkly by Mexico's central government

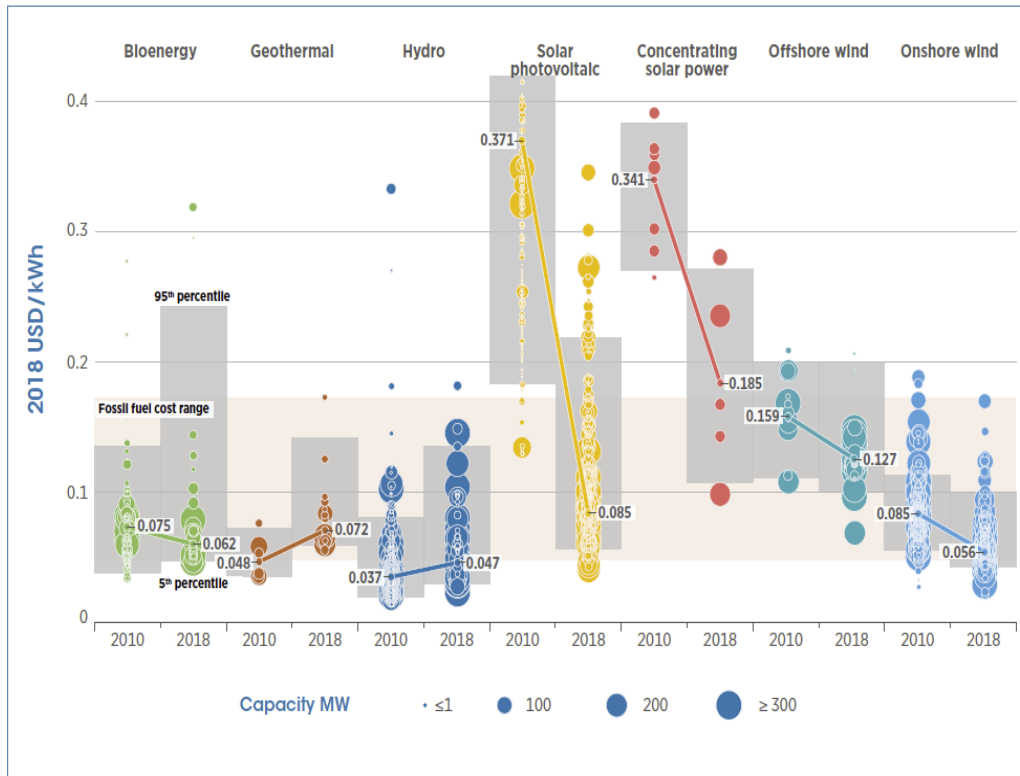
decisions that have derailed renewable economic incentives (not modeled in the present analysis but could change in future administrations).

One needs to note that from the pure cost comparisons there seems that REP is not at a disadvantage, except that the upfront CAPEX poses a time asymmetry for the project risks (CAPEX is somewhat higher in REP than fossil sources, but with much lower OPEX than traditional fossil sources). According to IRENA (2019), the global weighted average cost of electricity from onshore wind, fell 23% between 2010 and 2017 to around US\$40 /MWh, mainly driven by turbine cost declines.

Recent auctions have occurred in many countries such as Canada, Germany, the US, and Poland among developed economies, and in Brazil, Chile, Mexico (until 2019), Morocco, and Saudi-Arabia, among developing ones. Auctions seem to become a well-regarded means to promote REP uptake, mainly for the following reasons: a) they attract investors; b) leveling the competitive field if regulation is transparent and purposeful; c) triggering asymmetric pro-market regulation in those market parts that are not natural monopolies; and d) auctions have lowered the offered costs.

A case can be built with experiences between developed and developing examples and hurdles. Noteworthy is that onshore wind power LCOEs were as low as US\$0.03/ kWh, with average capacity factors reaching the mentioned 30% by 2018, both in developed but mostly in developing economies (IRENA 2018). With the above framework, one can simulate REP as an ongoing research exercise in a future research effort.

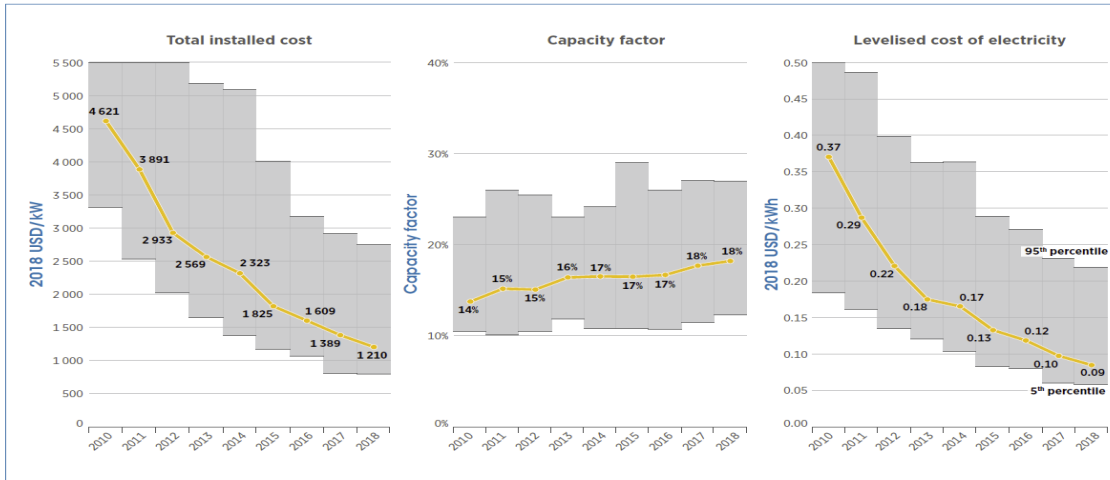
To conclude the present section, the next figures exemplify the cost reduction of renewable energy by technology, the global average size of capacity and energy installations, capital costs, and renewable uptake comparisons.



Note: This data is for the year of commissioning. The diameter of the circle represents the size of the project, with its centre the value for the cost of each project on the Y axis. The thick lines are the global weighted-average LCOE value for plants commissioned in each year. Real weighted average cost of capital (WACC) is 7.5% for OECD countries and China and 10% for the rest of the world. The single band represents the fossil fuel-fired power generation cost range, while the bands for each technology and year represent the 5th and 95th percentile bands for renewable projects.

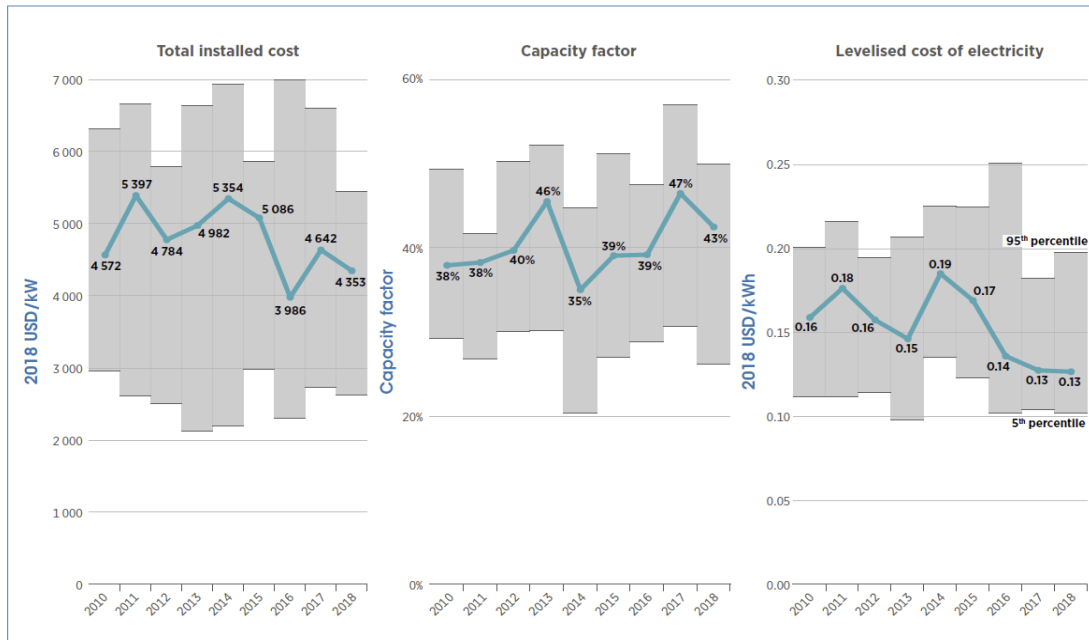
Source: IRENA. 2020. Data file renewable power generation costs.

Figure S.5 Global weighted average total installed costs, capacity factors and LCOE for solar PV, 2010–2018



Note: Solar PV, unlike all other technologies in this report have their costs expressed per kilowatt direct current (DC) and their capacity factors are expressed as an AC-to-DC value.

Figure S.6 Global weighted average total installed costs, capacity factors and LCOE for offshore wind, 2010–2018



Source: IRENA. 2020. Data file renewable power generation costs.

Conclusions

The present article analyzes the main financing vehicles funding renewable energy projects, mainly considering the risks involved, the specific and intensive capital needs and the institutional barriers. Emerging economies also provide different ecosystems that increase the risks perceived and impact

investor's perspectives, as sources of finance and renewable projects face differences with developed economies.

A game theoretical model is presented capturing the financing process between a private capital investor (Crowdfunding CF), an electricity utility, and the renewable energy project owner (REP) from a group of funding options: no funding, full funding or stage (conditional) financing. Equilibria and outflows are modeled per scenario and analyzed considering all the players.

Finally, an analysis of a future workable case is provided in order to identify the future applications and research paths to be followed to increase the existing literature in the matter of innovate financing mechanisms for clean energy deployment in emerging economies. No sufficient data can be found, but a research set of hypotheses grants the treatment of the research effort. Limitations to be addressed in future research, that are not addressed here, are a) risk behaves in a static manner with a normal probability distribution that can be freed, and financing volatility modeled with other distributions; b) the REP in the present paper is not restricted to seek funding under less than minimum efficient scale. Integrating small projects and large projects (such as ones below 1MW capacity and above 1MW capacity), established by many (Mexico's) regulations to make projects obliged to sell in the wholesale market; c) for lack of readily available data sources, the present research presents in the last section, a brief description of cost reductions by technology, average global investment costs of installations and power flow costs (in US\$/MWh), as an indicative insertion to data sources. A further study could use some aggregate but also micro-level data for a quantitative analysis of the subject under study.

All in all, however, the present research project contributes to the project financing literature and understanding of renewable project uptakes and their main hurdles in today's world.

References

- Bergek, A., Mignon, I., Sundberg, G. 2013. Who invests in renewable electricity production? Empirical evidence and suggestions for further research. *Energy Policy*: 56, 568–581. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2013.01.038>
- Bielecki, J. 2004. Electricity trade: overview of current flows and infrastructure. In Janusz Bielecki and Leklau Gleboye Desta (eds.). *Electricity Trade in Europe, Review of the Economics and Regulatory Challenges*. The Hague. Kluwer Law International.
- Bolkesjø, T.F., Eltvig, P.T., Nygaard, E. 2014. An econometric analysis of support scheme effects on renewable energy investments in Europe. *Energy Procedia, Renewable Energy Research Conference, RERC 2014* 58: 2–8. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.egypro.2014.10.401>.
- Bunn, D.W., and Muñoz, J.I. 2015. Supporting the externality of intermittency in policies for renewable energy. *Energy Policy*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2015.07.036>
- Bushnell, J. and Novan K. 2018. Setting with the sun: the impacts of renewable energy on wholesale power markets. DEEP WP 020. The University of California at Davis. Accessible at http://deep.ucdavis.edu/uploads/5/6/8/7/56877229/deep_wp020.pdf
- Bushnell, J.B., Mansur, E.T. and Saravia, C. 2008. Vertical arrangements, market structure, and competition: an analysis of restructured US electricity markets. *American Economic Review* 98 (1): 237-266. Available at <http://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/aer.98.1.237>
- Carley, S. 2009. State renewable energy electricity policies: an empirical evaluation of effectiveness. *Energy Policy*: 37, 3071–3081. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2009.03.062>.
- CENACE (Centro Nacional de Control de Energía). 2015. Estatuto Orgánico del CENACE. México. <http://www.cenace.gob.mx/Paginas/Publicas/MercadoOperacion/Estatutos.aspx>
- Chassot, S., Hampl, N., Wüstenhagen, R. 2014. When energy policy meets freemarket capitalists: the moderating influence of worldviews on risk perception and renewable energy investment decisions. *Energy Research and Social Science*: 3, 143–151. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.erss.2014.07.013>.
- Delmas, M.A., Montes-Sancho, M.J. 2011. U.S. state policies for renewable energy: Context and effectiveness. *Energy Policy*: 39, 2273–2288. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2011.01.034>.
- Egerer and Schill .2014. Power system transformation towards renewables: investment scenarios for Germany. DIW Discussion Papers, No. 1402. Available at <http://hdl.handle.net/10419/103366>
- Egerer, J., Rosellón, J., and Schill, W-P. 2015. Power system transformation toward renewables: an evaluation of regulatory approaches for network expansion.” *The Energy Journal* 36 (4). <http://dx.doi.org/10.5547/01956574.36.4.jege>
- EIA. 2011. Official Energy Statistics from the U.S. Government. In <https://www.eia.gov/energyexplained/us-energy-facts/data-and-statistics.php>
- Griffin, J.M, and Puller, S.L. 2005. *Electricity deregulation choices and challenges*. Chicago. The University of Chicago Press.
- Harmelink, M., Voogt, M., Cremer, C. 2006. Analysing the effectiveness of renewable energy supporting policies in the European Union. *Energy Policy, Renewable Energy Policies in the European Union*: 34, 343–351. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2004.08.031>.

- Höfner, F., and Craz, S. 2011. Imperfect legal unbundling of monopolistic bottlenecks." *Journal of Regulatory Economics* 39: 273-292, at <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11149-011-9144-5#page-1>
- Hogan, W., Rosellón, J., and Vogelsang, I. 2010. Toward a combined merchant-regulatory mechanism for electricity transmission expansion." *Journal of Regulatory Economics* 38: 113-143. At <http://dx.doi.org/10.1007/s1149-010-9123-2>
- Ibarra-Yunez, A. 2015. Energy reform in Mexico: imperfect unbundling in the electricity sector. *Utilities Policy* 35: 19-27, at <https://doi.org/10.1016/j.jup.2015.06.009>
- Ibarra-Yunez, A., Collins, M., Wright, P. and Zárate, I. 2017. Evolution of the grid to embrace new technologies in the presence of diverse regulatory schemes. http://uc-ciee.org/downloads/FINAL-COPY-Collins-Wright-Ibarra-Zarate_7.6.17_Evolution-of-the-Grid-.pdf
- IEA (International Energy Agency). 2018. Data and statistics of power by technology. In <https://www.iea.org/data-and-statistics?country=WORLD&fuel=Energy%20supply&indicator=Electricity%20generation%20by%20source>
- IRENA. 2020. Advancing renewables in developing countries. In <https://www.irena.org/publications/2020/Jan/Advancing-renewables-in-developing-countries>
- IRENA. 2019. Renewable capacity statistics 2019. International Renewable Energy Agency (IRENA), Abu Dhabi. In https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Mar/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2019.pdf
- IRENA. 2018. Renewable power: climate-safe energy competes on cost alone. In <https://www.irena.org/publications/2018/Dec/Renewable-power-climate-safe-energy-competes-on-cost-alone>
- Jacobsson, S., Bergek, A., Finon, D., Lauber, V., Mitchell, C., Toke, D., Verbruggen, A. 2009. EU renewable energy support policy: faith or facts? *Energy Policy* 37: 2143–2146. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2009.02.043>.
- Jaffe AB, Newell RG, Stavins RN. 2005. A tale of two market failures: technology and environmental policy. *Ecological Economics*: 54:164–74. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.ecolecon.2004.12.027>.
- Jamasb, T., and Pollitt, M. 2005. Electricity market reform in the European Union: review of progress toward liberalization & integration. *The Energy Journal*. European Energy Liberalisation Special Issue. IAEE: 11-41
- Joskow, P.L. 2008. Lessons learned from electricity market liberalization. *The Energy Journal*. Special issue. The future of electricity: Papers in honor of David Newbery: 9-42.
- Joskow, P.L. 2005. Patterns of transmission investment. *Mimeo*. Department of Economics. MIT
- Kwoka, J. 2008. Restructuring the U.S. electric power sector: a review of recent studies. *Review of Industrial Organization* 32 (3): 165-196
- Lam, P.T.I, and Law, A.O.K. 2016. Crowdfunding for renewable and sustainable energy projects: an exploratory case study approach. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* 60: 11-20. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2016.01.046>
- Lazard. 2017. Lazard's levelized cost of energy analysis- version 11.0. In <https://www.lazard.com/media/450337/lazard-levelized-cost-of-energy-version-110.pdf>

- Lesser, J., Su, X. 2008. Design of an economically efficient feed-in tariff structure for renewable energy development. *Energy Policy*: 36, 981–990. At <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2007.11.007>
- Lüthi, S., Prässler, T. 2011. Analyzing policy support instruments and regulatory risk factors for wind energy deployment: a developers' perspective. *Energy Policy*: 39, 4876–4892. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2011.06.029>.
- Lüthi, S., Wüstenhagen, R. 2012. The price of policy risk, empirical insights from choice experiments with European photovoltaic project developers. *Energy Economics*: 34, 1001–1011. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.eneco.2011.08.007>
- Martinez Climent, C. 2021. Beyond economic profitability, sustainable financing through crowdfunding. Thesis 7140. Universitat de Valencia. Ciències Econòmiques. At <https://hdl.handle.net/10550/80029>
- Mathews, J.A., Kidney, S., Mallon, K., Hughes, M. 2010. Mobilizing private finance to drive an energy industrial revolution. *Energy Policy*: 38, 3263–3265. At <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2010.02.030>
- Mathews, J. A., and Kidney, S. 2012. Financing climate-friendly energy development through bonds. *Development Southern Africa*: 29, 337-349.
- Matsuyama, K. 1990. Perfect equilibria in the trade liberalization game. *The American Economic Review*.
- Maurer, L.T.A., and Barroso, L.A: 2011. Electricity auctions: an overview of efficient practices (English). A World Bank study. Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/114141468265789259/Electricity-auctions-an-overview-of-efficient-practices>
- Mazzucato, M., and Semieniuk, G. 2017. Financing renewable energy: Who is financing what and why it matters. *Technological Forecasting and Social Change* 127: 8-22. At <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.021>
- Menz, F.C., Vachon, S. 2006. The effectiveness of different policy regimes for promoting wind power: experiences from the states. *Energy Policy*: 34, 1786-1796. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2004.12.018>.
- Olmos, L., Ruester, S., Liong, S.-J. 2012. On the selection of financing instruments to push the development of new technologies: application to clean energy technologies. *Energy Policy* 43: 252–266. At <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2012.01.001>.
- Pollitt, M.G. 2012. Lessons from the history of independent system operators in the energy sector. *Energy Policy* 47: 32-48. In <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.04.007>
- Poltzin, F., Migendt, M., Täube, F.A. and von Flotow, P. 2015. Public policy influence on renewable energy investments - a panel data study across OECD countries. *Energy Policy* 80: 98-111. Available at <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2015.01.026>
- Polzin, F. 2017. Mobilizing private finance for low-carbon innovation. A systematic review of barriers and solutions. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*: 77, 525–535. At <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.04.007>
- Rosellón, J., Myslikova, Z. and Zenon, E. 2011. Incentives for transmission investment in the PJM electricity market: FTRs or regulation (or both?). *Utilities Policy* 19: 3-13
- Stoft, S. 2006. Transmission investment in a deregulated power market." In F. Leveque (ed.). *Competitive Electricity Markets and Sustainability*. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Ltd.

- THINK Project. 2013. Tender Management System. In <https://group.thinkproject.com/en/solutions/project-collaboration/tender-management/>
- Van den Berg, K. and Tempels, B. 2022. The role of community benefits in community acceptance of multifunctional solar farms in the Netherlands. *Land Use Policy*: 122. At <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2022.106344>
- Wang, S. and Zhou, H. 2002. Staged financing in venture capital: moral hazard and risks. *Journal of Corporate Finance* 10 (1): 131-155. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(02\)00045-7](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(02)00045-7)
- Whitney, A.L. 2014. Clean is the new green: clean energy finance and deployment through green banks. *Yale Law and Policy Review*: 33, 197- 229.
- Wolak, F.A. 2005. Lessons from the California electricity crisis. In James Griffin and Steven Puller (eds.). *Electricity deregulation choices and challenges*. Chicago. University of Chicago Press.
- World Bank. 2013. Financing renewable energy - options for developing financing instruments using public funds. [Online] Available at: https://www.climateinvestmentfunds.org/cif/sites/climateinvestmentfunds.org/files/SREP_financing_instruments_sk_clean2_FINAL_FOR_PRINTING.pdf
- Yildiz, Özgür. 2014. Financing renewable energy infrastructures via financial citizen participation: The case of Germany. *Renewable energy*: 68, 677-685. At <https://doi.org/10.1016/j.renene.2014.02.038>
- Zheng, Y. X., R. Z, Chakraborty N. and Sycara K. 2015. A Crowdfunding model for green energy investment. Conference Paper, Proceedings of International Joint Conference on AI (IJCAI), August 2015.

Praxis en materia de precios de transferencia

¿Intereses o dividendos?

Praxis in Transfer Pricing ¿Interest or dividends?

Luis Enrique Landa-Fournais ¹

Resumen

En las recientes actualizaciones a las directrices de la OCDE en materia de precios de transferencia en operaciones financieras, se reitera la importancia de distinguir entre el pago de intereses y el pago de dividendos en operaciones de préstamo entre partes relacionadas. La distinción es crítica en lo que se refiere a la erosión de la base gravable puesto que los intereses son deducibles para efectos del pago del impuesto sobre la renta mientras que los dividendos no lo son. A la fecha, no existe una metodología con indicadores cuantitativos que pueda determinar sin ambigüedad la diferencia entre ambos. Ante esta falta de claridad, este artículo presenta el caso de una auditoría fiscal que se practica a una subsidiaria mexicana que realiza operaciones de préstamo con su casa matriz en el exterior. El caso presenta una situación a la que se enfrentan las autoridades fiscales con frecuencia en auditorías reales en materia de precios de transferencia, en la que se puede dictaminar sin ambigüedad, que el pago de intereses puede ser declarado pago de dividendos protegiendo de esta forma la integridad de la base gravable nacional.

Palabras Clave: México, precios de transferencia, impuestos, empresas multinacionales, dividendos

Abstract

In the recent updates to the OECD *Transfer Pricing Guidance on Financial Transactions* the importance of distinguishing between the payment of interest and the payment of dividends in loan transactions between related parties is reiterated. The distinction is critical with regards to the erosion of the tax base since interest is deductible for purposes of income tax payments while dividends are not. To date, there is no methodology with quantitative indicators that can unambiguously determine the difference between the two. Given this lack of clarity, this article presents the case of a tax audit performed on a Mexican subsidiary that carries out loan operations with its parent company abroad. The case presents a situation that tax authorities frequently face in real transfer pricing audits, in which it can be unambiguously ruled that interest payments can be declared as dividend payments, thus protecting the integrity of the national tax base.

Keywords: Mexico, transfer prices, multinationals, taxes, dividends

¹ Doctor en Economía. Profesor-Investigador de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Anáhuac-México. Línea de Investigación: Precios de Transferencia. E-mail: luis.landaf@anahuac.mx ORCID 0000-0002-0932-7734



JEL: M48, H2

Introducción

La erosión de la base gravable es un tema apremiante para todos los países del mundo incluyendo a México. El traslado de utilidades al exterior es probablemente la forma más común de llevar esto a cabo, impulsada por las empresas multinacionales que buscan transferir utilidades a partes relacionadas en territorios con una menor imposición fiscal. Además del arbitraje fiscal, existe otro mecanismo determinante para lograr este objetivo, que es el pago excesivo de intereses en préstamos entre partes relacionadas combinado con el uso indebido de los precios de transferencia.

Existen varias reglas en la normatividad fiscal de los países miembros de la OCDE que limitan el monto de intereses deducibles. En México por ejemplo, existen tres ejemplos claros enmarcados en la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR): (1) las pruebas de “*arm’s length*”, que comparan el monto de intereses pagados entre partes relacionadas con aquellos que resultarían si las operaciones se realizaran con terceros independientes; (2) la regla de capitalización delgada aplicable a préstamos entre partes relacionadas, que limita el monto del pago de intereses a un máximo de tres veces el capital contable y (3) el techo de máxima deducibilidad para intereses con empresas relacionadas y con terceros en operaciones nacionales e internacionales que resulta de multiplicar una utilidad fiscal ajustada por el treinta por ciento. Las últimas dos pueden ser aplicadas de manera directa mientras que la primera requiere de un análisis de precios de transferencia.

Para complementar las tres reglas anteriores, existe un cuarto elemento que comparte el objetivo de contener la deducibilidad excesiva de intereses. Este elemento consiste en considerar al pago de intereses en préstamos entre partes relacionadas como un pago de dividendos, cuando las condiciones económicas que dieron origen a la operación vinculada son inapropiadas para que partes independientes realicen una operación comparable. Este cuarto elemento se vuelve de alto impacto puesto que elimina la totalidad de los intereses como gasto deducible y no solo de forma parcial como lo hacen las tres reglas anteriores.

Existen situaciones cuando no es claro si los intereses a cargo son resultado del servicio de una deuda contratada o un pago de dividendos como consecuencia de una aportación de capital. Esta distinción es crítica en lo que se refiere a la erosión de la base gravable, ya que los dividendos no son deducibles para efectos del pago del impuesto sobre la renta (ISR) mientras que los intereses si lo son. Esta falta de claridad puede resultar en un error involuntario en el dictamen de una auditoría sobre la naturaleza jurídica de los pagos, afectando negativamente a la recaudación tributaria o a la posición financiera del contribuyente, ambos de manera inmerecida. A la fecha, no existe una metodología con indicadores cuantitativos que pueda determinar sin ambigüedad si los pagos realizados corresponden al servicio de una deuda o al pago de dividendos. Por eso, el dictamen de si son dividendos o no, descansa en elementos de juicio subjetivos.

Este artículo aborda esta importante disyuntiva en el contexto de operaciones entre partes relacionadas, desarrollando un caso hipotético de una subsidiaria mexicana de una empresa multinacional de manufactura alemana. Se adopta este enfoque ya que muchas de ellas son grandes contribuyentes que por sus vínculos con el exterior y por el volumen de sus operaciones, son los contribuyentes con los mayores incentivos para el uso de apalancamiento excesivo a través de préstamos entre partes relacionadas, combinados con el uso indebido de precios de transferencia para el traslado de utilidades al exterior

En la primera parte, se presentan los avances recientes en la literatura de la OCDE en el marco del proyecto BEPS sobre la importancia de distinguir entre el pago de intereses y el pago de dividendos. En seguida se hará referencia a los criterios y etapas del análisis de comparabilidad como procedimientos para diferenciar entre uno y otro. Posteriormente, estos avances de naturaleza cualitativa se complementan con una aportación cuantitativa, en forma de un estudio de caso hipotético, sobre cómo aplicar los precios de transferencia para determinar de manera concluyente si los pagos realizados por el contribuyente con sus

partes relacionadas representan intereses o dividendos. La empresa, los datos y las operaciones que se presentan son hipotéticas. Sin embargo, la situación fiscal en la que se enmarca el caso es una que se presenta con frecuencia ante autoridades fiscales en procesos de auditoría en materia de precios de transferencia. Finalmente, se presentarán las conclusiones del caso.

Marco conceptual

La importancia y relevancia del tema de distinguir entre pago de intereses o pago de dividendos para efectos de su impacto sobre la base gravable y la transferencia de utilidades al exterior, se encuentra originalmente plasmado en el párrafo 2(b) del comentario al artículo 9 del Modelo de convenio tributario sobre la renta y sobre el patrimonio de la OCDE desde la primera versión publicada en 1992. En esa nota, se comenta que ese artículo es relevante “no solo en determinar si la tasa de interés en un contrato de préstamo es una tasa *“arm’s length”*, pero también si un préstamo *prima facie* debe ser considerado como algún otro tipo de pago, en particular, una contribución al capital social”.²

En febrero 2013, el tema se vuelve parte medular en el reporte: *“Addressing Base Erosión and Profit Shifting (OECD, 2013 a)”*, publicado en respuesta al persistente problema de la erosión de la base gravable en los países miembros de la Organización.³ En el capítulo 4, se mencionan varias “ventanas de oportunidad” para el BEPS que permiten transferir las utilidades a jurisdicciones con menores tasas impositivas de manera perfectamente legal. Una de ellas es el sobreendeudamiento de las empresas con sus partes relacionadas en el exterior. Sobre este tema, el reporte señala que en la mayoría de los países miembros de la Organización, la legislación fiscal hace una clara distinción entre el tratamiento de operaciones de deuda y de capital. La deuda es considerada como un recurso que no es propiedad de la empresa y por lo tanto sujeta a ciertas condiciones. Los intereses asociados con esta deuda son deducibles para efectos fiscales mientras que la remuneración que otorga la empresa a sus accionistas en la modalidad de dividendos no lo es. Esto inmediatamente genera un sesgo a favor de las operaciones de deuda y el consecuente sobreendeudamiento. El corporativo siempre trasladará a la entidad que da origen a los fondos prestables a una jurisdicción con una carga tributaria menor y apalancar de manera excesiva a las entidades ubicadas en jurisdicciones con altas tasas impositivas...⁴

En julio de 2013, se publica el Plan de Acción para fortalecer el combate al problema del BEPS generado por las actividades de las empresas multinacionales (OECD, 2013b). Las acciones 4, 8 9 y 10 cobran particular importancia en materia de precios de transferencia. Específicamente, en la Acción 4 que se refiere al “área de presión” relacionada con limitar el BEPS a través de deducciones excesivas de pagos de interés y otros pagos relacionados con operaciones financieras, se establece lo siguiente:

*ACCION 4: Desarrollar recomendaciones de mejores prácticas en el diseño de las reglas para prevenir la erosión de la base gravable a través de gastos en intereses. Por ejemplo, a través de la contratación de deuda con partes relacionadas y con terceros para lograr intereses deducibles en montos excesivos o para financiar la producción de ingresos no gravables o diferidos y otros pagos financieros que son económicamente equivalentes al pago de intereses...*⁵ Es importante destacar que esta acción se refiere a todo tipo de intereses, llámese de terceros o de partes relacionadas y para operaciones financieras locales e internacionales.

En seguimiento a la problemática de la deducción excesiva de intereses a través de préstamos entre partes relacionadas o con terceros independientes, en 2015 se publica el reporte: *Limiting Base Erosión Involving Interest Deductions and Other Financial Payments, Action 4 - 2015 Final Report, OCDE/G20Base Erosión and Profit Shifting Project (OECD, 2015)*. En este reporte se analizan los diferentes mecanismos

² El comentario sigue vigente en el párrafo 3(b) de la última versión del Modelo de convenio tributario sobre la renta y sobre el patrimonio – versión condensada publicada en 2017.

³ En adelante se hará referencia a la erosión de la base gravable y traslado de utilidades al exterior como BEPS.

⁴ OCDE, 2013a, página 50.

⁵ OCDE, 2013c, página 17.

que restringen al pago de intereses y recomienda como “mejores prácticas” el establecimiento de un coeficiente fijo que limita (y que a su vez vincula) el monto de intereses que puede ser deducibles a la utilidad de operación antes del pago de impuestos, depreciación y amortización. Se establece que las mejores prácticas recomiendan que el valor del coeficiente fijo fluctué en el rango entre 10-30%.

El primero de enero de 2020, esta propuesta fue incorporada en el artículo 28 a la LISR en México como complemento a las medidas ya existentes en la citada Ley, las cuales se presentan en las tablas 1a y 1b.

Tabla 1a

Ley del Impuesto sobre la renta en México – primera parte

ARTICULO	TEXTO VIGENTE 2020
Artículo 28 fracción XXXII	<p>Para efectos de este Título, no serán deducibles:</p> <p>Los intereses netos del ejercicio que excedan del monto que resulte de multiplicar la utilidad fiscal ajustada por el 30%. Esta fracción solo será aplicable a los contribuyentes cuyos intereses devengados durante el ejercicio que deriven de sus deudas excedan de \$20,000,000.00.</p> <p>Adicionalmente al artículo y fracción anterior, existen otros artículos en la LISR cuyo propósito es el de truncar el pago excesivo de intereses, así como las reglas de cuando se deben considerar dividendos:</p>
Artículo 28 fracción XXVI	<p>Para los efectos de este Título, no serán deducibles:</p> <p>Las cantidades que tengan el carácter de participación en la utilidad del contribuyente o estén condicionadas a la obtención de ésta, ya sea que correspondan a trabajadores, a miembros del consejo de administración, a obligacionistas o a otros.</p>
Artículo 28 fracción XXVII	<p>Los intereses que deriven del monto de las deudas del contribuyente que excedan del triple de su capital contable que provengan de deudas contraídas con partes relacionadas residentes en el extranjero en los términos del artículo 179 de esta Ley.</p>

Fuente: Elaborada por el Autor

Tabla 1b

Ley del impuesto sobre la renta en México- segunda parte

ARTICULO	TEXTO VIGENTE 2020
Artículo 11 fracción II	<p>Tratándose de intereses que se deriven de créditos otorgados a personas morales o a establecimientos permanentes en el país de residentes en el extranjero, por personas residentes en México o en el extranjero, que sean partes relacionadas de la persona que paga el crédito, los contribuyentes considerarán, para efectos de esta Ley, que los intereses derivados de dichos créditos tendrán el tratamiento fiscal de dividendos cuando se actualice alguno de los siguientes supuestos...</p>

II. Los intereses no sean deducibles conforme a lo establecido en la fracción XIII del artículo 27 de esta Ley.

Artículo 27 fracción XIII	Que el costo de adquisición declarado o los intereses que se deriven de créditos recibidos por el contribuyente, correspondan a los de mercado. Cuando excedan del precio de mercado no será deducible el excedente.
------------------------------	--

Fuente: Elaborada por el Autor

Como parte integral del proyecto OCDE-BEPS, en 2017 se publican las actualizaciones a las Directrices de la OCDE aplicables en materia de precios de transferencia a empresas multinacionales y administraciones tributarias (OCDE, 2017).⁶ Los cambios más importantes se enfocan en delimitar las diferentes etapas del análisis de comparabilidad en operaciones entre partes relacionadas. Las Directrices enfatizan que no basta la comparabilidad del precio pactado entre las operaciones controlada y no controlada. La comparabilidad debe demostrarse “un paso antes”, al analizar las condiciones económicas que dieron origen a la operación controlada. Para eso, es necesario que el examen se lleve a cabo en diferentes etapas.

La primera etapa consiste en delinear correctamente los términos y condiciones que dieron origen a la operación controlada. La segunda consiste en comparar estos términos y condiciones con aquellas que existirían si las contrapartes hubieran sido empresas independientes realizando una operación comparable. Es decir, las condiciones económicamente relevantes que dan origen a la operación controlada son factores de comparabilidad que permiten establecer las características de la operación. Para identificar estas condiciones, es necesario pensar como entes independientes. Las empresas independientes siempre evaluarán las condiciones de una operación potencial y compararán esa operación con otras alternativas viables. Solamente llevarán a cabo la operación si no visualizan una mejor alternativa para alcanzar sus objetivos comerciales. Cuando las condiciones y características económicamente relevantes sean diferentes entre la operación controlada y la operación independiente, implica que las operaciones no son comparables. Por el contrario, si las primeras dos etapas en el análisis de comparabilidad concluyen de forma positiva, entonces procede la tercera que consiste en valorar si el precio pactado en la operación controlada cumple con el principio de “*arm’s length*”. No procede valorar los precios pactados si las primeras dos etapas demuestran que las operaciones no son comparables.

Finalmente, en febrero 2020, se publica el reporte más reciente como parte del proyecto BEPS titulado: *Transfer Pricing Guidance on Financial Transactions: Inclusive Framework on BEPS Actions 4, 8-10* (OECD, 2020). En este reporte, se aborda explícitamente el tema de intereses y dividendos y la importancia de determinar si un préstamo vinculado *prima facie* debe ser considerado como un préstamo o no. En el reporte se reitera la importancia de realizar el análisis de comparabilidad de las operaciones financieras conforme a las etapas recomendadas en las Guías de Precios y que es importante determinar si partes independientes realizarían una operación comparable en una situación comparable **antes** de realizar la valoración de la consistencia del precio pactado con el principio de “*arm’s length*”. En la sección B.1 titulada “Determinación si un préstamo debería ser considerado como un préstamo” destacan los párrafos 10.7 y 10.12, en donde el primero resalta que en las etapas de análisis de comparabilidad es necesario considerar si las condiciones económicas que dieron origen a la operación financiera serían aceptables para que partes independientes realizaran una operación comparable bajo las mismas condiciones. El segundo

⁶ En adelante las “Guías de Precios”.

establece que uno de los criterios al analizar un anticipo de fondos es determinar si la empresa deudora tiene la capacidad de obtener financiamiento de entidades independientes.

10.7. *En donde se considera que los arreglos hechos con relación a la operación, vistos en su totalidad, difieren de aquellos que hubiesen sido adoptados por empresas independientes operando de una forma comercialmente racional en situaciones comparables.*

10.12 *Al delinear con precisión un anticipo de fondos, las siguientes características económicamente relevantes pueden ser indicadores útiles... se debe considerar si el prestatario tiene la capacidad de obtener fondos de partes independientes...*

La descripción del caso

Preámbulo

La aplicación práctica de las actualizaciones a las Guías de Precios (2017) y de los lineamientos establecidos como mejores prácticas asentados en la Guía de Precios de Transacciones Financieras (2020), ambas en el contexto del proyecto BEPS, se ejemplifica a través de un caso hipotético en donde la autoridad fiscal mexicana practica una auditoría en materia de precios de transferencia a una subsidiaria de una empresa multinacional. El caso específico se ha seleccionado por dos motivos: en primer lugar, la empresa elegida cuenta con importantes incentivos para el traslado de utilidades al exterior en búsqueda de jurisdicciones con una menor imposición fiscal y cuyo volumen de operaciones tiene un alto impacto sobre la base gravable. Segundo: el caso se enmarca en el contexto descrito en el párrafo 10.13 de la Guía de Precios de Transacciones Financieras (2020), en donde se presenta un ejemplo que muestra una situación en la que partes independientes no participarían en una operación de préstamo similar a la operación entre partes relacionadas por presentarse condiciones económicas inaceptables. En este ejemplo, la operación de anticipo de fondos por parte de una empresa relacionada que *prima facie* parecería un préstamo, deja de considerarse como tal.⁷

La simulación es hipotética y se aplica a un contribuyente domiciliado en México por lo que será necesario hacer referencia frecuente a la LISR y a las diferentes directrices publicadas por la OCDE. Se tomará el año 2020 como el ejercicio a ser auditado para que los lineamientos de las Guías de precios en transacciones financieras (OCDE 2020), puedan ser aplicados como argumentos de apoyo para la resolución del caso. Las estadísticas presentadas son ficticias y se han mantenido en montos mínimos que permiten un manejo más flexible al hacer referencia a los mismos.

Descripción de la empresa auditada y su entorno económico-financiero

La compañía “Automotores Alemanes de México S.A. de C.V. (en adelante AAM) es una empresa de manufactura por contrato de autobuses de pasajeros y de transporte público que opera en México desde el año 2000. La empresa es subsidiaria de la empresa alemana German Motors Inc., la cual es una de las armadoras de autobuses más importantes de Alemania. El proceso de manufactura por contrato que representa la actividad principal de AAM incluye las siguientes funciones principales:

El proceso de manufactura de un autobús comienza en la prensa de acero y martillado, terminando con el ensamble final de componentes adquiridos de proveedores externos y otras compañías subsidiarias de German Motors Inc., localizadas en diferentes países del mundo. Las entidades de provisión de materia prima del grupo se encuentran especializadas; ya sea en la manufactura de chasis, carrocerías o

⁷ Se utilizan las palabras “anticipo de fondos” para no calificarlo como un préstamo antes de la revisión de las condiciones que le dieron origen ya que el mismo pudiera calificarse como una aportación al capital social de la empresa.

componentes, los cuales son vendidos posteriormente a otras compañías de producción para el ensamble de autobuses terminados.

Durante el ejercicio 2020, AAM reportó pérdidas fiscales considerables combinadas con un número importante de operaciones con partes relacionadas. La combinación de ambas es evidencia de un probable uso indebido de los precios de transferencia. Por eso, la autoridad fiscal en México decide realizar una auditoría para la cual se envía la notificación correspondiente, en cabal cumplimiento con la normatividad establecida en los artículos 134 a 140 del Código Fiscal de la Federación. Con esto, AAM toma conocimiento del inicio de la auditoría y hace entrega de la información que se solicita.⁸

En seguimiento a lo que requiere el artículo 76 de la LISR de 2020, AAM presentó la documentación comprobatoria correspondiente con la siguiente información:

Contenido de la documentación comprobatoria presentada por el contribuyente

En la documentación comprobatoria se reitera repetidamente que en 2020 German Motors Inc. enfrentó severos problemas financieros llevándola prácticamente a la quiebra. Ante esta situación y con el propósito de proteger el empleo de miles de trabajadores que prestaban sus servicios en la empresa, el gobierno alemán implementó un programa de rescate que le permitió a la empresa mantenerse en operación. Este programa estaba condicionado a la puesta en marcha de un agresivo programa de reestructura corporativa con el propósito de disminuir costos. La precaria situación financiera de German Motors Inc. ocasionó el cierre de las puertas de las instituciones financieras, particularmente de los bancos, los cuales negaron las constantes solicitudes de crédito de la empresa. Los bancos estarían en espera de que el paquete de rescate del gobierno alemán generara resultados.

AAM no fue ajena a los problemas financieros que enfrentaba su casa matriz en Alemania. Paralelamente, la situación de AAM empeoró de manera significativa por las condiciones adversas en sus ventas ya que el 60% de su producción se destinaba a los mercados internacionales cuyos contratos fueron cancelados por los clientes ante la incertidumbre de que AAM pudiera incumplir con los compromisos de entrega establecidos. Los clientes internacionales optaron por otras empresas proveedoras de autobuses terminados, todas ellas ajenas al Grupo German Motors Inc. incluyendo a AAM. Adicionalmente, AAM enfrentó a un aumento de la competencia dentro del mercado mexicano combinada con condiciones adversas en la demanda y la incapacidad de los directivos locales de desarrollar nuevos nichos de mercado y posicionar los productos para los clientes. Este problema fue exacerbado por la acumulación de inventarios en donde los productos fueron deteriorándose con el paso del tiempo y perdiendo valor en el mercado.

Se agota la posibilidad de utilizar financiamiento de entidades independientes

En la documentación comprobatoria, AAM menciona que durante el ejercicio fiscal 2020, las actividades de AAM fueron afectadas negativamente derivado del deterioro financiero del grupo German Motors Inc. a nivel mundial, así como por la propia adversidad interna que dio como resultado que las fuentes de financiamiento en los mercados locales e internacionales se contrajeran de manera abrupta, hasta cerrar definitivamente sus puertas. Las dificultades financieras fueron tan severas que varios acreedores, entre ellos el Banco de Créditos Mercantiles S.A., canceló el contrato de crédito con AAM y llamó a la deudora a pagar con anticipación los préstamos vigentes, según se confirma en el siguiente comunicado:

⁸ Las auditorías en materia de precios de transferencia revisan la totalidad de las operaciones realizadas por el contribuyente con sus partes relacionadas. En este caso, se hace una simplificación y la auditoría solamente se aplicará a las operaciones de préstamo.

CDMX a 15 de junio de 2020

Automotores Alemanes de México, S.A. de C.V.
Avenida Paseo de las Jacarandas No. 345, Interior 402
Colonia Paseos de las Lomas
CDMX, Cp. 65473

Hacemos referencia al contrato de apertura de crédito en cuenta corriente que Automotores Alemanes S.A. de C.V. (en adelante AAM) en su carácter de acreditada, celebró con El Banco de Créditos Mercantiles S.A. (en lo sucesivo "el Banco") como acreditante, con fecha 19 de octubre de 2018, hasta por la cantidad de \$200,000,000.00 M.N. (doscientos millones de pesos 00/100 M.N.), con el fin de manifestar lo siguiente:

De conformidad con lo pactado en la cláusula décimo - primera del Contrato de Crédito, por medio del presente escrito, el Banco notifica formalmente a AAM su voluntad de dar por concluido el Contrato de Crédito a partir de la fecha de pago que vence el próximo 30 de junio de 2020, fecha en la cual se deberán liquidar los adeudos pendientes.

Atentamente
"El Banco"
Banco de Créditos Mercantiles
Representado por

Firma autógrafa
Representante Legal

El comunicado anterior demuestra que AAM se encontraba en una situación de crisis con las fuentes de financiamiento independientes que continuaban cancelando líneas de crédito de la misma forma que lo hizo el Banco de Créditos Mercantiles. En consecuencia, la gestión efectiva de fondos al interior del grupo se convirtió en el único mecanismo por medio del cual AAM pudo mantener en operación las diversas operaciones del grupo en territorio nacional, particularmente en lo que se refiere a la liquidez necesaria destinada al capital de trabajo.

Las operaciones financieras entre partes relacionadas

Los montos de las deducciones autorizadas para el ejercicio sujeto a revisión, derivados de las operaciones celebradas entre AAM y sus partes relacionadas por concepto de "pago de intereses", se presenta en la tabla 2:

Tabla 2

Calculo de los intereses devengados a cargo durante el ejercicio fiscal 2020

Mes	Monto en dólares	Tasa de interés	Dias	Intereses en moneda extranjera	Tipo de Cambio	Intereses en pesos
	A	B	C	D = (Ax B/360)x C	E	F=DxE
Febrero	15,500,000	4.60%	30	59,417	18.844	1,119,648
Marzo	17,345,000	4.60%	31	68,705	22.318	1,533,369
Abril	24,654,333	4.60%	31	97,659	24.266	2,369,782
Mayo	6,590,877	4.60%	8	6,737	23.423	157,809
Suma				232,518		5,180,608
Junio	6,400,000	4.50%	1	800	18.804	15,043
Julio	16,650,000	4.50%	31	64,519	18.844	1,215,791
Agosto	15,678,999	4.50%	31	60,756	22.318	1,355,955
Septiembre	17,654,345	4.50%	30	66,204	24.266	1,606,501
Octubre	15,234,521	4.50%	31	59,034	23.423	1,382,748
Noviembre	14,909,898	4.50%	30	55,912	22.299	1,246,784
Diciembre	16,345	4.50%	31	63	22.768	1,442
Suma				307,288		6,824,265
TOTAL				539,806		12,004,873

Fuente: Documentación comprobatoria presentada por el contribuyente

Durante el ejercicio fiscal 2020, AAM contrato un total de 11 créditos con la subsidiaria financiera *German Motors Financing Inc.* también con sede en Alemania con plazos que fluctuaban entre 1-31 días generando un monto total de intereses por la cantidad de \$12,004,873.00 que representaron gastos deducibles en la declaración del ISR de 2020.//.3.3

Comprobación de que las tasas pactadas en operaciones financieras intragrupo cumplen con el principio de plena competencia

A fin de determinar un rango de tasas aplicables a una operación similar pactada en dólares, AAM consideró las tasas de referencia en dólares en el mercado de los Estados Unidos que se presentan en la tabla 3.

Tabla 3
Tasas de referencia comparables 2020

Instrumentos	Tasa promedio anual
Papel comercial empresas no financieras	3.24%
Papel comercial empresas financieras	3.27%
Letra del tesoro 6 meses	3.50%
LIBOR 6 meses	3.71%
Eurodólar 6 meses	3.76%
Tasa de interes en los mercados de dinero y capitales con calificación AAA	5.24%
Tasa Prime	6.19%
	Rango intercuartil
Inferior	3.24%
Mediana	3.65%
Superior	6.19%

Fuente: Bloomberg. Tasas promedio anuales calculadas por AAM

AAM sostiene que esta forma de comparación contra tasas de mercado corresponde al método de Precio Comparable no Controlado (PC). Este método permite comparar la tasa de interés pagada por AAM a su parte relacionada con las tasas de referencia vigentes a las que *German Motors Financing Inc.* pudiera tener acceso en los mercados internacionales para colocar su excedente de efectivo. Para AAM, estas tasas representan una alternativa disponible para la inversión de los excedentes de liquidez de *German Motors Financing Inc.* y, por ende, representan los rendimientos en operaciones comparables. Es decir, AAM establece que las tasas presentadas en la tabla 2 representan el costo de oportunidad para *German Motors Financing Inc.* de haber realizado préstamos a AAM.⁹

Conclusiones del contribuyente

El rango del promedio anual de las tasas de interés identificadas como comparables presentadas en la tabla 2, va de 3.24% a 6.19%. Las tasas pactadas entre AAM y sus partes relacionadas durante el ejercicio fiscal 2020 van de 4.50 % a 4.60% (tabla 1) y se encuentran dentro del rango anterior. Esto indica que los montos de contraprestación en las operaciones de financiamiento con partes relacionadas son consistentes con los que se hubieran devengado en operaciones comparables entre partes independientes (de acuerdo con lo requerido en el artículo 76 fracción IX de la LISR).

⁹ En ausencia de operaciones realizadas con partes independientes que pudieran servir como comparables a las operaciones con partes relacionadas.

Las observaciones de la autoridad fiscal a la documentación comprobatoria presentada por el contribuyente

Preámbulo

Al realizar el análisis de precios de transferencia, la autoridad fiscal efectuará las observaciones pertinentes en estricto apego a las diferentes etapas establecidas en las Guías de Precios de la OCDE y a la normatividad establecida en la LISR. La primera etapa consistirá en analizar el *statu quo* del entorno económico y de negocios para entender los motivos por los cuales AAM pactó las operaciones con partes relacionadas. La segunda, consistirá en colocar las operaciones bajo revisión en un escenario para determinar si partes independientes realizarían operaciones similares en condiciones similares. Aquí, se tomará en cuenta el costo de oportunidad de la siguiente mejor opción que satisfaga sus objetivos del negocio como punto de referencia. Si la evidencia presentada por AAM demuestra cumplimiento con los requerimientos de esta etapa, se procederá con la tercera y última para valorar el apego al principio de “*arm’s length*” de las tasas de interés pactadas en las operaciones entre partes relacionadas.

Las observaciones ¹⁰

Se hace constar que esta autoridad ha revisado de manera somera la documentación comprobatoria presentada por AAM y previo a la presentación de las observaciones, le reitera a AAM lo siguiente:

1. La existencia de la obligación establecida en el artículo 76, primer párrafo, fracción XII de la LISR, cuya metodología se encuentra planteada en el artículo 180 del mismo ordenamiento, ambos en relación con el artículo 179 de esta Ley que establece que las operaciones con partes relacionadas deberán determinar ingresos acumulables y deducciones autorizadas, considerando para esas operaciones los precios y montos de contraprestaciones que hubieran utilizado con o entre partes independientes en operaciones comparables;

Dicho lo anterior y como primera etapa en el análisis de comparabilidad, esta autoridad fiscal toma conocimiento de lo siguiente:

1. Sobre la difícil situación financiera por la que atravesó AAM durante el ejercicio bajo auditoría y reconoce el contenido de la declaración del impuesto sobre la renta para ese ejercicio en la cual se reportó una pérdida fiscal de MX 5,567,897.25. Esta autoridad fiscal también reconoce que las operaciones de préstamo se realizaron en su totalidad con la empresa relacionada *German Motors Financing Inc.* A su vez, esta autoridad toma nota sobre los comentarios de AAM de que las fuentes de financiamiento externas (independientes) cerraron sus puertas a la empresa, corroborada con la evidencia presentada sobre la cancelación de los créditos y líneas de crédito adicionales por parte del Banco de Créditos Mercantiles S.A. Además, se toma nota de que este acreedor solicitó el pago anticipado de créditos vigentes debido al riesgo percibido de que AAM se encontraba en riesgo de incumplimiento con el servicio de la deuda contratada. Esta autoridad también toma nota de los reiterados comentarios del contribuyente de que la cancelación de la relación financiera expuesta unilateralmente por el Banco de Créditos Mercantiles S.A., refleja la misma posición de las otras fuentes de financiamiento externo. Por ese motivo, la única fuente de financiamiento viable para mantener las operaciones funcionando en AAM eran empresas del mismo grupo corporativo, puesto que el financiamiento externo, o de partes independientes, era completamente inviable.

¹⁰ Esta sección se presenta en forma de simulación en la cual la autoridad fiscal en México realiza observaciones a la documentación comprobatoria presentada por el contribuyente. Las posiciones de la autoridad fiscal en este ejercicio de simulación son hipotéticas y no representan la posición de la autoridad fiscal competente en México.

2. Del ejercicio de comparabilidad de las tasas de interés pactadas en las operaciones de préstamo entre *German Motors Financing Inc.* y AAM con las tasas de mercado presentadas en la tabla 2 y toma nota acerca de las conclusiones de AAM con respecto a la consistencia entre las tasas pactadas y el principio de “*arm’s length*”.

Valor de mercado y aplicación del principio de plena competencia

Con respecto a las condiciones económicas que dieron origen a las operaciones de préstamo de corto plazo para el financiamiento de capital de trabajo, esta autoridad entiende que dada la precaria situación financiera de AAM, la única fuente de financiamiento que aceptaría tomar el riesgo de AAM sería una empresa relacionada. Sin necesidad de ahondar más en la evidencia presentada por el contribuyente, es menester hacer referencia a los párrafos 10.18, 10:53 de las Guías de Precios en Transacciones Financieras (2020) y al párrafo I.38 de las Guías de Precios (2017) los cuales se citan textualmente:

10.18 “al igual que el análisis de cualquier otra operación entre empresas relacionadas, al aplicar el principio de plena competencia a una operación financiera, es necesario considerar las condiciones que partes independientes hubieran acordado en circunstancias comparables”.

10.53. La perspectiva del prestamista en la decisión de otorgar un préstamo, cuánto prestar y sobre qué términos, implicará la evaluación de varios factores relacionados con el prestatario, factores económicos más amplios que afectan tanto al prestatario como al prestamista, y otras opciones disponibles de manera realista para el prestamista para el uso de los fondos.

I.38 “Empresas independientes, cuando consideren la posibilidad de participar en una determinada operación, considerará todas las demás opciones disponibles de manera realista para ellos, y solo entrará en la operación si no ven otra alternativa que ofrezca una oportunidad claramente más atractiva para cumplir con sus objetivos comerciales. Dicho de otro modo, las empresas independientes únicamente realizarán la operación si no existe otra opción más favorable. ...”¹¹

Los lineamientos expuestos en los tres párrafos anteriores indican que es necesario hacer referencia al posible comportamiento de partes independientes al encontrarse con operaciones de préstamo en condiciones similares a las pactadas por AAM. La empresa AAM es una empresa con un alto riesgo de crédito, a la cual ninguna empresa de financiamiento independiente le otorgaría crédito alguno, como se evidenció por la carta de cancelación de la línea de crédito por parte de Banco de Créditos Mercantiles, S.A. El otorgar préstamos a esta empresa claramente no es una alternativa favorable para ninguna empresa independiente para lograr sus objetivos comerciales. Por lo tanto, es concluyente que las transacciones de préstamo similares a aquellas pactadas entre AAM y *German Motors Financing Inc.* nunca se llevarían a cabo entre partes independientes.

Ligado al referido “principio de plena competencia”, que sostiene que las operaciones entre partes relacionadas deben ser pactadas como lo hubieran realizado partes independientes en operaciones comparables, se encuentra el requisito sobre los gastos deducibles planteado en el artículo 27, primer párrafo, fracción XIII de la LISR: “...los intereses que se deriven de créditos recibidos por el contribuyente correspondan a los de mercado. Cuando excedan del precio de mercado no será deducible el excedente”. Complementando esta disposición, se encuentra el ordenamiento citado en el artículo 11, fracción II de la LISR, en donde se establece que “los intereses derivados de créditos entre partes relacionadas que exceda del precio de mercado serán no deducibles y tendrán el tratamiento fiscal de dividendos ...”, refiriéndose explícitamente a los intereses que excedan el precio de mercado pactado entre partes relacionadas.

¹¹ Este texto se repite en el párrafo 10.19 de las Guías de precios en transacciones financieras.

Por lo anterior, se tiene que dichos intereses "a precios de mercado", por virtud de haber sido pactados entre partes relacionadas, no se pueden entender sino a través de la metodología planteada para solventar la naturaleza de "plena competencia" de las operaciones entre partes relacionadas, establecida en los artículos 179 y 180 de la LISR; es decir, que los intereses "a precios de mercado" serían aquellos que se obtienen con o entre partes independientes en operaciones comparables.

Dada la situación de debilidad financiera y falta de liquidez que enfrenta AAM y desde la perspectiva de la subsidiaria, esta autoridad fiscal opina que es preferible obtener recursos en determinadas modalidades de capital (p.e. capital ordinario), ya que a través de deuda, se adquiere la obligación de erogar recursos constantemente en forma de intereses a cargo, en detrimento de su rentabilidad; en cambio, por medio de dichas modalidades de capital, no existe la obligación de erogar recursos con base en un itinerario, sino sólo en los casos en que se generen utilidades y las mismas sean asignadas a repartición.

Por todo lo anterior e independientemente de que las tasas de interés pactadas en las operaciones entre partes relacionadas hayan cumplido con la adhesión al principio de libre competencia, existe la certeza de que el monto del principal pactado entre partes relacionadas, no fue de mercado, puesto que el monto que le prestaría un tercero independiente a AAM en el ejercicio sujeto a revisión es nulo o cero pesos (MXN \$0.00), es decir, en "plena competencia" nadie le prestaría, como a la letra lo señala el contribuyente: "...AAM sufrió el rechazo a ser financiado por empresas independientes", por lo que la tasa de interés aplicada y/o de mercado cobra menos sentido, ya que, como se señaló anteriormente, el cálculo del pago de intereses de mercado proviene necesariamente del producto de ambos elementos: monto del principal y tasa de interés, y la multiplicación de cualquier tasa de interés por un monto de cero, es ineludiblemente cero pesos.

Por lo anterior, **los intereses correspondientes a los precios de mercado, no existen, o son igual a cero**, que en el presente caso es el monto total del pago de intereses deducidos a raíz de las operaciones de financiamiento entre partes relacionadas, que asciende a MXN \$12,004,873.00, por lo que deviene una determinación de mercado; derivado de la cual, el pago de intereses que se deriva del monto del principal y de la tasas de interés, excede el precio de mercado y sería, por lo tanto, no deducible, en términos del artículo 27, primer párrafo, fracción XIII de la LISR, ya que no corresponden a intereses de mercado o de "plena competencia", específicamente por virtud del "monto del principal" que los determina, además de que dichos intereses tendrían el tratamiento fiscal de dividendos... " conforme a lo establecido en el artículo 11, fracción II del mismo ordenamiento.

El dictamen final del caso

En conclusión, se tuvo que AAM dedujo intereses devengados a cargo por un monto agregado de MXN \$12,004,873.00. Sin embargo, el contribuyente no pactó sus intereses (específicamente el " monto del principal" que lo determina) a valores de mercado o en "plena competencia", es decir, como lo hubieran pactado partes independientes en operaciones comparables, en consecuencia, el excedente de los intereses derivados de su "monto del principal" de mercado, no son de mercado, por lo que el importe de pago de intereses no deducible y con tratamiento fiscal de dividendos es de MXN \$12,004,873.00

Conclusiones

La erosión de la base gravable constituye un grave riesgo para los ingresos tributarios, la soberanía fiscal y la equidad tributaria en México. El traslado de utilidades al exterior a través del pago excesivo de intereses entre empresas relacionadas, exacerbado por el uso indebido de los precios de transferencia, es una de las formas más comunes para llevar esto a cabo (OCDE, 2015).

El Servicio de Administración Tributaria en México, al igual que todos los países miembros de la OCDE, cuentan con unidades especializadas en fiscalización de precios de transferencia. En los ejercicios de auditoría que practican estas unidades, una de las operaciones que se presenta con frecuencia es la de préstamo, en donde no es inmediatamente evidente si los intereses pagados por el contribuyente son resultado del servicio de una deuda contratada o si se deben clasificar como un pago de dividendos como consecuencia de una aportación de capital.

A la fecha, no existe ninguna norma internacional que permita distinguir sin ambigüedad, si estas erogaciones constituyen un pago de intereses o un pago de dividendos. Adicionalmente, en la literatura académica no existen artículos sobre este tema específico a los que se pueda hacer referencia en búsqueda de una guía o criterios para respaldar cualquier decisión que la autoridad fiscal adopte en cuanto a la naturaleza jurídica de los pagos. Es aquí en donde surge la aportación novedosa del presente artículo, en donde se expone un caso al que las autoridades fiscales y los contribuyentes pueden hacer referencia al practicar los ejercicios de auditoría. El artículo presenta un caso específico en donde, a través de un balance entre lo establecido en la LISR, en las directrices de la OCDE (2017a) y en las recientes actualizaciones en materia de operaciones financieras entre partes relacionadas (OCDE, 2015; 2020) se puede determinar, sin ambigüedad, si los pagos asociados con un anticipo de fondos corresponden al pago de intereses o dividendos. La distinción entre ambos descansa en la aplicación empírica de un análisis de comparabilidad en el que, en primera instancia, se describen las condiciones económicas que dieron origen a la operación controlada. Posteriormente, se determina si partes independientes realizarían una operación similar bajo esas mismas condiciones o en condiciones similares.

El caso es el de una subsidiaria mexicana de una empresa multinacional que se encuentra en una situación financiera precaria con pérdidas fiscales y con el financiamiento agotado por parte de fuentes independientes. Esta situación fue evidenciada por el mismo contribuyente en la documentación comprobatoria entregada a la autoridad fiscal, en la que además justifica que la única fuente de financiamiento viable para cubrir las necesidades de capital de trabajo de la empresa es el brazo financiero del grupo corporativo al que pertenece. Por ende, esta parte relacionada acepta asumir los riesgos inherentes al otorgamiento de varias operaciones de anticipo de fondos, incluyendo la posibilidad de quebranto por parte del deudor. En un esfuerzo por justificar el uso del financiamiento otorgado por esta parte relacionada, el mismo contribuyente provee a la autoridad fiscal con los argumentos de que ninguna empresa independiente aceptaría asumir el riesgo crédito de la empresa bajo las condiciones existentes. Tomando ventaja de esto, la autoridad fiscal revierte los argumentos a su favor y reconoce que ninguna parte independiente, interna o externa, aceptaría otorgar un anticipo de fondos en la modalidad de préstamo a la empresa auditada. Por lo tanto, basado en lo establecido en la LISR y en los lineamientos de la OCDE presentados con anterioridad, la autoridad fiscal concluye que los anticipos de fondos bajo auditoría constituyen una aportación de capital.

Como resultado del dictamen anterior, los pagos asociados con el anticipo de fondos, que fueran originalmente presentadas por el contribuyente como intereses, se reclasifican como un pago de dividendos. La consecuencia de este resultado es en extremo importante puesto que el monto erogado deja de ser deducible para el cálculo del ISR. Esto implica que la utilidad fiscal pudiera revertirse de una pérdida a una ganancia, a la cual se le aplicaría el ISR con las actualizaciones, multas y recargos correspondientes. Esto, sin importar la situación financiera precaria del contribuyente auditado.

La conclusión del caso se encuentra plenamente en línea con lo establecido en la LISR y en la documentación aludida de la OCDE. Por lo anterior, este artículo, que simula un examen de auditoría en exactamente la misma forma que se presenta en auditorías reales, busca convertirse en una referencia

metodológicamente sólida para ser citada como ejemplo por la autoridad fiscal en los ejercicios de auditoría en materia de precios de transferencia.¹²

Referencias

- Ley del Impuesto Sobre la Renta*, (2020). México. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_091219.pdf
- OCDE. (2013a). *Lucha contra la erosión de la base imponible y el traslado de beneficios*. https://read.ocde-ilibrary.org/taxation/abordando-la-erosion-de-la-base-imponible-y-la-deslocalizacion-de-beneficios_9789264201224-es#page4
- OCDE. (2013c). *Action Plan on Base Erosion and Profit Shifting*. OCDE Publishing. <https://www.ocde.org/ctp/BEPSActionPlan.pdf>
- OCDE. (2015). *Limiting Base Erosion Involving Interest Deductions and Other Financial Payments, Action 4 - 2015 Final Report*. OCDE/G20 Base Erosion and Profit Shifting Project, OCDE Publishing, Paris. https://read.ocde-ilibrary.org/taxation/limiting-base-erosion-involving-interest-deductions-and-other-financial-payments-action-4-2015-final-report_9789264241176-en#page3
- OCDE. (2017a). *Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations*. OCDE Publishing, Paris. https://read.ocde-ilibrary.org/taxation/ocde-transfer-pricing-guidelines-for-multinational-enterprises-and-tax-administrations-2017_tpg-2017-en#page4
- OCDE. (2017b). *Model Tax Convention on Income and on Capital: Condensed Version*. OCDE Publishing. https://read.ocde-ilibrary.org/taxation/model-tax-convention-on-income-and-on-capital-condensed-version-2017_mtc_cond-2017-en#page3
- OCDE. (2020). *Transfer Pricing Guidance on Financial Transactions: Inclusive Framework on BEPS Actions 4, 8-10*. OCDE, Paris. <http://www.ocde.org/tax/beps/transfer-pricing-guidance-on-financial-transactions-inclusive-framework-on-beps-actions-4-8-10.pdf>

¹² La conclusión del presente caso no debe generalizarse para otras situaciones de la misma naturaleza ya que descansa íntegramente en los supuestos sobre la situación específica del contribuyente. Cualquier diferencia en la misma, podría dar lugar a conclusiones diferentes.

La importancia de promover la movilidad internacional como parte fundamental para el desarrollo de capital humano docente de UACYA-UAN

The importance of promoting the internationalization of higher education as a fundamental agent for the development of academic human capital of UACYA-UAN

Laura Esther García-Gómez¹, Raquel-Castañeda-Ibarra², Juan Marcos Rivera-Barajas³

Resumen

La globalización ha provocado una competencia en el nivel económico, cultural, social y académico, que ha llevado a las instituciones educativas de nivel superior, a considerar la movilidad como parte del desarrollo del capital humano para mantenerse actualizados, obteniendo herramientas alternas como formadores de los futuros profesionistas. El objetivo del presente es conocer la importancia de la movilidad internacional para el desarrollo del capital humano docente de la Unidad Académica de Contaduría y Administración (UACyA) de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN). En la investigación se utilizó una metodología de enfoque mixto, donde se presentan los resultados cuantitativos y cualitativos de una encuesta realizada a través de formularios en línea; que permiten conocer la opinión de los docentes participantes con respecto a la importancia de la internacionalización de la educación superior. Obteniendo como resultado que la movilidad internacional de los docentes es importante para el desarrollo del capital humano por medio de la creación de redes de investigación e intercambio académico, que sirven para la inclusión de los futuros profesionistas al campo laboral y su vinculación social, viéndose beneficiada la unidad académica y la propia universidad, a través del capital social creado.

Palabras clave: *Internacionalización, Capital Humano, Educación Superior.*

Abstract

Globalization has caused competition at the economic, cultural, social and academic context, which has led higher education institutions to consider the mobility of human capital as part of their processes of vanguard and updating, in this way they will have alternative tools as trainers of future professionals. The objective is the importance of international mobility for the development of the teaching human capital of the Academic Unit of Accounting and Administration of the Autonomous University of Nayarit. A mixed approach methodology was used in the research; the quantitative and qualitative results of a survey conducted through online forms are presented. Based on the information gathered from teacher's opinion, we intend to identify the importance of the internationalization of higher education. It is

¹ Maestra en Desarrollo Económico Local; docente-investigador de la Unidad Académica de Ciencias Sociales perteneciente a la Universidad Autónoma de Nayarit, México. Línea de investigación: actores sociales, desarrollo local y regional e innovación educativa, laura.garcia@uan.edu.mx ORCID [0000-0001-8752-5456](https://orcid.org/0000-0001-8752-5456)

² Maestra en Ciencias Administrativas, docente-investigador de la Unidad Académica de Contaduría y Administración perteneciente a la Universidad Autónoma de Nayarit, México. Línea de investigación: actores sociales, desarrollo local y regional e innovación educativa, raquel.ibarra@uan.edu.mx ORCID [0000-0001-6334-8504](https://orcid.org/0000-0001-6334-8504)

³ Maestro en Sistemas Computacionales, docente-investigador de la Unidad Académica de Contaduría y Administración perteneciente a la Universidad Autónoma de Nayarit, México. Línea de investigación: actores sociales, desarrollo local y regional e innovación educativa, juanmarcosrb@uan.edu.mx ORCID [0000-0002-0515-7651](https://orcid.org/0000-0002-0515-7651)

concluded that teachers consider important the creation of research and exchange networks, which serve for skills development. Additionally, internationalization encourages the inclusion of future professionals to the labor field and their social linkage, benefiting the academic unit and the university itself.

Keywords: *Internationalization, Human Capital, Higher Education.*

Códigos JEL: I23, J61, O15, O19.

Introducción

La internacionalización es considerada una estrategia de las Instituciones de Educación Superior (IES), como parte del desarrollo profesional de los docentes considerados el capital humano, quienes adquieren las competencias necesarias para la excelencia académica, por medio de la investigación o la vinculación con un entorno social extranjero, para promover un pensamiento crítico y propositivo, en beneficio de los estudiantes durante su proceso de enseñanza aprendizaje, que permita formar profesionistas capaces de enfrentar las diversas circunstancias de este mundo globalizado.

Respaldo por los diferentes organismos internacionales como la Asociación Nacional de las Universidades e Instituciones de la Educación Superior (ANUIES), Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); así como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), son referentes en el establecimiento de las políticas económicas, sociales y quienes articulan las tendencias de la internacionalización educativa; por medio del financiamiento a proyectos con una interacción comercial, social y de interculturalidad a nivel global.

La UAN como máxima casa de estudios del estado de Nayarit, se preocupa por mantenerse a la vanguardia, buscando la excelencia académica, promoviendo el desarrollo, la vinculación con la sociedad local, regional y estatal, con estrategias que vinculen a los docentes a diversos escenarios de preparación y actualización tanto nacionales como internacionales. Por lo que se busca generar redes de intercambio académico e investigación entre el capital humano docente, que permita a los alumnos tener la oportunidad de vincularse a otros escenarios académicos y laborales, por medio del capital social generado como resultado de la internacionalización educativa.

En consecuencia, el objetivo de este trabajo es conocer la importancia de la movilidad internacional para el desarrollo del capital humano docente de la Unidad Académica de Contaduría y Administración (UACyA) perteneciente a la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), desde su propia experiencia.

Marco teórico

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2012), señala que la generación y la implementación de conocimientos globales aumentan la productividad y competitividad de las economías nacionales, reto que implica innovación, participación activa en redes internacionales por parte de la población educativa y movilidad estudiantil. De Acuerdo a Souto-Otero (2011), con lo anteriormente mencionado se abre la oportunidad de pertenecer a la elite empresarial.

Schleiches (2020) menciona la importancia del aprendizaje de otros idiomas para tener un intercambio de actitudes globales e interculturales, que permitan ampliar el conocimiento de las problemáticas, el respeto de otras culturas, aprendizaje de costumbres y tradiciones para el desarrollo de una comunicación intercultural.

Como ejemplo de lo anterior, la educación europea resalta el desarrollo de múltiples aspectos: intelectuales, afectivos, estéticos y religiosos que se desarrollan por ser ciudadano de la Unión Europea, promoviendo dentro de ello la cultura (Castellote, 2019). Al mismo tiempo se pretende una educación superior de calidad con dimensión internacional por medio del intercambio de conocimientos, sistemas interactivos, movilidad docente y estudiantil con proyectos de investigación (Jaimes, Cardoso y

Bobadilla, 2015). Construyendo así escenarios de oportunidades que permitan la retroalimentación para el perfeccionamiento continuo de los procesos, la innovación, producción, aplicación y difusión de conocimientos (Pérez, 2016).

Por tanto, la internacionalización de la Educación Superior es un reto tanto para los gobiernos como para las instituciones educativas. Así pues, deben implementar políticas y procedimientos que permitan dar ese valor agregado, para alcanzar la calidad educativa, por medio de la construcción del conocimiento, a través de los estándares e indicadores propuestos por los organismos internacionales, los cuales establecen procesos formativos para la educación (Cabrera, 2018). Con ello elaborar estrategias competitivas, para ser mayormente visible y atractivo para los estudiantes, seducir a los talentos, promoviendo los rankings internacionales, desarrollando acuerdos de cooperación e intercambio estudiantil (Pol, 2017).

Didou (2017), menciona en su libro titulado: “la internacionalización de la educación superior en América Latina: transitar de lo exógeno a lo endógeno”, que la Conferencia Regional sobre Educación Superior (CRES), organizada por el Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC) acuerdan los lineamientos de un plan de acción para los países latinos. Teniendo como prioridad consolidar proyectos de cooperación solidaria que permitan la superación de las desigualdades de desarrollo en los países de la región, para garantizar que la educación superior siga siendo considerada un bien común.

Es decir, la internacionalización debe respaldar el proceso de integración regional, para ser considerado un espacio para la educación superior, fortaleciendo redes, manteniendo diálogos informativos entre los actores educativos y gobiernos. Jahr y Teichler (2007) hacen mención que las personas que llevan a cabo un intercambio internacional, con frecuencia serán contratadas en empleos estables y mejor remunerados. Por consiguiente, en la Conferencia Regional sobre Educación Superior 2008, se acuerdan objetivos para el fomento de la internacionalización de las Instituciones de Educación Superior:

Objetivos reactivos

- Desarrollar sistemas de acreditación regional
- Regular proveedores y consorcios de servicios educativos
- Compatibilizar programas de estudios e instituciones
- Controlar la fuga de cerebros

Objetivos proactivos

- Fomentar sistemas comunes de créditos
- Auspiciar su convalidación
- Fortalecer la dimensión regional de la movilidad
- Apoyar la educación virtual

Objetivos innovadores

- Articular los sistemas de información
- Mejorar la comunicación
- Crear redes
- Emprender proyectos comunes (p. 11)

Con lo anterior, se pretende desarrollar una cooperación transnacional, un intercambio de conocimientos de manera conjunta entre las universidades de diferentes países, por medio de la iniciativa de proyectos académicos y la flexibilización de los programas a través de becas, participación institucional, movilidad por periodos cortos, pasantías y programas de doble titulación (Díaz-Guecha, Carrillo-Guecha y Guecha-Oliveros, 2020). Con lo que se buscan alternativas y beneficios tanto para académicos como para estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje, con la organización de foros, congresos y estudios que permitan analizar las diversas alternativas existentes para una vinculación de la educación global.

De modo que, permite tener un intercambio de profesionistas preparados, para enfrentar las necesidades y oportunidades en diferentes escenarios, tanto nacionales como internacionales, por medio de la movilidad internacional, adquiriendo un abanico de habilidades que les representen menores gastos de capacitación a las empresas. Por lo cual, es importante preparar al capital humano

de las IES que promueva el interés de las diferentes alternativas presentes en la formación y vinculación de profesionistas que requiere la sociedad por medio de acuerdos institucionales, políticos y sociales.

Siendo el capital humano la parte fundamental de la educación y la inversión más grande con conocimientos, habilidades esenciales para lograr mayores beneficios económicos y de desarrollo personal. Por su parte, las empresas han aumentado la demanda de profesionistas con mayores destrezas, relacionando la movilidad internacional con personas que renuncian a su zona de confort, tomando riesgos en busca de experiencias culturales distintas a su entorno en busca de ese mercado laboral internacional competitivo (Teichler, 2011).

De igual manera otras teorías mencionan que el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tienen que ver con el saber hacer. Convirtiéndose en las competencias con las cuales deben contar los individuos para ser parte útil de la economía del conocimiento y la innovación, lo que disminuye el periodo de adaptación al puesto de trabajo y los costos de capacitación por parte de las empresas (Vázquez-Rodríguez, García-Álvarez y Santos, 2021).

En ese mismo sentido Becker (1975), menciona que los trabajadores que en realidad buscan una mejora en su posición económica dentro del campo laboral, deberán actuar con cierto raciocinio en la elección de las prácticas en su educación y formación profesional. Siendo así, que el costo de las decisiones, como el tiempo que le dedique a su formación, el esfuerzo, el tiempo de quienes se dedican a enseñar, los materiales utilizados tendrán impacto en su productividad y por lo tanto incrementará su competitividad en el mercado laboral viéndose reflejado en su salario.

Por lo tanto, es necesario precisar que desde esta perspectiva cada trabajador o persona es único en la realización de sus actividades, dependiendo de su dedicación que este le brinde obtendrá así su ventaja competitiva por medio de las capacidades, aptitudes, habilidades y esfuerzo en el sitio de trabajo (Becker, 1975).

Al respecto, Ávila y González (2018) mencionan que el buen funcionamiento del capital humano es contar con personal que sabe realizar sus actividades, controlar los problemas o accidentes de trabajo, realizar o desempeñar sus acciones de manera óptima, motivados para mejorar, compromiso con su trabajo para alcanzar los objetivos institucionales con una remuneración acorde al desarrollo de su productividad, promoviendo un trato justo, a través de una formación profesional continua con lo que se busca una mayor productividad de las habilidades y destrezas desde lo “empresarial, personal y social, cada una con determinados indicadores” (p. 3).

Lo anterior permite la continuidad de los procesos de contratación, por medio de competencias de carácter vocacional, planificación, habilidades comunicativas, etc., convirtiéndose en un conjunto de saberes. Estas competencias son de utilidad para la economía del conocimiento y la innovación, considerando la falta de correspondencia entre la formación adquirida y la solicitada por el mercado laboral, es decir un desajuste o fluctuación entre el mercado, la profesión o el país (Vázquez et al., 2021), convirtiéndose en una desigualdad de oportunidades.

En la actualidad, se debe considerar al capital social como activo intangible de las instituciones, el cual es el resultado del capital interpersonal o conjunto de contactos, que permite a un profesionista su ingreso al mercado laboral, convirtiéndose en un recurso de intermediación que lo apoye para el ingreso a una organización, por medio de una recomendación (Fernández-Saliner De Miguel, 2019). Convirtiéndolas en redes que permiten la inserción laboral de una manera rápida y segura.

Mientras, Maldonado y Cortes (2019), establecen que la movilidad es una estrategia analizada desde diversas variables, realizadas por los alumnos y profesores, algunas de estas son: por la duración de la estancia, para cursar ciertos créditos, la obtención de un grado o el fortalecimiento de idiomas. Otra categoría puede ser la movilidad de ingreso o saliente de las personas del país. Asimismo, adquieren habilidades, conocimientos, cultura e intercambio de procesos de desarrollo profesional, que permiten tanto al estudiante como al docente conocer los diversos contextos a los cuales se pueden enfrentar.

Para dar continuidad a lo anterior, es importante conocer el estado de las políticas de internacionalización y movilidad que se mencionan en el Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024 de México, en la Ley de Educación Superior y de acuerdo a lo establecido en el Art. 3º. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde se menciona que la educación es un derecho

humano y será para todos los jóvenes hasta nivel superior. Esto permite ver que se establece de la siguiente manera en la Ley General de Educación Superior en el Capítulo II. De los criterios, fines y políticas, aludiendo en el:

Artículo 8. La educación superior, en el criterio:

XXIII. La internacionalización solidaria de la educación superior, entendida como la cooperación y el apoyo educativo, con pleno respeto a la soberanía de cada país, a fin de establecer procesos multilaterales de formación, vinculación, intercambio, movilidad e investigación, a partir de una perspectiva diversa y global. (p. 5)

Artículo 9. Los fines de la educación superior serán:

V. Coadyuvar, a través de la generación, transmisión, aplicación y difusión del conocimiento, a la solución de los problemas locales, regionales, nacionales e internacionales, al cuidado y sustentabilidad del medio ambiente, así como al desarrollo sostenible del país y a la conformación de una sociedad más justa e incluyente;

IX. Impulsar la investigación científica y humanística, el desarrollo tecnológico, el arte, la cultura, el deporte y la educación física, en los ámbitos internacional, nacional, regional, estatal, municipal y comunitario. (p. 8)

Artículo 10. Los criterios para la elaboración de políticas en materia de educación superior se basarán en lo siguiente:

I. La mejora continua de la educación superior para su excelencia, pertinencia y vanguardia;

XIII. El impulso de la excelencia educativa, la innovación permanente, la interculturalidad y la internacionalización solidaria en la formación profesional y en las actividades de generación, transmisión, aplicación y difusión del conocimiento. (pp. 8 - 9)

Por su parte, el gobierno del estado de Nayarit, al que pertenece la UAN, en el Programa Estatal de Desarrollo 2017-2021 fundamenta que “la educación es el eje que define sus horizontes y le imprime su significado humano en el desarrollo de las siguientes generaciones, de los aprendizajes futuros, posibles y deseables de nuestra sociedad”. (Programa Sectorial de Desarrollo, [PSD], 2019, p. 86).

En el Programa Sectorial de Educación de Nayarit 2017-2021, con la visión de desarrollo en la internacionalización se han diseñado estrategias que permitan a las instituciones educativas llevar a cabo procesos de movilidad de académicos, estudiantes e investigadores estatales, nacionales e internacionales, relacionada a la prospectiva de largo alcance que contribuya a convertir a Nayarit en un referente de calidad en materia de educación para el año 2042.

La política de gobierno del Plan Estatal de Desarrollo (PED) de Nayarit 2017-2021, prioriza las necesidades y demandas más sentidas de la población para que, desde la esfera de la administración pública estatal, se tenga una mayor objetividad y razonamiento en la toma de decisiones, a fin de atender los retos y desafíos que presenta la realidad del Estado. Por ello la educación considera: fortalecer la gestión de movilidad académica de docentes y estudiantes (PSD, 2019, p. 90).

En lo que concierne a la Universidad Autónoma de Nayarit en su Plan de Desarrollo Institucional 2016-2022, menciona que la movilidad es de gran importancia para el desarrollo de los estudiantes de dicha casa de estudios, estableciendo entonces:

Debe persistir y formular estrategias institucionales claras para el fortalecimiento y consolidación de la investigación y el posgrado; por medio del estímulo a la productividad con apoyo a la divulgación, la formación de recursos humanos, la movilidad académica y el impacto social de la investigación con las problemáticas locales y regionales del estado de Nayarit (Gaceta Universitaria, 2016, p. 11)

Estableciendo en su Programa estratégico de seguimiento y fortalecimiento de la trayectoria académica, con el objetivo de: “fortalecer la trayectoria académica de los estudiantes de educación medio superior y superior”. Por medio de la estrategia de: capacitación docente y enseñanza bajo problemáticas globales. Para dar continuidad a la formación profesional de los estudiantes con fortalecimientos de sus habilidades para ayudar a su entorno social en su desarrollo.

Acerca de la internacionalización y el capital humano como parte de la formación profesional y académica de los estudiantes que se convertirán en el futuro del estado, la Universidad Autónoma de Nayarit se mantiene a la vanguardia por medio de educación de calidad. En el primer Informe del Estado Presupuestal y Financiero 2016 - 2017, el rector Ignacio Peña González, informa que se han trabajado:

Convenios de colaboración con otras instituciones y organismos no gubernamentales de carácter internacional, esto con la intención de establecer vínculos académicos para desarrollar actividades conjuntas en pro de los estudiantes universitarios. De la misma manera se han ofertado cursos sobre lenguas extranjeras y actividades que generan intercambio cultural con diferentes países. Se registraron 10 eventos de movilidad internacional, a tres universidades de Corea del Sur (Busan University of Foreign Studies; Universidad de Kyung Hee; Universidad de Daegu) y una de España (Universidad de Lleida). Se implementó el proyecto de internacionalización de la currícula; mediante la capacitación a los docentes en el aprendizaje de una segunda lengua (inglés), contribuyendo de esta manera, a que tengan una mejor preparación e incidan directamente en la formación de los estudiantes.

Con relación a la importancia de formación de capital humano, a partir de la movilidad como parte de la internacionalización. El Rector Jorge Ignacio Peña González de la Universidad Autónoma de Nayarit, en el Segundo Informe de su Programa estratégico de internacionalización universitaria, informa que con dicho propósito:

Se ha capacitado en una segunda lengua a los docentes y administrativos interesados, contando un total de 83 docentes y 51 administrativos universitarios. Se realizaron de manera exitosa, el IV Encuentro Internacional de Lengua Rusa, el II Foro Regional Latinoamericano de Asociaciones del Idioma Ruso y el XII Encuentro Nacional de Idioma Ruso, así como la visita del representante de la Universidad Sung Kyun Kwan de Corea del Sur en septiembre 2017. Por otra parte, se oferta a la comunidad universitaria y al público en general cursos de la lengua alemana, coreana, francesa, italiana, japonesa, naáyeri, portuguesa, rusa y wixárika; llevando a cabo presentaciones y visitas dentro y fuera de la Universidad para dar a conocer los servicios. (p. 21)

La Universidad, el gobierno estatal y el gobierno federal dentro de sus políticas gubernamentales consideran la importancia de la movilidad internacional de los docentes como parte de su desarrollo profesional, generando capital humano actualizado y capacitado que permita generar las redes de capital social para el desarrollo de los involucrados en la preparación e inserción de los futuros profesionistas.

Metodología

La metodología empleada en la presente investigación pertenece a un enfoque mixto. Para alcanzar el objetivo, se realizó una encuesta a 10 docentes quienes realizaron movilidad internacional. En el instrumento empleado se incluyeron, ítems orientados a la actividad de internacionalización y los beneficios para su propia formación, motivación y la forma en que transfieren conocimientos y experiencia a sus estudiantes; así como la percepción que se tiene sobre el apoyo para la movilidad internacional. De la muestra original, se seleccionaron cinco estudios de caso representativos, uno por cada programa académico (Contaduría, Administración, Mercadotecnia, Negocios Internacionales y Administración Pública), a quienes, mediante entrevistas semiestructuradas, se les abordó acerca de los detalles desde su experiencia personal sobre la internacionalización. Por la intervención realizada al objeto de estudio, encuadra en un tipo de diseño transeccional descriptivo.

El objetivo planteado permitió responder a la pregunta: ¿La movilidad internacional es parte fundamental para el desarrollo de capital humano docente de la UACY A-UAN para la construcción del conocimiento en los estudiantes?

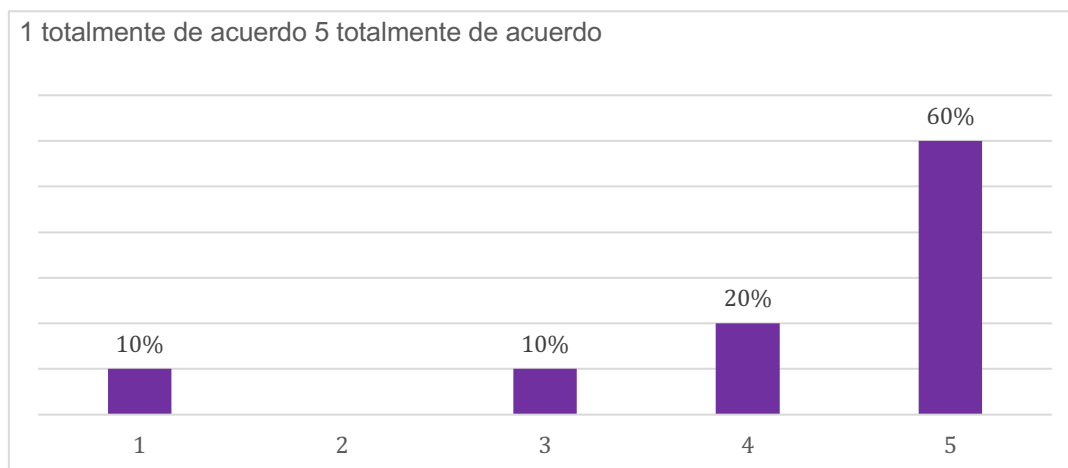
Resultados

Los resultados obtenidos con el instrumento aplicado muestran que la Unidad Académica está orientada tanto a la docencia como a la investigación. El 70% de los encuestados coincide en que la internacionalización está arraigada en la cultura organizacional y existe un compromiso hacia ella. Mientras que el 80% de los docentes manifiestan que en la Unidad Académica existe interés por la

internacionalización y el desarrollo del capital humano docente, ya que existen convenios con instituciones de otros países, lo anterior se muestra en la figura 1.

Figura 1

Percepción que tiene el docente sobre la importancia que le dan los líderes de la Institución de Educación Superior en los últimos años a la internacionalización y el desarrollo de capital humano docente



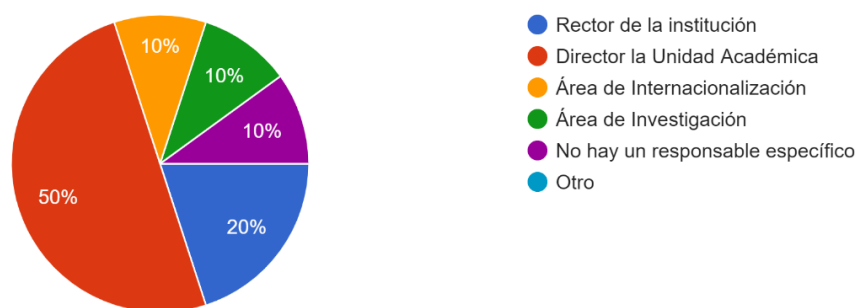
Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la presente investigación.

Por otro lado, el seguimiento del plan de desarrollo institucional menciona que uno de los ejes principales es la internacionalización de la educación. De acuerdo a la responsabilidad de llevarse a cabo este proceso debería de caer en una política rectoral la cual, no está establecida.

Por lo que desde la perspectiva del 50% de los docentes, la internacionalización es impulsada por el director de la Unidad Académica, dicha proporción se refleja en la figura 2. Siendo la unidad académica la que proporciona parte del recurso económico para realizar la estancia. Sin embargo, los aspectos más valorados son: el respaldo moral, el contacto y los vínculos con otras instituciones, lo que les permite sentirse acompañados.

Figura 2

Desde la experiencia del docente donde reside la responsabilidad de internacionalización



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la presente investigación.

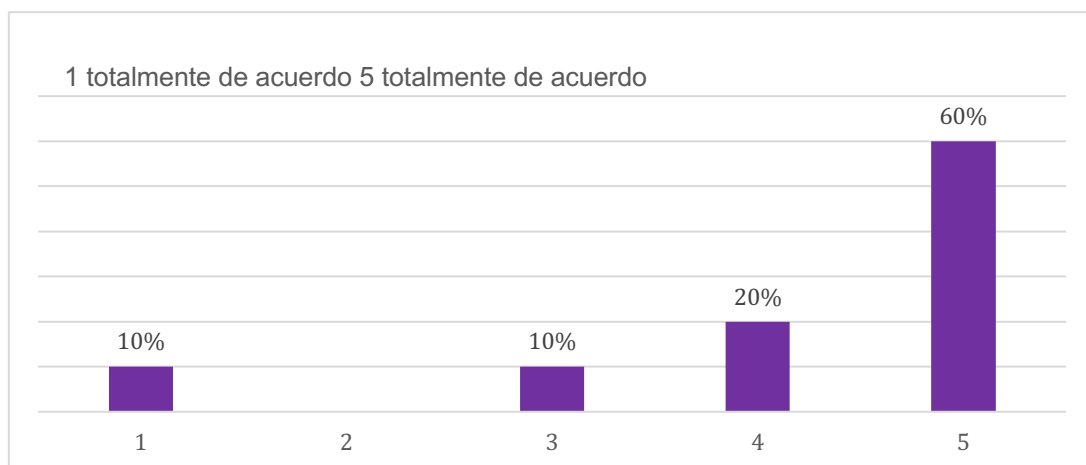
Es conveniente mencionar que en UACyA existe un área de internacionalización, donde está establecido que cada semestre, estudiantes puedan hacer alguna actividad en una IES de otro país, bajo una convocatoria cumpliendo una serie de requisitos que avalan que este es apto para ser acreedor a ese beneficio.

Sin embargo, para los docentes no es así. Por lo cual, es necesario que esta actividad este formalizada, puesto que faltan políticas, procedimientos que sirvan de guía y difusión para elevar el interés de realizar alguna actividad de internacionalización. Pues al no haber convocatorias o tiempos específicos se pensaría que el beneficio se les otorga solo a algunos docentes, sin ofrecer un proceso de transparencia.

Al contar con políticas y transparencia en dicho proceso se motiva, da apertura y confianza a los docentes para realizar movilidad internacional, lo cual se muestra en la figura 3, donde se considera la suma de los porcentajes de 5 totalmente de acuerdo y 4 el de acuerdo. Donde el 80% de los docentes considera que la actividad es importante en el desarrollo de su profesión, para el progreso del capital humano docente permitiéndoles tener una mejor vinculación con el capital social, en redes y convenios.

Figura 3

Importancia de la internacionalización como progreso del capital humano para el desarrollo de su profesión



Fuente: elaboración propia con base en los resultados de la presente investigación.

Es conveniente mencionar que a pesar de que los docentes muestran el deseo y gusto por realizar la actividad de vinculación internacional, solo el 50% mantiene la relación o el trabajo colaborativo a mediano y largo plazo con las IES de otro país, lo que permite tener una oportunidad de investigación para identificar las razones por las cuales no hay una continuidad con esa acción.

Los docentes que continúan con la relación internacional mencionan lograr adquirir conocimientos y una visión de nuevos escenarios educativos, laborales y sociales para compartirlo con los estudiantes. De esta manera, los estudiantes pueden conocer el campo laboral internacional y sentirse motivados a incursionar en él.

Es importante considerar que otra de las adversidades a las que se enfrentan los docentes es identificar o reconocer la calidad de los cursos y programas que ofrecen las instituciones extranjeras, y se dejan guiar por el prestigio de las mismas.

Con relación a lo cualitativo, comentan que la internacionalización como generadora de capital humano es importante, debido a que ayuda a conocer problemas y realidades ajenas, perspectivas o enfoques diferentes. De igual manera se aprenden nuevas culturas, tecnologías para visualizar fenómenos desde una perspectiva holística y global con el fin de satisfacer las necesidades identificadas.

Por consiguiente, se deben involucrar cada vez más docentes para mantener una cultura de colaboración a mediano y/o largo plazo que impacte en la evolución del conocimiento. En el mismo contexto, mencionan que su percepción académica cambió después de realizar la estancia internacional, pues percibieron la importancia que tiene en la actualidad unificar programas y competencias entre universidades del mundo, ya que a partir de la revolución industrial 4.0, vivimos en

una aldea global, en la que los límites geográficos han dejado de limitar el conocimiento y la disrupción tecnológica abre esas fronteras tanto en el aspecto académico, económico y socio-cultural.

Por consiguiente, los docentes están conscientes de que esa experiencia genera conocimientos con una visión más amplia que los obliga a investigar, prepararse, actualizarse y así fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje para poder incidir en los estudiantes. Por otro lado, que la Unidad Académica pueda establecer las políticas para dar continuidad al compromiso docente de mantener, trabajar con los vínculos y redes logradas en la estancia, abonando así a resultados palpables de un incremento de capital social.

Discusión y Conclusiones

Según Gacel-Ávila (2018), las principales actividades de internacionalización en América Latina y Caribe son la movilidad de estudiantes y la movilidad de profesores. Por su parte la UNESCO-IUS (2021), menciona que el 1.26% de los estudiantes de América Latina y Caribe son beneficiados con una movilidad al exterior.

Por lo tanto, se menciona que los docentes con movilidad internacional forman parte del capital humano que requiere la sociedad global, pues obtienen una experiencia de otro entorno con una realidad de enfoques y puntos de vista diferentes, ayudando a actualizar su área de estudio desde una perspectiva holística y global que fortalecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Al analizar los resultados obtenidos en esta investigación, se identificaron como los tres beneficios más importantes de la internacionalización de la institución los siguientes aspectos:

- 1.- Mejora en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje,
- 2.- Incremento en la empleabilidad de los egresados y
- 3.- Aumento en la participación de académicos en redes internacionales.

Al hacer la Comparación con el estudio de Gacel-Ávila (2018), donde se mencionan las acciones que emprenden las universidades para llevar a cabo la internacionalización:

- 1.- Desarrollar el perfil internacional
- 2.- Mejorar la calidad académica de los programas educativos
- 3.- Fortalecer la internacionalización del currículo.

Se concluye que son afines, por tener gran similitud al compartir los aspectos importantes de la internacionalización.

Comparando con *The European Association for International Education (EAIE)*, en su estudio Sandström, A. & Hudson, R. (2018), menciona como los tres principales objetivos de la internacionalización:

- 1.- Preparar a los estudiantes para un mundo globalizado
- 2.- Mejorar la calidad de la educación
- 3.- Instituciones competitivas y de prestigio

Se concluye en este punto que, a nivel global, los principales objetivos de la internacionalización son afines a la Unidad Académica, resaltando la mejora de la calidad de la enseñanza, dotar de habilidades y conocimiento vigente a los estudiantes para el mundo globalizado, esto se resume en participar en la elite empresarial.

Otro aspecto a analizar, es referente a los potenciales riesgos que genera la internacionalización, según los resultados del instrumento aplicado, los tres principales riesgos son:

- 1.- Distribución desigual de los beneficios
- 2.- Acceso a oportunidades internacionales solo para estudiantes con recurso.
- 3.- Mucha atención a la internacionalización, restándole importancia a otras prioridades.

Estos riesgos tienen una relación respecto al estudio de la UNESCO donde menciona que solo el 1.26% de los estudiantes de América Latina y Caribe, son beneficiados con una movilidad al exterior.

Diversas investigaciones coinciden en que la principal barrera percibida por parte de los estudiantes para participar en un proceso de movilidad responde a la falta de apoyo financiero por parte de su universidad (Fernández, Fernández y Vaquero, 2007; Bilecen y Van Mol, 2017).

Desde esta perspectiva y a partir de las respuestas de los entrevistados, podría afirmarse que existen grandes brechas en la asignación de recursos. Por otra parte, se debe considerar la falta de recursos económicos de los estudiantes, docentes y de la propia institución.

Un último aspecto interesante a analizar es referente a ¿en dónde reside la principal responsabilidad de la internacionalización? En el estudio realizado, la principal responsabilidad reside según los encuestados en el director de la Unidad Académica, seguido de la responsabilidad en el rector de la Universidad y en una última posición, la principal responsabilidad reside en un departamento del área de internacionalización y en la secretaria de investigación.

Los docentes con movilidad internacional forman parte del capital humano que requiere la sociedad global, pues obtienen una experiencia de otro entorno con una realidad de enfoques y puntos de vista diferentes, ayudando a actualizar su área de estudio desde una perspectiva holística y global que fortalecen el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esto además permite adquirir conocimientos en la cultura y procesos de desarrollo profesional, permitiendo conocer contextos para los cuales se pueden preparar a los estudiantes con herramientas necesarias para ser competitivo y ofrecer a las empresas capacidades y habilidades que obtuvieron a lo largo de su desarrollo profesional. La experiencia que viven los académicos les permite afirmar que sus vidas cambian, puesto que adquieren habilidades. También adquieren una mayor responsabilidad en el desarrollo de sus actividades docentes.

Es evidente que resulta ampliamente valioso difundir la importancia de que las oficinas de movilidad académica, trabajen más de cerca con los académicos, y se vea como una acción más de fortalecimiento de la formación integral de los estudiantes y en consecuencia del desarrollo de competencias laborales en beneficio de las empresas y organizaciones a las que se integrarán en el futuro.

Se puede afirmar que el objeto de estudio se justifica, al quedar de manifiesto por los resultados obtenidos en la investigación. La movilidad académica incide de forma positiva en la formación de los docentes de la Universidad. En términos generales, tiene un impacto positivo en los participantes, de acuerdo a lo contestado por los entrevistados, considerando dicha experiencia como valiosa y un importante instrumento o herramienta que les permite mejorar sus prácticas docentes en las aulas, en beneficio de los estudiantes y de sus futuros empleadores.

Por otro lado, los procesos de movilidad deben capitalizarse como una oportunidad para alcanzar el posicionamiento internacional de las universidades. Las IES deben procurar porque las referencias dadas por los actores que han vivido la experiencia sean muy favorables.

En la Universidad desde el primer Informe del Estado Presupuestal y Financiero 2016 - 2017, el rector Jorge Ignacio Peña González, informó el logro de convenios de colaboración con otras instituciones y organismos no gubernamentales de carácter internacional. Lo anterior ha permitido tener vínculos académicos, así como el establecimiento de redes internacionales de investigación con otros docentes. El 80% de los docentes que realizaron movilidad internacional desconocen que la Universidad tiene los mencionados convenios y solo realizan la actividad con los convenios de su Unidad Académica. Por lo que se recomienda la divulgación de los convenios institucionales para poder obtener mayores beneficios.

Aunado a ello es recomendable la implementación de políticas y procedimientos para dar ese valor agregado y así alcanzar la calidad educativa, construyendo conocimiento con estándares e indicadores propuestos por los organismos internacionales y así establecer procesos formativos confiables. Para lo cual, la Universidad ofrece cursos de lenguas extranjeras las cuales son aprovechadas por docentes de la Unidad Académica estudiando el idioma inglés.

Por último y como investigación posterior se muestra interesante revisar la movilidad estudiantil con variables de docentes que vienen a la Unidad Académica a realizar movilidad internacional, pues esta permitiría conocer otras realidades. Es importante también la revisión de las políticas de internacionalización establecidas tanto por el gobierno federal como por el estatal y por la propia

universidad, que, aunque están escritas en los diferentes documentos, no se conocen de manera adecuada o no se cuenta con los recursos para realizar dicha movilidad, ni se tiene aún un programa de doble titulación que permita una justa competitividad internacional en el campo laboral.

Referencias

- Ávila Leyva N. S, y González Velázquez M. L. (2018). Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral en organizaciones cubanas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-12. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/09/fluctuacion-laboral-cuba.html>
- Başak Bilecen & Christof Van Mol (2017). Introduction: international academic mobility and inequalities. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(8), 1241-1255, DOI: 10.1080/1369183X.2017.1300225
- Cabrera Hernández, D. M., (2018). Calidad educativa, discurso y poder en Educación Superior. *Atenas*, 1(41), 01-09. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4780/478055151013/478055151013.pdf>
- CAESA *Segundo informe anual de actividades septiembre 2018 – septiembre 2019*. Recuperado de https://www.caesa-artes.com/docs/recursos/informe-de-actividades/SEGUNDO_INFORME_ANUAL_SEP_2018-2019.pdf
- Castellote, L. C. (2019). *Internacionalización educativa Movilidad en el profesorado de educación y la adquisición de la competencia en el idioma extranjero*. (Trabajo de fin de Grado en Educación Infantil). Comillas. Universidad Pontificia. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/32955/TFG%20-%20Castellote%20Lopez%2c%20Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz-Guecha, L. Y., Carrillo-Guecha, K. L., & Guecha-Oliveros, J. G. (2020). Internacionalización de la Educación Superior en el marco de la construcción del conocimiento. *Revista Perspectivas*, 5(2), 90–102. Recuperado de: <https://doi.org/10.22463/25909215.2834>
- Didou A. S. (2017). *La internacionalización de la Educación Superior: en América Latina transitar de lo exógeno a lo endógeno*. Cuaderno de Universidades. Unión de Universidades de América Latina y el Caribe, A.C México. Recuperado de <https://www.udual.org/principal/wp-content/uploads/2018/06/1-INTERNACIONALIZACION.pdf>
- Fëdorov, Andrei N. (2011). Internacionalización de la educación superior: significado, contexto, raíces y manifestaciones. *Innovación Educativa*, 11(56), 5-13. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421438001>
- Fernández-Salineró De Miguel, C. Y Arcía-Álvarez, J. (2019). La Inserción Laboral De Graduados Y Graduas A Través De Los Contactos Personales. Una Propuesta Desde La Gestión Del Conocimiento. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, (32)1, 163-189. Recuperado de: DOI: <http://dx.doi.org/10.14201/teri.20196>
- Gacel-Ávila, J., & Rodríguez-Rodríguez, S. (2018). *Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe. Un balance*. UdeG, UNESCO-IESALC, BUAP. Recuperado de: <http://www.obiret-iesalc.udg.mx/es/publicaciones-propias/internacionalizacion-de-la-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe-un>
- Gaceta Universitaria (diciembre, 2016). *Acuerdo que contiene el Plan de Desarrollo Institucional 2016-2022 de la Universidad Autónoma de Nayarit*. Recuperado de http://www.uan.edu.mx/d/a/sg/Legislacion/Plan_de_desarrollo_institucional.pdf
- Gobierno del Estado de Nayarit. (2017). *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2022*. Recuperado de: http://seplan.gob.mx/Content/files/2021/01/3_ESQUEMA_GENERAL_PED_2017-2021.pdf
- Jaimes Rodríguez, N.; Cardoso Jiménez, D. y Bobadilla Beltrán, S., (2015). La educación superior en México, una demanda con compromiso social. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, (5)10, 1-15. Recuperado de: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/109/480>
- Jahr, V. y Teichler, U. (2007). Graduates' international experience and mobility. En U. Teichler (ed.). *Careers of University Graduates: Views and Experiences in Comparative Perspectives* (pp. 211-224). Dordrecht: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5926-1_13

- Ley General de Educación Superior. *Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de abril de 2021*. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf
- Plan Nacional de Desarrollo 2019 – 2024*. Recuperado de: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Pol, P. (2017). Espacios regionales de educación superior e internacionalización: hacia nuevas solidaridades. En Sosa, E. (Edit. general) *Internacionalización de la educación Superior*. Instituto Internacional para la Educación Superior de América Latina y el Caribe. Colección 25°. Aniversarios. (21), 17-38. Recuperado de: <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/25/25>
- Primer Informe del Estado Presupuestal y Financiero (2016 -2'17)* Universidad Autónoma de Nayarit. Recuperado de https://www.uan.edu.mx/d/a/udi/informes/Informe_2017.pdf
- Programa Sectorial de Desarrollo (2019)* Programa Sectorial de Desarrollo 2017-2021. Recuperado de: <http://www.sepen.gob.mx/pse/>
- Maldonado, M. A. y Cortes, V. C. I. (2019). *La movilidad estudiantil desde los datos históricos de los Formatos 911(o Base 911)*. Área temática 11. Educación superior y ciencia, tecnología e innovación. XV Congreso Nacional de Investigación Educativa COMIE- 2019. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v15/doc/3702.pdf> <https://doi.org/10.22463/25909215.2834>
- Segundo Informe de actividades de gestión y rendición de cuentas (2017 – 2018)* Jorge Ignacio Peña González. Recuperado de: https://www.uan.edu.mx/d/a/udi/informes/INFORME_2do.pdf
- Schleicher, A. (2020 octubre 22). *¿Están los estudiantes preparados para prosperar en un mundo interconectado? La primera evaluación de la competencia global de PISA proporciona algunas respuestas*. La educación y las competencias de la OCDE en la actualidad. Recuperado de: <https://oecdeditoday.com/students-ready-thrive-interconnected-world-first-pisa-assessment-global-competence/>
- Sandström, A. & Hudson, R. (2018). *The EAIE Barometer: Internationalisation in Europe*. The European Association for International Education (EAIE)
- Vázquez-Rodríguez, A., García-Álvarez, J. y Santos R. M. (2021) Movilidad internacional y empleabilidad: el impacto en el capital humano y social de la juventud. *Educar*, (57)1, 81-96. Recuperado de: <https://doi.org/10.5565/rev/educar.1185>

Desarrollo interno de proyectos de software con equipos maduros: estimación de esfuerzo y provisión de recursos en equilibrio

Insourcing software projects with mature teams: effort estimation and resource provision at equilibrium

María-Guadalupe Medina-Barrera¹, Rosa María Cantón Croda², Damián Emilio, Gibaja-Romero³

Resumen

La Estimación de Esfuerzo (EE) es crucial para la planeación de proyectos de software toda vez que contribuye al logro de objetivos. Sin embargo, la EE es un proceso complejo aún en las metodologías ágiles debido a los factores ambientales y estructurales que se encuentran presentes durante la interacción entre el equipo de desarrollo y su líder. Para hacer más sencillo el proceso de EE, las compañías prefieren el desarrollo interno con equipos maduros y un líder que provea recursos. Modelamos la interacción entre el líder y el equipo de desarrollo como un juego líder-seguidor para entender como ambos se comportan en equilibrio. Después, comparamos las estrategias en equilibrio del líder y del equipo de desarrollo al momento en que intercambian sus roles. Nuestros resultados principales proveen condiciones que garantizan la unicidad de las estrategias en equilibrio, y mediante ejemplos numéricos ilustramos el impacto de las variables exógenas sobre las estrategias en equilibrio.

Palabras clave: *Desarrollo de software ágil, estrategias óptimas, estimación de esfuerzo, Scrum.*

Abstract

Effort estimation (EE) is crucial for planning software projects since it contributes to delivery goals. Nevertheless, even in agile methodologies, EE is a complex process due to environmental and structural factors surrounding the interaction between the leader and the development team. To simplify EE, companies prefer insourcing development with a mature team and a leader that provides resources. We model the interaction between the leader and the development team as a leader-follower game to understand how they behave at equilibrium. Later, we compare leader and development team equilibrium strategies when they interchange their roles. Our main results provide conditions that guarantee the

¹ Ph.D. in Strategic Planning and Technology Management; Academic Subdirector; Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Apizaco; Software Development, Decision Analysis and Agent-based Modelling. Correo electrónico: guadalupe.mb@apizaco.tecnm.mx ORCID - 0000-0003-3074-0029

² Ph.D. in Computer Science; Dean of Engineering; Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla; Big Data and Machine Learning. Correo electrónico: rosamaria.canton@upaep.mx ORCID - 0000-0002-5469-8964

³ Ph.D. in Economics; Academic Director; Mathematics Department, Graduate School of Engineering; Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla; Game Theory, Mathematical Economics and Mechanism Design. Correo electrónico: damianemilio.gibaja@upaep.mx ORCID 0000-0002-3536-4117



uniqueness of equilibrium strategies, and we illustrate the impact of exogenous variables on equilibrium strategies through numerical examples.

Keywords: *Agile software development, optimal strategies, effort estimation, Scrum.*

Introduction

Scrum is the most widely used framework for agile software development (Digital.ai, 2020; Mutiullah et al., 2018; Fustik, 2017; Usman, Mendes & Börstler, 2015). In such a context, effort estimation is fundamental in *Scrum* since it is necessary for planning a *sprint*, which is a development cycle (Azanha, Argoud, Camargo Junior & Antonioli, 2017). However, such a process remains challenging because there is a mutual dependence between the *scrum master* and the development team. On the one hand, the *scrum master* aims to produce the highest business value in each *sprint*. On the other hand, the team wants to maximize its profits by exerting some effort. Hence, Scrum is a cycle development that casts similarities with principal-agent problems, where uncertainty is attributed to a lack of communication between the leader and the team (Eisenhardt, 1989). Consequently, companies often prioritize insourcing development with mature teams because agents know each others' abilities and expertise under such a structure (Paramanatham, Nizam & Eissa, 2019; Omar, Bass & Lowit, 2016). Also, companies have control over their products and services (Chudzicka, 2013), which is necessary for businesses based on technology and innovation (Naik, 2016).

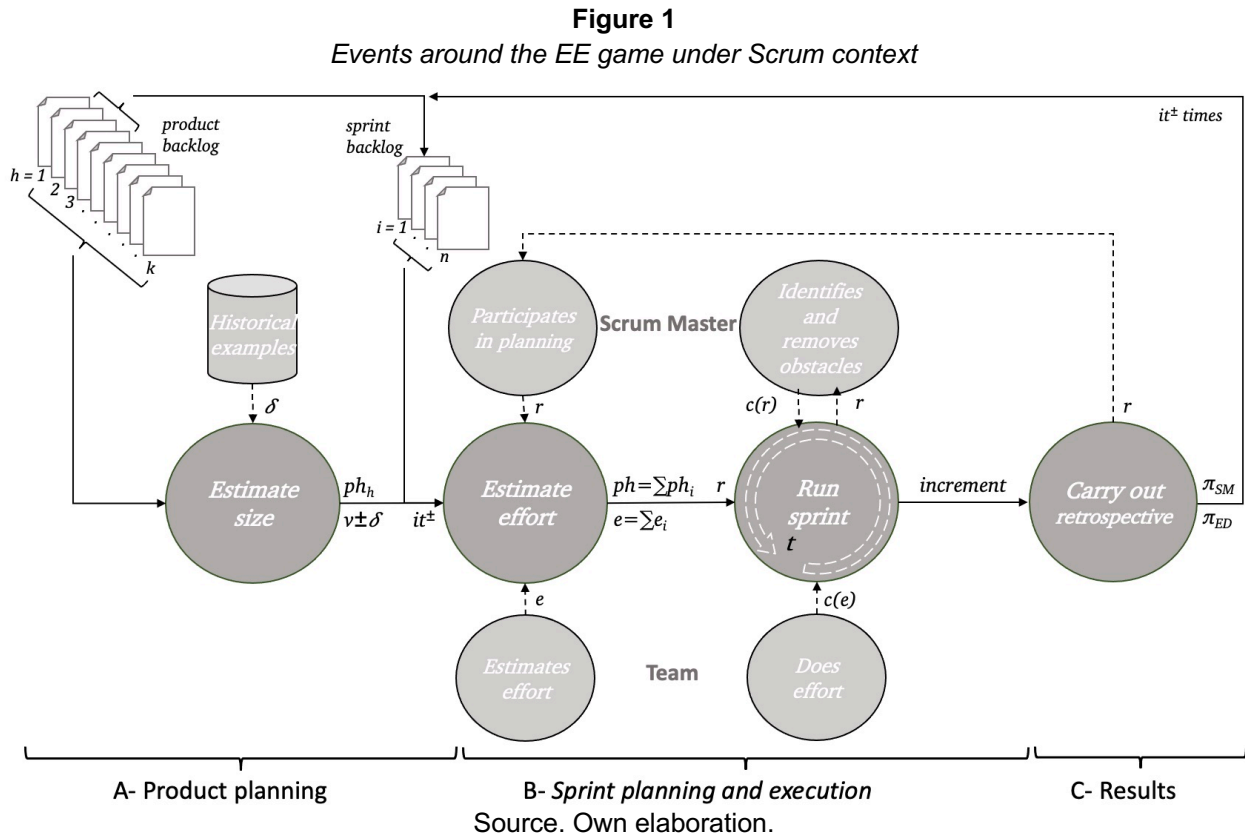
Despite the advantages of insourcing development with mature teams, EE is not an easy task because it is a complex process where agents face structural deficiencies and pursue different objectives (Popli & Chauhan, 2014). In this paper, we perform numerical simulations concerning the behavior of the scrum master and the development team at equilibrium. The simulated strategies are based on Medina-Barrera et al. (2022), which analyzes a leader-follower interaction between the scrum master (who provides resources during the first stage) and the development team (that exerts effort in the second stage). Later, they analyze two alternative scenarios where i) agents exchange their roles and ii) an additional meeting is considered. Our main contribution relies on showing the impact of parameters' variations on equilibrium strategies.

In recent years, the importance of software development analysis has increased since digital solutions diminish costs and increase efficiency. So, digital solutions are increasingly required in social and economic activities. However, development teams struggle to cope with delivery given the complexity of software projects and their increasing demands, which saturates development teams (Brem, Viardot & Nylund, 2021). So, effort estimation and resource provision are crucial for planning software projects and achieving successful results (Mohagheghi & Jørgensen, 2017; Arias et al., 2012). We observe that effort and resources at equilibrium increases as the players are more skilfull but the interaction structure reduces the resources at equilibrium when the scrum master is the leader; We also observe decreasing marginal returns finding a point where expending more effort becomes inefficient.

This paper is organized into fifth sections, as follows. The second section explains how a software project development is planned under the *Scrum* context. The third section presents the game-theoretic model of Medina-Barrera, et al. (2022) for effort estimation and resource provision in *Scrum* projects. Also, we describe the variations of such a model. The fourth section shows some numerical examples, and we derive strategies for managing software projects. Finally, the conclusions are exposed in the last section.

Product planning

Scrum develops software projects by carrying them out incrementally; in other words, the customer receives partial deliveries following planned scheduling. From the product owner, the *scrum master* gets the product backlog, a prioritized list with k user stories¹ describing customer requirements that the team must develop (see block A in Figure 1). So, the scrum master splits the project into parts and establishes the number of partial deliveries and their features, such as how long they will take and the deliveries' objective, which are the project's parts of being built in such a delivery.



It is worth recalling that user stories' priority² is agreed with the customer based on its business value. Thus, the development team should address the highest priority user stories in the *product backlog* first. Then, the team estimates the size of each user story through *story points*³ that compose scrum cycles, also known as *time-boxed* (Torrecilla-Salinas et al., 2015). Afterward, the team communicates its **iteration**

¹ In every user story, a software characteristic to be developed is described in the client's language briefly and its details will be discovered during the *sprint* (Mahnič & Hovelja, 2012; Torrecilla-Salinas et al., 2015).

² The user story's priority is calculated as the product of the urgency of its development and its business value, that is, the income that can be received as soon as it is available (Zahraoui & Janati Idrissi, 2015).

³ The *story points* are a unit of measurement representing the relative size of a user story compared to the rest of the stories in the product backlog (Torrecilla-Salinas et al., 2015).

velocity v to the *scrum master*, v represents the number of stories the team can develop in a time t .

The *scrum master* can fit the velocity v if he has historical data from similar projects developed by the team. Besides, it is necessary to set a **tolerance range** δ around v . The *scrum master* establishes δ with the support of the development team through a preliminary analysis of the risks involved concerning the project's development. Hence, we have that $it^- = k/v + \delta$ is the **minimum number of iterations or partial deliveries** of the total product, whereas $it^+ = k/v - \delta$ is the **maximum number of iterations**. The previous process represents the initial planning for the software product's agile development.

Later, when the first sprint starts, the strategic interaction between the scrum master and the development team emerges since each of them pursues their maximum benefit. Let us explain this point. On the one hand, the *scrum master* aims to produce the highest business value during the time interval $[it^-, it^+]$; for example, the scrum master may accelerate the sprint to attend to other projects. On the other hand, exerting effort generates costs for the development team (like transportation); consequently, the development team exerts the effort that maximizes its profits.

It is worth mentioning that v indirectly summarizes the team's abilities because the velocity points out the team's productivity at each iteration. So, v should be updated at the end of each iteration, while the job must be re-estimated for the next delivery. In such a way, each iteration represents a new conflict since v reflects the team's current development capacity.

The EE game model

Given the previous discussion, this paper analyzes a single sprint with a fixed iteration velocity v . The set of players is $J = \{SM, DT\}$, where *SM* is the scrum master, and *DT* is the development team. We consider an insourcing development project in the hands of a mature team, which implies complete information. Also, we assume that *DT* makes decisions as a single player since scrum teams used to be self-organized. In other words, *DT* shares goals and makes decisions collectively (Srivastava & Jain, 2017).

The set of *DT*'s actions is $A_{DT} = \{e \in \mathbb{R} | 0 \leq e \leq t\}$, where e is the estimated effort to perform the necessary tasks for building the *story points* of the iteration in progress. Regarding *SM*'s actions, the *SM*'s mission is to support *DT* by removing obstacles during the iteration; hence, *SM* is a resource provider (Villegas Gómez et al., 2016; Srivastava & Jain, 2017). Consequently, the *SM*'s actions are the resources r that he provides to *DT*, that is $A_{SM} = \{r \in \mathbb{R} | 0 \leq r\}$. An actions profile is a pair $(e, r) \in A_{DT} \times A_{SM}$ that summarizes all relations in project development.

Players are characterized by a behavior type that summarizes interpersonal skills and impacts their decision-making (Ramos & Vilela Junior, 2017). The *DT*'s type h varies according to its members' knowledge, skills, and experience (Čelar et al., 2014). Concerning the scrum master, her type f represents *SM* flexibility in resource provision as a team leader (Sabbagh, 2013; Quinn et al., 1996). We assume that both types take values between 0 and 1. If $h = 0$, the *DT* does not have the necessary skills to cope with the project's objectives, while $h = 1$ states the opposite. Also, a type $f = 0$ means that the *scrum master* is not interested in providing resources to the *DT*, while $h = 1$ describes the opposite. Since we assume an insourcing development with a mature team, the types' vector (f, h) is of common knowledge.

Players' benefits are mutually dependent since exerting effort requires resources, while providing resources needs coping with stories. So, *SM*'s benefits depend on the *DT*'s effort, and the *DT*'s benefits depend on the *SM*'s support. On one side, we consider that *SM* provides *DT* with basic infrastructure K and additional resources r . On the other side, the *DT* exerts a fixed effort G related to transportation and administrative activities. Thus, the estimated effort e is additional for developing the iteration's activities.

We define players' benefits as the difference between revenues and costs. We denote the benefits of the development teams and the scrum master as $\pi_{DT} = B_{DT} - C_{DT}$ and $\pi_{SM} = B_{SM} - C_{SM}$, respectively.

To describe the previous functions, we first consider that the *DT* gets a monetary income $I > 0$. Moreover, the sprint's outputs result from mixing resources and effort. So, we assume that both agents have Cobb-Douglas functions that depend on the inputs basket $(r, e) \in A_{SM} \times A_{DT}$. To simplify the model, we assume that the selling price of agents' products is standardized to one. So, the revenue of each agent is

$$B_{DT}(r, e) = I + (K + r)(G + e), \quad \text{and} \quad B_{SM}(r, e) = (K + r)\sqrt{G + e}.$$

Players in J face costs by exerting effort and providing resources. As is common in the agile software literature, we use quadratic functions to represent players' costs (Lee & Kim, 2013). Quadratic costs are appealing for this analysis since they illustrate increasing marginal costs, which means that costs increase as the project needs an additional unit of effort or resources. Concerning the players' types, we assume that costs diminish as (h, f) improves since behavior types represent skills and disposition to perform activities in a better way. The project's environment also impacts the cost function since it serves as an adjusting parameter; that is to say, if stability τ prevails in the working place, it is easy to develop all the activities that the sprint needs. In other words, costs diminish as τ increases (Ziauddin & Zia, 2012). Finally, *DT*'s effort costs are weighted by the tasks' complexity γ involved in the current sprint backlog (Ziauddin & Zia, 2012). The previous considerations are summarized in the following costs functions:

$$c_{DT}(e) = \gamma \frac{(G + e)^2}{h} \quad \text{and} \quad c_{SM}(r) = \frac{(K + r)^2}{f\tau}.$$

Players interaction

The impact of *SM*'s resources on *DT*'s effort varies according to how they are deployed during the *sprint*. Hence, it is crucial to establish user stories' complexity in the *sprint backlog* and all the impediments and conflicts hindering their construction. Therefore, the *Scrum* framework outlines the following events around the *sprint*:

1. The planning meeting,
2. The daily meeting,
3. and the retrospective meeting.

During daily meetings, members of the development team answers questions like

- What have you done since yesterday?
- What are you going to do today? and
- Do you have any impediment that is not allowing you to advance?

Besides, the *SM* may monitor *DT*'s happiness during the retrospective meeting by asking questions like

- How happy are you at your job role?

The *SM*'s main goal is to identify whether *DT* is facing issues or conflicts and their impact on completing the *sprint backlog*. If such impediments cannot be overcome in the current iteration, *SM* can decide to abort it and to re-plan it. In such a case, both players would receive null payoffs ($\pi_{SM}, \pi_{ED} = 0$).

These procedures are recommended patterns for developing *Scrum* projects whose responsibility lies with *SM* (Sutherland, Harrison & Riddle, 2014).

The previous meeting classification also sets up different scenarios for the interaction between the *SM* and *DT*. We formalize such scenarios as sequential games since *DT* and *SM* do not simultaneously unfold their activities. Given a fixed *sprint backlog* $\Pi = (s_1, s_2, \dots, s_n)$, the common base list of activities, the interaction between *SM* and *DT* may unfold in one of the following three scenarios

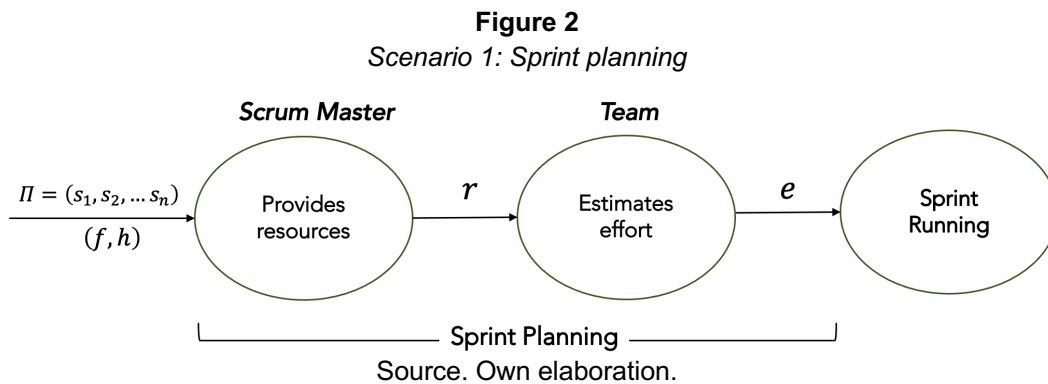
Scenario 1

The scrum master and the development team take the role of leader and follower, respectively. Thus, we have the following two-stage game:

Stage 1. The *SM* chooses the additional resources r that she provides to the *DT*.

Stage 2. The *DT* observes resources that *SM* provides in the previous stage. Later, *DT* establishes the effort e to exert during this stage.

The number of resources *SM* provides to *DT* is $K + r$, i.e., basic infrastructure plus additional resources to develop the *sprint backlog*. Also, it is worth noticing that *SM* only participates in the *sprint* planning meeting. So, she ceases her interaction with *DT* (see figure 2).



Scenario 2

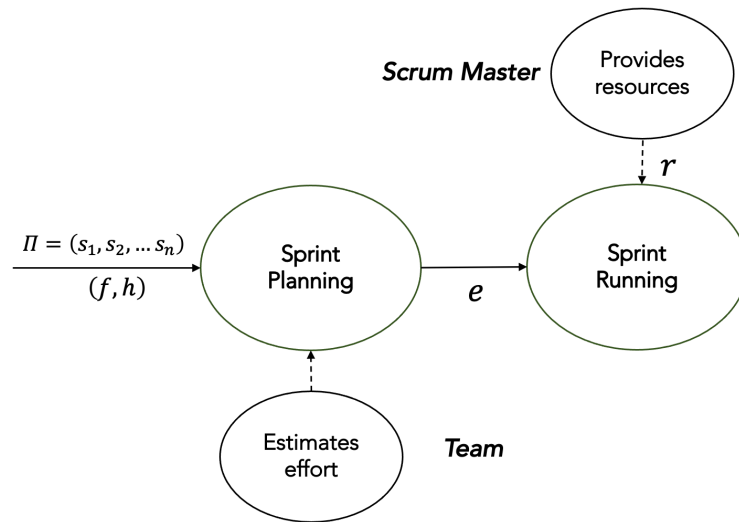
In this scenario, the players exchange their roles. Now, the development team is the leader, while the scrum master is the follower. So, the game proceeds as follows:

Stage 1. The *DT* establishes the effort e to exert during the iteration.

Stage 2. The *SM* observes the effort that the *DT* exerts in the previous stage and chooses the additional resources r that she provides for the sprint's activities.

In this scenario, *SM* behaves as part of the team by providing resources. Such an interaction results from close communication between them in the daily meeting to identify and eliminate obstacles during the iteration (see figure 3). We can say that the *SM* actively collaborates with *DT* to accomplish the *sprint's* goals. Then, besides the basic infrastructure K , *SM* provides additional resources r required by *DT* to remedy conflicts arising during the sprint. Such resources may include upgraded equipment, maintenance, training, exit permissions, and free time for recreation.

Figure 3
Scenario 2: Daily meeting



Source. Own elaboration.

Scenario 3

In the last scenario we consider, the *scrum master* intervenes in two stages. So, there is a planning meeting where *SM* provides initial resources and a retrospective meeting after the teams exert effort where the *SM* offers additional resources. Formally, the previous interaction is the next sequential game:

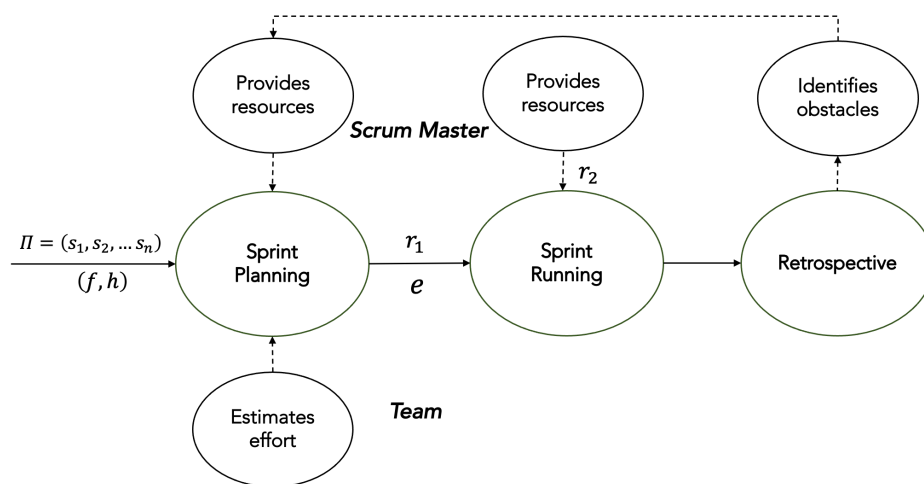
Stage 1. The *SM* chooses the initial resources r_1 that she provides at the beginning of the sprint.

Stage 2. The team observes resources r_1 and establishes the effort e to exert during the iteration.

Stage 3. After the *DT* exerts effort, the *SM* observes the sprint's state. So, *SM* provides additional resources r_2 .

Then, the third scenario describes a scrum interaction where the *SM* actively participates before, during, and after the *sprint*. In other words, during the sprint planning meeting, *SM* identifies and eliminates obstacles that *DT* may face. Finally, in the retrospective meeting, *SM* identifies the main impediments to completing the *sprint*. Thus, the last meeting requires collaboration with the *DT* since the *SM* observes the team effort. Suppose the *SM* and the *DT* identify complex tasks. In that case, the discoveries are inserted as the highest priority *user story* on the subsequent *sprint* backlog (see figure 4), which is a designed pattern to scale results (Sutherland, Harrison & Riddle, 2014). In summary, the *DT* receives the basic infrastructure K and initial resources r_1 ; if they are not enough, the *SM* provides additional resources r_2 .

Figure 4
Scenario 3: Retrospective meeting



Source. Own elaboration.

Finding the optimal strategies at equilibrium

It is worth emphasizing that *SM* and *DT* follow rational and strategic behavior during the sprint since both choose strategies that maximize their benefits. Still, each other decisions also impact their gains. The solution concept we study is the Subgame Perfect Nash Equilibrium to avoid non-credible strategies from both agents while coping with the sprint's goals. For *DT*, we use e^* to denote an equilibrium strategy that maximizes π_{DT} . Similarly, we say that r^* is the equilibrium strategy of the *SM*, which maximizes her benefit function π_{SM} . Formally, a strategies profile (e^*, r^*) is a subgame perfect Nash equilibrium if each strategy eliminates incentives to change strategies at each sub-game.

Medina-Barrera et al. (2022) get the equilibrium strategies through a backward induction under which each sequence of events is resolved from the last to the first stages. In other words, such a process first computes the equilibrium strategies at the final stage, and such a strategy is used to solve the previous stage. Since a single player makes decisions at each stage, equilibrium strategies solve a maximization problem, i.e., we apply the first- and second-order conditions.

Numerical examples

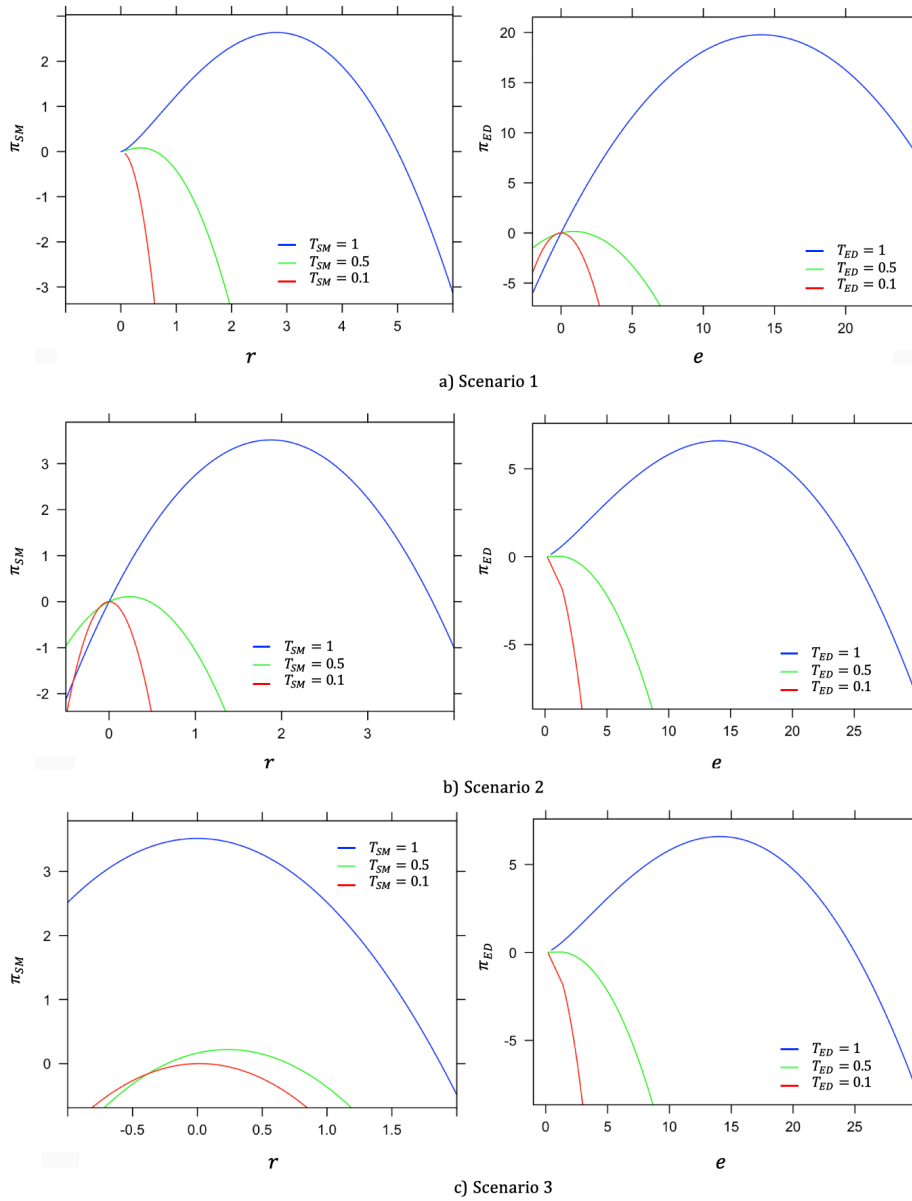
In this section, we perform some numerical examples to show how the equilibrium strategies (r^* and e^*) as well as the players' benefits at equilibrium (π_{SM} and π_{DT}) change as the exogenous parameters vary. Firstly, we study the impact of the players' type (h and f). Then, we investigate the influence of the sprint backlog complexity and the environmental stability (γ and τ).

The impact of *DT*'s experience and *SM*'s flexibility

In this example, we analyze the relationship between the equilibrium strategies (r^* and e^*), benefits at equilibrium (π_{SM} and π_{DT}) concerning players' types h and f . We compare the impact of such parameters on the equilibria of each scenario. We fix the value of other exogenous. Specifically, we consider the stable environment is $\tau=1$, low sprint backlog complexity $\gamma=0.1$, null monetary income $I=0$, null fixed expense $G=0$,

and null basic infrastructure $K=0$. Figure 5 illustrates the impact of types on equilibrium strategies, and Table 1 presents the numerical results.

Figure 5.
Changes in r^* , e^* , π_{SM} , π_{DT} as f and h change



Source. Own elaboration.

Table 1

Players' best strategy and payoffs as f and h change by each scenario

Scenario	r^*	π_{SM}	e^*	π_{DT}
<i>DT's low experience $h=0.1$ and SM's inflexible profile $f=0.1$</i>				
1	0.0028	2.6367e-05	0.0014	1.9775e-06
2	0.0018	3.5156e-05	0.0014	6.5917e-07
3	0.0018	6.6796e-05	0.0014	6.5917e-07
<i>DT's average experience $h=0.5$ and SM's medium profile $f=0.5$</i>				
1	0.3515	0.0823	0.8789	0.1544
2	0.2343	0.1098	0.8789	0.0514
3	0.2343	0.1647	0.8789	0.0514
<i>DT's high experience $h=1$ and SM's flexible profile $f=1$</i>				
1	2.8125	2.6367	14.0625	19.7753
2	1.875	3.5156	14.0625	6.5917
3	1.875	3.5156	14.0625	6.5917

Source. Own elaboration.

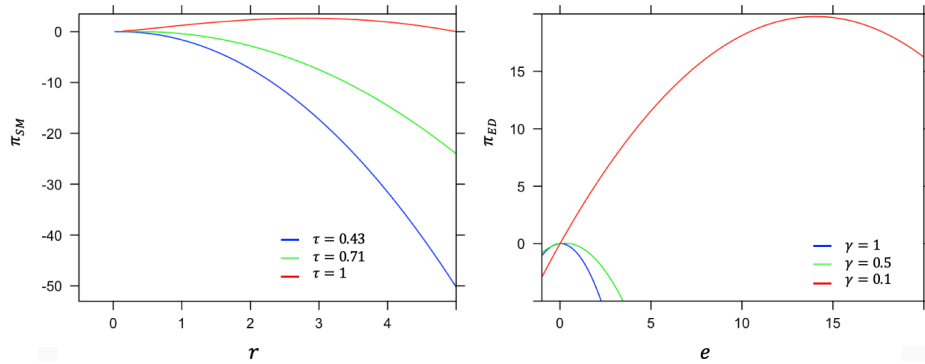
We note that players' types have a different impact on players' strategies and payoffs. SM's strategy and payoff increase as her profile becomes more flexible. The effort of DT at equilibrium increases as the DT is more skillful; as a consequence, its payoff also increases. Interestingly, the interaction structure reduces the resources that SM provides at equilibrium when SM is the leader. On the contrary, players' payoff increases while they occupy the follower position. Thus, SM can take advantage of the interaction structure where he participates as a leader and follower by deciding how much support provide to DT in each intervention. Such a scenario increases the SM's benefits, avoiding the waste of resources. These results show the advantages of holding retrospective and daily meetings to boost the sprint results.

Equilibrium strategies under variations on the Spring backlog complexity and environmental stability

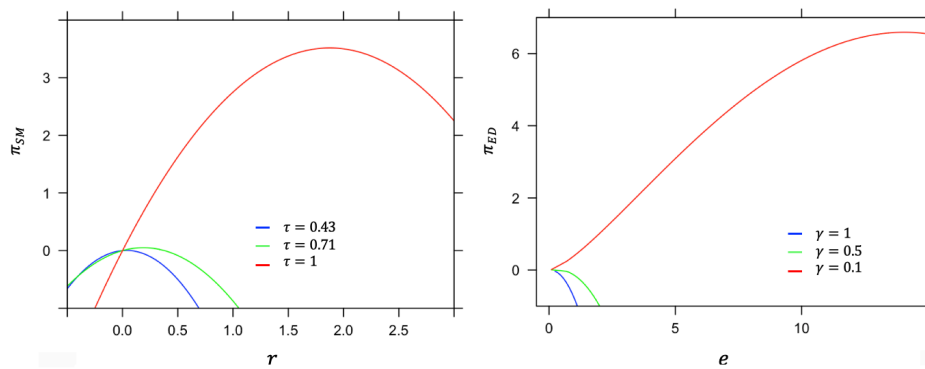
Now, we analyze equilibrium when the sprint backlog complexity and the environmental change. So, we illustrate the impact of changes γ and τ in the equilibrium strategies (r^*, e^*) and the corresponding payoffs (π_{SM}, π_{DT}) . We set other exogenous parameters by considering the following values: DT has high experience ($h=1$), the SM is flexible ($f=1$), null monetary income ($I=0$), null fixed expense ($G=0$), and null basic infrastructure ($K=0$). Figure 6 shows the impact of backlog complexity and environmental stability on equilibrium strategies and benefits. Table 2 presents the corresponding numerical results.

Figure 6

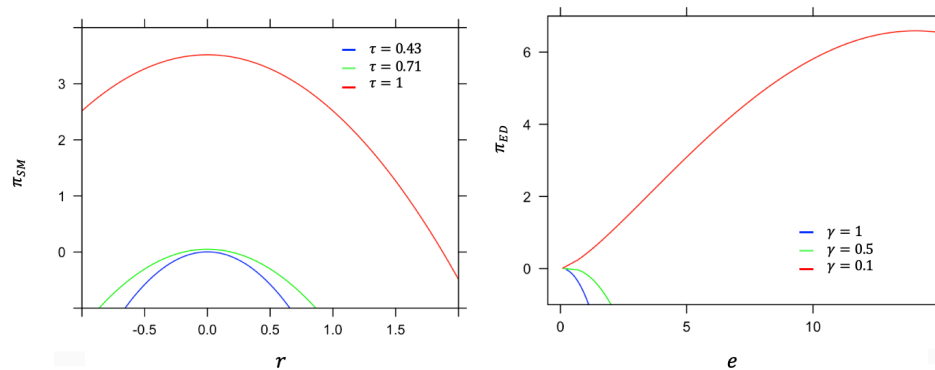
Changes in r^ , e^* , π_{SM} , π_{DT} as γ and τ change*



a) Scenario 1



b) Scenario 2



c) Scenario 3

Source. Own elaboration.

Table 2
Players' best strategy and payoffs as γ and τ change by each scenario

Scenario	r^*	π_{SM}	e^*	π_{DT}
<i>Low sprint backlog complexity $\gamma=0.1$ and stable environment $\tau=1$</i>				
1	2.8125	2.6367	14.0625	19.7753
2	1.875	3.5156	14.0625	6.5917
3	1.875	3.5156	14.0625	6.5917
<i>Average sprint backlog complexity $\gamma=0.5$ and volatile environment $\tau=0.71$</i>				
1	0.2835	0.0377	0.2835	0.0402
2	0.1890	0.0503	0.2835	0.0134
3	0.1890	0.0503	0.2835	0.0134
<i>High sprint backlog complexity $\gamma=1$ and highly unstable environment $\tau=0.43$</i>				
1	0.0520	0.0020	0.0260	0.0006
2	0.0346	0.0027	0.0260	0.0002
3	0.0346	0.0027	0.0260	0.0002

Source. Own elaboration.

In Figure 6, we generally observe non-linear behaviors, meaning that marginal effects depend on the relationship between the interaction's parameters. In other words, there is no negative or positive relationship since exogenous factors are not independent between them. Interestingly, we observe an inverse U that illustrates decreasing marginal returns in most cases. There is a point where the sprint reaches its maximum results, at which expending more effort becomes inefficient. We can say that too much stability and simplicity can discourage people from striving. In contrast, extremely complex projects developed in an excessively turbulent environment can also put people off.

Results and discussion

In this work, we model the effort estimation process in a Scrum context as a leader-follower game where players have complete information about each other. Given the importance of effort exertion to complete software projects under insourcing development, we study the interaction between a scrum master and a mature development team when they know the attributes and capabilities of each other. In such a game, the scrum master provides resources while the development team exerts effort. Later, we compare leader and development team equilibrium strategies when they interchange their roles. Our results provide conditions that guarantee the uniqueness of equilibrium strategies. We also find that equilibrium effort is the same regardless of the game structure we consider. At the same time, the scrum master has the opportunity to diminish the number of resources that she provides when she behaves as a follower. Interestingly, being a follower provides a larger payoff than being a leader for both the scrum master and the development team.



We think this could provide useful insights for agile software development environments since servant leadership may reduce the waste of resources, as the third scenario suggests.

Conclusions

This work presents a game-theoretical model to find the optimal leader-team strategies in the EE process in a Scrum context. Since EE is crucial to accomplish software projects in insourcing environments, we consider mature teams; the parties involved know each other's abilities. By analyzing three different scenarios, we find that players' strategies at equilibrium increase when the environment is stable, the team experience, and the leader flexibility are high. Meanwhile, players' strategies decrease as the sprint backlog becomes more complex. Therefore, team velocity accelerates when the sprint backlog is simple, the environment is highly stable, and the leader and the team are skillful. Here, the leader has a strategic role in achieving the sprint goals by supporting the team through the scrum meetings.

References

- Arias, G., Vilches, D., Banchoff, C., Harari, I., Harari, V., & Iuliano, P. (2012). The 7 key factors to get successful results in the IT Development projects. *Procedia Technology*, 5, 199-207. doi: 10.1016/j.protcy.2012.09.022
- Azanha, A., Argoud, A., Camargo Junior, J., & Antonioli, P. (2017). Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(1), 121-142. doi: 10.1108/IJMPB-06-2016-0054
- Brem, A., Viardot, E., & Nylund, P.A. (2021). Implications of the coronavirus (COVID-19) outbreak for innovation: Which technologies will improve our lives?. *Technological Forecasting & Social Change*, 163, 1-7. doi: 10.1016/j.techfore.2020.120451
- Čelar, S., Turić, M., & Vicković, L. (2014). Method for personal capability assessment in agile teams using personal points. *22nd Telecommunications Forum Telfor (TELFOR)*, Belgrade, Serbia, 1134-1137. doi: 10.1109/TELFOR.2014.7034607
- Chudzicka, J. (2013). Insourcing as a new trend in global business. *Foundations of Management*, 5(2), 7-24. doi: 10.2478/fman-2014-0009
- Digital.ai (2020). 14th annual state of agile report. *Digital.ai Software, Inc.* Retrieved from <https://www.stateofagile.com>
- Eisenhardt, K.M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Fustik, V. (2017). The advantages of agile methodologies applied in the ICT development projects. *International Journal on Information Technologies & Security*, 4(9), 51-62.
- Lee, D., & Kim, B.C. (2013). Motivations for open source project participation and decisions of software developers. *Computational Economics*, 41(1), 31-57. doi: 10.1007/s10614-011-9311-x
- Mahnič, V., & Hovelja, T. (2012). On using planning poker for estimating user stories. *The Journal of Systems and Software*, 85, 2086-2095. doi: 10.1016/j.jss.2012.04.005
- Medina-Barrera, M.G., Cantón-Croda, R.M., & Gibaja-Romero, D.E. (2022). Effort Estimation in Insourcing Agile Software Development with Mature Teams (Working Paper). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Mohagheghi, P., & Jørgensen, M. (2017). What Contributes to the Success of IT Projects? An Empirical Study of IT Projects in the Norwegian Public Sector. *Journal of Software*, 12(9), 751-758. doi: 10.17706/jsw.12.9.751-758

- Mutiullah, J., Ayesha, W., Muhammed, S., Sherjeel, I., Muhammed, A., et al. (2018). A Review of Popular Agile Software Development Technologies. *Journal of Information Technology & Software Engineer*, 8(4). doi: 10.4172/2165-7866.1000245
- Naik, N. (2016). Crowdsourcing, Open-Sourcing, Outsourcing and Insourcing Software Development: A Comparative Analysis. *IEEE Symposium on Service-Oriented System Engineering (SOSE)*, March 29 – April 2, Oxford, UK. doi: 10.1109/SOSE.2016.68
- Omar, A., Bass, J.M., & Lowit, P. (2016). Exploring The Factors That Influence The Success of Insourced Government ICT Projects. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 77(5), 1-22. doi: 10.1002/j.1681-4835.2016.tb00564.x
- Paramanantham, P., Nizam, I., Eissa, A.M.K. (2019). The Factors Affecting IT Insourcing in the Financial and Oil & Gas Industry in Malaysia. *International Journal of Information System and Engineering*, 7(1), 57-85. doi: 10.24924/ijise/2019.04/v7.iss1/57.85
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., & McGrath, M.R. (1996). *Becoming a master manager: A competency framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Ramos, A.B., & Vilela Junior, D.C. (2017). A Influência do Papel do Scrum Master no Desenvolvimento de Projectos Scrum. *Revista de Gestão e Projetos-GeP*, 8(3), 80-99. doi: 10.5585/gep.v8i3.556
- Sabbagh, R. (2013). Scrum Master. En R. Sabbagh, *Scrum Gestão Ágil para Projetos de Sucesso* (pp. 91-106). São Paulo: Casa do Código.
- Schweighofer, T., Kline, A., Pavlic, L., & Hericko, M. (2016). How is Effort Estimated in Agile Software Development Projects?. En: Z. Budimac, Z. Horváth, T. Kozsik (Eds.) *Proceedings of the SQAMIA 2016: 5th Workshop of Software Quality, Analysis, Monitoring, Improvement, and Applications*, Budapest, Hungary, 29, (73-80).
- Srivastava, P., & Jain, S. (2017). A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team Performance Management*, 23(5/6), 293-314. doi: 10.1108/TPM-06-2016-0033
- Sutherland, J., Harrison, N., & Riddle, J. (2014). Teams that finish early accelerate faster: A pattern language for high performing scrum teams. *47th Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikoloa, Hawaii, USA, 4722-4728. doi: 10.1109/HICSS.2014.580
- Torrecilla-Salinas, C.J., Sedeño, J., Escalona, M.J., & Mejías, M. (2015). Estimating, planning and managing Agile Web development projects under a value-based perspective. *Information and Software Technology*, 61, 124–144. doi: 10.1016/j.infsof.2015.01.006
- Usman, M., Mendes, E., & Börstler, J. (2015). Effort estimation in agile software development: a survey on the state of the practice. *Proceedings of the 19th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE), Nanjing, China*, 12, 1–10.
- Villegas Gómez, E., Ruiz Rodríguez, J.M., & López Gallego, F. (2016). El conflicto en el desarrollo ágil: una perspectiva desde el SCRUM. En *Revista Gestión y Región*, no. 21, (pp. 121-149). Universidad Católica de Pereira, Colombia.
- Zahraoui, H., & Janati Idrissi, M. A. (2015). Adjusting story points calculation in scrum effort & time estimation. *10th International Conference on Intelligent Systems: Theories and Applications (SITA)*, Rabat, Marruecos, 1-8. doi: 10.1109/SITA.2015.7358400
- Ziauddin, S.K.T., & Zia, S. (2012). An effort estimation model for agile software development. *Advances in Computer Science and its Applications*, 2(1), 314-324.

Exploring Consumer's Expectations and Perceptions of Brands During the Coronavirus Contingency

Expectativas y Percepciones de los Consumidores Hacia Las Marcas Durante la Contingencia por COVID-19

Teresa Treviño Benavides¹, Flor Morton Rodríguez²

Abstract

In the midst of a vast spread of COVID-19 across the world, legal regulations were introduced in most countries including social distancing, travel restrictions, and a lockdown in an attempt to slow down the spread of the virus. The pandemic caused by COVID-19 has raised companies' awareness of the need to foster consumer's trust in order to survive a crisis. Therefore, the present paper aims to understand the expectations that consumers have towards the behaviors and strategies implemented by brands during the pandemic. This paper contributes to the discussion on how consumers perceive brand's reactions to the pandemic, by showing ways in which brands can foster brand trust through manifestations of competence, problem-solving and benevolence/integrity. Following an exploratory qualitative research, findings of interviews with consumers suggest that they are informed and interested in brands' efforts towards the topic, and in fact the brand's positive or negative reactions to the pandemic can shape brand trust.

KEYWORDS: *Consumer perceptions, brand trust, brands, COVID-19*

Resumen

Derivado de la pandemia de COVID-19, las regulaciones legales fueron introduciendo en la mayoría de los países algunas medidas como el distanciamiento social, las restricciones de viaje, entre otras. La pandemia sensibilizó a las empresas sobre la necesidad de fomentar la confianza de los consumidores para sobrevivir a dicha crisis. Por lo tanto, el presente trabajo tiene como objetivo comprender las expectativas que tienen los consumidores hacia los comportamientos y estrategias implementadas por las marcas durante la pandemia. Esta investigación contribuye a la discusión sobre cómo los consumidores perciben las reacciones de la marca ante la situación, mostrando formas en que las marcas pueden fomentar la confianza de marca a través de manifestaciones de competencia,

¹ Doctora en Ciencias Administrativas, Universidad de Monterrey, Escuela de Negocios, Departamento de Administración. teresa.trevinob@udem.edu ORCID [0000-0003-4993-3701](https://orcid.org/0000-0003-4993-3701)

² Doctora en Ciencias Administrativas, Universidad de Monterrey, Escuela de Negocios, Departamento de Administración. flor.morton@udem.edu ORCID [0000-0002-7066-4887](https://orcid.org/0000-0002-7066-4887)

resolución de problemas y benevolencia/integridad. Al realizar una investigación cualitativa por medio de entrevistas a profundidad, los resultados sugieren que los consumidores están informados e interesados en los esfuerzos de las marcas hacia el tema, e inclusive las reacciones que las marcas mostraron hacia temas de la pandemia pueden influir de forma positiva o negativa a la confianza de esta.

Palabras Clave: *Percepciones del consumidor, confianza de marca, marcas, COVID-19*

JEL: M31 Marketing

Introduction

On March 11 2020 the disease caused by the SARS-CoV-2 was declared a pandemic by the World Health Organisation (WHO) (Forbes, 2020). In the midst of a vast spread of the virus across the world, legal regulations were introduced in most countries including social distancing, travel restrictions and a lockdown in an attempt to to slow down the spread of the virus (Jeżewska-Zychowicz, Plichta, & Królak, 2020). There is no question that people around the world are trying to adapt to the new circumstances. Research concerning consumer behavior during difficult or uncertain times has been addressed before in the literature. Particularly, theory has established that when consumers experience life events that require new roles, dynamics, and create stress, they also modify their consumption lifestyles and brand preferences in an attempt to adapt to new circumstances (Mathur, Moschis & Lee, 2003). Talking about a health crisis like the COVID-19 pandemic, research has suggested that when consumers feel there is a high risk of contracting a disease, their actions are motivated by the desire to protect themselves and their families. As expected, stressful events and difficult situations result in changes in consumption habits, as a way to handle stress and increase the perceived control (Mathur, Moschis & Lee, 2003; Zwanka & Buff, 2020). In other words, when facing a crisis, there is evidence to suggest that individuals incur in changes in their behavior that in a way, gives them some sense of control of the situation.

Furthermore, research from past stressful events has demonstrated that the effects in people in the light of crises, occur both during the event, and years after it ended (Zwanka & Buff, 2020). This suggests that the impact of an uncertain, difficult, or stressful event may lead to long-term effects in consumer behavior.

Having reviewed the history, it can be expected that the COVID-19 pandemic has reshaped consumer attitudes, behaviors, values, and expectations. Further, other reconfigurations in consumer traits, sentiments, trust and engagement that ultimately leads to changes in purchasing decisions and buying patterns (Watson, & Popescu, 2021).

Therefore, the objective of this research is to understand the expectations that consumers have towards the behaviors and strategies implemented by brands during the pandemic. Particularly, this paper contributes to the discussion on how consumers perceive brand's reactions to the pandemic. Following an exploratory qualitative research, findings of interviews with consumers suggest that they are informed and interested in brands' efforts towards the topic, and in fact the brand's positive or negative reactions to the pandemic can shape brand trust. Managers can benefit from the results by

understanding consumer's perceptions of brand's communications during this time, the expectations from them in such complex times, and the importance in meeting such expectations to foster brand trust.

This paper is structured as follows: First, a literature review will be presented as a basis for understanding the phenomenon. Next, the methodology and data collection process will be detailed. Then, results of the first phase of this working paper will be presented. Finally, the discussion will address how results shed light on consumer's expectations and how brands can build trust during this Coronavirus pandemic. Managerial implications are also analyzed and the future research steps are detailed.

Literature Review

Brand's Perceptions and Consumer Change

We have learned that consumers have changed in many ways, and therefore brands are required to change as well to adapt to these new circumstances. Most importantly, as consumers are still facing this unprecedented pandemic, things have been put into perspective, and many individuals are rethinking their actions and what's really important in life. This also includes their relationships with brands.

A recent survey conducted with individuals around the world showed that consumers and their future purchase decisions will be influenced by how brands responded to the pandemic. Furthermore, some consumers have already reported a change in their brand preferences based on how they perceive brands to react and respond to the crisis (Kirk & Rifkin, 2020).

Brands that have been successfully surviving the challenges derived from COVID-19 pandemic had to quickly adapt their marketing strategies, often recurring to innovative ways to deliver products and services to consumers, and relying on the Internet to reach consumers confined at home. One tool that plays an important role in the communication with consumers is social media, however, on such platforms, brands can be vulnerable to negative perceptions based on their responses to the crisis.

Recent research has suggested that consumers care about how brands respond to the crisis, and can create negative perceptions of brands that are acting selfishly, displaying that no sacrifices have been made to help others cope with this situation (Kirk & Rifkin, 2020). Further, consumers expect brands to show awareness and compassion on the impact of the coronavirus pandemic, and find ways in which their products can be used to help people cope (Rogers, 2020). Treviño (2023) identified some examples of brands responding favorably to the COVID-19 crisis, and the importance of such reactions to the crisis. For example, global brands such as CocaCola, Audi, and McDonalds, were the first to modify some part of their logo to promote social distancing recommended to stop the spread of the virus. Other examples regarding company's actions includes Google, that has made Hangouts Meet free to its members, which contributes in keeping communication between people during the confinement, Amazon donated around 8,200 laptops to help students without devices to continue online

school, and Microsoft maintained the income to its hourly paid workers, despite having to work fewer hours at home (Littleton, 2020).

In Mexico, brands have also displayed positive reactions to the situation. For example, Grupo Modelo donated 300,000 sanitizing gel bottles produced with the alcohol extracted when manufacturing beer. Cinopolis, when closing their movie theaters, the billboards where movies titles are displayed shows the legend "Movies have shown us that there is always a happy ending, we are going to miss you. Take care." (Forbes, 2020).

We have learned that brands are created by offering much more than just providing functional benefits of their products and services, but their values and how they connect with consumers are also relevant. Therefore, it can be expected that brands that do not display compassion and interest with their employees and the overall society during this pandemic, can be a cause that fractures the psychological contract.

It is certain that how to cope with this unprecedented moment can be different for every brand. However, there is evidence to suggest that brands that respond with meaningful approaches have created positive perceptions, by giving consumers reasons to believe that together we can move forward this crisis (Trevño, 2023). This research attempts to continue conversation on such topics.

Consumers Trust

According to Sirdeshmukh, Singh, and Sabol (2015) the concept of consumer's trust refers to the expectations a consumer has on the company's reliability to deliver its promises. These authors propose a model of consumer trust that offers insights into the trust-building and trust-depletion processes; this model identifies three dimensions of trust: operational competence, operational benevolence, and problem-solving orientation. Operational competence refers to the expectation of a Company's ability to perform in a consistent and competent manner in order to fulfill promises made to the consumers; operational benevolence, consists of the behaviors that reflect a company's motivation to place consumers' interests ahead of its own with a sincere concern for their wellbeing; and problem-solving orientation, refers to consumer's evaluations of the company's motivations to anticipate and solve problems.

Most research has focused on the consequences of trust, for instance consumer's trust has been recognized in previous literature as an essential element for fostering strong relationships, loyalty and sustainable market share (Flavian, Guinaliu, & Gurrea, 2006; Moorman, Zaltman, & Deshpandé, 1993; Urban, Sultan, & Qualls, 2000). However, relatively few studies have been focused on company behaviors, practices, or mechanisms that contribute in building consumer's trust (Sirdeshmukh, Singh, & Sabol, 2015).

COVID-19 and Consumer's Trust

Threatening contexts such as an economic crisis or a pandemic have the potential to impact consumers both psychologically and financially, making consumers more risk averse in their

consumption decisions; therefore, brand trust becomes particularly important in such contexts. In an economic crisis, there is a negative mental impact on consumers that makes them more eager to save money either because they lost their job or they fear losing it. Financially, as a result of a changed perception of risk, consumers reduce consumption by prioritizing necessary products and/or switching to cheaper options (Köksal, & Özgül, 2007; Mogaji, 2020; Sharma & Sonwalker, 2013). Because of this change in perception of risk it is important for brands to develop or increase consumers' trust if they seek to protect and maintain the relationships with their current customers and create new ones with potential buyers.

According to the Edelman Trust barometer (2020) report, people identify a bigger need for trust in brands during the pandemic because of both personal and societal reasons. Personal reasons include an increase in personal vulnerability and a reliance on brands to help consumers get through day-to-day challenges, keep the community safe, and to be a good symbol because consumers use brands to express their values. Societal reasons include the resulting environmental impact of a brand's production and delivery processes, brand's involvement in major social issues and problems, and the potential of technology innovations such as robotics and AI to harm society if misused.

For instance, the COVID-19 pandemic raised companies' awareness of the need to foster consumer's trust in order to survive the crisis and chaos that resulted from it (Edelman Trust barometer, 2020). Following the announcement of the lockdown, dramatic images of supermarket shelves emptied of key items such as food, bottled water, toilet paper, hand sanitizers, among products, as a result of consumers' panic purchases for these products (Laato, Islam, Farooq, & Dhir, 2020; Mohan, Berg, & Poblet, 2020). Short-run panic buying behaviors became self-perpetuating, despite the emphasis of a sufficient supply of these products made by the government and industry representatives, in response to the fear of a global disruption of production and supply chains (Hobbs, 2020).

Because of the shock caused, the pandemic has been considered as a catalyst to rebuild trust. The COVID-19 and its consequences in the market environment required organizations to develop strategies in an entrepreneurial agility and flexibility mode, in order to develop systems, operations, and tactics to reach consumers (He & Harris, 2020). According to Morton (2023) companies implemented different strategies to build or maintain consumer's trust through problem-solving, benevolence/integrity, and competence during the pandemic. For instance, companies have continued their corporate social responsibility programs and redefined their purposes (integrity), have helped consumers meet their needs through innovation to preserve product value and ensure competent performance (competence), and have implemented strategies to keep consumers safe, such as contagion-risk and cybersecurity-risk reduction strategies (problem-solving).

Related with these practices, the concept of brand activism becomes relevant, as it is an emerging marketing tactic in which brands take a stance on social and political issues through the re (definition) of their purpose and values based to create social change and marketing success, in this sense the concept is an evolution of corporate social responsibility (Vredenburg et al., 2020). Consumers tend to support brands on social issues, but they expect consistency in brands' practices and preached values; in fact, some consumers do not easily trust brand claiming commitment to social issues and are likely to use available platforms (e.g. social media) to accuse them of woke washing

(Mirzaei, Wilkie, & Siuki, 2022). Therefore, brand activism can be risky if brands incur in inconsistencies between the brand's values and practices leading to claims of hypocrisy or inauthentic brand activism which can damage consumers trust and loyalty (Rivaroli, Spadoni, & Bregoli, 2022; Warren, 2022).

Based on the literature review regarding consumer trust and perceptions during difficult times, this research intends to understand how perceptions of brands during this uncertain time derived from the coronavirus pandemic, may contribute to build brand trust. Therefore, the following research question will be addressed: What are the expectations that consumers have towards the behaviors and strategies implemented by brands during the pandemic?

The next section will address the methodology employed to address this phenomenon.

Methodology

The present research adopts an exploratory approach using a qualitative methodology to shed light on the perceptions of consumers and their expectations of brands during this pandemic. Particularly, the data collection process included in-depth interviews with 22 participants, which included 12 men and 10 women, of 32 years of age on average. All interviews were held through Zoom software and lasted around 30 minutes on average. There was a diversity in the occupation of participants, considering that we find both students, employees, and housekeepers (See Table 1). Interviews were recorded and later, transcripts were made from such recordings.

For the analysis of collected data, the coding strategy as proposed by Miles and Hubberman (1994) was used. The coding was made using a three level of analysis. First, a descriptive codification was conducted, which attributes a class of phenomena to a segment of a text, offering little or no interpretation. Then, a second round of coding was made and handled more interpretatively, this allowed for a more complex analysis on motives. Finally, a third round of coding, also referred as pattern coding was followed, as it is more inferential and explanatory, and focuses on identifying emergent patterns between events and relationships (Miles & Hubberman, 1994). As the coding process was conducted, relationships between quotations and codes were registered.

Table 1
Participants Summary

Interview	Participant	Age
1	Abraham T	51
2	Briana G	20
3	Carlos E	20
4	Ana B	26
5	Claudia S	51

6	Cristina L	44
7	Edgar L	47
8	Fernando L	34
9	Fernando V	57
10	Joaquin B	17
11	Laura S	19
12	Leonardo M	21
13	Manuel V	22
14	Marcelo P	21
15	Mariana D	20
16	Mariana M	50
17	Mauricio D	20
18	Pablo C	23
19	Pablo J	20
20	Rocío B	46
21	Sofía G	22
22	Viviana C	57

Source: Elaborated by the authors

Results

Discussions with participants moved towards their perceptions on how brands have addressed the pandemic so far. Most interviewees were aware that some companies had changed their communication and had touched the Covid-19 topic at some point. Most of the mentioned communications were around campaigns to help inform the community about the virus, its symptoms, how it can be spread, and the basics around how to prevent getting it.

Similarly, other mentioned examples are around how companies help their employees during this difficult time. For example, modifying working hours, providing material to prevent contracting the virus, continuing their payment even though the stores are closed, among others.

Exploring Consumer's Expectations and Perceptions of Brands During the Coronavirus Contingency

"I saw some campaigns [of companies] in which they are explaining how they help their employees... so that they can work less [time] so that there are not so many people in the offices. They also give them support and try to avoid letting people go. They are also giving them help in the transportation topic, so that employees can have less risk when going [from and to] work." (Abraham, 51).

Further, some younger participants - that use social media heavily - mentioned how companies are using influencers, celebrities or athletes to make awareness of their support campaigns around the topic. Particularly, campaigns about staying at home to maintain social distance, and other campaigns about funds and donations of food and medical supplies to people in need. Overall, people were aware of such efforts made by the brands they follow and were easily remembered during the conversation. Regarding this perception, participants also reflected on their thoughts about the approach some brands are having towards supporting the community during the coronavirus pandemic. People are having a favorable opinion about brands not only joining the conversation but going "all in" in trying to mitigate some of the negative aspects of the pandemic. Interviewed participants used the words "favorable", "i'm glad", "it's good", "i'm thankful" to describe their feelings towards brands summing with initiatives to help.

"I believe that... when this is over [the pandemic], people will know who were the brands that helped... I believe people will be aware of the brands that helped, or sent funds, or which what we consumed [bought] the company gave a part [of the profit] to people in need. I believe that this is something people will not forget, and will have in mind who were the brands that helped the most during this phase" (Briana, 20).

During the interview, it was also discussed with participants what will be the best way brands can help during this time. As the pandemic has been going forward, people have agreed that information about the pandemic is valuable. Mentioned examples of this include the importance of wearing a mask, staying at home, maintaining social distance, washing hands, not touching face, among others. Most participants are certain on what type of support they are expecting from brands at this point of the pandemic. Suggestions include being transparent on the results of donations of funds and products to people in need, focusing on employee support, generating employment opportunities, and supporting doctors and medical staff. However, one topic that was present in all conversations was around the economic affectation that the pandemic is having over people. Therefore, the number one priority when expecting support by brands, resulted in maintaining or lowering prices in products and services, promotions, payment facilities and credits. This can be found in many of the narratives with participants of the interviews:

"It's good [to have low prices], because this is everyone's situation" (Abraham, 51).

I think that [maintaining low prices] is a good strategy. There are a lot of people that are having a really hard time, economically speaking. There are many people that have been fired from their jobs, that

don't have money to take food to their homes. The fact that companies are doing something for people, is something really good...[...].they could try and lower prices for basic products (Rocío, 46).

"[Companies should maintain] accessible prices, I know they probably also are being affected as a company, but consumers and citizens are also affected... there are people that had their salaries reduced, lost their jobs, they are not generating, or they depended on sales to have a commission, etc. So I believe that the first thing companies should consider to help consumers is to maintain accessible prices." (Pablo, 23).

Additionally, this concern was also the number one priority with participants of the research. Following discounts, promotions, affordable shipping and providing information about what they are doing with their staff and product management during the pandemic. Finally, several people emphasized that a good way to help consumers is to provide quick and easy ways to buy their products through friendly websites and apps. Because people at this moment cannot visit physical stores that often, it is important to include good quality pictures, videos and other visual cues that can help consumers reduce uncertainty and ultimately make a decision. Table 2 summarizes some of the ways participants believe brands can support consumers during these difficult times.

Table 2

How Brands can Help Consumers During the Pandemic

Brands Support

Maintaining employees safe (equipment, or home office options)

Reduce or Maintain Accessible Prices

Discounts/Promotions

Free/affordable shipping

Provide information

Online transaction through website or app

Sanitary precautions

Maintaining stock

Free/Accessible returns and changes

Recycle

Drive thru

Donations

Source: Elaborated based on Treviño, T. (2023). "It's Not Panic, I'm Just Getting Prepared". Exploring Changes in Consumer Behavior During the COVID-19 Pandemic. [In press]. In de la Peña, A. & Amezcua Nuñez, B. (Eds.). Marketing by Contingency in the Time of Covid-19: Overcoming Business Crises and Meeting Marketing Challenges (pp.79-102). Apple Academic Press.

Finally, it was also discussed how companies that are not supporting the cause are mostly considered as if they do not care about the people and the situation. However, participants commented on the fact that there is also a fine line between supporting for the right reasons and supporting only to get noticed. In other words, people felt that there were some brands that are not honest in their motives for the support, rather they believe it is only a marketing campaign trying to obtain awareness and positive perceptions from consumers. As one participant mentioned:

"It's good that companies want to contribute... but, if maybe they take it as an opportunity for them to promote themselves, so that people notice them... to have more presence, to be more notable in social media... [] I don't think that's right. They should do it but not make publicity out of it...(Pablo, 20).

In sum, Table 3. addresses the different dimensions of trust found and the examples in which participants made emphasis on their expectations towards brands.

Table 3

Trust Dimensions and Consumers Expectations Towards Brands

Trust Dimension	Consumer Expectations Towards Brands
Competence - provide tranquility to consumers by:	Reduce or Maintain Accessible Prices Offering Discounts or Promotions Free or affordable shipping Maintaining Stock Free or Accessible returns and changes
Problem-solving - showing concern of the situation and anticipating problems by:	Offering Drive Thru options Online Transaction options Contagion risk reduction strategies Maintaining Cyber security

Benevolence/Integrity - behaviors that reflect honesty, empathy, and concern for the wellbeing of consumers and society by:

Provide Information
Sanitary Precautions
Donations
Maintaining Jobs or Salaries
Keeping employees safe
Recycle

Source: Elaborated by the authors

Discussion and Conclusion

As mentioned before, consumers' trust is important as it is considered an essential element for fostering strong relationships, loyalty and sustainable market share (Flavian, Guinaliu, & Gurrea, 2006; Moorman, Zaltman, & Deshpandé, 1993; Urban, Sultan, & Qualls, 2000). Further, research has suggested that when consumers transition into new roles and lifestyles while adapting to stressful life events, marketing opportunities are also created. During this adaptation process, consumers rethink and evaluate their consumption priorities, their needs for products and services, and ultimately their brand preferences. Particularly, in difficult times like the COVID-19 pandemic, is when brands need to maximize efforts to strengthen relationships with consumers. So far, lessons learned from this research can attempt to describe the expectations that consumers have towards brands.

Results from this research suggest consumer's expectations and perceptions of brands may shape the dimensions of brand trust. For example, one of the most mentioned dimensions, and therefore, perhaps the most important is competence. Consumers expect brands to show competence, by avoiding malpractices of increasing prices to take advantage of the increased demand for certain products. One of the major concerns of participants in this study, is the difficult economic situation for families derived from this pandemic. Cases of lost jobs or income reductions were discussed, so in consequence, consumers expect brands to be empathic of this situation and reduce or at least maintain accessible prices for their products or services as a way of support. Additionally, competence can also be achieved by maintaining and ensuring stock of the products make consumers feel safe and reduce panic purchases. Participants in the study reflected on how if they are informed by the company that products (like toilet paper for example) are guaranteed to continue to be available for them, then they would not make changes in the quantities they normally purchase. This in turn, will alleviate the stress from fear of not being able to find the product in the future.

Next, results confirm some acts of problem-solving as an important dimension of consumer trust. First, contagion risk reduction strategies are strongly valuable for consumers. As results suggested, when brands provide the new option to make online orders through websites or apps, as well as drive thru options to avoid unnecessary trips and visits are important. Many consumers in fact have used online shopping for the first time during this pandemic. Consequently, consumers expect that brands offer safe and private online spaces to feel compelled to make online transactions. Therefore, cyber security is also an important expectation during this pandemic. Additionally, interviews

with customers confirm that higher expectations for in-store safety and behavior as their shopping frequency and in-store duration have reduced (Wang, Xu, Schwartz, Ghosh, & Chen, 2020).

Finally, results also suggest that brand's integrity is expected during these times more than ever, and that is a prerequisite for consumer's trust. Consumers want to be informed by brands about the pandemic in general, as well as ways in which they can remain safe. Even though this information is often shared by governments, cities or health organizations, consumers also showed favorable opinions from companies or brands that use their communication to confirm sanitary precautions. Examples of these include the safe distance, wearing a face mask, washing hands for twenty seconds, and giving preference to open spaces. By spreading the best practices to maintain safety, consumers feel they are showing concern for their wellbeing and summing up to the efforts of mitigating the negative impacts of this Coronavirus pandemic.

Additionally, when discussing with participants the topic, special emphasis was placed on the importance of summing up to support the cause. Examples of brands that were positively remembered during this pandemic by participants include those that make donations to vulnerable communities or segments, as well as to the health personnel. Additionally, companies that use their resources (raw material, materials or equipment) to manufacture products required during this pandemic, such as antibacterial gel, ventilators, facemasks, among others, were also mentioned as exceptional. Basically, consumers feel that during these times companies should truly engage in helping the society to overcome this pandemic, even if this means making donations or changing their operations for a while to help. In the same level of help, consumers value and expect companies to help their employees, by doing their best to maintain jobs, and offering opportunities to maintain safety (flexible or home office options for example, or safety equipment for their jobs). However, participants reflected on the importance of acting truly responsible for the right reasons, as using the pandemic as an opportunity to show off the help efforts as a marketing strategy, will negatively affect their perceptions towards that brand. Finally, it is worth reflecting on the fact that participants explicitly commented on how they are willing to change brand preferences when companies do not show - with their acts and their communications - that they are truly committed with society as a whole during this pandemic.

This research found that consumers are aware of brand's actions during the contingency, and have expectations derived from the psychological contracts they form with brands. Consistent with Sobande (2020), when a brand's actions and messages are moving in the line that states that "we're all in this together", then such expectations are met and positive perceptions can be formed. However, this research also suggests that there is a very fine line between displaying real concerns towards people, or doing "good" to pursue awareness and ultimately, profit. As this topic emerged during the interviews, it was clear that consumers are critical, educated, and informed when talking about brand's activities.

Previous literature has found that the consistency between a company's values, business practices, and marketing strategies contributes to consumer's trust; hence, woke washing practices should be avoided (Mirzaei, Wilkie, & Siuki, 2022; Rivaroli, Spadoni, & Bregoli, 2022; Warren, 2022). In this study, results show that participants expect companies to support the cause, yet their expectations

go further and they expect them to be honest and not to use their support as a promotion strategy to gain awareness.

Contributions, Future Research and Limitations

The present research contributes to the literature by exploring how consumers view companies and their expectations during the COVID-19 pandemic. Overall, findings suggest that consumers are informed and interested in brands' efforts towards the topic, and in fact have changed some brand preferences because of the brand's positive or negative reactions to the pandemic. This research confirms that when establishing a relationship with brands, consumers also form a psychological contract in which expectations of the relationship are established. Consistent with the literature, the narratives of participants confirms that they believe that even when the pandemic is over, people will continue to remember brand's actions when the situation was complicated, and will probably make changes in purchasing decisions and brand preferences. As a next step, this research will continue to explore this relationship with a quantitative study that can measure consumer's trust by the confirmed dimensions of this study. This will give a complete picture of the phenomenon in an attempt to fully understand consumers' expectations and shed light to companies on strategies that help society, their customers and ultimately their business.

As no research is the extent of limitations, the present study is based on a small sample of consumers from a medium-high to high socioeconomic class in northern Mexico, which conditions during pandemic have been affected in a way, but are not in an extreme situation as other people can be in the country. This in fact needs to be taken into consideration as their responses are expected to be different from people that are suffering other conditions such as extreme health issues or loss of their jobs, and in that cases, their priorities are different. Finally, this research is exploratory in nature, with the intent to get an overview of the phenomenon. The next step in this research project is using a quantitative data collection method, which is currently taking place to offer better understanding. Further, as previously mentioned, results suggest that participants expect companies to support the cause with a genuine purpose, and not to use their support as a promotion strategy to gain awareness. Future research could address whether consumer's perceptions of the motives behind a brand's support during the pandemic can result in perceptions of woke washing and distrust. Overall, this research calls for further discussion on the conversation around consumer trust during the COVID-19 pandemic, as people identify a bigger need for trust in brands during these uncertain times. Consumers value and trust brands that help others get through day-to-day challenges, keep the community safe, and be a good symbol to society.

References

Edelman (2020). Trust Barometer Special report: Brand trust in 2020. Retrieved from <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2020-06/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Spec%20Rept%20Brand%20Trust%20in%202020.pdf>

- Flavián, C., & Guinalíu, M. (2006). Consumer trust, perceived security and privacy policy. *Industrial Management & Data Systems*, 106(5), 601-620.
- Forbes (2020). Las marcas ante el coronavirus. Red Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/las-marcas-ante-el-coronavirus>
- Forbes (2020). OMS declara pandemia por el coronavirus COVID-19. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/mundo-pandemia-coronavirus-covid-19/>
- He, H., & Harris, L. (2020). The impact of covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy. *Journal of Business Research*, 116(2020), 176-182.
- Hobbs, J. E. (2020). Food supply chains during the COVID-19 pandemic. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 1-6.
- Jeżewska-Zychowicz, M., Plichta, M., & Królak, M. (2020). Consumers' Fears Regarding Food Availability and Purchasing Behaviors during the COVID-19 Pandemic: The Importance of Trust and Perceived Stress. *Nutrients*, 12(9), 2852.
- Kirk, C. P., & Rifkin, L. S. (2020). I'll Trade You Diamonds for Toilet Paper: Consumer Reacting, Coping and Adapting Behaviors in the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 124-131.
- Köksal, M-H., & Özgül, E. (2007). The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 326-342.
- Laato, S., Islam, A. N., Farooq, A., & Dhir, A. (2020). Unusual purchasing behavior during the early stages of the COVID-19 pandemic: The stimulus-organism-response approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 57(102224), 1-12.
- Littleton, T. (2020). Empathy in action: Brands Excelling in Empathy During the COVID-19 Pandemic. The Social Element. Retrieved from <https://thesocialelement.agency/empathy-in-action-brands-excelling-in-empathy-during-the-covid-19-pandemic>
- Mathur, A., Moschis, G. P., & Lee, E. (2003). Life events and brand preference changes. *Journal of Consumer Behaviour: An international research review*, 3(2), 129-141.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* 2nd ed. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks. ISBN 0-8039-4653-8
- Mirzaei, A., Wilkie, D. C., & Siuki, H. (2022). Woke brand activism authenticity or the lack of it. *Journal of Business Research*, 139, 1-12.
- Mogaji, E. (2020). Financial vulnerability during a pandemic: insights for coronavirus disease (COVID-19). *Research Agenda Working Papers*, 2020 (5), 57-63.
- Mohan, V., Berg, C., & Poblet, M. (2020). Panic, information and quantity assurance in a pandemic. *Information and Quantity Assurance in a Pandemic* <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3575232>
- Montgomery, N. V., Raju, S., Desai, K. K., & Unnava, H. R. (2018). When good consumers turn bad: Psychological contract breach in committed brand relationships. *Journal of Consumer Psychology*, 28(3), 437-449.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314-328.
- Morton, F. (2023). Trust me! Building Consumer's Trust During COVID-19 Pandemic [In press]. In de la Peña, A. & Amezcua Nuñez, B. (Eds.). *Marketing by Contingency in the Time of Covid-19: Overcoming Business Crises and Meeting Marketing Challenges* (pp.103-123). Apple Academic Press.
- Rivaroli, S., Spadoni, R., & Bregoli, I. (2022). What grounds our loyalty towards "authentic brand activism" of a sustainable food brand? *Sustainability*, 14, (7341), 1-12.
- Rogers, D. (2020). Consumers are putting brands on notice over coronavirus behavior, study finds. Retrieved from <https://www.campaignlive.co.uk/article/consumers-putting-brands-notice-coronavirus-behaviour-study-finds/1678821>
- Sharma, V., & Sonwalkar, J. (2013). Does consumer buying behaviour change during an economic crisis? *International Journal of Economics & Business Administration*, 1(2), 33-48.

- Sirdeshmukh, D., Singh, J., & Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of marketing*, 66(1), 15-37.
- Tran, L. T. T. (2020). Managing the effectiveness of e-commerce platforms in a pandemic. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, 102287.
- Treviño, T. (2023). "It's Not Panic, I'm Just Getting Prepared". Exploring Changes in Consumer Behavior During the COVID-19 Pandemic. [In press]. In de la Peña, A. & Amezcua Nuñez, B. (Eds.). *Marketing by Contingency in the Time of Covid-19: Overcoming Business Crises and Meeting Marketing Challenges* (pp.79-102). Apple Academic Press.
- Urban, G. L., Sultan, F., & Qualls, W.J. (2000). Placing trust at the center of your Internet strategy. *Sloan Management Review*, 42 (Fall), 39-49.
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460.
- Warren, D. E. (2022). "Woke" corporations and the stigmatization of corporate social initiatives. *Business Ethics Quarterly*, 32(1), 169-198.
- Watson, R., & Popescu, G. H. (2021). Will the COVID-19 Pandemic Lead to Long-Term Consumer Perceptions, Behavioral Intentions, and Acquisition Decisions?. *Economics, Management and Financial Markets*, 16(4), 70-83.
- Zwanka, R. J., & Buff, C. (2020). COVID-19 Generation: A Conceptual Framework of the Consumer Behavioral Shifts to Be Caused by the COVID-19 Pandemic. *Journal of International Consumer Marketing*, 1-10.

Internal Marketing to face the "new normal" workplace challenges: Organizational Agility as a booster

Mercadotecnia Interna para enfrentar la "nueva normalidad" en los centros de trabajo: Agilidad Organizacional como refuerzo

Nancy Berenice Ortiz Alvarado¹, Eva María Guerra Leal²

Abstract

The purpose of this research is to identify the new challenges and opportunities that companies had faced due to the radical transformation of work schemes during the COVID-19 contingency. During this environment of uncertainty and change, we look for an understanding of how organizational agility has helped companies to implement key Internal Marketing strategies to cope with such challenges, being able to differentiate between "brilliant improvisation" and a repeatable capability to be prepared for a future crisis or environmental challenging scenarios. This paper presents a proposed model that analyzes two relevant research gaps: 1) The relationship between Internal Marketing and Organizational Agility, and 2) The challenges of Internal Marketing inside an organization derived from an external crisis (COVID-19). Eight semi-structured long interviews, focused on understanding the employer's perspective, were developed with CEOs of SMEs in various industries in Mexico. The findings suggest five main challenges to enable Internal Marketing strategies through organizational agility: 1) *communication* 2) *emotional well-being*, 3) *safety*, 4) *empowerment*, and 5) *digital tools management*.

Keywords: *Internal Marketing, Organizational Agility, COVID-19*

Resumen

El objetivo de esta investigación es identificar los nuevos retos y oportunidades que las empresas han enfrentado debido a la radical transformación en los esquemas de trabajo durante la contingencia de COVID-19. Durante un entorno de incertidumbre y cambio, buscamos una comprensión de cómo la agilidad organizacional ha ayudado a las empresas a implementar estrategias clave de Mercadotecnia Interna para hacer frente a tales desafíos, y diferenciar entre lo que es una "improvisación brillante" y una reiterada capacidad para estar preparados para una crisis futura o escenarios desafiantes en el entorno. Este artículo presenta una propuesta de modelo conceptual que analiza dos brechas de investigación relevantes: 1) La relación entre Mercadotecnia Interna y Agilidad Organizacional, y 2) Los desafíos de la Mercadotecnia Interna al interior de una organización, derivados de una crisis externa (COVID-19). Se desarrollaron ocho entrevistas semiestructuradas con directores generales de PYMES en diversas industrias en México enfocadas en comprender la perspectiva del empleador. Los hallazgos sugieren cinco principales retos para viabilizar estrategias de Mercadotecnia Interna a través de la

¹ Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora e Investigadora en EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey. nortiz@tec.mx ORCID - 0000-0001-5288-7529

² Doctora en Ciencias Administrativas. Profesora e Investigadora en EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey. guerra_eva@tec.mx ORCID: 0000-0002-3521-0118



agilidad organizacional: 1) *comunicación* 2) *bienestar emocional*, 3) *seguridad*, 4) *empoderamiento* y 5) *manejo de herramientas digitales*.

Palabras Clave: *Mercadotecnia Interna, Agilidad Organizacional, COVID-19*

Introduction

The environment in which organizations operate is changing rapidly due to external and internal factors. Facing uncertainty, companies need to react and adapt quickly with agile strategies, under circumstances that are out of their control. In this sense, during a crisis, it is especially relevant to take advantage of developing organizational agility to survive in an uncertain environment. An example of this kind of crisis is the COVID-19 pandemic that forced companies to face different and new challenges to the working force system changing the entire work dynamic for enterprises (Hartmann & Lussier, 2020; Guerra-Leal, Ortiz & Ruiz, 2022).

According to the World Bank, worldwide, one-fourth of the companies saw their sales fall 50%, and on average their sales dropped 27%, from October 20 to January 2021, compared to the pre-covid levels. Also, a great number of companies closed and were hit harder due to the economic crisis that COVID-19 brought, while many others survived into a turbulent environment (World Bank, 2021). The companies that survived were pushed to implement internal changes to adapt to the new workplace dynamic and environment.

Companies were facing several challenges in different areas such as medicine, economics, business, technology, sociology, and psychology (Karabag, 2020). Particularly, in the workplace field, employees around the world were feeling anxious, unmotivated, and with high levels of uncertainty. In fact, 65% of businesses adjusted payroll by reducing hours, wages, or granting leave; and 11% of companies laid-off workers (World Bank, 2021). Also, uncertainty under this context depends primarily on health-related aspects (i.e., the mortality rate associated with the virus) (World Bank, 2020). Companies started to identify a need of implementing Internal Marketing strategies to go through the crisis and keep their employees' emotional well-being, feeling safe, motivated, and committed. Additionally, there is strong evidence that employees prefer to work in companies that care about them (Vasconcelos, 2008). That is where the issue of internal marketing becomes relevant, it is not only a human resource topic because for marketing managers employees are the face of the organization to its customers, and a key element to deliver a high quality of service.

Companies needed to react rapidly, and Internal Marketing strategies were a key element for facing the main challenges in the workplace. Thus, organizational agility was needed to cope with challenges in an accelerated way. According to Harraf, Wanasika, Tate, and Talbott (2015), organizational agility is the ability to respond fast and effectively to environmental changes, but also to respond fast to unpredicted changes. During the COVID-19 crisis, organizational agility was not only a must, but it also performed as a company booster, in order to adapt to the "new normality".

Therefore, the aim of this paper is to understand the main internal marketing challenges that companies have faced during the contingency and how the organizational agility enabled the implementation of key strategies to cope with them. This paper contributes to the literature by exploring how companies have been reacting to face those challenges and how Internal Marketing and Organizational Agility have worked together, in the context of COVID-19 contingency in Mexico's northeast region. This paper presents a proposed model that analyzes two relevant research gaps: 1) The relationship between Internal Marketing and Organizational Agility, and 2) The challenges of Internal Marketing inside an organization derived from an external crisis (COVID-19). Most of the research conducted in Organizational Agility has been focused more on customers than on employees; the approach of this paper is to put employees at the center of organizational agility (Batra, 2020).

This study was carried out using a qualitative methodology to identify the most relevant challenges that companies have faced during the COVID-19 contingency, and looks for an understanding of the employer's perspective through eight semi-structured long interviews with CEOs of SMEs in various

industries in Mexico. Our findings suggest five main challenges that companies faced during a turbulent context, with high levels of uncertainty such as COVID-19: 1) communication 2) emotional well-being, 3) safety, 4) empowerment, and 5) digital tools management. We identified that Internal Marketing was a key strategy to address such challenges and that organizational agility was a booster to accelerate the implementation of tactics to cope with this scenario.

This research paper is structured as follows. In the first section, we present the theoretical framework about Internal Marketing, Organizational Agility, and how these constructs are related. In the second section, the qualitative method is explained. Later, in the third section, the results of the five main challenges that companies had faced since March 2020 are discussed. Finally, we state the conclusions of the main findings, contribution, and further research.

Theoretical Framework

Internal Marketing

Internal Marketing is defined as “a planned effort using a marketing-like approach, to overcome organizational resistance to change and to align, motivate and inter-functionally coordinate and integrate employed towards the effective implementation of corporate strategies to deliver customer satisfaction through a process of creating motivated and customer-oriented employees” (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 454); and as “the task of ensuring employees understand the brand promise and their part in delivering an on-brand customer experience” (Mosley, 2007, p. 128). In other words, internal marketing studies “the fact that the concept of external marketing to apply inside of an organization” (Huang, 2020, p. 412), by recognizing that the employee is the first customer, and it is important to motivate him/her and promote a great place to work in order to deliver the brand's promised service.

Theories in this academic field include the marketing mix model, relationship marketing, social exchange theory, transaction cost theory, service profit chain, and the resource-based view (Qaisar & Muhamad, 2021) and integrates perspectives from diverse areas such as service marketing, human resources, and psychology (Dean, 2004), since the employee attitudes and behaviors are an antecedent to customer perceptions (e.g., satisfaction, loyalty, service quality) and behaviors (e.g., purchase). The service marketing perspective studies how to generate value through the internal service quality that employees receive and how it has an impact on external customers (i.e., customer satisfaction, perceived quality, loyalty), and as a consequence in profits (Dean, 2004; Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 2008; Towler, Lezotte & Burke, 2011). In contrast, the psychological perspective is related to human resource management by studying how to enhance the employees' experience through a positive service climate (Schneider, 1987; Schneider and Bowen, 1993). In this study, we consider the organizational psychology or HRM perspective because we are interested in how companies have faced the COVID-19 challenges to promote a positive work environment.

According to Nayal Pandey, and Paul (2021), the Covid-19 pandemic has deeply affected the way companies interact with consumers and employees, making factors such as digitization, hygiene, and sustainability more important in the new normal. Now, in this volatile and stressful time, employers should take the responsibility to care for employees' mental health and well-being.

Therefore, organizational innovation with a procedural focus has been a key framework to respond to the needs of the people during this period (Rocha and Almeida, 2021). This innovation has been reflected in human resource management to encourage employee loyalty through social and psychological rewards (Abdullah, Huang, Sarfraz & Sadiq, 2021), as well as taking advantage of technology and safety as key points in the transformation process (de Lucas Ancillo, del Val Núñez & Gavrilá, 2021).

Majerova, Gajanova, Nadanyiova & Kolnhofer Derecskei (2021), found that there has been a change in the intrinsic motivation sources of employees before and during COVID-19. Then, the principles and patterns of internal marketing communication and motivation systems should consider the phenomenon of “extrinsitination” of intrinsic factors that reflects the nature of humans as social

beings and indicates the need of effective communication as a stimulus for optimal functioning of the intrinsic motivation model of individual employees.

However, with the restrictive measures and physical distancing and isolation, remote working has brought anxiety, technostress, lack of social interaction, frustration, occupational burden, counterproductive work behavior, exhaustion, burnout, depersonalization, and increased turnover intention, so internal marketing has become more important to improve job satisfaction (Nemteanu and Dabija, 2021).

Organizational Agility

The environment in which organizations operate is changing rapidly due to external and internal factors. Under circumstances that are out of the enterprises' control, and facing uncertainty, companies need to react and adapt quickly with their strategies (Muduli & Pandya, 2018). Agility is considered an enabler for organizations, allowing them to act in a dynamic environment (Harsch & Festing, 2020). Organizational agility is the ability that companies have to respond fast and effectively to environmental changes, and is a must that separates successful organizations from those that stumble (Harraf et al., 2015).

Since different definitions of organizational agility exist, Yang and Liu (2012), synthesized them with the following definition: "Enterprise agility is a complex, multidimensional, and context-specific concept, comprised of the ability to sense environmental change and quickly respond to unpredicted change by flexibly assembling resources, processes, knowledge, and capabilities" (Yang & Liu, 2012, p. 1023). "Organizational agility is considered a core competency, competitive advantage, and differentiator that requires strategic thinking, an innovative mindset, exploitation of change, and an unrelenting need to be adaptable and proactive" (Harraf et al., 2015, p. 675).

During covid19 contingency, institutions changed the way they operated their business; the way governments manage health, monetary, and fiscal policy and, the way people work, study, and live (Ivanov, 2020; Moon, 2020). Several enterprises use their organizational agility to quickly adapt, while other intuitively developed such capability in order to survive; many others that were not as agile to develop it, had closed due for COVID-19. Agile companies can flourish, whereas unprepared companies may face extinction (Tilman, 2019).

The relevance of organizational agility and its bond with internal marketing was a key element for companies to face the challenges that COVID-19 brought, considering the urgent need to maintain employees motivated to align their efforts with the firm's objectives.

Internal Marketing and Organizational Agility

Previous research on organizational agility has focused more on customers rather than employees; despite employee talent will draw a high premium service, which may emphasize employees as more valuable, or at least the same equal, value than customers (Batra, 2020). Internal marketing recognizes employees as internal customers, meaning they are the most important resource to the company (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 454).

Considering such focus on employees and the nature of internal marketing, we can establish an inherent link with organizational agility. According to Harraf, 2015, ten pillars of organizational agility are foundational: *culture of innovation, empowerment, tolerance or ambiguity, vision, change management, organizational communication, market analysis and response, operations management, structural fluidity and learning organizations* (Harraf et al., 2015).

Each pillar is very closely related to internal marketing since they are vehicles that contribute to maintain motivated employees and being productive, addressing internal marketing issues, at the time they are mediators to the organizational agility. For example, empowerment, is an organizational agility pillar (Harraf, 2015), since it allows the organization to shorten the decision-making time, reduces delays, improves response and delivery times; and at the same time is also key to maintain employees involved and motivated (Yao, 2013; Muduli & Pandya, 2018; Boukis, 2019).

Thus, in this paper, we explore the key internal marketing challenges that companies faced during the contingency, and how the organizational agility enabled the quick adoption of strategies to face them.

Method

At the end of the first year of the COVID-19 contingency, we conducted an exploratory study, with a qualitative methodology to identify the most relevant challenges that companies have faced from the internal marketing perspective. A total of eight CEOs of SMEs of various industries in Mexico were contacted for a semi-structured long interview, using a convenience sample method, and following the recommendations of Kuzel (1992).

The demographic profile of the interviewed business leaders includes males and females between 29 and 52 years old (average 43.375 years) in c-level positions of small and medium enterprises in Mexico. (See Table 1).

# of Participant	Age	Gender	Industry	Company Size	Job Position
Participant 1	41	Female	Services	Less than 25 employees	CEO
Participant 2	29	Male	Services Management	Less than 25 employees	CEO
Participant 3	52	Male	Logistics	More than 50 employees	CEO
Participant 3	41	Male	Events	Less than 25 employees	CEO
Participant 5	45	Male	Internet	More than 100 employees	CEO
Participant 6	45	Male	Retail	More than 100 employees	CEO
Participant 7	51	Male	Technology	More than 50 employees	CEO
Participant 8	43	Female	Services	Less than 25 employees	CEO

Source: Own elaboration.

The guide of topics discussed during the interviews includes implications and challenges of COVID-19 in the Internal Communication and Internal Marketing of the Company, areas of priority attention in human talent issues, changes in Strategy, type of support the company has developed for employees, perception regarding the emotional and mood state of the collaborators, and needs of collaborators during the contingency. Some of the questions that were applied to the participants were as follows: *Which are the implications and changes on the work dynamic of your company due to the contingency? Which are the main changes? What has been performed differently? Which are the pain points that you have identified? Regarding Internal Marketing and Internal Communication, which have been the challenges you cope with during COVID-19? What has changed in the communication process? What is your perception of your employees' emotional state and state of mind during this contingency? What are their primary needs in this regard? What kind of support did you offer to your employees to face the contingency? Which has been the priority to focus on?*

The researchers analyzed, codified, and interpreted, as suggested in the literature (Spiggle, 1994), the interview transcriptions to identify the main challenges that COVID-19 had brought to the new workplace dynamic. A total of five big challenges were identified and how organizational agility was a key element to respond with new internal marketing practices at the workplace: *communication, emotional well-being, safety, empowerment, and digital tools management*. Each of them will be conceptualized in the next section.

Findings and Discussion

1. Communication

COVID-19 has impacted many aspects of our lives. Social distance and isolation have undoubtedly affected our interaction with others, and in the case of workplaces, it is not an exception. Our interviewees state that there has been a greater emphasis on internal communication to guarantee a fluid, clear, and effective communication throughout the organization. This has been perhaps one of the most important challenges due to the radical change in the form of remote work that was implemented in most work environments.

Closeness and frequency are two of the most relevant dimensions that our leaders highlighted: *"We are looking for more frequent and closer internal communication with employees, despite home office and the internal policies for working under this format."* (Participant #4). The leaders interviewed developed an agile response to the challenges of the environment, because they did not have enough time to develop a strategic communication plan. In some of the cases from one day to the next, they had to work remotely.

These companies implemented diverse strategies related to internal marketing communications during this contingency, such as virtual meetings for tracking job performance, projects scripts and actions to maintain the corporate culture, brand essence, and brand image; social media branding campaigns to be closer to external customers; constant communication and feedback for employees and; communication to ensure that all employees know about their access to contingency support and benefits. *"The communication increased during COVID-19 crisis"* (Participant 6). As Majerova et al. (2021) suggested, an effective communication continues to be a big challenge in the new normal the change in the patterns of internal marketing communication that have affected the nature of humans as social beings; and a fundamental pillar of organizational agility (Harraf et al., 2015).

2. Emotional well-being

Another relevant topic, repeatedly highlighted by business leaders interviewed, was employees' emotional well-being. They themselves have had extended work hours in home office than before in offline work: *"If we look back, we will realize that people are tired of being in quarantine"* (Participant #5). Achieving work-life balance has surely been a challenge.

Additionally, job uncertainty predominates because employees are fearful of losing their jobs. They are being affected in their wages (there is a lower income, because of lower financial performance in companies). Some companies have made wage adjustments, lowering them to keep the enterprise alive and to promote productivity (e.g. variable wages). All this scenario has caused the employees to feel tired and unmotivated. However, a relevant insight is that young people have adapted better than older ones to be more productive.

The emotional well-being of employees during the contingency has been negatively affected and is not optimal, just as Nemteanu and Dabija (2021) stated. Some enterprises report that their employees are *"trying to keep calm by doing occupational therapy and avoiding news overexposure that generates fear"* (Participant #6). In contrast, other companies have implemented personal care-related practices (e.g., birthday cakes sent to the employees' homes, so they could celebrate with their families). A key takeaway is that little details can make the difference between making our employees feel good or bad.

Employers recognized that the focus during the contingency is on *"providing support so that employees can keep their jobs and salaries"* (Participant #1). Some companies have highlighted the importance of enhancing the employees' experience through a positive service climate (Schneider, 1987; Schneider & Bowen, 1993), as well as offering them facilities such as mental health care (i.e., access to psychologists for employees and their families), and employee integration dynamics because of the number of personal and job activities employees face every day, there is very little time for attending social meetings). This shows that in some way, the companies in the sample employ the

principles of agility by responding quickly to changes in the environment, developing organizational fluidity, managing change, and organizational learning (Harraf et al., 2015).

3. Safety

A third recurring theme was safety. The interviewed employers concluded that during a contingency the best way to support employees is to *"keep them safe and informed"*. These companies showed agility by providing protocols to keep them safe in record time. *"Our priority is to create the perception that we worry about them on this crisis"* (Participant #1).

Some of the initiatives were: campaigns for adopting COVID-19 protocols, and explaining how employees can be safe from the virus; protocols aligned to government and health regulations to promote employee safety from COVID-19 in the workplace; medical support (i.e., access to medical consultations for employees and their families and access to COVID-19 tests, or financial support for taking the test); personal protection equipment for COVID-19 (e.g., mouth covers, masks, gloves, antibacterial gel); sanitization areas at the work facilities and workstations; access to nearby coworking spaces and transportation services (to avoid the use of public service); and help to buy groceries and provisions.

Lined with de Lucas Ancillo et al. (2021), a priority for companies is to help people keep their jobs and protect them from infection.

4. Empowerment

Empowerment is a relevant topic even for agility (Harraf et al., 2015), so companies need to empower employees so they can adapt faster to the new strategies (Žitkienė & Deksnys, 2018), and for internal marketing in order to maintain them motivated (Rafiq & Ahmed, 2000), so *"employees can feel they are essential to the organization"* (Participant #6)

In this sense, some changes in the new work environment are: home office schemes, flexible schedules, reduced working hours, and optional in-person attendance in the workplace, which represents a challenge for companies to trust their workers and empower them to take responsibility, commit, fulfill their work and go beyond what is expected of them. *"Some collaborators are used to receiving instructions, but now they have to self-manage to perform their activities"* (Participant #3).

Some of the new skills and competencies of the employee in this new normality are: self-management and self-decision making (before COVID-19, employees were directed by their superiors, now they are on their own most of the time), better organization of time (since homeworking implies common family interruptions, punctuality problems, distractions, obstacles), and working for multitask departments, with multifunctional teams (each area learning tasks from other areas to provide support when needed, as a result of job dismissals).

5. Digital tools management

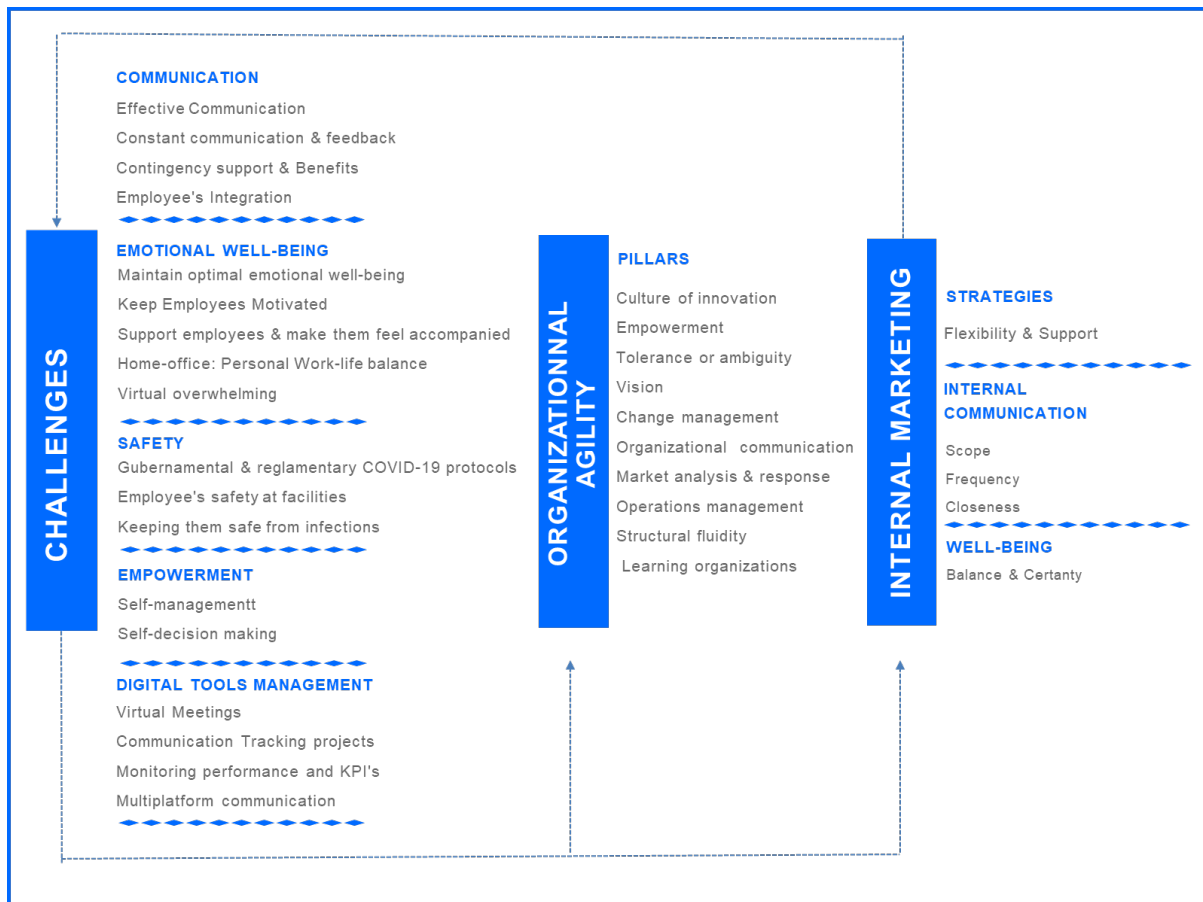
For the reasons already mentioned, digital transformation accelerated during the COVID era. These SMEs stated the integration of multi-platform communication using digital tools, such as social media (Whatsapp, Facebook), Zoom, Meet, Google Drive, and newsletters, among others.

We also identified cases of companies giving support with office equipment and workstations to their collaborators (e.g., computers, desks, monitors, internet service, cellphones). As de Lucas Ancillo et al. (2021) propose, taking advantage of technology, the contingency has brought new and different digital tools for meetings, communication, tracking projects, and monitoring performance and KPIs. The main challenge in this topic has been on *"training employees in the use of digital tools"* (Participant #3), multitasking activities, and, especially, at the front desk for customers and suppliers. *"A big challenge*

for the team is to be on time in virtual meetings” (Participant #5).

After all the analysis and discussion of results, we present below the resulting model (Fig. 1), which summarizes the panorama of the challenges that companies face in this new normality, that with an agile response have implemented internal marketing actions.

Figure 1
Conceptual Model – Relationship between Internal Marketing challenges and strategies, and organizational agility as a booster



Conclusion

It is evident that the COVID-19 contingency has changed work dynamics and organizations are facing important challenges maintaining effective communication with their employees, keeping them motivated, with optimal emotional well-being, supporting them and making them feel accompanied, and protecting them from the infection.

According to the results of the qualitative study, the main challenges on internal marketing that employers are facing are: to maintain effective communication with their employees, to maintain them motivated with optimal emotional wellbeing, to keep them safe from infections, to support them, and make them feel empowered, and to give them the digital tools to keep the business afloat.

Although it seems we are near the end of the contingency, companies are still struggling with the effects of the changes in the work environment, and the changes they were facing at the beginning of the pandemic are still on the table. Companies need to move agilely by implementing internal marketing

strategies and providing protocols to keep employees safe and motivated whenever a crisis comes knocking at the door. In fact, once the pandemic is over, it is possible that companies will need to face a post-pandemic scenario, in which once again the organizational agility would be key; it is important to differentiate between “brilliant improvisation” (Winter, 2003) and a repeatable capability.

Therefore, organizational agility must be enabled. Leaders must develop a proactive and innovative mindset to corner the market by flexibly assembling their people, processes, and resources, as well as attending and solving these internal marketing challenges fast and effectively. This organizational capability to quickly respond to the internal or external changes is a key for a company to survive; but also, it is a great opportunity to be transformed, and to implement long-lasting changes that will enhance the dynamic of the company for good.

Some of the limitations of this investigation are that it is an exploratory study with a convenience sample, and a qualitative methodology limited to a specific context of companies in Monterrey, Mexico. Although this method allowed us to deepen our understanding of the employers' perspective, a triangulation of research methods would have been really useful. Therefore, for further research, it would be interesting to explore and compare cases of companies to identify the best internal marketing practices that emerged during COVID-19 and promote to implement them further. We also could expand the sample size and include company leaders of other regions of the country and even include the perspective of employees on how they have responded to such internal marketing initiatives. From the employees' perspective to internal marketing challenges, it could be relevant to explore if social distancing in the new remote work schemes has driven digital transformation and whether it has affected human connection and the work environment. Additionally, based on the conceptual model resulting from this research, it would be possible to design a quantitative research instrument and measure the relationships between the variables. Finally, it is important to mention that literature about the relationship between organizational agility and internal marketing is scarce, so this paper contributes to extend the literature on the field.

References

- Abdullah, M. I., Huang, D., Sarfraz, M., & Sadiq, M. W. (2021). Service innovation in human resource management during COVID-19: a study to enhance employee loyalty using intrinsic rewards. *Frontiers in Psychology, 12*, 1-11.
- Boukis, A. (2019). Internal Market Orientation as a Value Creation Mechanism. *Journal of Services Marketing 33* (2): 233–244.
- de Lucas Ancillo, A., del Val Núñez, M. T., & Gavrila, S. G. (2021). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 34*(1), 2297-2316.
- Dean, A. M. (2004). Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges. *International Journal of Service Industry Management, 15*(4), 332–350.
- Guerra-Leal, E.M.; Ortiz, N.B. & Ruiz, R. (2022). The Role of Internal Marketing During the COVID-19 Crisis. In de la Peña, A. & Amezcua-Nuñez, B., *Marketing by Contingency in the Time of Covid-19: Overcoming Business Crises and Meeting Marketing Challenges*. Apple Academic Press.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility— A qualitative exploration. *Human Resource Management, 59*(1), 43-61.

- Hartmann, N. N., & Lussier, B. (2020). Managing the sales force through the unexpected exogenous COVID-19 crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 101-111.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 118-129.
- Ivanov, D. (2020). Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives—lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, 1-21.
- Huang, Y. T. (2020). Internal Marketing and Internal Customer: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Journal of Relationship Marketing*, 19(3), 165-181.
- Karabag, S. F. (2020). An unprecedented global crisis! The global, regional, national, political, economic and commercial impact of the coronavirus pandemic. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 10(1), 1-6.
- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in qualitative inquiry. In Crabtree, B.F. & Miller, W.L. (Eds.), *Doing qualitative research*. Sage.
- Majerova, J., Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Kolnhofer Derecskei, A. (2021). Intrinsic Motivation Sources as Pillars of Sustainable Internal Marketing Communication in Turbulent Post-Pandemic Times. *Sustainability*, 13(16), 8799.
- Moon, M. J. (2020). Fighting COVID-19 with agility, transparency, and participation: wicked policy problems and new governance challenges. *Public administration review*, 80(4), 651-656.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
- Muduli, A., & Pandya, G. (2018). Psychological empowerment and workforce agility. *Psychological Studies*, 63(3), 276-285.
- Nayal, P., Pandey, N., & Paul, J. (2021). Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. *Journal of Consumer Affairs*, 1-32.
- Nemteanu, M. S., & Dabija, D. C. (2021). The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Marketing during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3670.
- Qaisar, F. S., & Muhamad, N. (2021). Internal marketing: a review and future research agenda. *Asia Pacific Business Review*, 27(2), 267-300.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Rocha, A., & Almeida, F. (2021). Exploring the role of organisational innovation in the time of COVID-19. *International Journal of Business Environment*, 12(2), 170-185.

- Schneider, B. (1987). *The people make the place*. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39–52.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 491-503.
- Tilman, L. M., & Jacoby, G. C. (2019). Agility: How to navigate the unknown and seize opportunity in a world of disruption. Tom Rath.
- Towler, A., Lezotte, D. V., & Burke, M. J. (2011). The service climate-firm performance chain: The role of customer retention. *Human Resource Management*, 50(3), 391–406.
- Vasconcelos, A. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*, 42 (11/12), 1246-1264.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- World Bank (2022). How COVID-19 is Affecting Companies Around the world. (s/f). <https://www.worldbank.org/en/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Yang, C., & Liu, H. M. (2012). Boosting firm performance via enterprise agility and network structure. *Management Decision*, 50(6), 1022-1044.
- Yao, Q., Chen, R., & Cai, G. (2013). How internal marketing can cultivate psychological empowerment and enhance employee performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 41(4), 529-537.
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model, 14(2), 115-129.

Explorando los efectos de las competencias específicas adquiridas, en la satisfacción universitaria del licenciado en comercio internacional y aduanas

Exploring the effects of acquired specific competencies on the satisfaction of international trade and customs university students

Lucirene Rangel-Lyne¹, Rosa Eugenia Torres-Cruz Amén², Mirtha Elba Infante-Aguillón³

Resumen

Estudios previos han evidenciado que el conocimiento que el alumno percibe adquirir conforma uno de los factores que más influye en su satisfacción académica. Así pues, investigar la percepción del alumno respecto de las competencias específicas que adquiere, se sugiere importante para mejorar los modelos educativos basados en competencias. La presente investigación explora la adquisición de competencias específicas del Licenciado en Comercio Internacional y Aduanas como predictoras de su satisfacción académica. La muestra encuestada incluyó a 77 alumnos pertenecientes a los periodos más próximos a egresar de la carrera en mención, que ya hubieran realizado prácticas profesionales o servicio social en diversas empresas relacionadas con su área de especialidad. Mediante un análisis de ecuaciones estructurales basado en varianzas, los resultados identifican tres factores principales respecto de las competencias específicas adquiridas. El modelo estructural confirma la influencia de dos factores analizados en la construcción de la satisfacción académica de los universitarios.

Palabras clave: competencias, universitarios, satisfacción.

Abstract

Previous studies have confirmed that the acquired knowledge that students perceive, is one of the factors that influences their satisfaction. Thus, investigating the student's perception of the specific competencies they acquire is suggested to be important for improving competency-based educational models. This research explores the acquisition of specific skills of the Bachelor of International Trade and Customs as predictors of the academic satisfaction. The surveyed sample included 77 final grade students who had already carried out professional internships or social service in various companies related to their specialty area. Through a structural equations model based on variances three main factors were identified regarding the specific skills acquired. The structural model confirms the influence of two of the factors analyzed in the construction of the academic satisfaction of the university students.

Key words: competencies, university students, satisfaction.

Códigos JEL: M1; A22; I21.

¹ Doctor en Gestión Estratégica de Negocios; Profesor Investigador de Tiempo Completo; División de Negocios Internacionales; Facultad de Comercio y Administración de Tampico; Universidad Autónoma de Tamaulipas; lucirene.rangel@uat.edu.mx. ORCID - 0000-0001-8036-4186

² Máster en Educación basada en Competencias; Coordinador de Carrera; División de Comercio Internacional y Aduanas; Área de Negocios y Humanidades; Universidad del Noreste; Gestión Estratégica de Negocios; rosa.torres@une.edu.mx

³ Máster en Ingeniería en Sistemas de Calidad y Productividad; Director de Carrera; División de Comercio Internacional y Aduanas; Área de Negocios y Humanidades; Universidad del Noreste; Gestión Estratégica de Negocios; mirtha.infante@une.edu.mx

Introducción

El sistema educativo mexicano guarda múltiples oportunidades de mejora; pero es en el nivel universitario en el que tales oportunidades podrían intensificarse. Estas disparidades comúnmente se refieren a la falta de congruencia de los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida estudiantil del alumno. De tal manera, la adquisición de competencias específicas durante la estancia universitaria se torna un reto mayor.

En concordancia con este reto, el propósito primordial de los programas educativos es entonces, que el alumnado genere el nivel de conocimiento suficiente para que logren incursionar en el área en la que se pretenden emplear. Aunado a lo anterior, los modelos basados en competencias están diseñados en concordancia con el medio en que se desarrollan los especialistas ya activos en el ámbito laboral; sugiriendo cierta garantía de corresponder a las demandas de tales áreas, según el perfil que se requiera.

Lejos de anteriores paradigmas, el modelo por competencias permite que el estudiante desarrolle y demuestre habilidades necesarias para la correcta ejecución de su profesión (Sánchez et al., 2011). No obstante, los modelos deben de ser monitoreados para actualizar las exigencias del sistema, según el sector y área involucrada; pues los cambios en la dinámica competitiva y en el mercado laboral se muestran en un nivel acelerado. Aunque las universidades, han desarrollado evaluaciones de esas competencias específicas de acuerdo con el perfil de cada profesión, a partir de la perspectiva de los empleadores; lo dicho puede ser monitoreado a través de los mismos alumnos que ya cuentan con alguna experiencia en el entorno laboral de su competencia.

En apoyo al argumento anterior, el consumidor del servicio educativo es el alumno, por lo que, el monitorear su adquisición de competencias especializadas, pero, además, poder analizar la relación que tiene esta adquisición de competencias con la satisfacción del estudiante que ya se encuentra inmerso en el campo laboral, se sugiere muy conveniente.

La satisfacción estudiantil se ha explicado como la percepción de los estudiantes respecto del nivel de cumplimiento de los requerimientos de calidad en la enseñanza, intereses alternos y necesidades académicas, sociales y físicas que pueden de hecho superar sus expectativas (Mejías y Martínez, 2009; Román, 2017). Esto guarda sintonía con lo expuesto por Martínez, (2007) en Rivera y Ruiz, 2015, pues afirman que la calidad de los perfiles de egreso deben mostrar la capacidad de competir en todas las escalas organizativas del sector que les emplee.

Aunque la satisfacción del estudiante universitario ha sido medida desde múltiples aristas como la enseñanza, la organización académica, la vida universitaria, la infraestructura y servicios universitarios y el desarrollo de la personalidad (Mejías y Martínez, 2009); estudios previos han evidenciado que, la adquisición de conocimientos que percibe tener el alumno, es una de los factores que más influye en su satisfacción (Folgueiras et al., 2011). Esto concuerda con argumentos de autores previos que describen a la satisfacción académica como una variable cognitiva-afectiva en la que el alumno declara sentirse bien con las experiencias de su aprendizaje (Insunza et al., 2015).

Lo anterior guarda coincidencia con lo descrito por estudios empíricos recientes que alertan que la satisfacción académica depende en gran medida de las evaluaciones cognitivas que realiza el universitario (Rodríguez y López, 2019) desde la misión principal de la Universidad, que es la enseñanza (Maragno-Coral et al. como se citó en Pereira-Álvarez, 2021); mientras que investigaciones previas han alertado de la importancia de considerar a la satisfacción estudiantil como un indicador fiable de la calidad educativa ofertada por las instituciones (Egido 2005 como se citó en Surdez et al., 2018).

A partir de lo expuesto, puede afirmarse que el estudiar la satisfacción estudiantil a partir de la percepción de las competencias adquiridas desde la perspectiva del alumnado, es un tema de interés educativo. Por ende, se sugiere preciso evaluar la adquisición de competencias especializadas desde la percepción del estudiante universitario; pues sin importar el historial educativo que se tenga; la educación

universitaria basada en un modelo por competencias debiere posibilitar la adquisición de estas en un nivel satisfactorio.

A la fecha se han realizado esfuerzos por estudiar las percepciones de adquisición de competencias desde aquellas que son genéricas (Clemente-Ricolfe y Escribá-Pérez, 2013), dirigidas a una determinada asignatura (García-Tascón et al., 2018), o bien desde la perspectiva de empleadores y egresados con base en evaluaciones de habilidades blandas (Bhagra y Sharma, 2018) y competencias genéricas (Álvarez-Santullano et al., 2018; Pachas-Barrionuevo et., 2019).

Existen estudios alternos que han explorado las competencias específicas desde el análisis de diferencias grupales (Quaranta et al., 2020; Arenas, et al., 2020) y que han descrito el grado de satisfacción de la formación específica en los egresados de un programa educativo (Vigier-Moreno, 2010) pero, ninguno lo ha expuesto desde un sentido predictivo; no habiendo literatura que se enfoque en analizar las percepciones de las competencias específicas adquiridas para explicar la satisfacción académica de los futuros egresados.

De la diversa gama de posibilidades de estudio, las carreras universitarias que tienen relación con el ámbito internacional cobran interés desde la complejidad y exigencia que implica el cumplir con las competencias locales, añadiendo a ello la dinámica competitiva global. Así pues, la carrera del licenciado en comercio internacional y aduanas cumple con tal condición desde la realidad normativa y comercial que incluye tanto el ámbito nacional como el internacional.

En una investigación llevada a cabo con empleadores, por parte del Consejo para la Acreditación de Comercio Internacional (CONACI) se declaran algunas de las competencias específicas que se buscan en los estudiantes y egresados de Comercio Internacional: 1) interpretar y aplicar la Legislación Aduanera y de Comercio Exterior en la importación de bienes y servicios; 2) comunicarse efectivamente de manera oral y escrita en español e inglés; 3) realizar los trámites necesarios para las operaciones de comercio exterior; 4) realizar operaciones y negociaciones conforme al marco legal aplicable; 5) identificar, describir y resolver problemas del área de logística (compras, manejo de materiales, optimización de inventarios, transporte de mercancías, canales de distribución y servicio al cliente) utilizando herramientas cuantitativas y de tecnologías de la información (CONACI, 2020).

Además, de acuerdo con el estudio “Competencias e inserción Laboral”, elaborado por Barraycosa y Lasaga (2009): “Las empresas de gran tamaño aprecian las habilidades de negociación, la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo; mientras que las empresas medianas y pequeñas ponen el foco en la responsabilidad, de la que entienden que derivan el resto de las competencias” (Barraycosa-Martínez y Lasaga-Millet, 2009).

En el trabajo de Padilla y Montes (2019) acerca de las competencias laborales del profesionalista en Comercio Exterior se menciona lo expresado por María José Rodríguez, especialista en la materia: “Las Competencias que debe poseer el profesional en comercio internacional, para desempeñarse con eficiencia dentro de la organización, son las siguientes”: 1) Experiencia en logística y distribución física internacional; 2) Capacidad de solución de problemas; 3) Manejo del Idioma Inglés, al menos al nivel intermedio; 4) Conocimientos sobre exportación de café; 5) Proactividad y Paciencia; 6) Capacidad de Negociación; 7) Creatividad; 8) Manejo de procesos de compras, 9) Manejo de plataformas online; 10) Conocimientos globales en economía; 11) Conocimientos básicos en las diferencias culturales de las potencias mundiales; 12) Desenvolvimiento ante grupos y juntas directivas; 13) Criterios y conocimientos básicos en monedas y presupuestos.

Es entonces la pregunta que guía a esta investigación ¿Cómo es la adquisición de competencias específicas percibida por el universitario de comercio internacional y aduanas? y ¿Cómo influye tal percepción en la satisfacción del estudiante universitario?

El objetivo que guía a la presente se enfoca en explorar la percepción de las competencias adquiridas por el universitario, así como comprobar si este tipo de percepciones tiene influencia en la satisfacción del mismo.

El presente estudio plantea los antecedentes de las competencias específicas adquiridas y su relación con la satisfacción en el servicio educativo, seguido de la metodología, los resultados y las conclusiones del estudio.

La percepción de las competencias específicas adquiridas y la satisfacción universitaria

La percepción de la calidad de cualquier servicio resulta de la percepción que el cliente hace del desempeño actual del mismo y esta apreciación tiene que ver con qué tan satisfecho está después de experimentar el servicio (Romero et al., 2018).

Respecto a la universidad, la variedad de programas educativos que oferta, sus esquemas de enseñanza-aprendizaje, de evaluación de competencias, su reputación y la calidad de sus programas educativos se citan entre los elementos que aparte de la calidad del servicio, influyen sobre la retención de la base estudiantil y la satisfacción escolar (Helgesen y Nasset, 2007). Reportes de especialistas de alto nivel destacan que se vive una situación altamente cambiante a nivel internacional por lo que, las empresas buscan perfiles con una formación integral que se basen, no solo en conocimientos generales, si no que sean más aplicados (Roldán, 2012).

Respecto al desempeño académico, la adquisición de competencias se sugiere como un monitor de calidad percibida que construye la satisfacción del alumnado, por lo que tanto la calidad y la satisfacción de los servicios universitarios son variables que se ven altamente relacionadas (De la Fuente-Mella et al., 2010). Así pues, la satisfacción, aunque considerada por algunos, como un constructo multidimensional (Zamorano et al., 2013); toma énfasis de importancia desde su misión principal que se mide a través de los conocimientos y competencias que el alumno logra adquirir. La satisfacción académica se define como “el bienestar y disfrute que los estudiantes perciben al llevar a cabo experiencias vinculadas a su rol como estudiantes” (Lent y Brown, 2008). Otra de las definiciones sostiene que la satisfacción académica se refiere a una “favorable evaluación subjetiva de un estudiante, de los diversos resultados y experiencias relacionados con la educación” (Insunza et al., 2015).

Por otro lado, y de acuerdo con Delgado et al. (2005), el diverso número de clasificaciones de competencias impide que se considere una lista cerrada de las mismas. Según Matías Riquelme (2018) las competencias específicas se definen como “las que se adquieren mediante la transmisión y asimilación de una persona, a partir de contenidos referentes a diversas áreas del saber, como conceptos, teorías, habilidades investigativas, conocimientos instrumentales, estilos de trabajo, etc. que concretan una disciplina específica” (Riquelme, 2018).

En los modelos basados en competencias, la satisfacción académica del estudiante se motiva de aquellas que son las más esenciales para el ejercicio de su profesión. A partir de lo anterior, la adquisición de competencias específicas se convierte en un criterio que eleva la satisfacción académica de los universitarios. De tal manera los resultados percibidos por los egresados al momento de ejercer su profesión en el campo laboral son consecuencia de lo experimentado en su proceso de aprendizaje a través del esquema de competencias que, finalmente se manifiesta mediante su satisfacción académica (Zamorano et al., 2013).

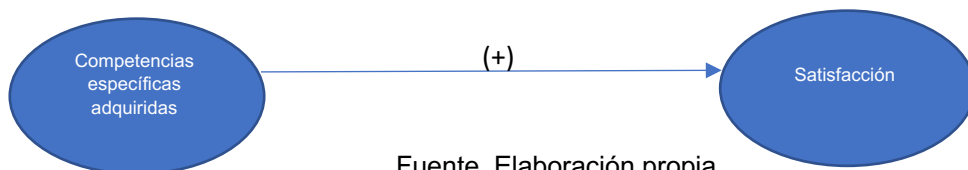
Estudios previos argumentan que la condición que más ha influido en la satisfacción de los estudiantes universitarios ha sido la percepción del entorno de enseñanza (Lent y Brown, 2008) y la valoración de la utilidad atribuida, que se refiere a la percepción sobre la adquisición de los aprendizajes conceptuales, personales y ciudadanos, identificándose una mayor satisfacción en estudiantes que han tenido espacios

de reflexión para analizar los nuevos aprendizajes a través de esquemas de evaluación de competencias académicas (Folgueiras et al., 2011); mismos que corresponden a la misión principal de la institución educativa, pues la enseñanza es su razón de ser (Maragno-Coral et al. como se citó en Pereira-Álvarez, 2021).

Finalmente, la satisfacción estudiantil es la percepción que poseen los estudiantes del grado y nivel en que se le han cumplido sus requerimientos e intereses y han sido suplidas sus necesidades académicas, sociales y físicas, además de haber sido alcanzadas o sobrepasadas sus expectativas, así como si el grado de calidad del centro de educación superior cumple sus criterios e indicadores de calidad de la enseñanza (Mejías y Martínez, 2009). Por lo anterior expuesto se propone que:

H₁ Las competencias específicas que el alumno percibe adquirir aportan positivamente a la construcción de su satisfacción académica.

Modelo



Fuente. Elaboración propia.
Figura 1. Modelo de estudio

Metodología

Diseño

En concordancia con lo sugerido a partir de estudios empíricos antecedentes que identifican los factores más importante para la toma de decisiones estratégicas en la modificación de los programas universitarios (Buitrago-Suescún et al., 2017); se realiza en la primera etapa, un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) por componentes principales y rotación varimax en el programa estadístico SPSS Statistics versión 24, respecto a cuáles son las competencias especializadas que más conforman la percepción de los estudiantes en cuanto a la adquisición de estas. A diferencia de tales estudios previos, esta investigación busca explorar las dimensiones de las competencias especializadas adquiridas que los universitarios perciban como las primordiales.

Aunado a identificar tales factores, la segunda etapa consta de un modelo predictivo mediante ecuaciones estructurales en el programa *Partial Least Squares* (PLS) versión 3, al ser una muestra pequeña. Este último busca confirmar la incidencia que tienen las competencias especializadas exploradas, en la satisfacción académica del alumnado.

Muestra

Un perfil universitario que cobra interés debido a la dinámica en la que se desenvuelve en el campo laboral, es el del Licenciado en Comercio Internacional y Aduanas (LCIA). Dado el carácter internacional

en el que se involucra este tipo de perfiles; las competencias desarrolladas debieren estar alineados a las exigencias del mercado laboral internacional, no limitándose a la dinámica nacional.

Se incluyeron 77 universitarios por egresar (últimos cuatrimestres) de una escuela de negocios del sur de Tamaulipas, México; pertenecientes a la carrera de LCIA. La condición para ser incluidos en el estudio fue que, al ya haber realizado un primer acercamiento en el campo laboral mediante sus prácticas profesionales, y de su servicio social (en algunos casos ambos); pudieran manifestar una evaluación más objetiva con respecto a las competencias específicas adquiridas. Cabe destacar que los alumnos realizan sus prácticas profesionales a partir del quinto cuatrimestre de la carrera profesional, iniciando su servicio social poco después de este periodo.

Instrumento

La encuesta realizada fue autoadministrada por medios electrónicos. Se incluyeron datos demográficos generales seguidos de las preguntas filtro e instrucciones para ponderar la percepción de los alumnos. Cada competencia específica adquirida fue evaluada por los alumnos con base en la premisa de: "Considero que la Universidad proporciona herramientas suficientes para desarrollar las siguientes competencias en el campo laboral". Finalmente, la escala de satisfacción se evaluó con base en las afirmaciones que componen a la variable latente, sin una premisa previa. La escala Likert para ponderar las percepciones fue de 5 puntos en ambos casos, en donde el número 1 significó Totalmente en desacuerdo, mientras que el 5 representó Totalmente de acuerdo.

Medidas

Una vez revisada la literatura de las competencias específicas de la muestra a estudiar; se muestran las medidas que fueron evaluadas, a partir de las competencias específicas contenidas en el programa de estudios de la universidad seleccionada. Estas competencias son medidas a través de los planteamientos que se mencionan a continuación:

Tabla 1

Medidas para las competencias específicas adquiridas y la satisfacción académica

Competencias específicas	C1. Detectar riesgos económicos en la toma de decisiones.	Retomadas del programa educativo de la carrera de licenciatura en comercio internacional y aduanas del área universitaria de negocios y humanidades.
	C2. Buscar soluciones para problemas específicos.	
	C3. Interpretar y aplicar la legislación aduanera y de comercio exterior.	
	C4. Realizar trámites o gestiones de las actividades relacionadas con el área	
	C5. Aplicar el conocimiento legal y/o regulatorio en el comercio exterior.	
	C6. Gestionar procesos de transporte y/o distribución de bienes y/o servicios de un punto de origen a un punto destino.	
	C7. Clasificar mercancías atendiendo a las leyes regulatorias nacionales e internacionales.	
	C8. Llevar un seguimiento de las operaciones de comercio internacional.	
	C9. Analizar información del contexto económico, social y político.	

	C10. Identificar las acciones de la negociación y/o comercialización internacional de una mercancía.	
	C11. Mostrar interés en las estrategias comerciales que persigue la empresa.	
	C12. Ser creativo y propositivo para realizar propuestas de mejora en procesos y procedimientos.	
	C13. Analizar, interpretar y aplicar soluciones a problemas relacionados con el área.	
	C14. Desarrollar destrezas y habilidades en la gestión de trámites y servicios.	
	C15. Contribuir en la innovación o mejora a través de las tareas asignadas.	
	C16. Utilizar sistemas informáticos relacionados con las actividades de su área.	
	C17. Contar con una Imagen personal como ventaja diferencial para relacionarse socialmente en ambientes de negocios internacionales.	
	C18. Realizar actividades mediante la integración de equipos de trabajo.	
	C19. Aprender y mejorar en cada actividad	
	C20. Conocer y aceptar responsabilidades en un equipo de trabajo	
	C21. Desarrollar las actividades y tareas asignadas	
	C22. Conocer y cumplir con las normas y reglamentos existentes	
	C23. Trabajar bajo presión	
	C24. Comunicarme correctamente en inglés.	
	C25. Comunicarme correctamente en español.	
Satisfacción académica	SAT1. Mi formación en la UNE ha sido adecuada	(Carvajal et al., 2013)
	SAT2. En general, estoy satisfecho con el trabajo desempeñado por la UNE	
	SAT3. La formación universitaria que he recibido en la UNE, permite satisfacer los requerimientos del campo laboral	(Medrano y Pérez, 2010; Lent y Brown, 2008; Martínez, 2007; Rivera y Ruiz, 2015)
	SAT4. Los conocimientos impartidos por la UNE concuerdan con los requeridos por las organizaciones	
	SAT5. El desempeño universitario de la UNE es satisfactorio	(Carvajal et al., 2013)

Fuente: elaboración propia con base en revisión de literatura y programa educativo seleccionado.

Resultados y Discusión

Siguiendo la premisa de Delgado et al. (2005), referente a que, no es posible cerrar una lista de competencias; este trabajo se basó en el análisis del perfil del Licenciado en Comercio Internacional y Aduanas. De tal forma, en primer lugar, se exploran las competencias que más aportan a la varianza explicada; seguido de poder confirmar si existe incidencia por parte de estas, en la satisfacción percibida por el alumnado.

Primera etapa

Se evaluó un análisis Factorial Exploratorio (AFE) con base en componentes principales y rotación *varimax* en el que, la prueba de *Kaiser-Meyer-Olkin* de adecuación de muestreo resultó de 0,867 con una prueba de esfericidad de Bartlett significativa (0,000); posibilitando seguir con el análisis.

Los factores resultantes a partir del AFE realizado en SPSS muestran la conformación de cinco dimensiones con una varianza explicada de 75,89 %. No obstante, existió la necesidad de realizar eliminaciones de reactivos debido a no tener una claridad de agrupación (C9: Analizar información del contexto económico, social y político) y carga factorial baja (C24: Comunicarme correctamente en inglés).

Con tales eliminaciones las cargas factoriales de cada indicador fueron en todos los casos superiores el 0,5 y la varianza total explicada resultó de 73,90 %; con una composición factorial clara de 4 componentes (Tabla 2).

Tabla 2
Matriz de componente rotado

	Componente			
	1	2	3	4
C7	,839			
C6	,833			
C8	,767			
C3	,752			
C5	,751			
C4	,746			
C14	,571	,535		
C17	,564		,525	
C12		,780		
C15		,760		
C2		,738		
C13	,504	,692		
C1		,663		
C11		,659		
C10	,559	,592		
C16		,556	,464	
C19			,819	
C20			,785	
C21			,777	,463
C22			,738	
C25			,650	

C18			,611
C23			,448
SAT2			,775
SAT1			,714
SAT5			,680
SAT3			,675
SAT4	,466		,591

Fuente. Análisis estadístico en SPSS.

De tal manera la conformación de los factores que representan la percepción de las competencias específicas adquiridas por los universitarios son las que se muestran en la Tabla 3:

Tabla 3

Composición factorial de las competencias adquiridas percibidas por los estudiantes

Factor 1: varianza explicada 55%

- C6. Gestionar procesos de transporte y/o distribución de bienes y/o servicios de un punto de origen a un punto destino.
- C7. Clasificar mercancías atendiendo a las leyes regulatorias nacionales e internacionales.
- C8. Llevar un seguimiento de las operaciones de comercio internacional.
- C3. Interpretar y aplicar la legislación aduanera y de comercio exterior.
- C4. Realizar trámites o gestiones de las actividades relacionadas con el área
- C5. Aplicar el conocimiento legal y/o regulatorio en el comercio exterior.
- C14. Desarrollar destrezas y habilidades en la gestión de trámites y servicios.
- C17. Contar con una Imagen personal como ventaja diferencial para relacionarse socialmente en ambientes de negocios internacionales.

Factor 2: varianza explicada 9,1 %

- C2. Buscar soluciones para problemas específicos.
- C12. Ser creativo y propositivo para realizar propuestas de mejora en procesos y procedimientos
- C13. Analizar, interpretar y aplicar soluciones a problemas relacionados con el área.
- C15. Contribuir en la innovación o mejora a través de las tareas asignadas.
- C1. Detectar riesgos económicos en la toma de decisiones.
- C10. Identificar las acciones de la negociación y/o comercialización internacional de una mercancía.
- C11. Mostrar interés en las estrategias comerciales que persigue la empresa.
- C16. Utilizar sistemas informáticos relacionados con las actividades de su área.

Factor 3: varianza explicada 5,4 %

- C19. Aprender y mejorar en cada actividad
- C20. Conocer y aceptar responsabilidades en un equipo de trabajo
- C21. Desarrollar las actividades y tareas asignadas
- C22. Conocer y cumplir con las normas y reglamentos existentes
- C18. Realizar actividades mediante la integración de equipos de trabajo.
- C23. Trabajar bajo presión
- C25. Comunicarme correctamente en español.

Fuente. Elaboración propia.

Como puede observarse, la composición de factores obedece a una clara especialización propia de las competencias más esenciales de la carrera profesional de comercio internacional y aduanas, mismas que son contenidas en el Factor 1.

Estas se refieren a la gestión de procesos de transporte, de origen a destino final, la comercialización de bienes y servicios, la clasificación de mercancías, seguimiento operativo de comercio internacional, interpretación de la legislación aduanera, realización de trámites relacionados con el área, la aplicación del conocimiento y regulaciones en materia legal del comercio exterior, y contar con una imagen personal como ventaja diferencial para relacionarse socialmente en ambientes de negocios internacionales. A partir de ello, a este factor se le denominará Competencia técnica-operativa.

El Factor 2 se refiere más al sentido de crear, solucionar, innovar, detectar riesgos, en complemento de la utilización de sistemas informáticos especializados, así como la identificación de las acciones de negociación y comercialización de mercancías. Por ello, a este factor se le denominará Competencia de gestión internacional; mientras que el Factor 3 se compone de aquellas competencias que van enfocadas a la mejora de las actividades y tareas asignadas en la carrera, cumplimiento de normas, trabajo responsable en equipo y bajo presión, así como una correcta comunicación en español. A este tercer factor se le denominará Competencia organizativa-proactiva.

Cabe señalar que, aunque la hipótesis de investigación propuesta sugiere solamente una relación. El hallazgo respecto de las competencias adquiridas a partir del AFE realizado atiende a una división de tres dimensiones. Esto, recordando que las competencias incluidas en el presente análisis forman parte del programa diseñado para el perfil del licenciado en comercio internacional y aduanas.

Segunda etapa

Enseguida se procedió a validar estos factores con base en el modelo estructural basado en varianzas. En cuanto a la fiabilidad de las escalas; el coeficiente *Alpha de Cronbach* Indica valores aceptables a los que estén por encima de 0,7. Así pues, el Factor 1 ($\alpha=0,936$); Factor 2 ($\alpha=0,944$); Factor 3 ($\alpha=0,925$) y la escala de satisfacción ($\alpha=0,909$), resultaron en todos los casos por encima de tal referencia.

Respecto de la validez convergente o Varianza Extraída Media, por sus siglas "AVE"; esta se comprueba si los resultados indican valores mayores a 0,5 (Hair et al., 2017). El Factor 1 (AVE= 0, 693); Factor 2 (AVE=0, 720); Factor 3 (AVE=0, 692) y la escala de Satisfacción (AVE= 0, 736) fueron confirmadas como aceptables.

En lo que se refiere a la validez discriminante, Henseler et al. (2016) indican Que el criterio de la ratio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) es el más indicado para medirla, Siendo resultados aceptables, aquellos resultados que se encuentren por debajo del 0,90 (Tabla 4).

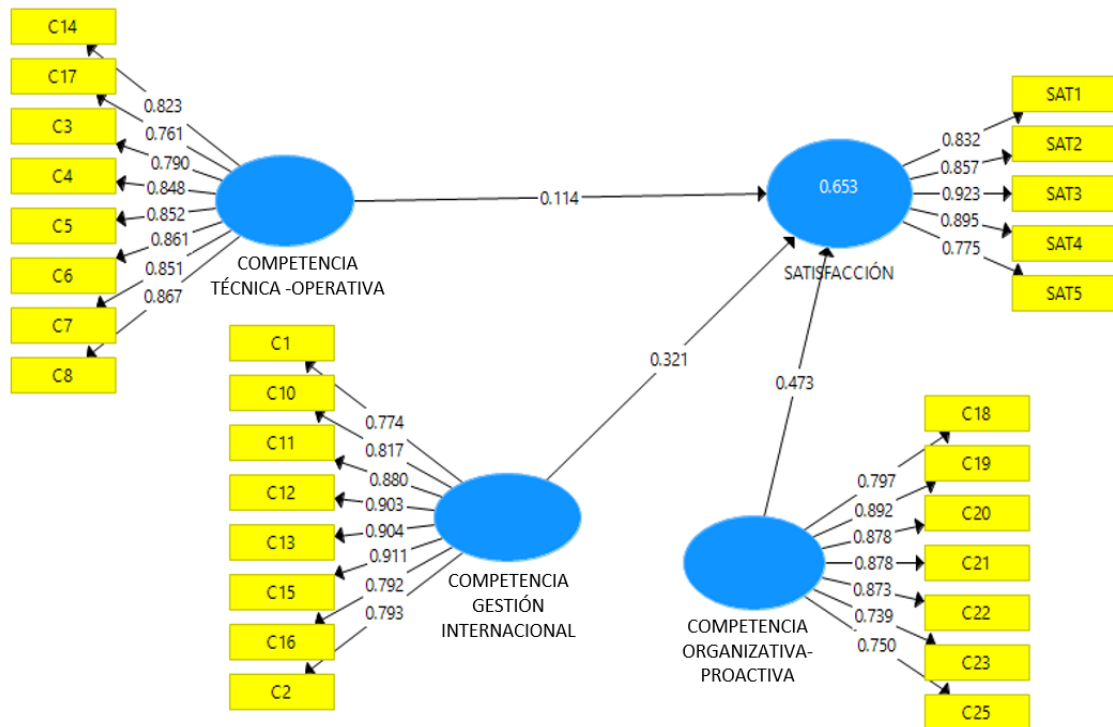
Tabla 4

Indicadores de Fiabilidad y Validez	Alpha de Cronbach	rho_A	Fiabilidad Compuesta	Varianza extraída Media (AVE)	Validez Discriminante (HTMT)		
					FACTOR 1	FACTOR 2	FACTOR 3
					FACTOR1	0,936	0,937
FACTOR2	0,944	0,946	0,953	0,720	0,823		
FACTOR3	0,925	0,929	0,940	0,692	0,642	0,731	
Satisfacción	0,909	0,920	0,933	0,736	0,689	0,781	0,823

Fuente. Análisis estadístico en SPSS.

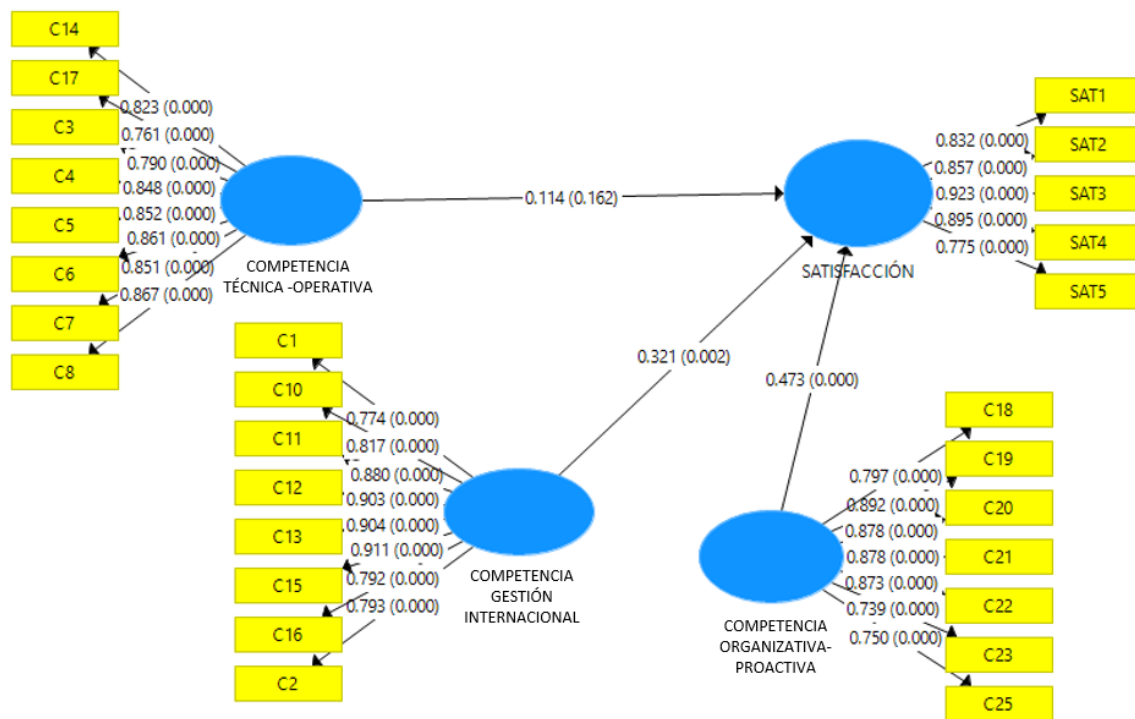
Habiendo confirmado la fiabilidad y validez de las escalas, se ejecutó el modelo estructural (Figura 1) con el que se busca la confirmación de incidencia de los factores obtenidos en la satisfacción de los estudiantes, así como conocer la varianza explicada, a partir de tal incidencia. El modelo se ejecutó con base en el análisis de una cola con un remuestreo (bootstrapping) de 5.000 submuestras con un nivel de confianza de 95%. La varianza explicada ajustada R^2 para la satisfacción de los estudiantes fue de 0,653 siendo un porcentaje predictivo sustancial (Chin, 1998) (Figura 1).

Figura 1
Varianza explicada en *SmartPLS* versión 3



Fuente. Elaboración propia con base en análisis estadístico en *SmartPLS* versión 3.

Figura 2
Modelo de medida y Modelo estructural con significancias en *SmartPLS*



Fuente. Elaboración propia con base en análisis estadístico en *SmartPLS* versión 3.

Los coeficientes path estandarizados (β) confirman las relaciones positivas entre las variables dependientes e independientes. La relación del Factor 1 con la satisfacción obtuvo un coeficiente de $\beta=0,114$ con una significancia de $p=0,162$; mientras que la relación del Factor 2 con la Satisfacción resultó de $\beta=0,321$ con significancia de $p=0,000$. Finalmente, el Factor 3 y la Satisfacción mostraron una relación positiva de $\beta=0,473$ cuya significancia resultó de $p=0,000$ (Figura 2).

Es necesario resaltar que, aunque el primer factor fue el que en su mayoría explica las percepciones de los estudiantes en cuanto a las competencias específicas adquiridas; este no resultó ser significativo al 5% de error y 95% de confianza. No obstante, se encuentra una correlación entre el Factor 1 y la satisfacción ($b=,647$; $p=0,000$; $t=9,937$).

En cuanto a las relaciones que fueron significativas en el modelo predictivo planteado (Factor 2 – Satisfacción y Factor 3 – Satisfacción); se pueden mostrar relaciones significativas. Así pues, a medida que exista un incremento en las percepciones del Factor 2 y el Factor 3, así mismo será la incidencia de estos factores para causar la satisfacción del alumnado.

En cuanto al ajuste del modelo, el Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) fue de 0,078; siendo un valor aceptable al estar por debajo del 0,08; mientras que otros autores aceptan valores menores al 0,10 (Henseler et al., 2016; Hu y Bentler, 1999). Los resultados para los demás índices de ajuste fueron: para el índice normado de ajuste (Normed Fit Index (NFI)) de 0,696, para el valor Chi cuadrado de 762,838 con 2,494 para la distancia euclidiana al cuadrado (d_{ULS}) y 2,420 para la distancia geodésica (d_G).

Conclusiones

El objetivo del presente fue explorar la percepción de competencias específicas adquiridas por parte de estudiantes universitarios del perfil del Licenciado en Comercio Internacional y Aduanas y analizar si estas percepciones inciden en la satisfacción académica de los mismos.

En primer lugar, se exploraron las competencias que más aportan a la varianza explicada; seguido de poder confirmar si existe incidencia por parte de estas, en la satisfacción del alumnado. Se encontraron tres diferentes factores de competencias específicas adquiridas. El hallazgo principal fue identificar que el factor con mayor varianza en el AFE (competencia técnica-operativa) no logra predecir a la satisfacción del alumnado (relación sin significancia), mientras que los otros dos factores si lograron mantener una relación significativa.

Esto quiere decir que se encontró esta subclasificación factorial que ofrece una mayor claridad en cuanto a la interpretación de las competencias que propician una mayor satisfacción académica. Se puede notar que el primer factor obedece a la parte operacional y técnica de la carrera, por lo que, al no explicar la satisfacción académica sugiere la necesidad de abrir una futura línea de investigación ¿por qué las competencias específicas más técnicas y operativas no explican la satisfacción académica del licenciado en comercio internacional y aduanas?

Simultáneamente, los demás factores (factor 2 y 3 denominados competencia de gestión internacional y competencia organizativa-proactiva) refieren en general una disciplina, exigencia y desarrollo complementario en proactividad, análisis y trabajo colaborativo que los futuros profesionistas deben de desarrollar para poder desde un énfasis internacional. Estos últimos lograron explicar la satisfacción académica de los estudiantes, lo que en otras palabras significa que estas competencias propician la satisfacción académica de los futuros egresados. Por tanto, este hallazgo también requiere profundizar las evaluaciones del alumno, ¿por qué esta clase de competencias dirigidas al logro de la competitividad mediante la gestión y proactividad logran construir la satisfacción del licenciado en comercio internacional y aduanas?

Considerando que los encuestados fueron elegidos a conveniencia con base en un historial académico avanzado y la experiencia de haber realizado sus prácticas profesionales y/o servicio social en áreas de propias de su carrera y perfil; puede decirse que esta investigación obtuvo resultados más objetivos.

Para la Licenciatura de Comercio Internacional y Aduanas este resultado es útil para poder revisar un posible rediseño en programas educativos basados en competencias específicas. Esta investigación aporta información relevante acerca de la relación entre las competencias específicas adquiridas y la satisfacción académica en el perfil de los alumnos que cursan tal licenciatura, sin embargo, en este estudio no se consideraron las competencias de ingreso como alumnos aspirantes a cursar el programa educativo.

Aunado a lo dicho, investigar la percepción del alumno, respecto de las competencias específicas que percibe adquirir, se propone como punto de partida para poder mejorar los modelos educativos basados en competencias; lo que posteriormente permitirá contrastar resultados desde la visión del empleador y de figuras alternas involucradas.

Futuras líneas de investigación también deben profundizar acerca de las razones por las que la dimensión de las competencias específicas que mayor varianza obtuvo en el AFE, fue la que no logró una significancia para con la variable de satisfacción. También cobra sentido el estudiar la relación de estas competencias de ingreso en contraste con las competencias específicas obtenidas de manera satisfactoria en la institución universitaria, además de vincular al estudio con las competencias laborales que los egresados desarrollen en sus áreas de trabajo. Esto, en aras de tener un monitoreo de perfiles competitivos con mayor integralidad.

Referencias

- Álvarez-Santullano, M., de Prada-Creo, E., y Pino-Juste, M. (2018). Estudio sobre la capacidad técnica y las competencias transversales desarrolladas en las prácticas externas universitarias. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44(3), 137-155. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052018000300137>
- Arenas, I. D. R., Castañeda, C. K. V., Marín, J. A. D., Peláez, A. D., y Álvarez, A. F. R. (2020). Percepción del proceso de formación por competencias y su relación con las prácticas empresariales: un caso de estudio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60), 46-68.
- Bhagra, A., y Sharma, D. K. (2018). Changing paradigm of employability skills in the global business world: A review. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(2).
- Barraycosa-Martínez, J., y Lasaga-Millet, O. (2009). Competencias e inserción laboral . *Madrid, España: CEU Editores*. Recuperado de <https://www.marcialpons.es/libros/competencias-e-insercion-laboral/9788492456789/>
- Buitrago-Suescún, O. Y., Espitia-Cubillos, A. A., y Mejías-Acosta, A. A. (2017). Análisis de factores para la medición de la satisfacción estudiantil en educación superior: Caso ingeniería industrial, Universidad Militar Nueva Granada. *Revista de Educación en Ingeniería*, 12(24), 107–112. Recuperado de <https://educacioneningenieria.org/index.php/edi/article/view/774/336>
- Carvajal, A., Leguina, A., y Espinosa, P. (2013). Factores determinantes en la percepción de la imagen y calidad de servicio y sus efectos en la satisfacción del cliente: un caso aplicado a la banca chilena. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 19(2), 255–267. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4382298&info=resumen&idioma=SPA>
- Clemente-Ricolfe, J. S. C., y Pérez, C. E. (2013). Análisis de la percepción de las competencias genéricas adquiridas en la universidad. *Revista de educación*, (362), 535-561. CONACI, (2020). CONACI. Obtenido de CONACI: <http://conaci.org.mx/nuevositio/noticias/>
- Chin, W. (1998). Commentary Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), vii-xvi CR-Copyright #169; 1998 Management Inf. <https://doi.org/10.2307/249674>
- De la Fuente-Mella, H., Navarro, M. M., y Riquelme, M. J. R. (2010). Analysis of satisfaction of students of the faculty of engineering of universidad de talca. *Ingeniare*, 18(3), 350–363. <https://doi.org/10.4067/s0718-33052010000300009>
- Delgado, A. M., Borge, R., García, J., Oliver, R. y Salomón, L. (2005). Competencias y diseño de la evaluación continua y final en el Espacio Europeo de Educación Superior. Programa de estudios y análisis. Madrid: Dirección General de Universidades, MEC.
- Folgueiras, B. P., González, E. L., y Latorre, G. P. (2011). Aprendizaje y servicio: estudio del grado de satisfacción de estudiantes universitarios Service learning: study of the degree of satisfaction of university students. *Revista de Educación*, 159–185. Recuperado de <https://www.academia.edu/download/38162182/re36206.pdf>
- García-Tascón, M., Torres-Pinazo, J., Teva-Villén, R., y Morales-Cevitanes, MA. (2018). Análisis de la percepción de objetivos y competencias adquiridas en la asignatura "Equipamientos e Instalaciones Deportivas". *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 190-208. Epub 26 de julio de 2021. Recuperado en 15 de agosto de 2022, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-84232018000300014&lng=es&esytng=es.
- Hair, J., Hult, T., Ringle, C., y Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). California, FA.: Sage Publications.

- Helgesen, O., y Nettet, E. (2007). What Accounts for Students' Loyalty? Some Field Study Evidence. *International Journal of Educational Management*, 21, 126-143. <https://doi.org/10.1108/09513540710729926>
- Henseler, J., Hubona, G. y Ray, P. (2016). Using PLS path modeling new technology research: updated guidelines. *Industrial Management y Data Systems*, 116(1), 2-20
- Hu, L. T., y Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Insunza, B., Ortiz, L., Pérez, C., Torres, G., McColl, P., Meyer A. y Bustamante, C. (2015). Estructura factorial y confiabilidad del Cuestionario de Satisfacción Académica en estudiantes de medicina chilenos. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación*, 2(40), 73-82. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=459645432008>
- Lent, R. y Brown, S. (2008). Social Cognitive Career Theory and Subjective Well-Being in the Context of Work. *Journal of Career Assessment*, 16; 6-21.
- Medrano, A. L., y Pérez, E. (2010). Adaptación de la Escala de Satisfacción Académica a la Población Universitaria de Córdoba - Dialnet. *Summa Psicológica UST*, 7(2), 5-14. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3423953>
- Mejías, A., y Martínez, D. (2009). Desarrollo de un Instrumento para Medir la Satisfacción Estudiantil en Educación Superior. *Docencia Universitaria*, 10(2). Recuperado de http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_docu/article/view/3704
- Pachas-Barrionuevo, F., Sueng-Navarrete, L., Vásquez-Alva, J., y Mormontoy-Laurel, W. (2019). Auto percepción de competencias genéricas de egresados de Odontología año 2016-2017, de una universidad privada, en Lima-Perú. *Odontología sanmarquina*, 22(4), 261-269.
- Padilla, J. y Montes, C. (2019). Repository.ucc.edu.co. Recuperado de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13137/1/2019_competencias_laborales_empresas.pdf
- Pereira-Álvarez, O. A. (2021). La imagen institucional y el cumplimiento misional como predictores de la satisfacción estudiantil. *Apuntes Universitarios*, 11(3), 226-240. Recuperado de <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/703/779>
- Quaranta, J. F., Falicoff, C., y Trombert, A. R. (2020). La formación de los licenciados en biotecnología: un análisis de la percepción de las competencias profesionales y cuestiones sociocientíficas desde la mirada de los graduados. *Revista Argentina de Educación Superior*, (20), 56-72.
- Rivera, D. A., y Ruiz, M. (2015). Satisfacción del Estudiantes que Actualmente Cursa Electivas en Bienestar Institucional FESC - Dialnet. *Fundación de Estudios Superiores Comfanorte FESC*, 5(9), 79-94. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5286662>
- Riquelme, M. (2018). WebyEmpresas. Obtenido de WebyEmpresas: <https://www.webyempresas.com/cuales-son-las-competencias-especificas/>
- Roldán, E. (2012). Competencias del profesional en Comercio Internacional. Obtenido de <https://logisticasud.enfasis.com/historico/competencias-del-profesional-en-comercio-internacional/>
- Rodríguez, M. M., y López, J. K. C. (2019). Satisfacción académica en estudiantes de nivel superior: variables escolares y personales asociadas. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 6(12). Recuperado de <https://www.cagi.org.mx/index.php/CAGI/article/view/198>
- Román, G. J. (2017). Modelo de factores predictores de satisfacción estudiantil y lealtad institucional validado con estudiantes universitarios. *Revista Internacional de Estudios en Educación*, (1), 22-37. Recuperado de <https://riee.um.edu.mx/index.php/RIEE/article/view/178/168>
- Romero, Z. P., Gaytán, C. J., y Vargas, B. J. A. (2018). Servicio al cliente e integración del marketing mix de servicios. México.

- Sánchez, D. G., Oviedo Marin, R., Inés, Y. E., y López, M. (2011). Factor influencing the academic performance of college student (Vol. V).
- Surdez, E. G., Sandoval, M. y Lamoyi, C. L. (2018). Satisfacción estudiantil en la valoración de la calidad educativa universitaria. *Educación y Educadores*, 21(1), 9–26. <https://doi.org/10.5294/edu.2018.21.1.1>
- Vigier-Moreno, F. J. (2010). El nombramiento de traductores-intérpretes jurados de inglés mediante acreditación académica: descripción de la formación específica y del grado de satisfacción de los egresados.
- Zamorano, C. O. , Rodríguez, M. E. , Acosta, A. M., y Ávila, L. C. (2013). Medición de la Satisfacción Estudiantil Universitaria: Un Estudio de Caso en Una Institución Mexicana. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 5(9), 261–274. <https://doi.org/10.13084/2175-8018.v05n09a14>

Gestión millennial en una agencia creativa de la ciudad de Durango

Millennial management in a creative agency in Durango City

Francisco Martín Villarreal-Solís¹, Rubén Molina-Sánchez², Enrique Blanco-Castañeda³

Resumen

Incorporar talento humano joven a las organizaciones supone retos para su gestión; los denominados jóvenes millennials han tomado mayor fuerza en el mundo laboral, lo que también significa expectativas y motivaciones distintas de los grupos generacionales que les precedieron; reconocer y gestionar esas nuevas necesidades puede significar una ventaja competitiva. A partir de las observaciones realizadas dentro del proceso de diagnóstico organizacional en la agencia creativa se concluye que esta requiere mejorar su gestión de personal, con elementos que contribuyan a retener el personal creativo y a crear un mejor ambiente de trabajo; las acciones a emprender se enfocan en el perfil millennial presente en los miembros de la organización. El proceso de identificación de las acciones y propuestas supuso la revisión de literatura enfocada específicamente en la gestión del talento millennial, desarrolladas por consultores y expertos en la materia; se propone un esquema basado centrado en la comunicación, retroalimentación constante, flexibilidad en el trabajo y liderazgo participativo, en un entorno de cultura organizacional que detone valores organizacionales que ayuden a crear compromiso en la empresa.

Palabras clave: millennial, gestión, talento, liderazgo.

Abstract

Incorporating young human talent into the organization can represent management challenges; The so-called millennials have become a stronger force in the workplace, which now incorporates new expectations and motivations, different to those of the generational groups that preceded them; recognizing and managing these new needs can mean a competitive advantage. Based on the observations made within the organizational diagnosis process, this study concluded the creative agency requires improvement in its personnel management, including elements that contribute to personnel retention and to create a better work environment; the improvement actions should focus on the millennial profile present in the members of the organization. The process of identifying the actions and proposals involved reviewing the literature specifically focused on millennial talent management, developed by consultants and experts in the field; the proposal includes a scheme based on communication, constant feedback, work flexibility and participative leadership, all this within an

¹ Doctor en Administración, profesor investigador, departamento de investigación de la División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, marco administrativo y organizacional, fmvillasol@ujed.mx ORCID [0000-0001-9251-5084](https://orcid.org/0000-0001-9251-5084)

² Doctor en Administración, profesor investigador, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, campus Celaya-Salvatierra, desarrollo y gestión de la mipyme, humararuben@gmail.com ORCID [0000-0001-6915-9122](https://orcid.org/0000-0001-6915-9122)

³ Maestro en Finanzas, alumno del Doctorado en Gestión de la Organizaciones, Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, gestión estratégica de las organizaciones, enrique.blanco@ujed.mx



organizational culture environment that triggers organizational values and develops commitment in the company.

Keywords: millennial, management, talent, leadership.

JEL: J21, J28, M12, M54.

Introducción

Los procesos de diagnóstico y análisis dentro de las organizaciones buscan identificar problemáticas actuales y brindar alternativas de solución e intervención enfocadas a la realidad presente en la organización y su entorno. En este contexto se identifica como objeto de estudio una organización (*startup*), integrada completamente por miembros del grupo generacional *millennial*, que requiere acciones de mejora en su gestión en general; esta organización se clasifica de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) como empresa de servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados a las tecnología de la información, asesoría en instalación de equipo y redes informáticas, y servicios de instalación de software. Las unidades económicas integradas a este sector, según cifras del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), representaron en 2018 43,255.460 mdp, un total de 105,280 personas empleadas a nivel nacional, 58.156 mpd y 287 personas a nivel estatal; a nivel municipal se concentra el 96.55% de los ingresos y 89.55% de personal ocupado a nivel estatal; de acuerdo a los reportes de los censos económicos 2009, 2014 y 2019 de los mismos institutos se observa un crecimiento generalizado en factores como ingresos, personal contratado, remuneraciones y el número de unidades económicas.

La agencia creativa está constituida como una Sociedad Anónima, desarrolla actividades de mercadotecnia digital, desarrollo de software y diseño gráfico; es un proyecto *startup* concebido y desarrollado por jóvenes con una edad promedio de 27 años, egresados de universidades locales, con preparación en ingeniería en software, sistemas computacionales, informática, mercadotecnia y diseño gráfico a un nivel profesional no de posgrado; además la mayoría de ellos se enfrenta a su primer empleo formal, donde han configurado equipos de trabajo a partir de sus aspiraciones e inquietudes profesionales y personales. Derivado de las observaciones realizadas en el diagnóstico organizacional se identifica un potencial de mejora en las prácticas de gestión del talento humano, considerando que es la piedra angular sobre la cual recaen acciones que posibiliten la detonación de estrategias competitivas para la empresa.

Definición de la investigación

Esta investigación busca identificar y proponer acciones orientadas a mejorar la gestión del talento humano de los integrantes de la organización, se planteó la siguiente hipótesis:

El perfil generacional millennial es el factor clave para la identificación y propuesta de acciones de mejora de gestión del talento en la agencia creativa.

Al definir la investigación Yin (1984) indica los siguientes componentes:

- 1) Preguntas de estudio:** ¿Cómo y qué acciones de mejora en la gestión del talento humano millennial se pueden proponer a la agencia creativa?
- 2) Sus proposiciones:** dirigen la atención a lo que debería ser examinado en el estudio; en este caso los elementos que determinan la necesidad y propuesta de acciones de mejora.
- 3) La unidad de análisis:** el individuo relevante de donde se recolecta información; la agencia creativa que determinó el problema a abordar y que con sus características delimita las propuestas de mejora.
- 4) La lógica vinculando datos y proposiciones:** se refieren a diversas partes de información del propio caso que se relacionen con alguna proposición teórica, dentro del proceso del diagnóstico se evidencia la necesidad de mejoras integrales en la organización, con un factor clave en la gestión del talento humano, visualizado como factor detonante del potencial de la empresa.
- 5) Criterio para interpretar las búsquedas:** el perfil generacional millennial como el factor clave que relaciona la necesidad de mejoras en la gestión y la manera en que estas deben ser estructuradas.

Revisión de la literatura

Startup como modelo de negocio

El modelo de negocio incluye elecciones realizadas por la empresa para su funcionamiento, activos, estructura, prácticas de compensación, contratos, instalaciones, como la compañía operará con el tiempo (Landazury & Ferrer, 2016; Drucker, 2012; Casedesus-Masanell y Ricart, 2007; Magretta, 2002). La empresa objeto de la investigación se identifica como un startup, que refiere a empresas de reciente creación o en etapas tempranas de crecimiento, sus proyectos se enfocan a lo digital, no cuentan con información histórica y son propuestas innovadoras (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015); pueden presentar bajo nivel de ingresos, flujos negativos de efectivo, e información limitada de su desempeño (Botello & González-Bueno, 2020). Suelen estar relacionadas con el ámbito tecnológico, el mundo de internet y las tecnologías de la comunicación, son agentes generadores de cambio, empleo e innovación; este tipo de empresas operan cada vez más en forma de red, con una estructura flexible y sin muchos niveles jerárquicos (Montoya, 2016).

Con menor inversión en infraestructura que empresas tradicionales, los startups son opciones de inversión innovadoras con esquemas como el *crowdfunding*, las 3F (*family, friends and fools*) o los *business angels*, que adaptan esquemas de inversión al entorno y permiten invertir fondos importantes en ellas (White & Dumay, 2017; Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014; Kotha & George, 2012).

La generación millennial

El consenso general ubica a esta generación como la integrada por personas nacidas entre los años 1980 y 2000 (Curlletto & Uicich, 2019), aunque no existe un parámetro perfectamente definido; este grupo poblacional constituye actualmente casi la mitad de la fuerza laboral y para 2030 podrá representar hasta el 75% (Tuff, 2020); las características de esta generación incluyen la habilidad multitarea, búsqueda de la satisfacción laboral, equilibrio con la vida social, valoración de la empleabilidad y destacan que la remuneración no es el único factor de la gratificación laboral (Pincheira & Arenas, 2016). Las compañías que logren adaptarse a los requerimientos de esta generación obtendrán una ventaja estratégica sobre la competencia (Caraher, 2014).

En el ambiente laboral el *millennial* no tolera estructuras rígidas, valora el conocimiento sobre la autoridad, disfruta trabajar en equipo, es optimista, expresa lo que piensa (Karsh & Templin, 2013); suele ser dinámico, emprendedor, flexible, se motiva a permanecer en la empresa con elementos como el aprendizaje, clima laboral, flexibilidad de horarios o el aprendizaje, por encima de factores económicos (Curlletto & Soler, 2016); debe destacarse entonces la importancia de la adaptabilidad de la administración y prácticas de gestión ante estos nuevos elementos, deberán orientarse a aspectos como la diversidad, inclusión y destacar aquellas orientadas a la atracción y retención del personal, diseñando nuevas estrategias para mantener el talento dentro de la organización (Zavala & Frías, 2018; Rai & Mukeherjee, 2017; Kultalahti & Viitala, 2015; Al-Emadi, Schwabenland, & Wei, 2015).

Los *millennials* tienen motivaciones diferentes a las de sus predecesores, esto conduce a los líderes empresariales a replantear sus estrategias de contratación y retención de talento; también otorgan mayor importancia a su vida personal, cambian de puesto o posición en su carrera, cambian de trabajo frecuentemente, el sueldo no es su principal satisfactor y es poco probable que llenen sus expectativas personales a través del trabajo (Forero & Maldonado, 2019; Elgar, 2012); al cambiar de trabajo entre 12 y 18 meses de haber sido contratados, el desafío de su retención se vuelve inusualmente complicado; las investigaciones se centran en diferencias organizacionales, diferencias de edad y de experiencia; el factor común es la sensación de valor, que influye en el compromiso, retención y factores de compromiso afectivo con la organización (Hechl, 2017).

Roslik (2018) interpreta a los *millennials* como una generación bien educada, con confianza en sí misma, con grandes expectativas, con capacidad de trabajar en equipo y trabajar en múltiples tareas, características que los vuelven atractivos para el departamento de recursos humanos; por otro lado, pueden llegar a tener problemas con sus superiores por su tendencia a dar su opinión y señalar aquello que consideren está mal en la organización; la edad y el rango jerárquico no les es relevante, respetan

más a aquellas personas que consideran inteligentes (Weber, 2015). Su compromiso social los lleva a buscar empresas con un impacto positivo en la sociedad y el mundo, que ofrezcan oportunidades de movilidad y de escalar en la organización (Sharp, 2015).

Este segmento puede llegar a ser considerado narcisista, buscador de atención, con tendencia a sobreestimar sus habilidades, aunque cierto nivel de narcisismo puede relacionarse con altos niveles de autoeficacia y compromiso laboral (Crappell, 2012); esta generación creció creyendo que se puede lograr mucho con poco esfuerzo y de inmediato, situación que difiere de la realidad laboral, causando frustración y abandono (Sinek, 2016), derivado de expectativas y demandas poco realistas en el puesto de trabajo (Ramadan, Dwaikat, & Wan, 2014).

De acuerdo con los datos del INEGI (2016) para 2015, la edad promedio en el país es de 27 años, la población *millennial* representa 31% de la población nacional, revelando la importancia de este sector de la población que ya se encuentra integrada en las organizaciones y está exigiendo ajustes en la manera de gestionar su talento. Los retos de lidiar con los millennials destacan la necesidad de estudiar los factores que inciden en su motivación, su elección de un empleo, la permanencia en él y su eventual abandono; se denota la importancia de estrategias de fidelización, pero para poder plantearlas primero deben comprenderse las necesidades y capacidades de esta fuerza laboral (Mitta & Davila, 2015; Karsh & Templin, 2013; Hernández, 2009; Lowe, Levitt, & Wilson, 2008); corresponderá a cada organización en lo individual otorgar los medios para encauzar las actitudes de los empleados hacia la fijación de metas, contribuir con la empresa y su gestión del conocimiento.

La gestión del talento humano

La gestión humana se enfoca a actividades de apoyo a la dirección, incluye políticas, planes, programas y actividades para la obtención, formación, motivación, retribución y desarrollo del personal necesario para generar una cultura organizacional, que a la vez equilibre los objetivos convergentes de la organización de una manera efectiva (García, Sánchez, & Zapata, 2008); su importancia radica en en la consecución de los intereses de la organización así como planes personales (Riascos & Aguilera, 2011). El término “gestión del talento” se atribuye a Watkins (1998), incluye elementos como la cultura y estructura organizacionales, tecnología o procesos internos de la organización; busca centrarse en el potencial del empleado y no únicamente en la productividad, persigue un mejor desempeño a través de un adecuado desarrollo de sus habilidades (Alonso, García, López, & Amador, 2018).

Se pueden considerar diferentes elementos fundamentales para la gestión del talento humano (Chiavenato, 2019): se trata con seres humanos con personalidad, conocimientos y habilidades necesarias para la organización; ellos son agentes dinámicos dentro de la organización y a su vez son sus socios, que invierten esfuerzo, dedicación, compromisos y riesgos compartidos; al desarrollar un plan de gestión de talento deben considerarse elementos que van desde la integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y proceso de auditoría de las personas dentro de la organización. Implicar a las personas en la empresa significa generar un compromiso con el trabajo y la organización, la inserción del talento estaría relacionada con las competencias personales e individuales, pero bajo principios como identidad, cultura y filosofía colectivas (Majad & Musa, 2016).

Un plan de gestión de talento humano que busque reconocer a los colaboradores como integrantes de la organización y no como un recurso más consigue un mejor compromiso, adaptabilidad y un impacto positivo en el crecimiento organizacional y desempeño laboral; actualmente esta gestión se considera una unidad estratégica para poder desarrollar estrategias competitivas, pues es a través del talento humano que se pueden lograr cambios organizacionales (Párraga, 2016). El análisis de la gestión del talento humano nos remite a elementos relacionados con la forma particular en que la empresa decida desarrollar sus funciones, en el caso de esta investigación se deberán ajustar estos conceptos a la visión que los *millennials* construyan de la empresa y sus propias expectativas y motivaciones.

El comportamiento y la cultura organizacionales

Los resultados de una organización están íntimamente relacionados con su comportamiento organizacional, el cual es la manera de comportarse del personal en el día a día; Medina (2012), describe ese comportamiento a partir de 3 componentes: (i) El sistema organizacional: procesos y estructuras organizacionales, herramientas tecnológicas, infraestructura, sistemas o políticas. (ii) Los sistemas individuales: contar con el personal adecuado para desarrollar las estrategias; los colaboradores deben contar con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, o bien ser capaces de desarrollarlas. (iii) La cultura organizacional: es el conjunto de prácticas, normas y creencias compartidas por los integrantes de la organización, la actitud y acciones necesarias para lograr implementar estrategias de negocio; no se considera como un elemento estático, la cultura cambia con los individuos que la generan.

Estas prácticas refieren a la manera en que el personal se comporta en situaciones específicas de su operación (comunicación, reuniones, evaluaciones); las normas generan y rigen como debe darse este comportamiento ya sea de manera formal o informal, mientras que las creencias definen los valores, paradigmas organizacionales, marcos de referencia y escalas de valores para la organización; equiparables a las reglas para actuar, valores, creencias y códigos de conducta individuales, que definen las reglas para actuar.

El liderazgo participativo

Publicado en 1973 por Vroom y Yettoon este modelo buscó centrarse en la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen en los subordinados para la toma de decisiones; el modelo estuvo influenciado por las ideas de French Jr, Israel, y As, (1960); Vroom y Mann, (1960); Morse y Reimer, (1956), y Coch y French (1948); propone cinco procesos de decisión, dos de carácter autoritario, dos consultivos y uno de toma de decisiones conjuntas; cada uno se aplica tomando en consideración la información disponible, la probabilidad de aceptación de la decisión final por parte de los subordinados y la participación en el planteamiento de alternativas creativas.

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque el líder considera la opinión de sus subordinados y les consulta para decidir, fomentando la colaboración, expresión de opiniones y la influencia del grupo en las ideas, procesos y toma de decisiones (Koopman y Wierdsma, 1998); la idea detrás de esta postura se deriva de la teoría del procesamiento social de la información (Salanick y Pfeffer, 1978) que sugiere que el liderazgo participativo promueve la creencia en la innovación como un objetivo de la organización, se le asigna además un valor positivo y busca que los comportamientos innovadores promuevan mejoras para el funcionamiento de la organización.

Kottler (1999) señala entre las características del esquema de liderazgo participativo la facilidad de comunicación entre el equipo, la no distinción entre sus miembros, la capacidad de escuchar y atender los problemas de otros, la participación de todos en la toma de decisiones para poder lograr las metas establecidas, reconocer que las propuestas del equipo pueden tener mejores resultados que las planteadas por el líder y la motivación para mantener al equipo enfocado en el objetivo; considera también que a través de este liderazgo se puede lograr un alto grado de compromiso, pero contrasta con la cantidad de tiempo invertido en la toma de decisiones, y la distinción de las opiniones que no contribuyan al objetivo o que puedan resultar no aplicables en términos de complejidad y/o costos, aspectos que finalmente recaen en el líder.

En su estudio sobre el compromiso afectivo, liderazgo participativo e innovación del empleado, Odoardi, Battistelli, Montani y Peiró (2019) enfatizan la importancia del líder para promover la toma de decisiones en el equipo, independientemente del potencial de riesgo y dificultades; discuten que la manera de lograr una meta es por medio de una atmósfera intra-grupal y de un clima psicológico compartido, estos elementos elevan la confianza en las ideas propias, y promueven expectativas respecto a que la innovación volverá más exitosa y efectiva a la organización. El liderazgo participativo constituye una parte central en la gestión del talento humano en la agencia creativa, donde la comunicación, retroalimentación y participación constante de los líderes de la organización permiten la creación de una red de trabajo.

Metodología de la Investigación

Diagnóstico Organizacional

Es un estudio especializado de toda una organización que busca evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades y problemas, factores potenciales, alcance y crecimiento; provee una visión panorámica para poder plantear cambios sustanciales (Guizar, 2013). Se resalta que este diagnóstico presenta elementos que actúan de manera sistemática y organizada, factores internos y externos que influyen en la creación de estrategias de adaptación y sobrevivencia de la organización; también le permite prever y planificar incertidumbres o amenazas; requiere elementos como la integración de recursos y capital humano para garantizar su éxito; Peters y Norhaus (2005); Thompson y Stickland (2004); Francés (2001); Porter (2000), citados por Bravo, Valenzuela, Ramos y Tejada (2019).

Aunque se trata de una práctica global y utilizada desde décadas atrás, no existe un instrumento estandarizado para su aplicación, las propuestas pueden ser simples o complejas y servir de guía para la creación de distintas herramientas de diagnóstico e intervención (Osorio, Vargas, Grimaldo, Guzmán, Pérez, Rodríguez, & Torrente, 2016); en una empresa puede aplicarse un diagnóstico maleable y personalizado para recopilar la información necesaria para evaluar y aplicar intervenciones (Ávila, 2013); el diagnóstico puede incluir diferentes áreas y procesos: financieros, comerciales, económicos, relacionados con el capital humano, cultura organizacional, clima laboral, fortalezas, oportunidades de mejora, entre otros (Ávila, 2016).

Dentro del diagnóstico el analista puede hacer uso de diversidad de técnicas que pueden ser más o menos explícitas, generales o concretas; Rodríguez (2017), señala que este tipo análisis organizacional representa a las organizaciones y su funcionamiento de una manera selectiva al considerar sólo variables relevantes, permiten identificar focos de atención, ofrecen una interpretación de la organización, donde el investigador elige qué análisis y modelos aplicar de acuerdo con las perspectivas, expectativas y conocimiento que tiene de la organización.

El diagnóstico de la organización

La etapa de diagnóstico organizacional se desarrolló integrando diversas posturas y metodologías, se describe a continuación el proceso general:

El contrato: en el contexto académico en el que se realizó la investigación el contrato tomó la forma de un convenio de colaboración entre la empresa y el observador; las partes se comprometen a realizar acciones a favor de la investigación, la empresa se compromete a brindar el espacio y acceso a la información relevante, el observador se compromete a no divulgar información.

Objetivos: el diagnóstico busca encontrar problemáticas y áreas de oportunidad, para luego luego sustentar soluciones y propuestas de mejora.

Herramientas: el proceso se nutre sobre todo de la observación dentro de la empresa; se planteó la rotación de la estancia y observaciones entre los departamentos que la integran; se incluyen entrevistas y cuestionarios semiestructurados para conocer los integrantes de la organización y la relación entre sus departamentos; posteriormente se incluyeron elementos que permitieran un análisis más ordenado como: análisis de la empresa a partir de los elementos de un proyecto de inversión⁴, entrevistas semiestructuradas basadas en el modelo PyME-JICA⁵, análisis de la cultura organizacional

⁴ Considera la creación de nuevas empresas y el mejoramiento de las existentes; el fin del proceso de evaluación es evitar el mal uso de los recursos, o ayudar a su correcta asignación; se retoman aquí planteamientos de Sapag y Sapag (2014), y de Baca (2010), para conceptualizar la empresa a partir de los estudios administrativo, económico, técnico y de mercado, considerando que cubren los elementos críticos para la correcta integración de un organizacional funcional.

⁵ Cuestionario de evaluación del sector servicios del programa de consultoría empresarial Pyme-JICA de la Dirección de Capacitación y Consultoría de la Secretaría de Economía, se cubren las 4 áreas principales de una organización, emplea escalas de medición aplicada considera niveles que van de 1 (mal) a 5 (excelente) para las preguntas que integran cada sección; estas entrevistas tuvieron como objetivo contrastar las observaciones realizadas en otras etapas del diagnóstico.

a partir de OCAI⁶ y el análisis de los factores de retención de personal según el modelo de Madero⁷ (2019). A partir de estos elementos se generaron observaciones y se identificaron problemáticas en la organización, las cuales se describen en el apartado hallazgos y conclusiones del diagnóstico.

Cronogramas y plazo: las observaciones fueron llevadas a cabo en las instalaciones de la empresa durante el año 2019 y 2020, la pandemia COVID-19 obligó a la empresa a realizar actividades de manera remota como parte de las medidas de prevención; a la fecha se mantiene comunicación con la empresa. El plazo se extiende hasta la definición de la propuesta de solución, con posibilidades de dar seguimiento a las recomendaciones generadas.

Hallazgos y conclusiones del diagnóstico

Las observaciones derivadas del diagnóstico refieren que la agencia creativa se ha configurado de una manera muy reactiva antes las oportunidades y retos que se le han presentado; no existe un plan general a nivel directivo u operativo, cada departamento de la organización se enfoca en el trabajo al corto plazo, que puede resumirse en cubrir la carga semanal, sin que se tenga una visión a futuro de lo que se pretende lograr; sin embargo, la empresa continúa en funciones, probablemente impulsada por las inquietudes y aspiraciones de sus fundadores y los elementos de su equipo de trabajo; el ambiente en el que se desarrollan las funciones se percibe flexible y participativo.

Desde los primeros acercamientos a la organización se identifica la flexibilidad y la falta de una estructura rígida: se revela la inexistencia de documentación que la defina de una manera formal o especifique la manera en que debe funcionar; se carece de manuales de organización, descripción de puestos o incluso de información histórica que permita analizar y/o evaluar su desarrollo.

Los departamentos que la componen (diseño gráfico, mercadotecnia, desarrollo de software y soporte técnico) ven diluidas sus funciones, la reconfiguración constante de equipos de trabajo sugiere una cultura y forma de organización muy cambiante y flexible; se incorpora personal que puede no estar laborando en su área específica de formación pero que aporta habilidades y conocimientos aplicados al quehacer de la empresa; los requerimientos materiales para cada departamentos son mínimos, la verdadera materia prima es la creatividad de sus elementos, que buscan la mejor manera de hacer las cosas. Por otro lado, áreas importantes como recursos humanos, ventas, contabilidad o finanzas no se identifican dentro de la agencia creativa; las funciones pueden desarrollarse de manera reactiva (cuando son necesarias) o, como en el caso de contabilidad, por terceros.

Ante este panorama de cambios y una estructura flexible, el análisis de la organización requirió un acercamiento más ordenado, los componentes administrativos, de mercado, técnico y económico se abordaron a partir de las observaciones en la empresa; la información se integró con las experiencias percibidas en el quehacer diario, se remite nuevamente a una configuración flexible;

En su aspecto administrativo la empresa puede beneficiarse de una reestructuración integral, donde se definan formalmente las áreas funcionales y alcances de cada, pero sobre todo delimitar el papel que desempeña cada colaborador en el logro de los objetivos y metas potenciales, esta reestructuración deberá ser a la vez lo suficientemente flexible para permitir la colaboración entre departamentos, el tipo de servicio que brinda la empresa rara vez podría incluir un solo equipo de trabajo, las revisiones y ajustes que se realicen ante cada nuevo cliente o proyecto requieren de una comunicación fluida; a su vez debe promover un ambiente de trabajo que considere elementos de cooperación, tutorías, elementos de liderazgo participativo y flexibilidad en las funciones, tanto la parte del qué como el cómo hacerlas.

⁶ El instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés), tiene como objetivo ayudar a identificar la cultura organizacional actual en la organización, el cuestionario utilizado fue una versión modificada del desarrollado por Cameron y Quinn (1999); este consta de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones.

⁷ Modelo orientado a la evaluación de factores de retención y su agrupación de acuerdo con sus características en cuatro componentes que lo integran (Pertenencia, ambiente social, eficiencia productiva y núcleo personal), evaluando cada una a partir de distintos factores con escala que va del 1 al 5.

Respecto a su mercado la agencia creativa requiere definir la posición futura que desea lograr, definir la expansión o segmento de mercado que mejor se adapte a sus posibilidades de configuración, con proyectos nacionales y extranjeros que pueden supervisarse a distancia; también un establecimiento de procesos, alcances, áreas, funciones, responsabilidades y objetivos que requieran la coordinación de todos los elementos de la empresa; la configuración en estos equipos de trabajo buscaría satisfacer necesidades de desarrollo o aplicación de conocimientos, o bien el deseo de superación de los miembros del equipo; la empresa puede revelarse como una opción innovadora con equipos multitarea y varios perfiles trabajando en un mismo proyecto, y por otro lado convertirse en una opción para generar desarrollo de carrera para nuevos elementos.

Dentro del componente técnico se reveló la importancia de contar con conocimientos y equipo de trabajo actualizados, los cuales son una necesidad para el servicio a brindar; la supervisión de los procesos internos manifiesta un alto nivel de creatividad, pero también evidenció la necesidad de contar con una base para que cada elemento reconozca sus funciones, pero también pueda aportar sus habilidades y conocimientos, esto es delimitar las funciones, pero otorgando autonomía en su ejecución. La empresa puede beneficiarse de esquemas de trabajo flexibles, horarios mixtos, trabajo a distancia y capacitaciones constantes en aquellas áreas que por un lado sean necesarias dentro de la empresa, pero también satisfagan necesidades de desarrollo de su personal; es un equilibrio entre lo que la agencia creativa desea hacer y ofertar y lo que sus colaboradores aportan o están dispuestos a aprender.

La revisión del aspecto económico-financiero supuso una limitación al diagnóstico; la empresa mantiene necesidades de capital de trabajo, insumos, inventarios muy bajas, sus actividades no representan necesidades elevadas de inversión o que sean continuas fuera de pago de nóminas y servicios; el aspecto contable se lleva a cabo por asesores externos; no se permitió el acceso a la información contable actualizada o histórica; personal directivo refiere no considerar su aplicación en la evaluación de la empresa. La incorporación de elementos del mismo perfil generacional, que comprendan, contribuya a generar y revelar la importancia de este tipo de información podría significar una mejora en el desempeño general de la organización, pero al igual que con el resto de sus participantes debe buscarse que su visión y forma de trabajo empate con las de la empresa y con las del equipo de trabajo en el que se integrarían.

La serie de entrevistas aplicadas en la organización remiten nuevamente a elementos que sugieren una amplia flexibilidad en el entorno de la empresa; permitieron evidenciar la manera reactiva de trabajar y el desconocimiento de la visión a futuro del negocio; los líderes y jefes de departamento manifiestan falta de interés hacia la aplicación y evaluación de métodos y técnicas económico administrativas por no ser parte de su formación profesional y porque la manera en que la empresa se ha configura no requiere ese tipo de controles.

El cuestionario PyME JICA refiere aspectos como infraestructura, ambiente laboral por encima de la media de la escala aplicada, es decir se cuentan con elementos necesarios para desarrollar el trabajo en la organización; otros aspectos como el conocimiento de metas, objetivos obtuvieron menores valoraciones; el componente económico y su evaluación evidenció nuevamente la poca importancia o utilidad que se le otorga a la información financiera; elementos de estrategias de administración manifiestan una cooperación estrecha entre los departamentos que integran la empresa, pero también que esa cooperación podría no estar del todo definida o planeada; se detecta la ausencia de un plan elaborado a nivel directivo, lo que ocasiona que la organización tenga un enfoque y visión de muy corto plazo en su manera de trabajar. La organización cuenta con líderes y jefes de departamento que están identificados, pero su estilo de liderazgo permite cierta libertad de acción, se concentran en lo que es necesario hacer (en el corto plazo) y se brinda libertad en el cómo hacerlo.

La flexibilidad a la cual se hace referencia en párrafos anteriores se percibe ya presente dentro de la organización, expresada en su cultura organizacional preponderante tipo clan (27.02% con un alfa de 0.83), la cual caracteriza a un lugar amigable para trabajar, con sentido de familia y donde los líderes son vistos como mentores; donde se promueve la lealtad, tradición, cohesión y participación entre sus miembros, quienes comparten creencias y valores; este tipo de cultura incluye un ambiente laboral que puede ser manejado a través de equipos de trabajo. La cultura clan tiene orientación interna y control flexible, busca la efectividad a través del desarrollo humano y la participación.

Durante el proceso de diagnóstico y observación se detectó la entrada y salida constante de personal; se percibe la empresa como una primera oportunidad o un primer contacto con la vida profesional laboral de recién egresados; esta situación limita el establecimiento de estrategias competitivas y el desarrollo integral de la organización; a partir del modelo de factores de retención se identificó que los factores mejor evaluados se concentran en el núcleo personal (4.39 promedio en la escala), que incluye elementos como el desarrollo profesional, de carrera, desarrollo de habilidades, balance entre la vida y el trabajo, reconocimiento y estabilidad profesional; el componente con menor valuación refiere al aspecto de pertenencia con aspectos como el prestigio de la empresa, la imagen o congruencia social (4.0 promedio en la escala). Los elementos mejor valorados refieren a las oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera en la empresa (4.7 de valoración); el elemento con menor valoración corresponde a la responsabilidad social de la empresa (3.7 de promedio); el cambio de trabajo obedece a inquietudes tanto personales como profesionales de los elementos, que buscan desde mejores condiciones laborales o la oportunidad de desarrollar otras habilidades.

El trabajo en equipo y la cohesión entre los miembros de la organización se percibe en la reconfiguración constante y la colaboración en los proyectos a emprender; se observa la cooperación entre elementos, la apertura por parte de los jefes hacia esas inquietudes y desarrollo de habilidades, el aprendizaje en equipo.

La problemática general detectada gira en torno a la necesidad de que el personal de la organización reconozca la utilidad de establecer una mejor coordinación de sus esfuerzos hacia un fin en común e incluir un esquema de comunicación, retroalimentación y reconocimiento, todo esto deberá trascender más allá de los perfiles profesionales de los integrantes de la empresa, quienes tienen una visión propia de cómo crear y hacer negocios y requieren esquemas de motivación y retención claros; la empresa cuenta con la particularidad de no estar integrada por elementos de distintos bloques generacionales; esto implica que la construcción del ambiente laboral y sus elementos deberán estar enfocados específicamente a los elementos de esta generación.

Las potenciales soluciones que se presenten ante la empresa deberán incluir en su planteamiento una gran flexibilidad en los roles de trabajo, configuraciones que no sean estrictas para que el trabajo pueda seguir desarrollándose en grupos y equipos, que respete y permita cambios en la cultura organizacional predominante.

Todos estos elementos encuentran eco en estudios enfocados en la gestión de los millennials en el trabajo, encontrándose similitudes entre las observaciones y conclusiones obtenidas en el proceso de diagnóstico y otras investigaciones que se enfocan a problemáticas similares.

En la etapa de búsqueda de soluciones potenciales se identifica entonces a los millennials como el factor clave; la necesidad de mejoras de gestión de talento se identifica como un punto crucial para la retención del personal; se identifica el peso o papel de los líderes, finalmente las propuestas se desarrollaron con base en la literatura consultada, las cuales encuentran eco en otros estudios, que son los que se mencionan a continuación:

Jaramillo (2020) única a la generación millennial como la que más está cambiando de trabajo en la actualidad, dentro de sus recomendaciones en su estudio de la rotación incluye estudiar por sí sola a esa generación, y realizar trabajos para ellos y sus nuevas tendencias.

Román, García, Gonzales y Gallo (2021) identifican un desafío organizacional en comprender lo que impulsa y motiva a los millennials, sus expectativas laborales, proyección; indican que estos jóvenes buscan la diversidad, el aprendizaje de competencias, relaciones laborales horizontales y formas especiales de liderazgo; estos elementos deberán estar presentes en la definición de estructuras organizacionales (flexibles) preocupadas por retener el talento millennial.

Estas estructuras organizacionales deberán a su vez estar cimentadas en lo que Galván y Silva (2021) identifican como compromiso afectivo, un vínculo emocional entre organización y colaborador;

la idea detrás de esto es fomentar el sentido de pertenencia del empleado y de esta manera contribuir con la mejora del ambiente y cultura laborales y de los objetivos organizacionales.

En un estudio sobre los millennials como fuerza laboral, Madrigal, Ávila y Madrigal (2018) concluyen que es necesario encontrar puntos de coincidencia entre las demandas de la empresa y lo que cada individuo ofrece en términos de perfil de colaboradores, también mencionan la labor de la retroalimentación y reconocimiento como elemento distintivo de organizaciones que emplean este tipo de talento; estos elementos encuentran eco en las necesidades de adaptación a la cultura laboral.

Además de los elementos de retribución se deben considerar las relaciones interpersonales (con y entre compañeros y jefes) ya que estas son factores clave de la felicidad laboral, que pueden estar incluso por encima de sistemas retributivos monetarios y no monetarios, (Araya, Varas & Rojas, 2021); de aquí se deriva la necesidad de innovar en las organizaciones, y la necesidad de crear una organización y ambiente de trabajo diseñado especialmente para y por millennials.

Madero (2019) identifica la necesidad de adaptación de las empresas ante las necesidades de las nuevas generaciones, esta necesidad implica la creación de estrategias que involucren aspectos atractivos para quienes buscan colocarse en las posiciones existentes en la organización; menciona además la repercusión que pueden tener los elementos de retención del talento millennial en indicadores como el rendimiento financiero o mejoras en el clima laboral; la organización objeto de esta investigación refleja esa necesidad donde a partir de la retención pueden detonarse estrategias y comenzar a establecer indicadores que contribuyan a analizar su desempeño.

Inostrosa, Vázquez y Acosta relacionan elementos de liderazgo, compromiso y desempeño laboral en su estudio basado en trabajadores millennials (Chile, 2021); los autores identifican que el compromiso y confianza laboral (empleados saludables) se detonan a partir de un liderazgo mediador (prácticas y recursos saludables) y resultados organizacionales saludables (desempeño laboral); el liderazgo es también un factor relevante del bienestar psicológico de los empleados; el papel del líder entonces crucial dentro de las estrategias de gestión.

Méndez (2020) atribuye la responsabilidad de crear y transmitir una ideología de trabajo a los líderes y altos mandos dentro de la organización, pero además de eso los convierte en coaches para inspirar a la gente y predicar con el ejemplo; retoma conceptos de la flexibilidad en el trabajo y agrega otros como la facilidad de ausentarse para lograr un desarrollo del capital humano al estudiar o prepararse en áreas específicas, pero sin perder de vista la productividad organizacional.

Matamoros (2019) en su análisis sobre la deserción laboral en millennials en México concluye que estos utilizan a las empresas para satisfacer algunas de sus necesidades personales, relacionándolas con el desarrollo y la autorrealización; la autora menciona que la clave para lograr la retención está en comprender las razones de renuncias mediante encuestas de satisfacción laboral que indiquen que les gusta y que no les gusta de la empresa a las personas que la integran; estos elementos nos remiten a los componentes de la cultura organizacional y a labor del líder en la organización para poder implementar la estrategias que surjan a partir de los resultados de esas encuestas.

El horario flexible, reconocimiento del trabajo por parte de los superiores, la guía en el trabajo, un trabajo interesante que aporte algo más que una remuneración económica, independencia, desarrollo de carrera, flexibilidad laboral, trabajo a distancia son elementos ampliamente valorados y buscados por los millennials en el trabajo; los líderes y jefes en las organizaciones deben comprender estas necesidades para fortalecer el compromiso generacional y crear un lugar atractivo para los jóvenes millennials (Rivera, Aranibar & Varón, 2020).

Para dar paso a los nuevos trabajadores millennials se deberán construir ambientes colaborativos, no autoritarios, sin que predomine la voz del jefe, diversos, con prácticas de responsabilidad social; el recurso humano en parte esencial del desarrollo de las organizaciones, por consecuencia los departamentos de recursos humanos deben plantear estrategias que cumplan estas expectativas, concluyen De la Garza, Guzmán y López (2019).

Se trató (en medida de lo posible) de otorgar una perspectiva latina/mexicana a estas referencias; las propuestas generadas en las siguientes secciones consideran posturas de autores que desarrollaron específicamente soluciones de gestión millennial.

El estudio de casos

Para Pérez-Escoda y Aneas (2014) el estudio de caso es la descripción de una experiencia, fenómeno o situación, basada en un tema real y específico, del cual se detecta un problema cuya solución obliga a la reflexión y aprendizaje, la búsqueda de distintas soluciones, ideas y opiniones para resolver el problema que se ha detectado.

El estudio de caso sirve en las ciencias sociales, especialmente en las áreas de negocios, educación y política, donde se requiere registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno a estudiar y se busca generar teoría nueva en temas que no han sido explorados (López, 2018); puede ser considerado una metodología activa que, mediante la integración de conocimientos teóricos y prácticos, perfecciona habilidades para resolver problemas y desarrolla el pensamiento crítico (Llobet, Álvarez & Velez, 2015, Waterkemper & do Prado, 2011, Mendoza, 2006).

El estudio de caso es la estrategia a aplicar cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, o bien cuando el fenómeno a analizar es contemporáneo o tiene contexto de la vida real, menciona Yin (1984); el mismo autor delimita aún más esa postura enunciando condiciones para la investigación: (a) el tipo de pregunta de investigación, (b) el control del investigador sobre los eventos y, (c) el grado de enfoque en lo contemporáneo, opuesto a eventos históricos.

Al ser preferido para estudiar eventos contemporáneos el estudio de caso incorpora como fuentes de evidencia a la observación directa y las entrevistas sistemáticas (que no son incluidas en análisis históricos); el estudio de caso puede trabajar con una gran variedad de evidencia, y en situaciones como la observación-participación puede ocurrir la manipulación informal; los estudios de caso son realizados sobre procesos de implementación o de cambios organizacionales. Otra característica que destaca el autor es la poca base que provee para la generalización científica; un estudio de caso es generalizable a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos, no representa un "ejemplo", el objetivo del investigador es generalizar teorías y no enumerar frecuencias estadísticas.

Investigación documental

La integración de las propuestas de acción requirió una revisión documental de material bibliográfico y una posterior selección de contenido (Corona, 2016); este tipo de investigación se orienta al estudio de un problema para ampliar y profundizar su naturaleza, apoyándose en trabajos previos, información y datos que hayan sido publicados en medios impresos, electrónicos o audiovisuales (UPEL, 2016). La investigación documental consiste en un proceso de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información de un mismo tema; considera además la interpretación para poder llevarla a su aplicación y generación de ideas a partir de lo analizado (Morales, 2015).

El análisis documental busca conocer lo que otros han estado estudiando en un campo específico, quiere conocer segmentos específicos de información de una fuente en particular y busca información relevante sobre un tema concreto (Vickery, 1970); la revisión de la información se enmarca dentro de un enfoque cualitativo; se buscaron experiencias únicas, contextualización del ambiente y riqueza interpretativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Resultados

La generación de los resultados de la investigación requiere la revisión de literatura enfocada en el problema identificado en la organización; la bibliografía consultada tiene un enfoque práctico, no teórico, que recupera las experiencias de los autores, incluyendo consultores y expertos en la materia; se consultaron obras completas enfocadas a la gestión del talento *millennial*; el planteamiento retoma los hallazgos derivados el proceso de diagnóstico organizacional, y constituyen los resultados del proceso de investigación manifestados en una serie de acciones para distintas etapas de la gestión del talento humano, siempre con un enfoque *millennial*.

Acciones propuestas para la gestión del talento millennial

Las acciones se plantean a partir de una serie de etapas que reflejan la vida laboral dentro de la organización; cada etapa tiene definido su objetivo particular y se relaciona con algún elemento que contribuye a su comprensión o aplicación.

A) La etapa previa al ingreso a la organización: en esta etapa la empresa exhibe su imagen como una opción laboral para atraer talento nuevo para poder integrarlo a sus filas. **Objetivo:** dar a conocer la empresa, las actividades que realiza, como realiza sus funciones y su filosofía de trabajo.

Acciones: los *millennials* quieren lograr un desarrollo profesional y personal; la empresa debe buscar definir de manera clara las políticas y cultura laboral antes de realizar una oferta de trabajo, definir la estructura de recompensas, aunque estas sean pequeñas pero que contribuyan a reconocer el trabajo; incluir retroalimentación constante, sin volverse una supervisión pesada sino un entrenamiento que ayude a realizar un trabajo más eficiente; luego profundizar en elementos como presentar el trabajo como un lugar agradable, preferir la personalidad sobre la preparación profesional, hablar en el lenguaje de los *millennials* y usar las redes sociales para acercarse a ellos (Tuff, 2020).

Dentro del proceso de selección y reclutamiento es importante permitir a los miembros del equipo participar en las entrevistas de evaluación, pues finalmente es el equipo de trabajo quien trabajará con el nuevo elemento; pueden incluirse guías de entrevista o formatos simples para la calificación del candidato, como el acoplamiento a la cultura, experiencia o requisitos del puesto (Caraher, 2014).

El capital humano representa actualmente un factor importante de éxito para las empresas (Burin, Robert-Lombard, & Klopper, 2016); cuidar a los trabajadores se considera una manera de generar beneficios para la empresa (Babiková & Bucek, 2019); desarrollar una ventaja competitiva exige crear estrategias para atraer y retener el talento en la organización (Durán-Seguel, Gallegos, Dauvin, & Rojas, 2020); el logro de esas ventajas requiere de una propuesta de valor para el colaborador y la marca de la empresa que lo contrate (Shabanabi & Geeta, 2019); las personas son las que finalmente llevan a las ventajas competitivas (Chapleo, 2011).

Ante esa necesidad de reconocimiento de los empleadores surge el concepto de employer branding (EB, también denominado marketing laboral, marca del empleador, marca empleadora); considera la marca como un activo valioso y clave para la empresa (Backhaus & Tikoo, 2004); el EB representa los esfuerzos de la organización para promover dentro y fuera de ella una visión clara de lo que hace diferente, lo que la hace deseable como empleadora, o una buena opción en el mercado laboral; también se convierte en potencializador del compromiso, retención y motivación de su talento humano (Frye, Kang, Huh, & Lee, 2020; Benraïss-Noailles & Viot, 2020; Orozco & Hidalgo, 2017; Backhaus & Tikoo, 2004).

El employer branding se genera desde la cultura organizacional establecida en la empresa; aplica estrategias de *marketing* interno en beneficio de los trabajadores, que serán apreciadas desde una perspectiva externa por futuros empleados que se sientan identificados con esa cultura de la compañía (Jiménez, Pimentel, & Echeverría, 2010), en esta dinámica se promueve, a partir de esa cultura, el reconocimiento de la empresa como el lugar adecuado para trabajar. Botha, Busin y de Swardt (2011) conciben el branding laboral como una estrategia para flexibilizar y satisfacer las preferencias de la generación *millennial*, consideran que alinea los valores de la organización, sus sistemas, políticas y el comportamiento de los directivos para atraer, motivar, y retener empleados actuales y potenciales.

Al considerar el proceso de contratación los posibles solicitantes se sentirán mayormente atraídos por una organización si identifican atributos que son deseables, y por la importancia que le asignen a esos atributos (Backhaus & Tikoo, 2004); el branding laboral fortalece su imagen en los colaboradores presentes y futuros, ambos pueden promover la marca para la que laboran; las actividades de la empresa están sujetas al percepción que tengan sus trabajadores y la comunidad; la imagen proyectada afecta a su vez el compromiso de los colaboradores (Rajagopalan & Baral, 2017). ¿Cómo se logra el control de la rotación?, uno de los elementos clave es el factor de prestigio: para retener el mejor talento se necesita mandar el mensaje de que "es un privilegio trabajar aquí"; organizaciones con un gran prestigio entre los empleados tienen en común contar con reputaciones de ser muy demandantes, muy competitivas, y de trabajar basadas en el mérito; también tienen reputación de poner atención en cada una de las personas que trabaja con ellas (Tulgan, 2016).

B) Culturización: busca adaptar el talento a la organización, ya sea que se trate de nuevos elementos que se integran a la empresa o bien reconfiguraciones de los equipos de trabajo dentro de la misma. **Objetivo:** alinear las expectativas del nuevo personal con las de la empresa, para generar compromiso hacia y con la organización.

Acciones: al definir la cultura dentro de la empresa es mejor incluir a todos en el proceso, en conjunto habrán de identificarse y sintetizarse de cuatro a seis valores en común, deben describirse a través de frases memorables y evitar que sean triviales, luego se define cómo se sabrá que la compañía y las personas viven dentro de esos valores; el proceso de creación de cultura cierra con definir la manera en que se van a socializar y reforzar los valores, de manera que se practiquen y pasen a formar parte del ambiente social del equipo de trabajo. (Tuff, 2020).

El trasfondo en el planteamiento y consideración de la cultura organizacional, según Medina (2012), debe llevarnos a concluir que es el factor humano quien determina el éxito o fracaso de las iniciativas estratégicas de la organización; estas estrategias son los cambios internos que deben llevarse a cabo internamente, sobrepasan los ajustes en procesos, estructuras, tecnologías o desempeño; deben llegar a cambios en la forma en la que el personal se comporta, llegar a la "actitud de la organización"; se destaca también el papel del líder de una organización; sus hábitos, costumbres, valores deben permear y ser absorbidos por sus colaboradores; los argumentos que presente para sustentar una decisión, criterios aplicados, deberán imitarse por los siguientes niveles para tomar decisiones en el resto de la organización.

De acuerdo con la encuesta desarrollada por Grupo de Diarios América y el Fondo de Población de las Naciones Unidas en 2019, en México los *millennials* se identifican con valores como: Respeto:91.20%, Honestidad:89.50%, Familia: 82.80%, Libertad: 78.60%, Justicia: 71%, Solidaridad: 65.60%, Generosidad: 60.30%, Productividad: 49.50%, Éxito: 48%, Compartir: 46.60%, Participación: 42.10%, Diversidad: 41.90%, Dinero:25.10%, Disfrute: 23.30%, Fama: 4.20%; estos elementos pueden ser considerados dentro de la integración de la cultura.

C) La etapa dentro de la organización: refiere a la manera en que la empresa desarrollará la relación con su personal y talento millennial, mientras forma parte de los equipos de trabajo. **Objetivo:** gestionar y retener el talento dentro de la organización, incluyendo elementos de desarrollo profesional y personal, a través de la generación de compromiso y lealtad hacia la empresa.

Acciones: la lealtad y compromiso son atributos que toda organización busca de sus empleados, más allá que solo cumplir con su trabajo buscan que estén dedicados a la empresa; el salario (dinero) solía ser una manera de fomentar el compromiso y la lealtad, pero los tiempos han cambiado, ahora los *millennials* pueden estar dispuestos a cambiar beneficios intrínsecos por intangibles; Philips (2019) revela elementos clave para la generación de lealtad y compromiso: un trabajo significativo, demostrar aprecio más allá del salario, fomentar la creación de equipos de trabajo, retar a los *millennials* con trabajo fuera de su zona de confort, donde puedan aplicar sus habilidades, definir expectativas y responsabilidades, asignarles proyectos fuera de su rol tradicional, brindarles retroalimentación y permitir que esta se de en ambos sentidos, comunicar los cambios que están por suceder, brindarles oportunidad de crecimiento personal y profesional, ser selectivo con los nuevos elementos que se integren.

Los empleados *millennials* permanecen por más tiempo cuándo entienden en dónde encajan y la contribución de su trabajo. Independientemente de la retroalimentación constante, y sobre todo con nuevos elementos, utilizar programas de 30, 60 y 90 días para revisar cómo están trabajando, la dinámica que presenta en el trabajo cuando ya no está tan consciente de mostrar su mejor comportamiento; esto forma parte de la protección de la filosofía y cultura de la empresa; si alguien no logra adaptarse a la forma de trabajar deberá irse (Caraher, 2014); si se trabaja en maximizar el compromiso del equipo se conservará al personal y en el largo plazo se convierten en activos de valor. Por otro lado, si las personas no están contribuyendo deberán irse; para ganar deben encontrarse formas de que todos contribuyan a través de sus diferentes metas, experiencias y preferencias. Hay que concentrarse en lograr que el equipo de trabajo sea tan bueno como sea posible, esto incluye cultura, trabajo y desempeño.

Los altos niveles de rotación entre millennials resultan muy costosos, además mientras mayor sea la rotación entre nuevos empleados, menos candidatos a líderes se tendrán disponibles que hayan sido entrenados dentro de la empresa. La meta debería ser tomar el control de la rotación, a través de tres preguntas: ¿quién se queda?, ¿quién se va? y ¿quién decide? (Tulgan, 2016).

D) Recuperación del talento: en su análisis de distintos perfiles o arquetipos de los jóvenes millennials Philips (2019) expone que una de las cosas más difíciles de lograr es mantener el "fuego" de un empleado. **Objetivo:** recuperar el talento humano valioso que puede estar perdiendo el interés por su trabajo y puede pensar en abandonar la organización.

Phillips propone 5 acciones para recuperar a esos millennials: I) **Fijar metas semanales:** los *millennials* quieren ser productivos, es mejor darles metas en el corto plazo que les otorgue reconocimiento constante. II) **Demostrar interés;** concentrarse solo en los empleados problemáticos y reconocer solo a los de mejor desempeño deja sin atención a la gran mayoría del resto del equipo, con muy poca motivación; la solución es hacer el esfuerzo para que todos los empleados logren crecer. III) **Retarlos directamente:** aquellos empleados que han perdido el interés en lograr buenos resultados podrían recuperarlo si se les reta de manera frontal, aunque quizá no pueda aplicarse a todo tipo de proyectos, pero si crear mayor iniciativa en el millennial melancólico. IV) **Librarlos de trabajo que no aporta valor:** cada una de las acciones que los millennials realicen en su trabajo debería tener una orientación hacia el objetivo establecido. V) **Dirigir con el ejemplo:** nada desmotiva más que cuando un líder no aplica aquello que ha estado promoviendo, no siguen las reglas o no persiguen ellos mismos esos buenos resultados; para motivar a los millennials melancólicos se debe ser un líder íntegro y que busque lograr resultados.

E) Liderazgo: es destacar el papel de los directivos, líderes y jefes de equipo en el desarrollo de las actividades, quienes deberán saber encaminar los esfuerzos de toda la organización para conseguir los objetivos que se hayan planteado. **Objetivo:** proveer a los empleados millennials del apoyo y dirección necesarios para mantenerlos en el trabajo.

Acciones: actualmente los padres se involucran en las vidas profesionales de sus hijos, mucho más que en otras generaciones, esta pudiera ser la razón por la cual los millennials requieren tener un líder o tutor que los oriente en su trabajo. Los empleados *millennials* necesitan saber que su líder los conoce, pero ¿qué significa o que implica tener ese rol de líder/padre? (Tulgan, 2016) refiere algunas acciones a considerar: Demostrar que el líder se preocupa por ellos: tratar de ayudarlos a desarrollarse en su trabajo; aunque para lograr esa conexión es necesario conocer a cada miembro del equipo de manera individual; para poder repartir efectivamente el tiempo y conectar de una manera significativa los equipos y elementos a supervisar deben limitarse a 15 (máximo 20) individuos; centrarse en los administradores que tienen personal a su cargo, luego aquellos trabajadores cuyo trabajo, de salir mal, podría significar grandes costos, finalmente rotar entre una o dos personas cada día del resto del equipo; uno de los que ofrecen buenos resultados y otro con bajos resultados, ir rotando continuamente para lograr alcanzar a todo el equipo.

No pretender: los millennials detectan la falsedad, hay que tratar cada relación con respeto, pero sin titubear en indicar lo que se espera que hagan. De no existir una amistad verdadera es mejor no fingirla, tratar de ser directos y dar las indicaciones necesarias. La confianza se debe construir a partir de las cosas que se tengan en común, en este caso el trabajo.

Otorgarles estructura y límites: los millennials atesoran la libertad, pero también requieren de una estructura y límites dentro de los cuales puedan desarrollarse con cierta autonomía; el trabajo de los administradores es demostrar que esa estructura y límites funcionan para evitar que se estén repitiendo errores en el trabajo.

Mantener registro de su desempeño: los millennials requieren un espacio seguro donde puedan competir, pero en un ambiente seguro donde también puedan mejorar su desempeño; mantener el registro de sus avances los vuelve más competitivos, es demostrarles que su trabajo es valorado; este proceso los motiva a mejorar su desempeño porque querrán ganar en reconocimiento, puntos o lo que sea que haya que ganar (como beneficios extra, no monetarios).

Negociar recompensas en pequeños incrementos: los *millennials* han crecido bajo la idea de que son como clientes para las empresas; adoptando esta mentalidad se puede considerar que se les están comprando sus resultados, intercambiándolos por recompensas, las recompensas deben ser

constantes, basados en el desempeño, pero el elemento central está en definir que ser merecedor a esas recompensas está relacionado directamente con las acciones concretas de las cuales ellos tienen el control. Para que esta estrategia sea exitosa deben medirse las funciones o partes del trabajo a realizar y establecer un precio por cada una de ellas.

Formar una cultura de acceso constructivo implica construir varios caminos para recibir y compartir información, en la práctica significa encontrar distintas maneras de estar presente, accesible y mantener al equipo informado (Caraher, 2014).

Conclusiones

La constante necesidad y búsqueda de talento en las empresas implica la integración de las nuevas generaciones en la fuerza de trabajo, que además representan nuevos retos para lograr atraer y retener a sus integrantes; gestionarlos poniendo especial atención en sus características generacionales parece ser una manera efectiva de lograrlo. La agencia creativa objeto de la investigación cuenta con la particularidad de estar integrada por elementos pertenecientes al grupo generacional millennial, tomando en consideración esta característica tan especial debería concentrarse en comenzar a identificar, estructurar y desarrollar esquemas de gestión de su personal que se concentren en lograr la permanencia de su personal.

La cultura interna de la empresa y la manera en que esta se promueva fuera de ella contribuye a presentarla como un lugar atractivo para trabajar; también es importante tener claramente establecido y comunicar la razón de ser de la organización, sus objetivos y valores; los millennials se verán atraídos aquellas con las cuales tengan puntos en común; el medio más adecuado para entrar en contacto con ellos será aquel en el que los propios millennials se desenvuelven: las redes sociales y otros medios digitales.

En sus puestos de trabajo los millennials buscarán desarrollarse personal además de profesionalmente, la flexibilidad y empleabilidad muchas veces podría estar por encima de la estabilidad laboral; el tiempo libre, trabajo desde casa, la adquisición, aplicación de nuevas habilidades o remuneraciones no monetarias contribuyen con el logro de ese equilibrio entre la vida personal y profesional.

El trabajo en equipo es otra de las características que es demandada y valorada por los *millennials*: permite la adquisición y puesta en práctica de sus habilidades y conocimientos, además de contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de la cultura en la empresa; esta generación es una de las más preparadas y también buscará seguir desarrollándose en áreas que le sean afines o atractivas, incluso por encima de su profesión. La creación de redes de trabajo puede incluso traspasar la organización, incorporar elementos dependiendo de las necesidades del proyecto y de la capacidad que estos tengan para adaptarse a la cultura contribuye a presentar a la empresa como una opción para que los millennials desarrollen sus capacidades.

Una retroalimentación y comunicación constantes, centradas en los aspectos positivos del desempeño, en las funciones a realizar en vez de regular como realizarlas, o la consulta y participación en las decisiones clave que impacten directamente las actividades de los millennials representan oportunidades para lograr mantener su talento dentro de la empresa; también es aquí donde impacta el papel de los líderes de la organización, quienes deben asumir el papel y responsabilidad para la creación del ambiente de trabajo que permita a los millennials de su equipo de trabajo comprometerse con la organización.

Finalmente, el esquema propuesto debería permitir a la agencia creativa, a través de ese trabajo en equipo, comunicación y retroalimentación constantes obtener un sistema adaptable a sus necesidades y particular forma de trabajar a nivel organizacional, y también a nivel individual, donde cada elemento que la integre identifique los factores que se adapten a sus expectativas y necesidades individuales. La detonación del potencial en la agencia creativa dependerá de su propia capacidad de reconfigurarse, de comenzar a desarrollar un aprendizaje organizacional que le lleve a identificar y recuperar experiencias positivas para estructurar estrategias competitivas que la distingan y la coloquen en una posición preferente ante el resto de las organizaciones similares a ella.

El reconocimiento de las particularidades del bloque generacional millennial puede a su vez constituirse en una ventaja competitiva frente a organizaciones que no consideren la aplicación de políticas ajustadas a las necesidades y expectativas de quienes integran sus equipos de trabajo; además las organizaciones deben comenzar a ocuparse (y preocuparse) por la integración de las “nuevas nuevas generaciones”.

Referencias

- Al-Emadi, A., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7-32.
- Alonso, C.L., García, M.A.J., López, P.P., & Amador, G.A. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. *Horizonte Sanitario*, 17(2), 151-160.
- Araya, P.S., Varas, M.C., & Rojas E.L. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 65-80.
- Ávila, V.A. (2013). Diseño de un cuestionario para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Revista Wimb* 8 (1).
- Ávila, V.A. (2016). Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. *Revista Wimb* 11(2), 15-30.
- Babikova, K., & Bucek, J. (2019). A Model Replication with an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 5-21.
- Baca U.G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.
- Benraïss-Noailles, L. & Viot, C. (2020). Employer brand equity effects on employees well being and loyalty. *Journal of Business Research*. 12(8)
- Botello, V.T., & González-Bueno, V. J. (2020). Startup business valuation: a state-of-the-art review. *Finance, Markets and Valuation*. 6 (2), 55-69.
- Botha, A., Bussin, M., & de Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Journal of Human Resources Management*, 9(1), 298-309.
- Bravo, R.L.M., Valenzuela, M.A, Ramos V.P.M., & Tejada A.A.A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Burin, C., Robert-Lomdard, M., & Klopper, H. (2016). An Internal Marketing Perspective within a Recruitment Service Environment in South Africa. *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 45-54.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Caraher, L. (2014). *Millennials en la oficina. Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Paidós empresa.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). *Competing through business models*. IESE Business School. University of Navarra.
- Chapleo, C. (2011). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18 ,411-422.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial McGraw – Hill.
- Coch L. & French, J.R.P.Jr. (1948). Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 1, 512-532.
- Corona, L.J. (2016). Investigación científica. A manera de reflexión. *Medisur*, 14(3). 243-244
- Crappell, C. (2012). The ABC's of Gen X, Y (P), Z: A Column for Young Professionals: Millennials In Action: Playing To Our Strengths. *American Music Teacher*, 61(4), 12-17.

- Curletto, G. L., & Soler C. E. (2016). *El liderazgo de la empresa familiar en tiempos de la generación "y"*. III Congreso latinoamericano de administración- V encuentro internacional de administración de la región jesuítico guaraní (Posadas).
- Curletto, G.L., & Uicich, M. (2019). Factores de motivación laboral de los millennials. *Revista ADENAG*, (9), 35-42.
- De la Garza, C.M. T., Guzmán, S.E. & López. L.J.A. (2019). Expectativas de los Millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *Management Review*, 4(1), 1-11.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Durán-Seguel, I., Gallegos, M., Dauvin, G., & Rojas, J. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación Universitaria*, 13(5).
- Elgar, E. (2012). *Managing the new workforce. International perspectives on the Millennial Generation*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Forero, R. L. F., & Maldonado N.D. G. (2019). *Motivación generación millennials: caso empresarial*. Colegio de Estudios Superiores de Administración–CESA. Administración de Empresas; MBA Internacional con Énfasis en Negocios Internacionales. Bogotá, Colombia.
- French Jr, J. R., Israel, J., & As, D. (1960). An experiment on participation in a Norwegian factory: Interpersonal dimensions of decision-making. *Human Relations*, 13(1), 3-19.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.
- Galván, G.C., & Silva, O. M. (2021). La Diversidad Generacional sobre el Compromiso Organizacional del Personal Docente de una IES. *Conciencia Tecnológica*, (62).
- García, M., Sánchez, K., & Zapata, A. (compiladores). (2008). *Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Grupo de Diarios América (GDA) y Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). (2019). *Encuesta Intergeneracional Actualidad Latinoamericana*, GDA 2019. En: El UNIVERSAL Online S.A. de C.V., Compañía Periodística Nacional. <https://interactivo.eluniversal.com.mx/2019/encuesta-intergeneracional-gda/>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Editorial McGraw Hill.
- Hechl, C. (2017). Affective Commitment to Organizations: A Comparison Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring Among Millennials. *Binus Business Review*, 8(2), 157.
- Hernández, E. (2009) La Generación Y o Generación Millenaria: El Nuevo Paradigma Laboral. *Inter Metro Business Journal* 2009, 20-21.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill.
- Inostroza Naranjo, Romina Fernanda, & Vásquez Pailaqueo, María Paz, & Acosta Antognoni, Hedy (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1),1-17.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2010). *Censos Económicos 2009*. (Base de datos estadística). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2009/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2015). *Censos Económicos 2014*. (Base de datos estadística). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2016). *Encuesta intercensal 2015*. (Base de datos estadística). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/#>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2020). *Censos Económicos 2019*. (Base de datos estadística). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Jaramillo, P.E.M. (2020). La rotación de personal y las nuevas generaciones. *La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable*, 145.
- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverría, M. (2010). *España 2010: mercado laboral: proyecciones e implicaciones empresariales*. Ediciones Díaz de Santos.

- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*. Amacom.
- Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. En P. J. D. Doentu, H. Thierry, & C. J. de-Wolf (Eds.), *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 297-324). Hove, UK: Psychology Press.
- Kotha, R., & George, G. (2012). Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 525–543.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business School. Editorial Norma.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.
- Llobet, J. R., Álvarez, M. R., y Velez, O. C. (2015). Aprendizaje basado en problemas, estudio de casos y metodología tradicional: una experiencia concreta en el grado en enfermería. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 196, 163-170.
- López, E. (2018). Estudio de caso con profesores de bachillerato: sus competencias, retos y experiencias. *Zona Próxima*, 28, 14-28.
- Landazury, V.L.F., & Ferrer, M.F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81),129-147.
- Lowe, D., Levitt, K., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3).
- Madero, G.S.M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-21.
- Madrigal, M.F., Ávila, C.F. & Madrigal, M.F. (2019). Retos y Oportunidades del comportamiento organizacional de los Millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la facultad de contaduría y ciencias administrativas*, 4(7), 86-95.
- Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. Vol. 80: 86-92
- Majad, R., & Musa A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88),148-165.
- Matamoras, F. C. G. (2019). La deserción laboral de los millennials en México: un nuevo paradigma en las organizaciones. *CIVINEDU 2019*, 255.
- Medina, R.G. (2012). *El avatar Organizacional*. Ed. Porrúa. México.
- Méndez, O. S.M (2020). Millenialls como agentes de cambio en la cultura organizacional. *La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable*, 166.
- Mendoza, A. (2006). El estudio de casos. Un enfoque cognitivo. México D.T: Editorial Trillas.
- Mitta, D., & Dávila, C. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Montoya, D.M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto 5*, 141-152.
- Morales, O. (2015). *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. En *Introducción a los métodos y técnicas de investigación. Selección de lecturas*. (pp. 213-212). Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Morse, N.C., & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 129-129.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 103-113.
- Orozco, D. G. A., & Hidalgo, F. O. (2017). Branding laboral un factor considerado para la atracción y retención de personal en Celaya, Guanajuato. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, 5(2), 1-14.
- Osorio, J.L., Vargas, S.S.M., Grimaldo, M.A., Guzmán, A.N.L.A., Pérez. N.N.E., Rodríguez, C.B.J., & Torrente, R.J.J. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el

- Modelo Amigo para el contexto colombiano. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 16(2), 45-62.
- Párraga, C.M.E. (2016). Gestión del talento humano en la universidad ecuatoriana actual. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(6), 285-290.
- Pérez-Escoda, N. y Aneas, A. (2014). La metodología del caso: un poco de historia. En Pérez-Escoda, N (2014), *Metodología del caso en orientación*, Primera ed. (8-13). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Phillips, K. E. (2019). *Managing Millennials: The Ultimate Handbook for Productivity, Profitability, and Professionalism*. Productivity Press.
- Pincheira, V. A., & Arenas, Y.T. (2016). Caracterización de los profesionales de la “generación millennials” de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual. *Interciencia*, 41 (12), 812-818.
- Rai, S., & Mukherjee, S. (2017). Development of a causal framework linking work values, perceived organizational support, and job attitudes. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(3), 6-16.
- Rajagopalan, D. & Baral, R. (2017). A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. *Global Business Review*, 18(7), 75-94.
- Ramadan, Q.A., Dwaikat, N., & Wan Y.W. (2014). *Motivational Methods for Millennials: Balancing between Workplace Reality and Millennials' Expectations*. International Conference on Economics, Social Sciences and Languages, 48-51.
- Riascos, E.S.C., & Aguilera C.A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46),141-154.
- Rivera, B. R. G., Aranibar, M. F., & Barón, M. C. R. (2020). Los factores motivacionales y el compromiso organizacional en Millennials. En *Tendencias Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. XII (pp. 60-79). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.
- Rodríguez, D. (2017). *Diagnóstico organizacional*. Octava edición actualizada. Ediciones UC.
- Román, C.J.P, García, G.A., & Gonzales, M.D.R., & Gallo, O. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(80),129-139.
- Roslik, N. (2018). Corporate Politics on Polish Millennials. *Polish Political Science Yearbook*, 46(2), 265–270
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). *Startup companies: Life cycle and challenges*. En 4th international conference on employment, education and entrepreneurship, Belgrade, Serbia.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sapag, C.N. & Sapag C.R. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación*. Pearson Educación.
- Shabanabi, P. & Geeta, K. (2019). Employer Branding: A Literature Survey. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(2), 141-146.
- Sharp, J. (2015). *Branding millennials: a thematic analysis utilizing hiring professionals and popular press books*. (Disertación doctoral, Colorado Technical University).
- Sinek, S. (2016). *Simon Sinek on Millennials in the Workplace* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- Tuff, C. (2020). *El encantador de millennials*. Aguilar.
- Tulgan, B. (2016). *Not everyone gets a trophy: Revised and updated. How to manage the millennials?* John Wiley & Sons.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Vickery, B. (1970). *Techniques of information retrieval*. Butterworths.
- Vroom, V.H., & Mann, F. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 125-140.

- Vroom, V.H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision – Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waterkemper, R., y do Prado, M. (2011). Estratégias de ensino-aprendizagem em cursos de graduação em Enfermagem. *Avances En Enfermería*, 29(2), 234-246.
- Watkins, D. L. (1998). *An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions*. Softscape.
- Weber, J. (2015). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517–529.
- White, B. A., & Dumay, J. (2017). Business angels: a research review and new agenda. *Venture Capital*, 19(3), 183–216.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: SAGE.
- Zavala, G., & Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17 (3).