

Episteme & Praxis

Revista Científica Multidisciplinaria

2960-8341

VOLUMEN 2

NÚMERO 1

ENERO-ABRIL-2024

*“Tendencias recientes,
oportunidades y desafíos
de investigación en management”*



CONSEJO EDITORIAL

Director (a)

PhD. Rolando Medina-Peña,
Universidad Metropolitana, Ecuador

Editor (a)

PhD. Jorge Luis León-González,
Editorial Exced
Internacional, Ecuador

Junta editorial

PhD. Alejandro Rafael Socorro-Castro, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Adalia Liset Rojas-Valladares, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Andreína Inés González-Ordóñez, Universidad Metropolitana, Ecuador

MSc. Nancy María del Carmen Franco-Gómez, Universidad Metropolitana, Ecuador

PhD. Armando José Urdaneta-Montiel, Universidad Metropolitana, Ecuador

Editores asociados

PhD. Yaimara Peñate-Santana,
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

PhD. Osvaldo Domínguez-Junco, Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz", Cuba

PhD. Jorge Guillermo Portela,
Pontificia Universidad Católica Argentina Santa María de los Buenos Aires, Argentina

PhD. Maritza Librada Cáceres-Mesa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

PhD. Alina Rodríguez-Morales,
Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Yamilka Pino-Sera,
Universidad de Holguín "Osvcar Lucero Moya", Cuba

PhD. Luis Lizasoain-Hernández,
Universidad del País Vasco, España

PhD. Christian Rolando Masapanta-Gallegos,
Universidad Andina, Ecuador

PhD. Eduardo José Ramón-Llugdar, Universidad Católica Santiago del Estero, Argentina

PhD. Marianela Luzardo-Briceño,
Universidad de Medellín, Colombia

PhD. Héctor Tecumshé-Mojica-Zárate, Universidad de La Sierra, México

PhD. Yasbley Segovia-Cifuentes, Universidad de La Sabana, Colombia

PhD. Farshid Hadi, Islamic Azad University, Irán

PhD. María Hernández Hernández,
Universidad de Alicante, España

PhD. Juan Alfredo Tuesta-Panduro, Universidad Privada del Norte, Perú

PhD. Yadir Torres Hernández,
Universidad de Sevilla, España

PhD. Lázaro Dibut-Toledo,
Universidad del Golfo de California, México

PhD. Heiberg Andrés Castellanos-Sánchez, Universidad de Los Andes, Venezuela

PhD. Marta Linares-Manrique,
Universidad de Granada, España

PhD. Taeli Gómez-Francisco,
Universidad de Atacama, Chile

PhD. Fernando Carlos-Agüero Contreras, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Raúl Rodríguez-Muñoz,
Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Luisa Morales-Maure,
Universidad de Panamá, Panamá

PhD. Daniel Linares-Girela,
Universidad de Granada, España

PhD. Juan Bautista Cogollos-Martínez, Universidad de Cienfuegos, Cuba

PhD. Samuel Sánchez-Gálvez,
Universidad de Guayaquil, Ecuador

PhD. Mikhail Benet-Rodríguez,
Fundación Universitaria Cafam, Colombia

Diseñadora

DI. Yunisley Bruno-Díaz,
Consultor Independiente, Cuba

Corrección y soporte Informático

PhD. Jorge Luis León-González,
Exced Internacional S. A. S, Ecuador

Ing. Fernando Xavier Juca-Maldonado, Universidad Metropolitana, Ecuador

ÍNDICE

Editorial	4
PhD. Rolando Medina Peña	
01 Leadership in Cuban construction companies	5
Francisca María Ramírez-Rodríguez, Dayamí Danyelis Gelabert-Veliz, Enaidy Reynosa-Navarro	
02 Enfoque de marca a través de la Sociedad de las Singularidades de Reckwitz	13
Alex Bustos-Romero, María José Pérez-Espinoza, Adriana Plata-García	
03 Reimagining entrepreneurship in the digital age	23
Emanuel Ferreira-Leite, Javier Solano-Solano, Gloria Ramírez-Elías	
04 Breve revisión de la literatura del comercio electrónico y sus implicaciones económicas en el Ecuador	37
Adriana Santamaría-Mendoza, Carolina Uzcátegui-Sánchez, Paola Vélez-Yaguana	
05 Mystery Shopping, revelando a magia da Compra Misteriosa	50
Ioanna Dimitrakaki, Jean Palomeque-Jaramillo, Izabele Sousa-Barros	
06 Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación	62
José Javier Del Toro-Prada, Fernando Teófilo Fernández-Rodríguez, Reol Zayas-Batista	
07 Actions to strengthen logistics in Cuban companies	71
Carlos Verdecia-Barbié, Yamilka Pino-Sera, Ana de Lourdes Torralbas-Blazquez	
08 Efeitos macroeconômicos do e-commerce na América Latina	79
Francisco Zagari-Forte, Karen Serrano-Orellana, Karla Tenesaca-Serrano	
Normas	92

EDITORIAL

PhD. Yanary Emelina Carvallo-Monsalve¹

E-mail: ycarvallo@umet.edu.ec

¹ Universidad Metropolitana. Ecuador.

Estimados autores:

En la actualidad es necesario abordar y analizar las tendencias más recientes en la investigación en management, así como las oportunidades y desafíos que enfrentan los investigadores en este campo. El management es un área en constante evolución, impulsada por los cambios tecnológicos, las dinámicas económicas, los desarrollos sociales y las demandas de un mundo globalizado y altamente competitivo.

En esta edición de la *Revista Episteme & Praxis (REP)* de la Universidad Metropolitana del Ecuador, Sede Machala, se busca ofrecer una panorámica actualizada de las tendencias emergentes. A través de un enfoque interdisciplinario, se abordarán temas como la digitalización, la inteligencia artificial, la sostenibilidad empresarial, la gestión de la diversidad y la inclusión, entre otros.

Estas tendencias tienen un impacto significativo en la forma en que las organizaciones operan y se enfrentan a desafíos clave en la toma de decisiones. Adicional estas áreas emergentes y temas poco explorados pueden impulsar nuevas líneas de investigación y generar conocimiento innovador.

De esta forma, se pretende inspirar a investigadores y académicos a explorar nuevas direcciones en sus estudios y abordar cuestiones pertinentes y relevantes para el mundo empresarial y la sociedad en general.

01

EPISTEME & PRAXIS | Revista Científica Multidisciplinaria | 2960-8341

LEADERSHIP

IN CUBAN CONSTRUCTION COMPANIES

EL LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS CUBANAS

Francisca María Ramírez-Rodríguez¹

E-mail: francisca@uh.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2443-0609>

Dayamí Danyelis Gelabert-Veliz¹

E-mail: dayami.gelabert@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7723-4986>

Enaidy Reynosa-Navarro²

Email: ereynosa@ucv.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8960-8239>

¹ Universidad de Holguín. Cuba.

² Universidad César Vallejo. Perú.

Suggested citation (APA, seven edition)

Ramírez-Rodríguez, F. M., Gelabert-Veliz, D. D., & Reynosa-Navarro, E. (2024). Leadership in Cuban construction companies. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 5-12.

ABSTRACT

In today's globalized, complex, changing and competitive world, leadership and values acquire a renewed importance for the competitiveness and success of enterprises. Cuban construction companies are not strangers to the relevance of the issue, given the need of having prepared leaders to lead groups and organizations, from the values shared in the social project, in the midst of ongoing transformations, in order to update the Cuban economic and social model, facing obstacles arising from internal and external circumstances and relationships. In this research, the authors aim to carry out an analysis of leadership and values in Cuban construction companies, based on theoretical and empirical information. For this purpose, the triangulation of sources, methods, and information is applied. The methods are based on the analysis and source criticism, concretized through the logical operations of analysis-synthesis, induction-deduction. The information obtained from bibliographic sources guarantees a knowledge base from which the main concepts are articulated. The case study, the scientific observation and the application of interviews and surveys allow direct contact with the reality of the subject in managers of the selected Cuban construction company, which facilitates obtaining empirical data and information that allow carrying out the research presented in this article.

Keywords:

Construction companies, leadership, values.

RESUMEN

En el globalizado, complejo, cambiante y competitivo mundo actual, adquiere una renovada importancia el liderazgo y los valores para la competitividad y éxito de las empresas. Las empresas constructoras cubanas no están ajenas a la relevancia del tema, dada la necesidad de contar con líderes preparados para dirigir a los grupos y organizaciones, desde los valores compartidos en el proyecto social, en medio de transformaciones en marcha, en aras de actualizar el modelo económico y social cubano, enfrentando obstáculos que devienen de las circunstancias y relaciones internas y externas. En este trabajo los autores tienen como objetivo realizar un análisis del liderazgo y los valores en empresas constructoras cubanas, con base en informaciones teóricas y empíricas. Para ello se aplica la triangulación de fuentes, métodos, e informaciones. En los métodos se acude al análisis y crítica de fuentes, concretado a través de las operaciones lógicas de análisis-síntesis, inducción-deducción. Las informaciones obtenidas de las fuentes bibliográficas garantizan una base de conocimiento desde el cual se articulan los conceptos principales. El estudio de casos, la observación científica y la aplicación de entrevistas y encuestas permite ponerse en contacto directo con la realidad del tema en directivos de la empresa constructora cubana seleccionada, lo que facilita obtener datos e informaciones empíricas que, permiten llevar a cabo el análisis presentado en este artículo.

Palabras clave:

Empresas constructoras, liderazgo, valores.

INTRODUCTION

From ancient to the most modern civilizations, people have developed in organizations. In these organizations, the action of people with the capacity to lead, to influence others and to guide them in the achievement of the proposed objectives plays a vital role. In today's increasingly complex and competitive world, leadership is becoming highly relevant as a pillar of corporate effectiveness and efficiency (Sumba et al., 2022).

Every organization has a certain authority structure, characteristics, behaviors, objectives and goals, while existing in a social context, to which they contribute their products and services, in relationships of complementarity and competition with other organizations, which also seek success and, therefore, attend to key variables, such as: leadership, values, motivation, culture, communication, loyalty, satisfaction, teamwork (Bravo, 2018).

The importance of leadership and values for the competitiveness and success of companies is revealed when it is taken into account that the existence of leaders is a basic condition for teamwork, the design and achievement of goals, the revitalization of organizations, as well as for the resolution of conflicts in group interactions and social relations (Chiavenato, 2007).

Instituted, objective and subjective values regulate the behavior of individual and group subjects (Fabelo, 2008, 2011). Companies have defined the values that should guide the actions of their members, in correspondence with the socially positive meanings that have been instituted in each society. Leaders are required to respond quickly to changes in the environment, such as economic, political, environmental and social changes, guiding the members of the organization based on a set of values that are considered central to promote success.

For Cuban society and its construction companies, the issue of leadership and values has a renewed significance, given the need of having prepared leaders to lead groups and organizations, from the values shared in the social project, in the midst of ongoing transformations, in order to update the Cuban economic and social model. All this in the midst of obstacles arising from internal and external relationships, in a competitive world, serious economic difficulties, and resistance to the necessary changes of mentality on the part of some people who lead processes.

Therefore, it is understandable that in Cuba it is a priority to comply with the provisions of the National Preparation and Improvement Strategy of the state and government cadres and their reserves. This strategy constitutes a coherent and structured system, which guarantees the continuity of the educational process of the cadres and their reserves in their different stages of development, at all levels of management.

Facing the current demands, challenges of Cuban construction companies requires leaders with a broad training in administration-management and technical-professional skills, who possess a solid political-ideological education, structured around values. In this research, the authors analyze leadership and values in Cuban construction companies, based on theoretical and empirical information.

METHODOLOGY

The triangulation of sources, methods and information was applied. As for the methods, the analysis and critique of sources were used, concretized through the logical operations of analysis-synthesis, induction-deduction. The process of selection, compilation and interpretation of the information is guided by the concepts of leadership, values, and construction companies, which are important to the chosen topic, without seeking saturation or redundancy of information, and to achieve an adequate knowledge base from which the proposed analysis could be articulated. The case study, scientific observation and the application of interviews and surveys allowed direct contact with the reality of the topic in the managers of the Garbo Construction Company, which facilitated obtaining empirical data and information that, triangulated with the theoretical information, allow carrying out the analysis presented in this article.

DEVELOPMENT

Leadership is one of the most emphasized variables discussed within the behavior of organizations, due to its link with their performance, the cohesion of people around defined goals and values, the ability of companies to adapt proactively to changes, work environment, teamwork, job satisfaction and the achievement of success in complex, changing and competitive contexts (Chiavenato, 2007; Pedraja, et al., 2021; Sumba et al., 2022).

When referring to leadership, there is a certain consensus among authors that it refers to the ability to lead a group of people to achieve goals. The leader, in turn, is the person who has a set of human, relational and managerial qualities, from which not only influences the members of the group, but also ensures that his or her influence is accepted, recognized and followed by the members of the group (Bravo, 2018; Fuentes et al., 2021).

The types of leadership have been analyzed based on different criteria, such as the use of power and authority, the level of communication and participation of subordinates, the importance given to the fulfillment of tasks, or to people. This gives rise to different classifications of the types of styles through which leadership is exercised, such as: democratic, liberal, autocratic (Pizzete & Da Silva, 2019; Fuentes et al., 2021).

In this sense, leadership, power, authority and influence are interrelated concepts. Coercion, reward and legitimacy, as power, derive from the position a person occupies in an organization. However, not every administrator, manager or boss has the types of power to be a leader in the organization. For the latter, it is necessary to have the power of reference or competence, from which leadership actually derives. In other words, one can occupy a management position but not be a leader (Chiavenato, 2007).

Likewise, exercising leadership in an organization requires a series of characteristics in personal qualities, such as charisma, ethics, cultural flexibility, communication skills, ability to create a learning climate, information and transmission of experiences, skills to design and direct training programs, transmit information and experiences, ability to adapt to changes, creativity, constant self-improvement (Chiavenato, 2007).

In line with this line of thought of the last referenced author, a high-performance leader must have the ability to listen, make an adequate management of time, decisions and stress, know how to recognize, analyze and solve problems, define work priorities, motivate and influence others. They must also know how to be versatile, delegate, take precautions, define objectives, transmit support and build teams, resolve contradictions and conflicts, be assertive, keep the order, rationality and control.

In a general sense, every leader displays his qualities through a certain leadership style, and tries to unite the personnel around the mission, vision, values and goals of the company. According to his leadership style, the leader can, to a greater or lesser degree, encourage cohesion and staff productivity; aspects of vital importance in today's globalized and changing world, in which achieving maximum productivity is a basic condition for survival and positioning in the top places in front of the competition (Añazco et al., 2018).

A look at the contexts and social situations in which business organizations exist allows to affirm that they operate in circumstances that are sometimes orderly, favorable for their development; but at other times the conditions can generate wicked problems, which make it an enormous challenge to manage organizations and achieve their survival. Leadership that knows how to manage processes in the face of perverse problems makes agile decisions and avoids uncertainty, favors the necessary changes to achieve the survival and development of organizations (Riquelme et al., 2020).

If the existence of leaders is a basic condition for teamwork, the design and achievement of goals, the revitalization of organizations, the resolution of conflicts in group interactions and social relations.

If the existence of leaders is a basic condition for teamwork, the design and achievement of goals, the revitalization of organizations, the resolution of conflicts in group interactions and social relations (Chiavenato, 2007), values, on the other hand, regulate the behavior of individual and group subjects acting within the framework of groups, organizations in any society (Fabelo, 2008, 2011). When people in an organization truly assume as their own the values that are declared and serve as a reference for behavior, the action of these and of their leaders tends to flow more easily towards the achievement of the company's success and goals, even in social and business circumstances that are not entirely favorable.

Companies have defined the values that should guide the actions of their members, in correspondence with the demands of the branch and forms of activity according to Leal et al. (2021), and the socially positive meanings that have been instituted in each society. When leaders act and respond quickly to changes in the environment, such as economic, political, environmental and social changes, the solidity of their own values and those of the organization's members are at stake.

The consideration that values are at the basis of leadership and the work of people in organizations, in one way or another, is based on the complex nature and the important role of values in social life and in companies, whatever their type, size, functions and complexity. To understand the connotation of what has just been affirmed merits some reflections that are presented below, without pretending to exhaust this complicated subject.

It distances itself from classical axiological conceptions in favor of the multidimensional approach to values, articulated by Fabelo (2008, 2011), which understands them as a complex phenomenon, diverse in its manifestations and levels of analysis. In this sense, it is assumed that in societies values are not homogeneous, there are instituted and objective values, but the form and intensity in which these values are assumed by the subjects can be very diverse, becoming the core of their subjectivity and self-regulating their behavior.

The authors assume from Fabelo's studies (2011) that, in any social environment, it is possible to find, in addition to the objective system of values, a diversity of subjective systems and a socially instituted system. Thus, in any society, individuals and groups in power officially institute their own subjective scale of values, either one or a combination of several of them, from which the functioning of the web of social relations is organized.

When the context is the company and business relations, it is understandable that its values, especially the declared ones, have a certain correspondence with the official values, which are reflected in the official ideology, internal and external policy, legal norms, law, labor legislation,

among others. Nevertheless, given the demands of corporate behavior, there are shared values that transcend particular social frameworks. Among these corporate values are: ethics, responsibility, unity, excellence, hard work, professional growth, sense of belonging, creativity and honesty.

In social reality there is a system of objective values, understood in this way taking into account that values are part of social reality, whether or not isolated individuals want them to exist, configured in a complex process in which subjects grant meanings to the different events, relationships and activities of social life, crossed by the degree to which these satisfy the needs and interests of society. This objective system of values is structured hierarchically, it is not immovable, and undergoes changes as concrete historical conditions are transformed (Fabelo, 2011).

Instituted and objective values are always present in the framework of action and interaction of companies and business relationships, at all levels and scales of a society. These values contribute to the processes that occur in organizations and their social significance, based on the context in which they are manifested, appearing formulated, more or less explicitly, in the statement of the mission, vision and social function for which each company was created.

Nevertheless, objective and instituted values do not automatically become part of subjectivity of each and every individual living in a society. It is common that in social life different subjective systems of values are configured, which come from a process of valuation in each social subject and from how individuals perceive and experience, throughout their lives, the correspondence between objectives values, officially instituted, the general interests of society; and the particular interests and needs of the subjects (Fabelo, 2011).

From this line of thought of the aforementioned author, it is assumed that although all values are regulators par excellence of behavior in social life, what is most desirable is the self-regulation of one's own behavior, based on the active appropriation of values. For this to occur, it is not enough to provide the subject with information and knowledge about the contents and importance of certain values, but, above all, that this knowledge acquires a positive personal significance, so that it produces favorable experiences, emotions, feelings and attitudes towards the direction that a given value marks in behavior.

Based on this approach to values, it is considered that in matters of leadership, leaders and companies, if business success is to be achieved, it must be taken into account that leaders and all members of the organization are subjects with needs, interests and feelings that determine or condition their subjective system of values, which in turn

influences the shared values of the company, a correct harmony between the values of the leaders and those of the company will contribute to increase business effectiveness. Likewise, coherence between the values and needs of the company and those of the workers is one of the keys to business success.

In order to respond to the demands of society, the Cuban State, and based on Fabelo (2008, 2011), a set of characteristics that the leader must necessarily possess in order to achieve results in the formation of values in the company have been developed, being the following: moral exemplarity before the collective that he/she leads. It is not possible to ask anyone to do what he/she is not capable of doing; the leader must lead by example and be the bearer of the values he/she intends to educate in others.

Other characteristics should be sensitivity to the problems, concerns, dreams, ideas and interests of others. The leader must consider the worker as the most important thing, not because of his capacity to develop the work that generates wealth, but because he is a sensitive and complex human being who must be listened to, understood and attended to; this contributes to educate values and strengthen them. In addition, the leader must be a generator of dreams, ideas and illusions that create motivation in the collective; he must be able to ignite the flame and spread it throughout the collective in an exciting way where everyone is motivated and generate the expectation of success.

Likewise it must also have the ability to educate. The function of leadership in the socialist society has the responsibility to educate individuals and turns the company into a learning scenario that, at the same time, contributes to the education of the family and society and that education is the one that enhances the desired values. At the same time, the leader must be distinguished by his optimism; enterprising character and confidence in others, so that he undertakes the transformation with the conviction that it can be achieved and that among all, the work is possible, that same feeling must be transmitted to his group.

The leader must also be characterized by good performance as a communicator, that is, he/she knows how to share information that is useful to everyone, knows how to convince because he/she explains the reasons in a convincing way and also knows how to listen because the workers can also contribute solutions and useful information for decision making. No less important is the skill to know how to use timely recognition for the triumphs achieved. Fair and timely recognition is a motivating element for the recognized and exemplary for the laggard.

The emphasis that the authors have placed on this subject is coherent with the importance it has for Cuban society. In this sense, it is suggestive that the National Preparation and Improvement Strategy of the state and government

cadres and their reserves aims to guarantee learning through the preparation and integral improvement of cadres and their reserves to help them achieve a full performance of their functions or acquire the necessary preparation to promote them to higher positions, and strengthen their leadership and authority as leaders.

Although progress has been made in the preparation of cadres and leading officials in the various types of Cuban construction organizations and enterprises, it is no secret that the road traveled and the results are still insufficient to face the challenges of Cuban construction enterprises in the current complex internal and external scenario. The constant calls to change management methods, to banish stagnation in organizations, to increase workers' participation in business decisions and their sense of belonging, among other aspects, reveal that the performance of many of those who should guide workers still does not correspond to what society expects from them.

In order to gain clarity with respect to the above, information obtained in a Cuban company is analyzed. The research focused on the Garbo construction company, which has the mission to nourish, provide comfort and improve the quality of life of workers in the construction system, through the services of food, lodging, recreation and marketing of agricultural and ornamental plants as well as supplies for the construction worker. It has an adequate infrastructure, trained and motivated personnel, and advanced technologies that guarantee the improvement of business management. Its vision is to be an organization that guarantees the welfare of construction workers with food, lodging and recreational services and a specialized production in agricultural and livestock matters in continuous improvement and an adequate environmental management.

In spite of the recognition of the importance of leadership studies from axiology and its incidence and importance in business life, there are deficiencies in the theoretical-practical order, showing a lack of knowledge in the Garbo Construction Company in Holguin, with implications in leadership styles; as well as the lack of a methodology and a manual in the company that allows diagnosing, evaluating and strengthening the values in leaders, according to the changing conditions of the environment.

The board of directors of Garbo Construction Company is a group that has a formal status because it is made up of the highest positions in the Company, its members work in the decisive activities for the company and each of its members feels that he/she wants to work with colleagues of high hierarchy; as established by the cadre policy in relation to the care system, they are entitled to systematic medical and stomatological check-ups and as incentives to participate in recreational activities specifically prepared for leisure and rest, and on commemorative dates they

receive certain gifts in recognition of the work they perform; most members of this group have a car to work, the salary they receive is higher than the rest of the workers (although in general they are low) and their working day is much longer than that of the rest of the workers.

Through the application of a survey to managers and workers, it was found that this group also has an informal status and the main rules shared by its members are the following: not to attack people, to know how to listen, to attend to the problems of the group and of the workers in general.

After analyzing the sociodemographic data of this group studied and within these parameters: age, sex, seniority, profession, militancy, for each of these criteria, the following is found: three people are under 35 years of age; there are only two women, men predominating; the vast majority (13) is white. In terms of educational level, the highest levels of education predominate (9 university graduates and 4 high school graduates).

According to the information obtained through different research instruments (interviews, survey, observation), among the determining elements of values, they valued with a strong behavior, the degree to which they identify with the company, the use made within the group of collective review and self-criticism, and the mutual respect that exists among its members were highly rated.

However, it was found that a system of shared values is not consolidated, nor how to determine the values in the leaders of the company, which is evident in the different criteria that exist regarding the Mission of the company, there are no varied reward systems, nor adequate coordination mechanisms and this influences the power relations, the sanction systems are not shared by all, this is supported by the fact that there is no shared vision of the company's Mission, nor is there consensus on the methods and ways to achieve the desired results, and although change is a priority of the management, verbally manifesting a constant spirit of renewal, it was not observed that this was impregnated and assumed by all members with the same intensity.

This analyzed group considers that the development of strategies to motivate, the behavior of upward and downward communication and the development of extra-work activities are not entirely strong; in short, they consider that the structure is not entirely appropriate for the promotion of the maturity of the worker. As for the determinants of the organizational process, the level of trust among group members is medium; work morale is high, as are cohesion, understanding and problem-solving skills.

In addition, it was verified that there is a continuous raising of work goals, conflicts are stimulated and confronted to generate solutions, there is involvement in decision

making, effective work strategies are designed and there is skill in planning for the future, however, in this group there is not a total fulfillment of individual expectations, communications are not entirely effective, the degree of autonomy is average and there is not total coordination between the different area

On the other hand, some information suggests that Human Resources policies have not played their role in generating a high degree of commitment, so that the members of this group are not fully motivated to hear, understand and respond to management communications regarding changes in the demands of the environment with implications in salary, work practices, requirements and others.

This group shares the following values: ethics, unity, excellence, hard work, professional growth, sense of belonging, responsibility, creativity and honesty. The Board of Directors considers that the purpose of the organization is to satisfy the needs of its clients and for this purpose it must pay attention to its internal processes as well as to its environment. In its ethical operation, being, knowing, the common good and the attitude towards human nature is optimistic and creative man is considered.

This group is based on the need for self-fulfillment, and the viewpoint of management is focused on the objectives; the attitude towards a crisis is active in the search for opportunities and power is based on the capacity and competence of its managers; group decisions are made; the basis of relationships is collaboration and team spirit; tasks are conceived in a broad profile, the attitude towards conflicts is one of solution and openness, and innovation and development is sufficient.

The human being is considered as a primary value, which is assumed to be good by nature, creative and interested in self-fulfillment. A good subordinate is associated with a person who works hard and is concerned with achieving the objectives set by superiors. A good leader, on the other hand, is seen as one who prioritizes compliance with rules and regulatory requirements. People who "do it right" are aware of and responsible for their formal obligations, have a strong sense of loyalty to the company, and are controlled and influenced through the interest and enjoyment they find in their work. In this company, the individual is treated as a member of a team that contributes its capabilities to the achievement of the common goal.

In interpersonal relationships, tradition and hierarchy are emphasized, competition between people is generally given to gain a position of higher status and prestige within the formal structure of the company, conflicts are controlled by the intervention of superiors and eventually encouraged by them to maintain their power, it is considered legitimate for a person to control the activities of others if their position involves the responsibility of directing others

and they work together when coordination and exchange are specified by the company.

However, Garbo Construction Company does not have an instrument that allows it to determine the personality traits of current and future leaders to be detected, nor a self-assessment scale on the characteristics of the leader, nor a refined survey on decision-making styles. Likewise, the leaders have not been tested on their management style and there is no test on communication in the company, all of which are included in a manual to attract, retain and develop people with the skills or knowledge required by the organization at present and in the future, and consequently determine the effectiveness of the leaders.

CONCLUSIONS

Values and leadership in enterprises have been studied from different perspectives by national and international authors, each one of them approaching a certain edge or dimension of the subject, which allow an approximate analysis of it. Given the importance of this complex subject for Cuban society and organizations, the authors of this work, like others, should continue to deepen the knowledge acquired.

The preparation of cadres and leading officials, in the various types of Cuban construction companies, is a matter of importance in this society. However, what has been achieved so far is far from the expected results. The confrontation of Cuban enterprises with the challenges and dangers arising from an adverse national and world context demands leaders and organizations that are up to the challenge of these times.

REFERENCES

- Añazco, K., Valdivieso, R., Sánchez, O., & Guerrero, M. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal* 3(10), 142-148. _
- Bravo, C.C. (2018). *Contribución a la gestión del comportamiento organizacional con enfoque a las competencias organizacionales. Caso PYMES comercializadoras de productos lácteos*. (Tesis doctoral). Universidad de Matanzas. _
- Chiaveanato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Fabelo, J. R. (2008). Educación y valores. Algunas reflexiones sobre la experiencia cubana. *Revista de Educación y Cultura*, 25, 64-69.
- Fabelo, J. R. (2011). *Los valores y sus desafíos actuales*. Editorial José Martí.

- Fuentes Rodríguez, Y., Barrientos Monsalve, E J., & Antuny Pabón, J. (2021). Liderazgo Organizacional. Una revisión sistemática y análisis bibliométrico. *Criterio Libre*, **35**, 307-325.
- Leal Paredes, M.S., & Arias Ibarra, B. P. (2021). Liderazgo ético para el fortalecimiento de una cultura organizacional en las Pymes. *Podium*, **(40)**, 21-40. _
- Pedraja Rejas, I., Marchioni Choque, I. A., Espinoza Marchant, C., & Muñoz Fritis, C. (2021). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual Formación Universitaria, **13** (5), 3-14.
- Pizzete Márcio, B., & Da Silva Mello, E. (2019). Liderazgo y gestión de personas hoy en día. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, **4**(02), 69-77. _
- Riquelme Castañeda, J A., Pedraja Rejas, L M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, **13**, (1), 135-144.
- Sumba Bustamante, R Y., Chóez-Reyes, S I., & Pico-Delgado, S M. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Revista Dominio de las Ciencias*, **8** (1), 262-279.

ENFOQUE DE MARCA

A TRAVÉS DE LA SOCIEDAD DE LAS SINGULARIDADES DE RECKWITZ

BRAND APPROACH THROUGH THE SOCIETY OF SINGULARITIES OF RECKWITZ

Alex Bustos-Romero¹

E-mail: aebustosr96@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1715-1853>

María José Pérez-Espinoza¹

E-mail: mjperez@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6215-5444>

Adriana Plata-García²

E-mail: Adriana.plata.garcia@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9909-040X>

¹ Universidad Metropolitana. Ecuador.

² Universidad Autónoma del Estado de México. México.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Bustos-Romero, A., Pérez-Espinoza, M. J., & Plata-García, A. (2024). Enfoque de marca a través de la Sociedad de las Singularidades de Reckwitz. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 13-22.

RESUMEN

En el dinámico mundo del marketing moderno, las marcas se enfrentan el desafío constante de distinguirse en un mercado cada vez más saturado. El concepto de 'sociedad de las singularidades', propuesto por Andreas Reckwitz, ofrece un marco intrigante para analizar este fenómeno. Este artículo explora cómo la transición de estrategias de marketing de enfoques generales a enfoques más personalizados y auténticos refleja un cambio fundamental en las expectativas y comportamientos de los consumidores. Se analiza la creciente importancia de la autenticidad y la singularización en la diferenciación de las marcas y cómo estas se pueden adaptar a las prácticas culturales de valoración para forjar conexiones más profundas con su audiencia. Además, se discute la necesidad de equilibrar la singularidad con los estándares generales y las normas culturales más amplias, un desafío particularmente relevante en el diverso y dinámico mercado de América Latina.

Palabras clave:

Mercado saturado, personalización, sociedad de las singularidades, estrategias de marca.

ABSTRACT

In the dynamic world of modern marketing, brands constantly face the challenge of standing out in an increasingly saturated market. The concept of 'society of singularities,' proposed by Andreas Reckwitz, offers an intriguing framework to analyze this phenomenon. This article explores how the transition from general marketing strategies to more personalized and authentic approaches reflect a fundamental shift in consumer expectations and behaviors. It examines the growing importance of authenticity and singularization in brand differentiation and how these can adapt to cultural valuation practices to forge deeper connections with their audience. Additionally, the article discusses the need to balance singularity with broader general standards and cultural norms, a particularly relevant challenge in the diverse and dynamic market of Latin America.

Keywords:

Saturated market, customization, society of singularities, brand strategies.

INTRODUCCIÓN

En la era contemporánea, caracterizada por un entorno de mercado saturado y una competencia feroz, las estrategias de marketing se enfrentan a desafíos sin precedentes. El concepto de 'sociedad de las singularidades', acuñado por Reckwitz, proporciona una perspectiva crítica para comprender estos desafíos. Este artículo se sumerge en el análisis de cómo las marcas y productos deben adaptarse y evolucionar para mantener su relevancia y atractivo en un mercado donde lo convencional ya no es suficiente. Examina la transición de la lógica general a la lógica particular en el marketing, destacando cómo la autenticidad y la singularidad se han convertido en componentes cruciales de la diferenciación de marca.

Nos adentramos en el corazón de la estrategia de marketing moderna, donde ya no basta con competir por cuotas de mercado; las marcas deben forjar una identidad única que resuene con valores y experiencias auténticas y personales. Esta singularidad, más que un mero atractivo, se convierte en un activo esencial en un entorno de 'el ganador se lleva todo', donde características distintivas y auténticas capturan la atención y el compromiso del consumidor. El artículo también se enfoca en la necesidad de que las prácticas de marketing recalquen lo particular de un producto o servicio, implicando un entendimiento de las prácticas culturales de valoración. Se aborda cómo esta valoración personalizada no se limita a enfatizar la calidad o el rendimiento, sino que busca conectar con los consumidores en un nivel más personal y emocional.

Además, se explora la complejidad de la relación entre lo general y lo particular en el contexto del marketing. La teoría de los órdenes de justificación de Boltanski y Thévenot se presenta como un marco para entender cómo los productos o servicios que resaltan por su singularidad deben también conectarse con un orden general para obtener legitimidad y evitar la arbitrariedad. Se discute cómo la tendencia hacia la singularización en la sociedad contemporánea no elimina la necesidad de estándares generales en la valoración. En cambio, se argumenta que se crea una nueva lógica de lo general, donde lo particular se valora dentro de un marco más amplio de estándares y expectativas culturales.

Especialmente en América Latina, esta dinámica se manifiesta en cómo las marcas utilizan elementos culturales únicos para diferenciarse en un mercado cada vez más saturado. Este análisis se centra en las empresas latinoamericanas que, a través de las redes sociales, desarrollan estrategias empresariales enfocadas no solo en sus productos, sino también en la creación de historias y experiencias que resuenan con las identidades locales y regionales. Esta aproximación integral ofrece una perspectiva valiosa sobre las estrategias de marketing en la sociedad de las singularidades, poniendo especial

énfasis en el contexto del mercado latinoamericano. Esto demuestra cómo la singularidad se convierte en una herramienta esencial para forjar conexiones profundas y significativas con las audiencias.

La "sociedad de las singularidades" del autor alemán Andreas Reckwitz representa un concepto sociológico que refleja una transición significativa en las sociedades modernas, principalmente en las economías occidentales avanzadas, a partir de finales del siglo XX y extendiéndose al siglo XXI. Este cambio cultural y social se caracteriza por una preferencia creciente hacia lo único, lo auténtico y lo individualizado, en contraposición a lo estandarizado y lo producido en masa (Quero & Leal, 2011; Roach et al., 2019).

DESARROLLO

En su análisis, Reckwitz observa una evolución en los patrones de producción y consumo. La sociedad contemporánea muestra una inclinación hacia la singularización, un fenómeno donde lo singular y lo extraordinario se valoran más que lo ordinario y convencional. Esta tendencia tiene implicaciones profundas en varios ámbitos, incluyendo el mercado laboral, la economía, la cultura y la vida cotidiana.

El origen de este concepto se encuentra en la respuesta a un entorno globalizado y digitalizado, donde la producción masiva y la homogeneización cultural han alcanzado su punto álgido. En respuesta a esto, surge una búsqueda de diferenciación y personalización, tanto en los productos como en las experiencias (Bleir et al., 2018; Lindecrantz et al., 2020; Chandra et al., 2022). La sociedad se aleja del ideal de la "cultura de masas" y se inclina hacia una "cultura de singularidades", donde la identidad individual y las experiencias únicas se convierten en el centro de atención.

La aplicación de este concepto se extiende a varios campos. En la economía, por ejemplo, vemos un énfasis en productos y servicios que ofrecen experiencias personalizadas y auténticas. En el ámbito laboral, se observa una valoración creciente de habilidades únicas y creativas sobre habilidades genéricas y repetitivas. Culturalmente, esto se refleja en la proliferación de subculturas y estilos de vida personalizados, donde la autenticidad y la originalidad son altamente valoradas.

Los planteamientos esenciales de Reckwitz y su constructo: "sociedad de las singularidades", giran en torno a la valoración de lo individual sobre lo colectivo, lo único sobre lo común, y lo auténtico sobre lo artificial. Este cambio representa un desafío tanto para individuos como para organizaciones, que deben adaptarse a una era donde la personalización y la singularidad son fundamentales para el éxito y la relevancia. La "sociedad de las singularidades" se caracteriza por varios elementos fundamentales

que marcan un cambio sustancial en la estructura y funcionamiento de las sociedades modernas que incluyen:

- a. **Producción y Consumo:** Se experimenta un movimiento desde la producción masiva hacia la fabricación de bienes y servicios únicos y personalizados. Esta transformación no solo afecta la forma en que se producen los bienes, sino también las preferencias de consumo, donde se valora más lo que es percibido como auténtico, original y personalizado.
- b. **Transformación Laboral y Económica:** El trabajo y la economía experimentan un cambio hacia la creatividad, la innovación y la individualización. Las carreras y trabajos ahora buscan la autorrealización y la expresión individual, distanciándose de los modelos de empleo tradicionales basados en estructuras industriales rígidas. Se observa un interés creciente en profesiones relacionadas con lo cultural, digital y creativo.
- c. **Cultura y Estilo de Vida:** La cultura en la Sociedad de las Singularidades se enfoca más en la búsqueda de autenticidad y originalidad. Las personas tienden a expresar su individualidad a través de sus elecciones de estilo de vida, que abarcan desde la moda hasta las preferencias en entretenimiento y ocio.
- d. **Impacto Social y Político:** El desplazamiento hacia la singularización también repercute en el ámbito social y político. Este fenómeno puede generar nuevas formas de estratificación y desigualdad, donde el acceso a bienes y experiencias singulares a menudo está condicionado por la posición económica y social.

e. **Aplicación Interdisciplinaria:** El concepto tiene relevancia en diversos campos, incluido el marketing, donde las estrategias. En el marketing, por ejemplo, las estrategias deben adaptarse para enfocarse en la creación de productos y experiencias únicas que resuenen con los consumidores de forma personalizada.

En el mismo orden de las ideas, Reckwitz destaca un cambio significativo en varios aspectos de la vida moderna. Este cambio se manifiesta en la forma en que los individuos y las sociedades valoran la singularidad y la autenticidad, lo que influye en la producción y el consumo, el trabajo, la cultura, y tiene implicaciones sociales y políticas más amplias. La adaptabilidad y la creatividad se vuelven esenciales en esta nueva dinámica, afectando múltiples esferas, desde el mercado laboral

La caracterización de las diferencias culturales es un desafío complejo que puede llevar a generalizaciones y descripciones que no reflejan la diversidad de sociedades específicas. No obstante, Inglehart & Welzel (2017), han abordado este tema con una propuesta ambiciosa a través del estudio conocido como el “World Values Survey (WVS)” (Figura 1). Este estudio representa una herramienta valiosa que se acerca al análisis de las diferencias culturales y proporciona un marco conceptual esencial para la comprensión de las variaciones culturales en diversas regiones de todo el mundo.

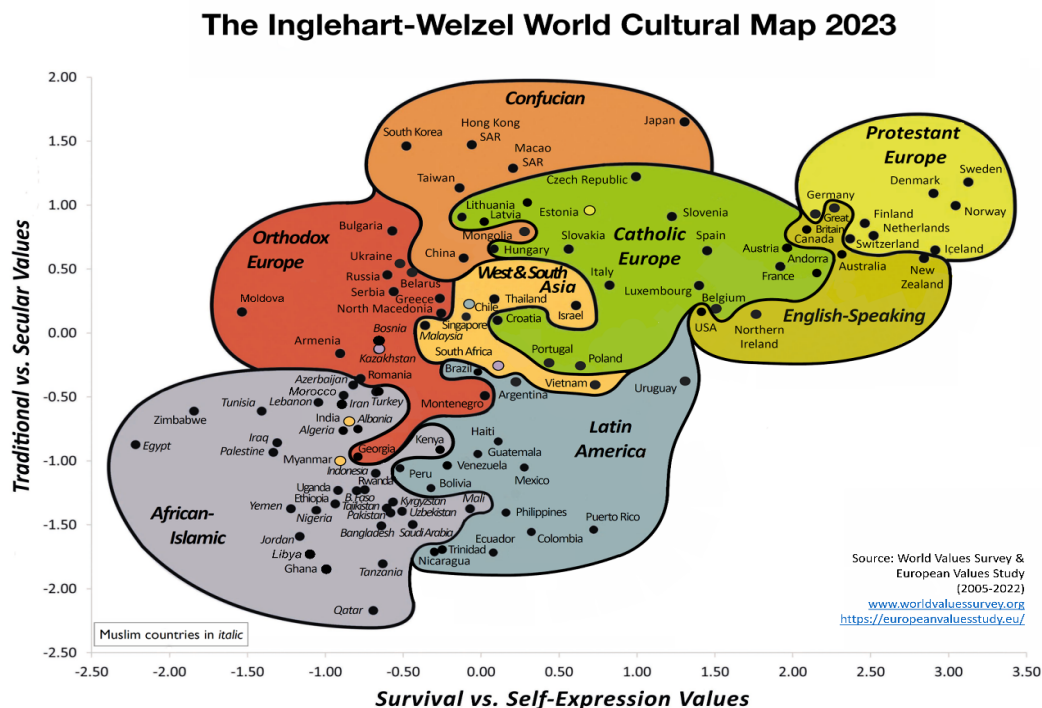


Figura 1. Mapa cultural mundial de Inglehart & Welzel 2023.

Fuente: Haerpfert et al. (2022).

Este estudio se basa en la teoría de la modernización cultural y examina los valores y creencias de las poblaciones en diferentes regiones del mundo. A través del análisis del WVS (Haerpfer et al., 2022), podemos identificar algunas de las diferencias culturales más representativas entre diversas regiones geográficas, a saber: América Latina, África Islámica, Europa Ortodoxa, Culturas Confucionistas, Europa Protestante, Hablantes Angloparlantes, Oeste y Sur de Asia, y Europa Católica. A continuación, se sintetiza estos planteamientos.

- **América Latina:** se caracteriza por su énfasis en los valores familiares y la religión. Las creencias religiosas, en particular el catolicismo, desempeñan un papel importante en la vida de las personas en esta región. La solidaridad familiar y la importancia de las relaciones personales son fundamentales en la cultura latinoamericana.
- **África Islámica:** está profundamente arraigada en la tradición islámica, y los valores religiosos desempeñan un papel dominante en la vida cotidiana. La adherencia a los principios del Corán y las enseñanzas islámicas es una parte integral de la cultura islámica, lo que se refleja en la conservación de tradiciones y valores islámicos.
- **Europa Ortodoxa:** se destaca por su fuerte identidad religiosa, con la Iglesia Ortodoxa desempeñando un papel central en la vida de la comunidad. Los valores familiares y la cohesión comunitaria son importantes en esta región, y se valoran la tradición y la conservación de las costumbres ancestrales.
- **Culturas Confucionistas:** principalmente representadas por países en Asia Oriental como China, Japón y Corea del Sur, enfatizan la importancia de la jerarquía, la obediencia y el respeto a la autoridad. Los valores de la educación, la ética laboral y la responsabilidad personal son altamente apreciados en estas culturas.
- **Europa Protestante:** es conocida por su énfasis en la individualidad, la racionalidad y la ética del trabajo. La Reforma Protestante tuvo un profundo impacto en la formación de valores en esta región, promoviendo la autonomía individual y la responsabilidad personal.
- **Hablantes Angloparlantes:** que incluyen a países como Estados Unidos, el Reino Unido y Australia, tienen una cultura que valora la libertad individual, la igualdad de oportunidades y la innovación. Los principios democráticos y los derechos individuales son fundamentales en esta región.
- **Oeste y Sur de Asia:** presentan una amplia diversidad de culturas y religiones, pero comparten una valoración de la familia extendida y la comunidad como fundamentales. La religión desempeña un papel importante, y la cohesión social se basa en gran medida en las relaciones familiares y comunitarias.
- **Europa Católica:** aunque similar en muchos aspectos a la Europa Protestante, tiene una influencia más

marcada de la tradición católica en su cultura. Los valores de la Iglesia Católica, como la caridad y la solidaridad, son parte de la identidad cultural en esta región.

En la Tabla 1, se resume las diferencias culturales clave entre estas regiones, donde se resaltan las diferencias culturales que influyen en las sociedades de estas regiones, aunque es importante recordar que dentro de cada región existen variaciones y matices culturales significativos.:

Tabla 1. Diferencias culturales claves entre regiones según WVS.

Región	Valores culturales destacados
América Latina	Religión, solidaridad familiar, relaciones personales
África Islámica	Islam, tradición religiosa, valores morales
Europa Ortodoxa	Iglesia Ortodoxa, tradición, cohesión comunitaria
Culturas Confucionistas	Jerarquía, obediencia, ética laboral
Europa Protestante	Individualidad, ética del trabajo, racionalidad
Hablantes Angloparlantes	Libertad, igualdad, derechos individuales
Oeste y Sur de Asia	Familia extendida, religión, cohesión comunitaria
Europa Católica	Catolicismo, caridad, solidaridad

La integración del concepto de “sociedad de las singularidades” de Reckwitz y el marco del World Values Survey (WVS) de Inglehart & Welzel (2023), ofrecen una perspectiva enriquecedora para comprender la diferenciación de marcas y productos en un mercado saturado. Esta fusión conceptual resalta la creciente importancia de la autenticidad y singularidad en la estrategia de marca. En el actual entorno de marketing, la competencia va más allá de las cuotas de mercado; se trata de forjar una identidad de marca única que eco en valores y experiencias personales y auténticas (Joshi et al., 2023). Esta singularidad se convierte en un activo valioso en un mercado “el ganador se lleva todo”, donde las características distintivas y la autenticidad atraen la atención y el compromiso del consumidor.

Las prácticas de marketing deben enfocarse en destacar lo particular de un producto o servicio, lo que requiere un entendimiento profundo de las prácticas culturales de valoración. No se trata simplemente de enfatizar la calidad o el rendimiento, sino de conectar con los consumidores a un nivel más personal y emocional, destacando la singularidad y la autenticidad (Song et al., 2018). Esto implica un análisis más matizado de cómo se valoran y se

perciben los productos en el contexto de una sociedad que privilegia lo particular sobre lo general.

En este escenario, los especialistas en marketing deben ser conscientes de la complejidad de la relación entre lo general y lo particular. Por ejemplo, la teoría de los órdenes de justificación de Boltanski & Thévenot (1991), que incluso los productos o servicios que se destacan por su singularidad deben apelar a un orden general para obtener legitimidad y evitar ser vistos como arbitrarios (Sánchez & Moro, 2019). Esto significa que, en el marketing, se debe encontrar un equilibrio entre destacar la singularidad de un producto y conectarlo con valores y normas culturales más amplias.

La tendencia hacia la singularización en la sociedad contemporánea no elimina la necesidad de estándares generales en la valoración. En cambio, se crea una nueva lógica de lo general, donde lo particular se valora dentro de un marco más amplio de estándares y expectativas culturales (Reckwitz, 2020). Esto es crucial para que los especialistas en marketing desarrollen estrategias que no solo resalten la singularidad de un producto, sino que también lo ubiquen dentro de un contexto cultural más amplio que resuene con los consumidores.

En América Latina, esto se manifiesta en cómo las marcas utilizan elementos culturales únicos para diferenciarse en un mercado cada vez más saturado. Por ejemplo, en el ámbito de las redes sociales, las empresas latinoamericanas están creando contenidos que no solo se centran en productos, sino también en historias y experiencias que resuenan con las identidades locales y regionales (Quintero et al., 2023).

En el mundo laboral y empresarial, esta tendencia hacia lo particular se refleja en estrategias que buscan resaltar las características únicas de las empresas o productos, ya sea a través de la innovación, el diseño o la narrativa. Las empresas en América Latina están adoptando un enfoque más narrativo y experiencial en su marketing, lo que les permite destacar en mercados altamente competitivos.

Sin embargo, este enfoque en lo particular no debe perder de vista lo general. En marketing, es crucial encontrar un equilibrio entre destacar la singularidad de un producto o servicio y asegurar que este enfoque no se convierta en una forma de estandarización (Sinsky et al., 2021). Por ejemplo, en el turismo, ofrecer experiencias únicas y personalizadas es esencial, pero estas experiencias también deben encajar dentro de una narrativa más amplia que sea atractiva para un mercado más general.

Por lo cual, es importante considerar que, aunque las estrategias de marketing en la sociedad de las singularidades buscan destacar lo particular, también deben estar arraigadas en un entendimiento profundo de lo general,

lo cual implica una comprensión clara de las tendencias de mercado y los deseos y necesidades del consumidor en general. Así, las marcas y empresas en América Latina pueden utilizar la singularidad no solo como una herramienta de diferenciación, sino también como una forma de crear conexiones más profundas y significativas con sus audiencias.

La discusión sobre el dominio frente a la pluralidad de órdenes de valoración, como la propuesta por Boltanski y Thévenot, y la perspectiva de Reckwitz sobre la singularización, presenta una oportunidad fascinante para explorar la aplicación de estos conceptos en el ámbito del marketing, especialmente en un mercado tan diverso y dinámico como el de América Latina. En esta región, las marcas enfrentan el desafío de navegar a través de una multiplicidad de valoraciones culturales y sociales, lo que requiere un enfoque matizado y sofisticado (Medina, 2021; Badagnani, 2023; Malamud, 2023).

Considerando la distinción entre los distintos “mundos” propuestos por Boltanski y Thévenot, como la inspiración, la opinión, el mercado, la industria, la familia, la ciudadanía y el capitalismo de proyectos flexibles, el marketing en América Latina debe adaptarse a estas variadas esferas de valoración. Por ejemplo, en el sector del marketing digital, la tendencia hacia la personalización y la singularización es prominente. Las marcas se esfuerzan por crear campañas que resuenen con las experiencias y valores únicos de sus audiencias, mientras que también apelan a un sentido de comunidad y pertenencia cultural (Vecchi et al., 2021).

En este contexto, es esencial no sobrevalorar las métricas cuantitativas en detrimento de los aspectos cualitativos y culturales. Las marcas deben esforzarse por entender cómo las tecnologías digitales, en lugar de reducirse a herramientas de cuantificación, pueden ser utilizadas para generar narrativas y experiencias que reflejen la rica diversidad cultural de América Latina. Es así que, las marcas podrían utilizar la analítica avanzada para identificar tendencias y patrones en las preferencias de los consumidores, pero al mismo tiempo, deben asegurarse de que estas herramientas sirvan para enriquecer y personalizar las experiencias de los usuarios en lugar de estandarizarlas (Haleem et al., 2022).

Otra consideración importante en el marketing latinoamericano es la interacción entre lo global y lo local. En una era donde la globalización y la digitalización parecen homogeneizar las experiencias de consumo, las marcas en América Latina tienen la oportunidad de destacar al enfatizar lo local y lo particular, creando así un vínculo más fuerte con sus audiencias (Arellano, 2010). Esto puede verse en cómo ciertas marcas han logrado éxito al integrar elementos culturales locales en sus productos o en su comunicación de marca, conectando con los

consumidores a través de una autenticidad que resuena en el plano personal y colectivo.

De esta forma, el desafío para los especialistas en marketing en América Latina radica en equilibrar la singularización y la personalización con una comprensión más amplia de las tendencias generales del mercado y las dinámicas culturales. Esto implica no solo una adaptación a las diversas órdenes de valoración presentes en la sociedad, sino también una habilidad para prever cómo estas valoraciones interactúan y evolucionan en un contexto globalizado, manteniendo siempre un enfoque en la autenticidad y la relevancia cultural.

La discusión en torno a las estructuras primarias y secundarias en la singularización digital, tal como se aborda en la "sociedad de las singularidades, nos lleva a examinar de cerca el fenómeno del "consumo digital" individualizado, no como un mero acto de consumo personal, sino como un elemento clave que requiere ser descifrado bajo una lente de diagnóstico temporal. En este sentido, las contribuciones de Reckwitz ofrecen un punto de partida para profundizar nuestra comprensión.

Reckwitz plantea una relación entre la lógica de lo particular y lo general, sugiriendo que en la modernidad actual lo general actúa como una especie de fondo o infraestructura para la lógica de lo particular. Esta idea se extiende y propone la "máquina cultural digital" como una manifestación de una "lógica sociotécnica de lo general" (Braun & Kropp, 2023). Sin embargo, esta conceptualización de lo general queda limitada a la tecnología de la máquina, sirviendo como telón de fondo para la expansión de la cultura de la singularización.

Desde un enfoque de marketing, especialmente en el contexto latinoamericano, es esencial reconocer que la separación implícita entre tecnología y sociabilidad, tal como se sugiere, podría no reflejar adecuadamente la realidad de cómo la tecnología y la cultura interactúan (Cabello, 2019). Por ejemplo, en América Latina, el crecimiento exponencial de las redes sociales y las plataformas digitales ha sido fundamental para la forma en que las marcas interactúan con los consumidores, creando experiencias personalizadas que resuenan con los valores culturales y sociales locales.

Además, al recordar los diagnósticos anteriores sobre la maquinaria cultural-industrial de autores como Horkheimer & Adorno (2006), podemos cuestionar la noción de que las estructuras generales de fondo son pasivas o secundarias. En el ámbito de la economía de plataformas y la influencia de figuras como YouTubers e influencers, se observa que las infraestructuras tecnológicas no son meramente pasivas, sino que juegan un rol activo en la fabricación de la singularidad (Kenney & Zysman, 2016). Las marcas y los creadores de contenido en América Latina han aprovechado estas infraestructuras para destacar

lo particular, utilizando herramientas digitales para crear narrativas y experiencias que reflejen la diversidad y la riqueza cultural de la región.

En este contexto, es crucial para los profesionales del marketing en América Latina reconocer que la tecnología digital no solo proporciona una plataforma para la expresión individual, sino que también moldea activamente las formas en que se manifiesta esta singularización. Las plataformas digitales no solo permiten, sino que a menudo incentivan, la creación de contenido que destaca lo particular, a través de mecanismos como "me gusta", revisiones de compañeros y la adquisición de seguidores. Este entorno digital se ha convertido en una arena crucial para la competencia en la economía de la atención, donde la singularidad se convierte en una moneda valiosa (Dwivedi et al., 2021).

Por lo tanto, para los especialistas en marketing enfocados en el mercado latinoamericano, es esencial comprender cómo estas infraestructuras digitales modelan tanto la expresión de lo particular como la percepción de lo general. Esto implica ir más allá de la mera utilización de la tecnología como una herramienta para llegar a los consumidores, y abordar cómo estas plataformas digitales pueden ser utilizadas para crear experiencias de marca que sean auténticamente resonantes y culturalmente relevantes en un mercado caracterizado por su diversidad y dinamismo.

La compleja interacción entre el consumo digital individualizado y las infraestructuras de la economía de plataformas, sugieren que, en lugar de ver el consumo digital individualizado como un fenómeno históricamente nuevo, deberíamos considerar su continuidad con los patrones de la cultura industrial moderna (Hund et al., 2021). Esta continuidad se manifiesta en las interacciones entre las configuraciones de infraestructura y las valoraciones culturales. En América Latina, esta interacción es particularmente relevante dado el rápido crecimiento y la adopción de tecnologías digitales en la región. Las marcas que operan en estos mercados deben navegar en un espacio donde la Mass-Customization (individualización masiva) de bienes y servicios, aunque aparentemente singular, a menudo se reduce a diferencias marginales.

En el contexto de las redes sociales y la economía de plataformas digitales, esta singularización se convierte en un recurso de legitimación muy poderoso, aunque puede ser engañoso si no se comprende y se gestiona adecuadamente. Las marcas en América Latina, por lo tanto, deben ser conscientes de cómo las infraestructuras digitales no son meras herramientas neutrales, sino que están imbuidas de un poder de observación, análisis y control significativo. Esto se debe a la gran cantidad de datos generados por los usuarios, que las plataformas utilizan para

perfeccionar sus servicios y expandir sus capacidades tecnológicas (Valdez, 2021).

En este escenario, las prácticas de valorización cultural se insertan y se ven influenciadas por estas infraestructuras digitales. Por ejemplo, en América Latina, la economía de la atención se manifiesta en el auge de influencers y YouTubers (Ver Figura 2 sobre uso diario de tiempo de internet), donde las plataformas digitales no solo permiten sino que también impulsan la creación de contenido personalizado, a través de mecanismos como 'likes', reseñas de pares y la acumulación de seguidores. Estos procesos están profundamente arraigados en la infraestructura de la vida digital, destacando la singularidad en el marco de control de las plataformas digitales.

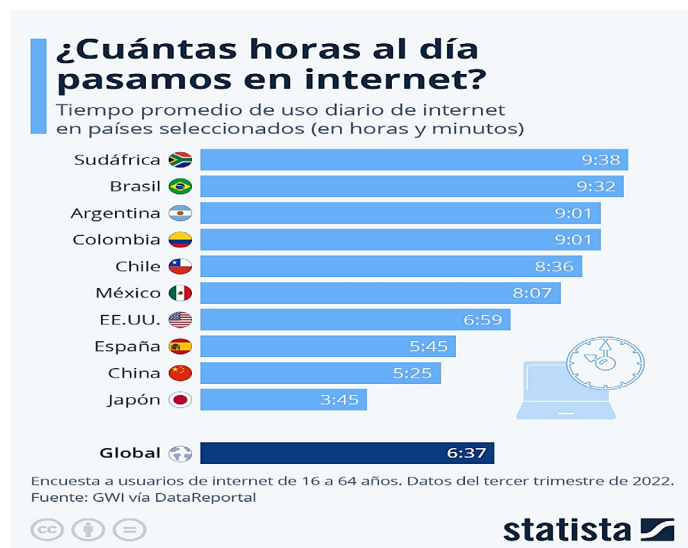


Figura 2. Tiempo promedio de uso diario de internet (horas y minutos).

Fuente: Pasquali (2022).

Además, el auto-seguimiento (self-tracking) se ha convertido en un fenómeno notable en la región, ejemplificando cómo la individualidad y la personalidad modernas son cada vez más dependientes de los datos (Feng et al., 2021). En este contexto, los derechos a la autodeterminación informativa y la privacidad se enfrentan a nuevas presiones y desafíos. Las marcas y empresas en América Latina deben navegar cuidadosamente en este entorno, equilibrando la necesidad de utilizar datos para personalizar y mejorar la experiencia del usuario, mientras se protege la privacidad y se mantiene la confianza del consumidor.

Zuboff (2021), en su análisis del capitalismo de vigilancia, destaca cómo la capacidad de predecir y controlar el comportamiento de consumidores individuales se ha convertido en un factor competitivo crucial. En América Latina, esto se traduce en la necesidad de que las empresas desarrollen estrategias que aprovechen óptimamente

los datos y la tecnología para influir en las decisiones de los consumidores, sin perder de vista el respeto por sus derechos y su autonomía.

Por lo anterior, para los profesionales del marketing en América Latina, comprender la dinámica de la economía de plataformas digitales y el consumo digital individualizado es fundamental. Esto implica reconocer la influencia de las infraestructuras digitales en las prácticas de valorización y el papel que juegan en la configuración del mercado, así como las implicaciones éticas y culturales de operar en este entorno.

CONCLUSIONES

En las conclusiones, se resalta la trascendental evolución del marketing en la era digital, especialmente en mercados tan ricos y diversos como los de América Latina. La capacidad de las marcas para destacar en un mercado saturado depende cada vez más de su habilidad para conectar genuinamente con las expectativas y valores de su audiencia. Esta conexión no solo implica la personalización de los productos o servicios, sino también la integración de prácticas culturales y valores sociales en las estrategias de marketing. La autenticidad y la singularidad emergen como factores clave en la diferenciación de la marca, siendo esenciales para capturar la atención y fidelidad del consumidor moderno.

Además, el equilibrio entre la singularidad y los estándares generales se convierte en un aspecto crítico, especialmente en contextos culturales variados como los de América Latina. Aquí, la comprensión profunda de las dinámicas culturales y sociales se vuelve fundamental para el desarrollo de estrategias de marketing exitosas. Las marcas que logran incorporar efectivamente los elementos locales y regionales en sus campañas de marketing, sin perder de vista las tendencias globales y las expectativas generales del mercado, están mejor posicionadas para triunfar. Este enfoque multifacético no solo mejora la resonancia de la marca con su público, sino que también fomenta una mayor autenticidad y relevancia cultural.

El papel transformador de la tecnología digital en el marketing es indiscutible. Las plataformas digitales ofrecen oportunidades sin precedentes para la personalización y el engagement con el consumidor. Sin embargo, las marcas deben ser cautelosas para no caer en la trampa de la estandarización disfrazada de personalización. La verdadera singularización en el marketing digital requiere una mezcla de creatividad y estrategia que aproveche las capacidades tecnológicas al tiempo que mantiene un enfoque humano y culturalmente conectado. Este equilibrio es crucial en la creación de experiencias significativas que reflejen la diversidad y riqueza de las culturas en América Latina, permitiendo a las marcas no solo destacar, sino también crear un impacto duradero en sus audiencias.

Así, el artículo concluye enfatizando la importancia de una perspectiva holística en el marketing, donde la singularización, la autenticidad cultural y la adaptación tecnológica deben converger para crear estrategias de marca efectivas y resonantes en la sociedad contemporánea. Esta aproximación no solo es vital para el éxito comercial, sino que también contribuye a una mayor comprensión y apreciación de la diversidad cultural en un mundo cada vez más conectado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. Pearson.
- Badagnani, G. (2023). La evolución del branding en América Latina: camino hacia la autenticidad y la relevancia. <https://www.adlatina.com/marketing/la-evolucion-del-branding-en-america-latina-camino-hacia-la-autenticidad-y-la-relevancia>
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Gallimard.
- Braun, K., & Kropp, C. (2023). Building a better world? Competing promises, visions, and imaginaries-in-the-making of the digitalization of architecture and construction. *Futures*, 154, 103262. _
- Cabello, R. (2019). Estrategias para el estudio de procesos de apropiación de la tecnología en la infancia. En, A. Rivoir y M. Morales, *Miradas críticas de la apropiación en América Latina*. (pp. 87-102). CLACSO.
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39(8), 1529-1562. _
- Dwivedi, Y., Ismagilova, E., Hughes, D., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A., Kumar, V., Rahman, M., Raman, R., Rauschnabel, P., Rowley, J., Salo, J., Tran, G., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59.
- Feng, S., Mäntymäki, M., Dhir, A., & Salmela, H. (2021). How self-tracking and the quantified self promote health and well-being: systematic review. *Journal of Medical Internet Research*, 23(9).
- Haerpfer, C., Inglehart, R., Moreno, A., Welzel, C., Kizilova, K., Diez-Medrano, J., Lagos, M., Norris, P., Ponarin, E., & Puranen B. (2022). World Values Survey: Round Seven - Country-Pooled Datafile Version 5.0. JD Systems Institute & WWSA Secretariat. _
- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. Singh, R., & Suman, R. (2022). Artificial intelligence (AI) applications for marketing: A literature-based study. *International Journal of Intelligent Networks*, 3. _
- Horkheimer, M., & Adorno, T. (2006). *Dialéctica de la Ilustración*. Trotta.
- Hund, A., Wagner, H., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2021). Digital innovation: Review and novel perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(4).
- Inglehart, R., & Welzel, C. (2017). *World Values Survey (WVS) Wave 7 (2017-2022)*. <https://www.worldvalues-survey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>
- Joshi, Y., Lim, W., Jagani, K., & Kumar, S. (2023). Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward. *Electronic Commerce Research*, 1-55. <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09719-z>
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3).
- Lindecrantz, E., Gi, M., & Zerbi, S. (2020). *Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>
- Malamud, A. (2023). *Los desafíos de las marcas en el contexto actual de la región*. <https://www.adlatina.com/marketing/los-desafios-de-las-marcas-en-el-contexto-actual-de-la-region>
- Medina, A. (2021). *LATAM, una región de oportunidades para las marcas en el terreno digital*. <https://www.forbes.com.mx/retos-aun-se-mantienen-marketing-digital/>
- Pasquali, M. (2023). ¿Cuántas horas al día pasamos conectados a internet? <https://es.statista.com/grafico/22701/tiempo-medio-de-uso-diario-de-internet/>
- Quero Gervilla, M. J., & Leal Jiménez, A. (2011). *Manual de Marketing y comunicación cultural*. Atalaya.
- Quintero, F., Bladimir, P., Calderón, M., Zambrano, L., & Rodríguez, N. (2023). *Estrategias de marketing de contenido en emprendimientos locales*. https://www.researchgate.net/publication/373970055_ESTRATEGIAS_DE_MARKETING_DE_CONTENIDO_EN_EMPRENDIMIENTOS_LOCALES
- Reckwitz, A. (2020). *The Society of Singulaties. In Andreas Reckwitz, Futures of the study of culture*. De Gruyter. _
- Roach, B., Goodwin, N., & Nelson, J. (2019). Consumption and the consumer society. Medford. https://www.bu.edu/eci/files/2019/10/Consumption_and_Consumer_Society.pdf

- Sinsky, C., Bavafa, H., Roberts, R., & Beasley, J. (2021). Standardization vs customization: finding the right balance. *The Annals of Family Medicine*, 19(2), 171-177.
- Song, R., Moon, S., Chen, H., & Houston, M. (2018). When marketing strategy meets culture: The role of culture in product evaluations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46, 384-402. _
- Zuboff, S. (2021). *A era do capitalismo de vigilância*. Editora Intrínseca.

03

EPISTEME & PRAXIS | Revista Científica Multidisciplinaria | 2960-8341

REIMAGINING

ENTREPRENEURSHIP IN THE DIGITAL AGE

REIMAGINAR EL EMPRENDIMIENTO EN LA ERA DIGITAL

Emanuel Ferreira-Leite¹

E-mail: emanueleite@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3086-2002>

Javier Solano-Solano²

E-mail: jsolano@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1419-8359>

Gloria Ramírez-Elías³

E-mail: gramireze@uatx.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4895-8424>

¹ Universidade do Pernambuco Recife. Brasil.

² Universidad Metropolitana. Ecuador.

³ Universidad Autónoma de Tlaxcala. México.

Suggested Citation (APA, seventh edition)

Ferreira-Leite, E., Solano-Solano, J., & Ramírez-Elías, G. (2024). Reimagining entrepreneurship in the digital age. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 23-36.

ABSTRACT

This paper delves into the transformation of entrepreneurship in the digital age, a period marked by profound technological changes following World War II. With the objective of examining the shift in entrepreneurial strategies, tools, and models due to digitalization, it discusses the impact of technological milestones, from Alan Turing's work to the massification of computers and the Internet, culminating in modern advances like big data and AI. It critiques the current trajectory towards a potential "digital dystopia," characterized by monopolistic behaviors, increased surveillance, and a reduction in competitive diversity. Through a thematic exploration, the paper reveals a nuanced digital landscape where innovation and efficiency introduced by digital tools coexist with challenges like privacy intrusion, socioeconomic disparities, and destructive entrepreneurship. It underscores how digital business models have reshaped the entrepreneurial ecosystem, fostering growth but also amplifying risks such as cybercrime and socio-digital divides. The paper investigates the unintended consequences of AI, the erosion of truth, and the rise of the "Silicon Valley Syndrome," where the concentration of power in tech behemoths raises ethical concerns. Drawing on interdisciplinary perspectives, it concludes with a call for balanced regulation and ethical entrepreneurship to harness the digital age's potential while mitigating its darker implications.

Keywords:

Digital transformation, entrepreneurship innovation, technological disparities, digital surveillance, ethical digital economy, digital economy.

RESUMEN

Este artículo profundiza en la transformación del espíritu empresarial en la era digital, un periodo marcado por profundos cambios tecnológicos tras la Segunda Guerra Mundial. Con el objetivo de examinar el cambio en las estrategias, herramientas y modelos empresariales debido a la digitalización, analiza el impacto de los hitos tecnológicos, desde los trabajos de Alan Turing hasta la masificación de los ordenadores e Internet, culminando en avances modernos como el big data y la IA. Critica la trayectoria actual hacia una posible "distopía digital", caracterizada por comportamientos monopolísticos, una mayor vigilancia y una reducción de la diversidad competitiva. A través de una exploración temática, el documento revela un paisaje digital lleno de matices en el que la innovación y la eficiencia introducidas por las herramientas digitales coexisten con retos como la intrusión en la privacidad, las disparidades socioeconómicas y el espíritu empresarial destructivo. Subraya cómo los modelos de negocio digitales han reconfigurado el ecosistema empresarial, fomentando el crecimiento, pero también amplificando riesgos como la ciberdelincuencia y las brechas sociodigitales. El documento investiga las consecuencias imprevistas de la IA, la erosión de la verdad y el auge del "síndrome de Silicon Valley", en el que la concentración de poder en gigantes tecnológicos plantea problemas éticos. Basándose en perspectivas interdisciplinarias, concluye con un llamamiento a una regulación equilibrada y a un espíritu empresarial ético para aprovechar el potencial de la era digital y mitigar al mismo tiempo sus implicaciones más oscuras.

Palabras clave:

transformación digital, innovación empresarial, disparidades tecnológicas, vigilancia digital, economía digital ética.

INTRODUCTION

In the digital age, entrepreneurship has undergone an exponential transformation, unveiling a vast landscape of opportunities and challenges. While technology has been applied productively, driving growth and fostering innovation, an unproductive side has also emerged, and, alarmingly, a destructive one. These multifaceted dimensions of entrepreneurship were articulated by Baumol (1990), who categorized the phenomenon in terms of productive, unproductive, and destructive entrepreneurship. Recently, many studies have focused on the entrepreneur's relationship with inefficient institutions, institutional voids, and in the realm of institutional entrepreneurship (Lucas & Fuller, 2017; Boudreaux et al., 2018; Sendra-Pons et al., 2022; Naudé, 2023). Despite this, there remains a gap in our understanding of how institutions can effectively respond and adapt in the face of a tidal wave of disruptive technological innovations.

The past fifty years have witnessed unprecedented technological advancements, with the digital revolution at the forefront. This period has been marked by ubiquitous computing, unparalleled internet connectivity, novel business models relying on vast data and smart algorithms, and the dawn of artificial intelligence (AI) (Naudé, 2023). Such rapid advancements demand a robust institutional response, as emphasized by Kavanagh (2019), and Economic Commission for Latin America and the Caribbean (2022). Without this adaptive mechanism, the digital entrepreneurial landscape risks veering into destructive territory, with potential outcomes ranging from predation, conflict, to outright crime in the digital realm (Naudé, 2023).

Digital entrepreneurship, despite its promises of innovation and progress, has brought along a set of challenges threatening the integrity of our economy and society. One of the most disturbing manifestations is the indiscriminate data collection of users. Dominant platforms have adopted aggressive data gathering strategies, which not only compromise individual privacy but also pose ethical and regulatory questions (Stückelberger & Duggal, 2018). This concentration of power in the hands of a few behemoths has created what is called "kill zones" for startups. That is, areas in the digital market where newcomers find it nearly impossible to compete due to unfair practices or monopolization of essential resources by the big platforms (Scott-Morton et al., 2019). This situation, in effect, stifles innovation and reduces diversity and competition in the digital ecosystem.

This dynamic erodes entrepreneurial autonomy and may divert innovation towards paths primarily benefiting these giants, not necessarily the overall well-being (Crémer et al., 2019). In security terms, the rise of digital entrepreneurship has been accompanied by an increase in cybercrimes and attacks, with devastating economic consequences.

These cyberattacks, in some instances, have resulted in financial losses comparable to those of significant natural disasters or even exceeded the illicit profits from global drug trafficking (Lancieri & Sakowski, 2021).

But perhaps the most formidable challenge lies in the rapid pace of technological advancement. We stand on the edge of unparalleled technological developments, such as ubiquitous surveillance systems, potent digital weapons, and, most worryingly, the potential for general artificial intelligence (Păvăloaia & Necula, 2023). This latter, general AI, is seen by many experts as a potential existential threat to humanity if not appropriately addressed and regulated. These instances underline a grim scenario where unchecked digital technologies can steer entrepreneurial talents towards sinister purposes. Without adequate regulations, institutions, ethics, and tech design, the digital realm becomes a battleground, filled with infrastructural damages, dehumanization, elevated security expenses, and exacerbated transaction costs, among other issues (Tirole, 2021; Roche et al., 2022).

Therefore, this paper aims to shed light on the emerging issue of destructive digital entrepreneurship, an area so far scarcely explored in current literature. While researchers like Steininger et al. (2022); and Naudé & Liebrechts (2023), have recognized the complexities and potential downsides of digital entrepreneurship, understanding its destructive aspect remains elusive. Through this exploratory analysis, we seek to close this knowledge gap and set some policy guidelines for future debates.

The following sections outline the backdrop of the digital revolution, explain the digital entrepreneurship paradigm, discuss potential digital dystopias resulting from its dark side, and reflect on the institutional and regulatory frameworks that could mitigate the associated risks. William Baumol's typology of destructive, unproductive, and productive entrepreneurship serves as a guiding framework, facilitating a deeper introspection of this contemporary issue. It concludes with a synthesis of the findings and their implications for the future.

Following World War II, information and communication technology (ICT) began to reshape both the global economy and our social fabric. This shift is often referred to as the digital revolution, as digital technologies have integrated into virtually every facet of our existence (Escobar, 2012). Thus, even entrepreneurs who didn't grow up in the digital age turn to technological tools, from computers and smartphones to electronic cash registers. The current entrepreneurial landscape is intrinsically tied to the data-driven digital realm, always in conjunction with computing (Soltanifar & Smailhodžić, 2021). In this context, a computer can serve as an advanced point-of-sale system (POS), a complex sales management system, or even a web portal.

This digital revolution has taken roughly 75 years to solidify. Some of its key advancements originated during wartime: amid the allies’ efforts in World War II and the Cold War. Two achievements from this era stand out. The first was the decryption of the Nazis’ Enigma code by Alan Turing and his team, which led them to create one of the world’s first computers, the Bombe. The second milestone was the rise of ARPANET in the 1960s and 1970s, the precursor to the Internet, followed by the introduction of the World Wide Web (WWW) in 1989 by the U.S. Department of Defense (Leiner et al., 1997). Prior to these advancements, Turing (1937), published a paper laying the groundwork for modern computing, conceptualizing the “universal computing machine”, also known as the Turing Machine (Copeland, 2004). This work is hailed as the most iconic theoretical document in computer science history. Turing also foresaw promising areas for artificial intelligence, such as chess and natural language processing. Today, we see these predictions realized in advanced language tools and models like Chat GPT-4.

Building on Turing's legacy, Shannon (1948), introduced “A mathematical theory of communication,” laying the foundation for contemporary information theory. With the popularization of personal computers in the 1980s and the emergence of the WWW, the digital revolution went mainstream in the 90s. It was a time of optimism, marked by geopolitical events like the fall of the Berlin Wall. Many envisioned the digital revolution as heralding a new era of freedom and empowerment. However, as time went on, it became apparent that corporations, not governments, would be the ones to hijack this revolution for their own ends (Barbrook & Cameron, 2015).

The new millennium witnessed two trends that would influence the digital revolution: the rise of big data and advancements in AI, and the rapid expansion of digital connectivity (Păvăloaia & Necula, 2023). Events in 2006 and 2007, such as Apple's reinvention of the mobile phone and Satoshi Nakamoto's proposal of Bitcoin, catalyzed this evolution (Tapscott & Tapscott, 2016). With the onset of the COVID-19 pandemic in 2020, the push towards digitization intensified even further, and digital platforms became the most valuable companies globally (Amankwah-Amoah et al., 2021). But by 2022, the initial optimism had faded. Instead of a utopian digital future, we face challenges that some label a “*polycrisis*”. As Naudé (2023), discusses, instead of the promised entrepreneurial economy, we’ve witnessed the consolidation of a stagnant economy. Now, instead of a digital renaissance, we face a potential digital dystopia.

Entrepreneurship and the rise of digital business models

Digital entrepreneurship can be envisioned as the relentless pursuit of opportunities anchored in the essence of

digital media and ICT (Hisrich & Soltanifar, 2021). However a clear demarcation exists between digital and traditional entrepreneurship (Table 1). The digital nature of the opportunities, determined by the characteristics of the digital artifacts, becomes the cornerstone of this distinction. These artifacts result from the transformation of physical products or services into their digital counterparts (Von Briel et al., 2018).

Table 1. Features of Digital Entrepreneurship vs. Traditional Entrepreneurship.

Criterion	Traditional Entrepreneurships	Digital Entrepreneurships
Nature of business	Based on physical good or services	Based on digital goods or services or the digitalization of traditional solutions
Entry barrier	May require significant capital for infrastructure, inventory, or licenses	Low initial cost, mainly related to software development and digital marketing
Geographic scope	Geographically limited unless branches or distribution are established	Global from the start due to the nature of the internet
Scale and adaptability	Scaling often requires investment in more infrastructure or personnel	Rapid and dynamic scaling without significant increase in fixed costs
Customer interaction	Personal, face-to-face, or over the phone	Primarily digital via platforms, apps, and social networks
Variable cost	May increase linearly with production or sales	Low or even null after reaching a certain volume
Revenue model	Based on direct sales, subscriptions, or contracts	Diversified models: subscription, advertising, freemium, transactions, etc.
Innovation	Incremental innovations based on the product, process, or service	Radical and rapid innovations based on digital feedback and analytics
Data management	Limited use of data, often based on surveys and historical records	Intensive use of real-time data to improve and personalize the user experience

Source: Ferreira (2020); and Gujrati & Uygun (2020).

The adaptability and reconfiguration capacity of these artifacts are paramount for digital entrepreneurship. Innovators are now not only focused on creating something new but on adapting and combining pre-existing artifacts in clever ways and renewed contexts, accelerating the digitalization process in our society (Verhoef et al., 2021).

While digital artifacts are essential, we must not overlook the fundamental role of technological infrastructure and hardware. These elements, though not considered digital artifacts per se, provide the fertile ground necessary for them to emerge. This is where the concept of Digital Entrepreneurship Ecosystems (DEE) comes into play. These ecosystems, similar to their traditional counterparts, integrate digital infrastructure and governance within a given space, whether physical or virtual (Elia et al., 2020).

In the digital production matrix, platforms stand out as foundational pillars. To grasp entrepreneurship in the digital era, it's vital to understand these platforms and their business models (Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 2022). Their central role in modern capitalism cannot be overstated. These platforms have become arenas where entrepreneurs compete, either across platforms or within a specific one (Ferreira, 2020). The dynamics and essence of these digital platforms lie in their role as technological frameworks connecting diverse actors in a multi-sided market. These players operate within set boundaries, collaborating and generating value. Like traditional platforms, the digital versions aim to bridge producers and users, but through electronic channels (Gawer, 2021). This intermediation in the digital economy has revolutionized how businesses function, obviating the need for physical infrastructure (Da Silva & Núñez, 2022).

Da Silva & Núñez also emphasize that network effects and economies of scale are central characteristics in these platforms. Airbnb, for instance, doesn't need to own properties to operate. Its model is focused on connecting homeowners with travelers, generating a continuous growth cycle. However, while these platforms have proven to be highly competitive and revolutionary, concerns arise about whether they promote genuinely productive entrepreneurship (Buckland et al., 2016). The lingering question is whether we're heading into a digital dystopia driven by ventures that disrupt more than they build.

In the current landscape of the digital economy, the term "dystopia" conjures an image of a market dominated by a few tech giants who hoard most of the resources, sidelining other players. Imagine a setting where a handful of companies dictate the rules and monopolize power, leaving little room for innovation and fair competition (Tirole, 2021). During the 80s and 90s, there was a debate about this dystopian view, focused on the concentration of media power in the hands of a few conglomerates, threatening the diversity and quality of content. This centralization was seen as a hazard to variety and creativity (Bagdikian, 1983; Herman & Chomsky, 2002; McChesney, 1999). As time went on, concerns shifted, centering on how digital tools could be used by governments to monitor and control their citizens in an even more intrusive manner.

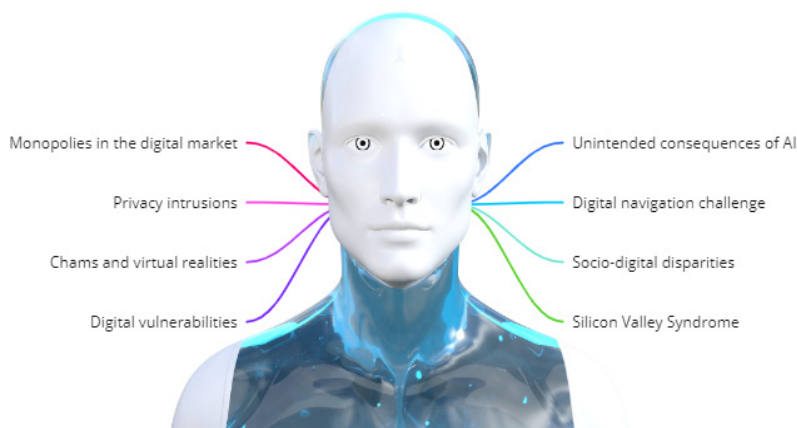


Figure 1. Dystopias Arising from Digitalization.

It's crucial to understand that the concept of dystopia is perfectly embodied in George Orwell's "1984" marked by injustice, suffering, and a bleak vision of the future (Orwell, 1949). Through this lens, we will delve into how digital entrepreneurship, defined as "the pursuit of opportunities supported by digital media and ICTs," might align with these dystopian features. The literature has pinpointed at least eight interconnected categories of digital dystopias (Figure 1). These categories will be analyzed in depth in the subsequent subsections.

Digital platform-based capitalism, as explored in the previous section, is not intrinsically dystopian. However, without proper regulation and when deviating from its original purpose, it can lead to alarming outcomes. These deviations might serve as precursors to digital dystopias, where justice and fairness become blurred. Companies grounded in digital platforms might unintentionally foster imbalanced dynamics in the marketplace.

Consider, for instance, digital entrepreneurs relying on platforms like the Apple Store, Amazon Marketplace, or Meta's Marketplace. These individuals are not only intrinsically tied to these digital ecosystems but are also at the mercy

of regulations that aren't always fair. Canayaz (2020); and Naudé (2023), have identified unfair competitive practices across various platforms, highlighting how certain policies can enable digital sabotage. The so-called “five-star bombs”, “false positives”, and “fake fires” are tactics that skew product perceptions and, regrettably, can lead to unjust suspensions of entrepreneur accounts trying to stand their ground against digital giants.

Yet, concerns go beyond this. There are indications that some platforms might favor their own products over those of independent entrepreneurs (Cutolo & Kenney, 2019). For instance, Amazon might be tempted to mimic and outpace smaller competitors, challenging entrepreneurial spirit. Varoufakis (2023), and his term “techno-feudalism” encapsulate how some entrepreneurs view these platforms as overbearing entities stifling their growth.

Moreover, the implications of digital platforms strengthening their dominance can't be overlooked. By leveraging demand-driven economies of scale, they could establish monopolies that stifle competition (Parker et al., 2020). While legal actions have been taken against these monopolistic tendencies, the remedies have been lukewarm, as exemplified by the case between the U.S. government and Microsoft (Petit, 2022).

The incursion of these platforms into new realms is another point of interest. The GAFAMs phenomenon stands out, which can disrupt entire industries with mere announcements. These maneuvers, termed “envelopment” strategies, showcase how these corporations can break into unexpected markets leveraging customer data (Eisenmann et al., 2011). In conclusion, it's vital to ponder the ubiquity of these platforms in our daily lives. The COVID-19 pandemic amplified our reliance on them, potentially steering us towards a society entirely mediated by the digital realm. Dwivedi (2022), suggests this trend might end in a loss of corporate autonomy and an ever-watching surveillance state.

Privacy intrusions: The Digital Big Brother

In a world reshaped by the digital revolution, technological tools have started to play a pivotal role in how governments interact with and oversee their citizens. Innovations stemming from this transformation, from massive data acquisition to advanced facial recognition algorithms, have provided authorities, irrespective of their political leanings, with more sophisticated means to influence social behavior and ensure compliance with their ideals (Tirole, 2021; and Quach et al., 2022).

This phenomenon, amplified by the circumstances of the COVID-19 pandemic, has led to an increase in state surveillance on a global scale. To define it, a surveillance state is characterized by preemptive monitoring of the population, with the aim to deploy, when deemed necessary, coercive mechanisms to control or influence certain groups or individuals based on political or other criteria (Naudé, 2023). This governance model is often referred to as “Informational Autocracy” (Cristiano, 2021). This concept conjures dystopian visions in the vein of Orwell. The level of adoption of this technology worldwide can be seen in Figure 2.

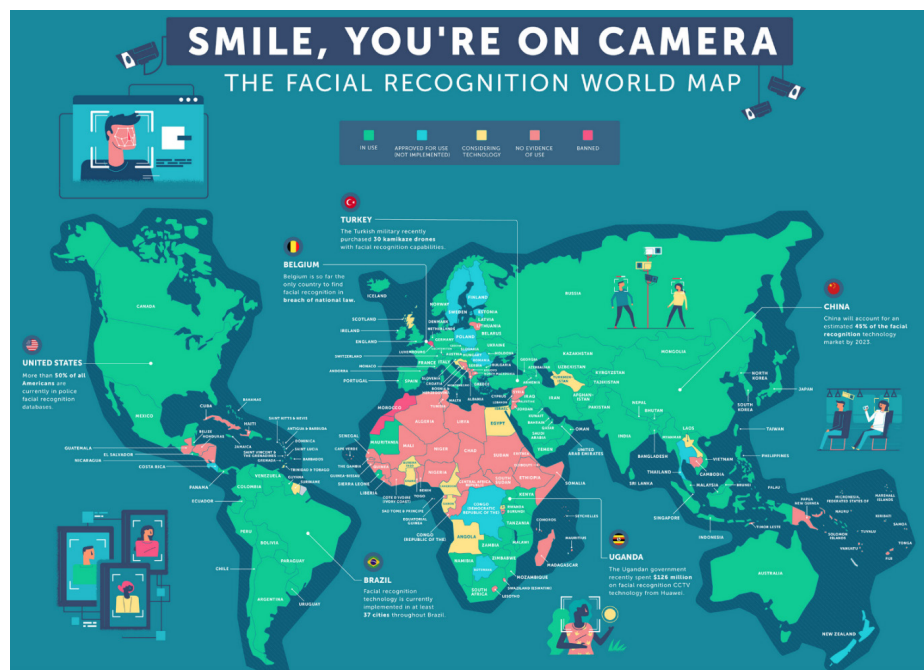


Figure 2. Use of Facial Recognition Technology by the Public Sector Worldwide.

Source: Ghosh (2020).

Intrinsically, the surveillance state is not an enterprise. However, its growth and efficacy are deeply tied to technologies devised by digital entrepreneurs. Just as arms trading can be seen as a potentially destructive form of entrepreneurship, entrepreneurs who design and sell surveillance technologies for malicious purposes engage in activities that can have harmful consequences for society. In these instances, the social costs often vastly outweigh the private benefits. This reality intersects with the concept of surveillance capitalism, a distinct but related notion. Zuboff (2023), describes it as a manifestation of informational capitalism that aims to predict and shape human behavior in order to generate revenue and dominate markets.

Large digital platforms collect and monetize data, often of a personal nature, to benefit advertisers and other stakeholders. A striking example is the Cambridge Analytica scandal in 2018, where data from millions of Facebook (now Meta) users was used without their consent for political aims (Teyssou et al., 2020). This blend of capitalism and surveillance can lead to adverse outcomes, jeopardizing the freedoms and political balance of a society.

Beyond direct consequences, such as the repression of dissenting views, state oversight can undermine social trust and weaken foundational institutions, inflicting more extensive damage in the long run. Reflecting on structures like the secret police in East Germany during the Cold War, surveillance can breed distrust and social isolation. However, it's crucial to recognize that not all technologies are inherently harmful. Surveillance tools can, and indeed do, serve beneficial purposes (Quach et al., 2022). Online reputation systems or surveillance technologies used for investigations and security are cases in point. It's essential to be aware of both the benefits and risks these tools offer.

Guo & Liu (2023), have shed light on the increasing contrast in the digital age, which might be characterized as a technological chasm, driven by corporate decisions within digital realms. This chasm isn't merely a byproduct of the digital era; rather, it's an amplification of pre-existing

economic structures through the lens of digital power. When examining participation in the digital economy, it's clear that not everyone starts from the same baseline. Equitable access to the digital economy and its ecosystems is paramount for digital entrepreneurship to thrive.

However, the underlying reality is that as the digital economy progresses, pre-existing inequalities become more pronounced. For instance, in 2020, while Northern Europe boasted an internet penetration rate nearing 98%, regions like Central and Eastern Africa only reached about a quarter of that figure. Sub-Saharan Africa had a markedly diminished digital presence compared to Europe, especially in areas like collaborative coding and domain registration. These disparities aren't confined to intercontinental comparisons. Even in economic powerhouses like the UK and the US, millions still lack basic internet access (Figure 3).

Digital infrastructure is the backbone of this new economy. As noted by Miyamoto et al. (2020), those who control this infrastructure largely dictate the economic landscape. The ability to decide which data to collect, as well as how and when, not only underscores the digital divide but further exacerbates it. It's no surprise, then, that there is a clear correlation between the locations of the most influential digital entrepreneurs, data centers, and the networks of undersea internet cables.

A sinister consequence of these digital disparities is the presence of data voids and gaps. Data voids, often more pronounced in developing countries but not exclusive to them, hinder appropriate policy formulation. These gaps, on the other hand, can perpetuate and amplify pre-existing biases and inequalities. Minorities and marginalized groups are frequently underrepresented or absent from data sets, and such oversight can have dire consequences (UNCTAD, 2023). Biases in algorithms can lead to discriminatory practices. For instance, certain facial recognition systems in the U.S. have been found more likely to misidentify individuals of Asian or African descent compared to white males. Similarly, Amazon faced criticism over a job selection algorithm that exhibited bias against women.

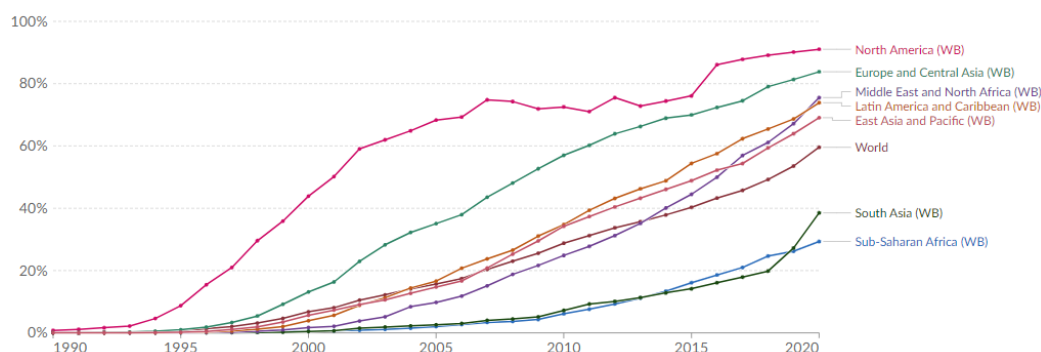


Figure 3. Share of the population using the Internet.

At the crossroads of crime and war, a new figure has emerged: the destructive entrepreneur, an individual who profits not from innovation but from exploitation, compromising the collective welfare in the process. This dynamic is strikingly apparent in the digital economy, where, as Muhammad (2018), posits, an insatiable thirst for “power, profit, and recognition” drives many. The swift technological evolutions expose vulnerabilities in systems yet to be regulated, making them prime grounds for illicit activities. The execution of a cybercrime can be almost instantaneous, while formulating appropriate regulations might span years (Gutiérrez, 2021).

Mabrrouk (2020), points to a concerning rise in cybercrime but emphasizes that accurate measurement of such offenses remains a challenge with current tools. Countries like China and the U.S. are notably vulnerable, but it's a worldwide issue. McLennan (2023), ranks cybercrime and cybersecurity threats among the top risks for the upcoming decade, underlining an uptick in attack aggressiveness and sophistication. Even more alarming is the advent of cyber warfare where, as Krepinevish (2012), articulates, assaults can go beyond financial ramifications to cause catastrophic physical harm, such as targeting nuclear systems.

From Baumol’s perspective, the interplay between cybercrime and destructive entrepreneurship hinges on how the context directs entrepreneurial endeavors, be they constructive, neutral, or destructive (Minniti et al., 2023). Despite the research gap, it’s evident that many cybercriminals operate with an entrepreneurial mindset. They capitalize on vulnerabilities, turning them into profitable ventures, a trend mirroring disruptive shifts across sectors (Anderson et al., 2021). Thus, in addressing cybercrime, it’s paramount to integrate insights from entrepreneurial economics. Anderson et al. (2021), offers a framework that transcends mere technological or criminological solutions, suggesting the real answer may lie in understanding and reshaping the economic and business incentives fueling such behavior.

Artificial Intelligence (AI) has emerged as a pivotal piece in the digital economy landscape. Its rapid expansion is attributed to the confluence of advancements in computing, connectivity, data acquisition, storage, and data science; a blend that has propelled its evolution at a pace parallel to Moore’s Law. It’s nearly impossible to overlook the impact and presence of AI in today’s digital landscape (Ąledziewska & Włoch, 2021).

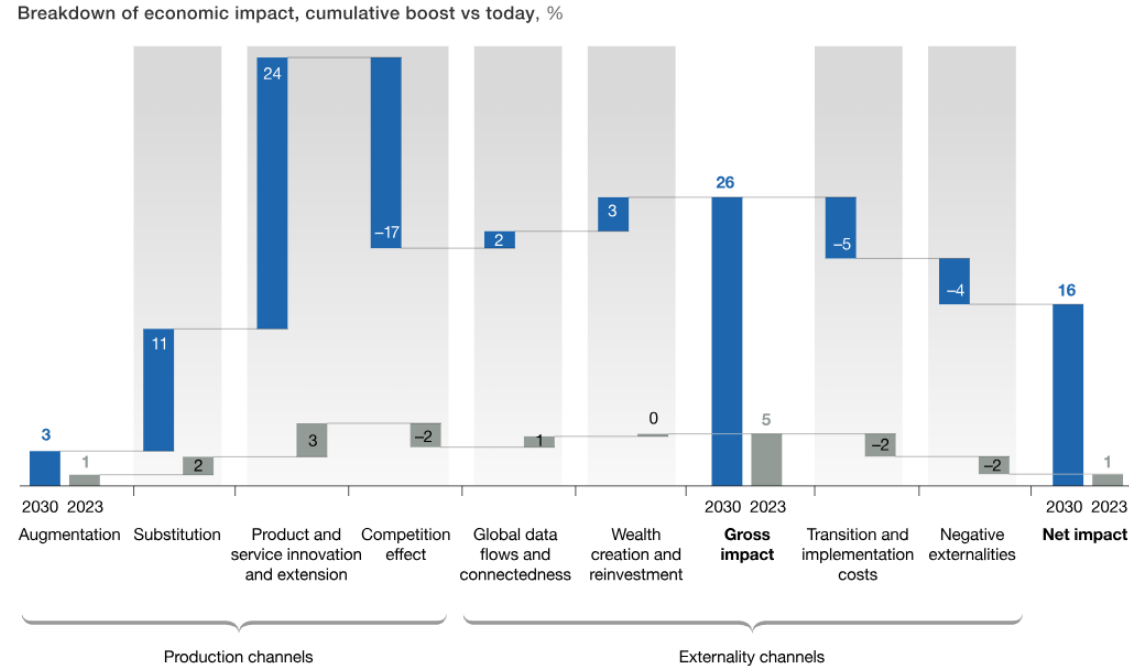


Figure 4. Artificial intelligence’s net economic impact has seven channels.

Source: Bughin et al. (2018).

Within the realm of digital entrepreneurship, AI has established itself as an invaluable asset. For startups and entrepreneurs, adaptability and efficiency are paramount, and AI provides the tools to achieve these aims. From search engines, virtual assistants, recommendation systems, content curation, tailored marketing, medical diagnostics, to Large Language Models (LLM) such as Chat-GPT-4, built upon the innovative Transformer architecture of 2017 (Perifanis & Kitsios, 2023), AI has reshaped how entrepreneurs engage with their audience and train their teams.

Leading digital platforms have deeply integrated AI into their operational frameworks, showcasing its potential to generate economic value. In fact, there's a growing perception of AI as a general-purpose technology, with the potential to trigger even more groundbreaking advancements in science and technology. Research like that of Bughin et al. (2018), suggests that generative AI might boost the global GDP by an additional 10% in the upcoming decade (Figure 4).

Despite its promising horizon, AI brings along challenges and risks. Concerns range from the monopolistic strengthening of digital platforms, widening inequality, erosion of privacy, to fears of intelligence potentially supplanting human labor. Voices like that of Roose (2023), have raised worries about potential AI-related catastrophes. However, it's essential to discern between alarmism and genuine challenges, as there might be interests behind certain alarmist narratives aiming to protect existing business domains. For the digital entrepreneur, understanding these challenges and opportunities will be crucial to successfully navigate the economy of the future.

Throughout his prolific career, Michel Foucault delved into how the construction of knowledge and truth are intrinsically tied to systems of power and control. This tendency to distort facts isn't exclusive to ancient times; rather, it has taken on a new dimension in the digital age. In contemporary times, fact distortion has been a recurring feature. A poignant example is the "yellow vests" crisis in France, where a widespread dissemination of misinformation and conspiracy theories via social networks was observed, exacerbating tensions and misleading the public (Carlson & Settle, 2022). Similar distortions in information were also evident in public perception during the COVID-19 pandemic, with unfounded theories and fake news proliferating about the virus's origin and treatment.

The digital economy, which serves as the foundation for many modern ventures, has introduced a new variable to this reality interpretation equation. Digital platforms, upon which many entrepreneurs base their businesses, have amplified the post-truth phenomenon, giving rise to what Newman et al. (2023), calls a society of "alternative facts". We live in an era where objective facts have lost sway in public opinion, making way for alternate interpretations and narratives that challenge objective and scientific truth (Wardle & Deakhshan, 2018).

The outcome of this post-truth environment is a crisis of interpretation. It's not just the spread of falsehoods but strategies designed to undermine trust in institutions and polarize societies, all while leveraging the digital tools that many entrepreneurs use to grow their ventures (Newman et al., 2023). The irony is that this erosion of truth primarily benefits businesspeople and politicians pursuing their own agenda. The interconnected nature of the digital

economy, driven by disruptive ventures, has altered the dynamics of journalism and news distribution. Traditional news sources, once the gatekeepers of truth, now struggle to stay relevant (Carlson & Settle, 2022). Digital entrepreneurs, by monopolizing advertising, have challenged these traditional media to seek alternative financial models. In this new ecosystem, where any entrepreneur can wield influence, each individual has the potential to become a virtual journalist, ushering in the age of the influencer (Lou et al., 2022).

Within this landscape, largely driven by digital ventures, four mechanisms perpetuating post-truth emerge: a) Echo chambers and filter bubbles: Online, individuals cluster into like-minded communities, reinforcing their beliefs and worldviews (Wardle & Deakhshan, 2018); b) Clickbait: Digital platforms, the foundation for many ventures such as Google and Meta, rely on traffic to generate advertising revenue. These sensationalist headlines, often lacking a factual basis, serve to capture user attention (Wardle & Deakhshan, 2018); c) Deepfakes: AI technology, powered by innovative ventures, now enables the creation of content that appears authentic at first glance (Knight, 2018). Such deepfakes, like the shocking Mark Zuckerberg video from 2019, represent a new frontier in reality manipulation; d) Circular reporting: A crafty technique to amplify fake news. A piece of news gets repeated across multiple channels, gaining credibility with each iteration (Wardle & Deakhshan, 2018). The underlying situation is clear: the sense of reality, and thereby, trust in institutions and in digital entrepreneurship, is being eroded in this transformative age.

In the contemporary era, digital incursion has permeated nearly every sector of government, with hopes of maximizing efficiency and effectiveness in the delivery of public services. Globally, governments across all latitudes are enthusiastically embracing the shift towards a "digital welfare state" (Larasati et al., 2023). However, an unavoidable question emerges: Do these digital initiatives invariably benefit the most vulnerable in society? Or can the obsession with administrative efficiency overshadow or even compromise social objectives?

We face a landscape where critical systems like unemployment benefits and food subsidies are being translated into the language of bits and bytes. This metamorphosis poses challenges in humanizing decision-making. It is in this context that the term "Automated Poverty" emerges, highlighting the transformation of human needs into mere data, relegating empathy and human discernment to the confines of the past (Lima, 2022). In this environment, the impartial decision-making of machines could lead us to a sort of modern dystopia, a "digital almshouse for the poor" (Richardson et al., 2023), akin to Dickensian visions but stamped with a 21st-century mark.

The dangers of this digitization aren't mere speculation. In the Netherlands, a regrettable episode involving the deployment of an artificial intelligence algorithm by tax authorities triggered a national scandal in 2021. This system, designed to detect child care benefit fraud, was found to be biased and wrongly labeled many families, particularly those of low income and ethnic or migratory origins, as fraudsters (Amnesty International, 2021).

Another instance is the surveillance system used by the police in the United States, criticized for being biased and discriminatory towards people of color and impoverished neighborhoods. The system employs algorithms to predict criminal behavior and assign scores to individuals based on their likelihood of committing a crime. However, these systems often rely on historical data reflecting the racial and economic biases inherent in the judicial system, resulting in unjust discrimination towards certain groups (Guanche, 2023). These incidents highlight the underlying risks of overly relying on digital systems without adequate oversight and scrutiny.

Beyond algorithmic errors, another emerging concern lies in the involvement of digital entrepreneurs in the construction and expansion of so-called "Smart Cities." The Organization for Economic Co-operation and Development (2019), details how various tech startups, under governmental contracts, have been at the forefront of urban digitalization projects in several world metropolises. While these startups offer innovative solutions to urban challenges, they also control vast amounts of citizen data and often operate without the level of oversight and transparency expected for projects of such magnitude. This dynamic raises essential questions: Who safeguards and makes decisions based on these vast datasets? How protected is citizen privacy? In the zenith of digital transformation, inequalities are also evident. Despite the promises of Smart Cities, many marginalized urban areas still lack basic access to digital technologies. This disconnect can further sideline these communities, leaving them behind in the march towards a digital future.

In the contemporary digital age, the hegemony of tech companies, especially those American-centric in Silicon Valley, has set precedents in the fabric of global entrepreneurship. Giants like Apple, Alphabet (formerly Google), Meta (formerly Facebook), Amazon, Microsoft, and Tesla have been the guiding beacons not only for ambitious startups but also for visionary entrepreneurs aiming to replicate their success. These pioneering firms, besides offering groundbreaking products and services, have set the tone and pace for the world of digital entrepreneurship. Their bold and often disruptive approach has emboldened a new generation of startups, from fintechs like Stripe and Square to e-commerce platforms like Shopify, to rethink the limits and possibilities of the digital realm.

However, with great power comes great responsibility, and it can be argued that these leading companies have developed a form of technological exceptionalism. The notion that they are in a league of their own, operating beyond conventional norms. Phrases like Google's "do no evil" or Elon Musk's claims about colonizing Mars reflect an aspiration not just to lead the market but to reshape the human narrative (Taplin, 2023). While often inspiring, this mindset has also faced scrutiny. Such exceptionalist vision has led some tech leaders to contemplate radical detachments from contemporary society, whether through efforts at space colonization or escapades into advanced metaverses. This underlying philosophy, often linked to "Longtermism", suggests a belief in transcending present-day challenges in favor of broader futuristic goals (Gebru et al., 2023).

Historically, parallels can be drawn between these companies and the robber barons of the 19th century. However, where industrial magnates built railroad and oil empires, today's tech titans shape the landscape of digital entrepreneurship, setting standards and dictating trajectories. Yet, as in the past, the excessive concentration of power and wealth can prove detrimental (Freeland, 2012). Digital entrepreneurship, at its core, is about innovation and diversity, and monopolistic dominance threatens that spirit. The emerging tensions between these mega-corporations and the regulatory environment showcase a growing unease about the direction and ethics of our digitally-driven world.

CONCLUSIONS

In a retrospective journey through technological development, a panoramic view is gained of the challenges we've faced from the post-World War II era to the current trials in an increasingly complex digital ecosystem. As we delve into the fourth industrial revolution, with technologies like Artificial Intelligence and Big Data reshaping our realities, the interplay between technology and society becomes increasingly evident and pivotal. These are not mere static tools; they shape and are shaped by our interactions, values, and institutional structures. Over the past five decades, digitization has driven significant and disruptive transformations. With the ubiquity of computing and internet connectivity, we've also witnessed the rise of digital entrepreneurship. While digital tools and platforms hold the potential to empower us, they can also control, restrict, and even foster monopolies. The ethical dilemmas arising from this duality are clear: the digital entrepreneur not only faces the challenge of navigating these waters but also bears the responsibility to uphold the internet's inherently free and open nature.

Jean Tirole underscores that the merging of digital technologies with governmental and corporate power structures paints a picture bordering on the dystopian. The nexus

between power, technology, and entrepreneurship goes beyond mere technological adaptation; it's a profound institutional challenge. Reflecting on this framework, digital revolutions call for adaptive institutional responses. How do we structure our institutions so that digital entrepreneurship serves the broader societal good? It's imperative to regulate this realm, especially as we confront the looming potential of digital dystopias. The dilemma is intricate. While certain regulations might stifle innovation, others are essential to curb the excesses of an unrestrained digital market. Regulations, like those proposed in the EU, indicate that technology oversight is a delicate act, focusing not just on the technology itself but on its application and outcomes. The business model of digital platforms, where titans like Google, Meta, Amazon, and Alibaba reign, poses evident regulatory challenges. It's not merely about dismantling; it's about ensuring dynamic competition, preventing abuses, and safeguarding user rights.

In conclusion, entrepreneurship transcends mere profit-seeking. It's about recognizing that both in the digital and traditional realms, there exist diverse objectives and motivations. It's crucial to allow these entrepreneurial forms to coexist and thrive while addressing their inherent challenges. Harmonizing knowledge, debate, and collective action is essential in striving for a digital future that reflects not only our current realities but also our higher aspirations as a global society.

REFERENCES

- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of business research*, 136, 602-611.
- Amnesty International. (2021). *El escándalo de los subsidios para el cuidado infantil en Países Bajos, una alerta urgente para prohibir los algoritmos racistas*. <https://www.amnesty.org/es/latest/news/2021/10/xenophobic-machines-dutch-child-benefit-scandal/>
- Anderson, R., Clayton, R., Böhme, R., & Collier, B. (2021, June). *Silicon den: Cybercrime is entrepreneurship*. Workshop on the Economics of Information Security. <https://weis2021.econinfosec.org/wp-content/uploads/sites/9/2021/06/weis21-anderson.pdf>
- Bagdikian, B. (1983). *The Media Monopoly*. Beacon Press.
- Barbrook, R., & Cameron, A. (2015). The internet revolution. *From dot-com capitalism to cybernetic communism (Vol. 10)*. Institute of Network Cultures.
- Baumol, W. (1990). Entrepreneurship: productive, unproductive, and destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921.
- Boudreaux, C., Nikolaev, B., & Holcombe, R. (2018). *Corruption and destructive entrepreneurship*. *Small Business Economics*, 51, 181-202.
- Buckland, H., Val, E., & Murillo, D. (2017). When the sharing economy becomes neoliberalism on steroids: Unravelling the controversies. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 66-76.
- Bughin, J., Seong, J., Manuika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). *Notes from the AI frontier: modeling the impact of AI on the world economy*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/artificial-intelligence/notes-from-the-ai-frontier-modeling-the-impact-of-ai-on-the-world-economy>
- Canayaz, M. (2020). *Prime and Punishment: Can Enforcements Stop Illicit Sellers on E-Commerce Platforms?* <https://ssrn.com/abstract=3520753>
- Carlson, T., & Settle, J. (2022). *What goes without saying. Navigating political discussion in America*. Cambridge University Press.
- Copeland, B. J. (2004). *The essential turing*. Clarendon Press.
- Crémer, J., De Montjoye, Y. A., & Schweitzer, H. (2019). *Competition policy for the digital era. Report for the European Commission*. <https://ec.europa.eu/competition/publications/reports/kd0419345enn.pdf>
- Cutolo, D., & Kenney, M. (2021). Platform-dependent entrepreneurs: Power asymmetries, risks, and strategies in the platform economy. *Academy of Management Perspectives*, 35(4), 584-605.
- Da Silva, F., & Núñez, G. (2022). *The era of platforms and the development of data marketplaces in a free competition environment*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/7afa47ef-06d6-4a65-8c42-cf9cae27e28f/content>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Baabdullah, A. M., Ribeiro-Navarrete, S., Giannakis, M., Al-Debei, M. M., ... & Wamba, S. F. (2022). Metaverse beyond the hype: Multi-disciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 66, 102542.
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean (2022). *Innovation for development: The key to a transformative recovery in Latin America and the Caribbean*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/72a902d3-223c-4099-8ef1-0535c7a35d64/content>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2011). Platform envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270-1285.

- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological forecasting and social change*, 150.
- Escobar, A. (2012). *Encountering development: the making and unmaking of the third world*. Princeton University Press.
- Ferreira, C. (2021). *The marketing-entrepreneurship interface: an evaluation of hybrid entrepreneurs*. (Doctoral Thesis). Luleå Tekniska Universitet.
- Gawer, A. (2021). Digital platforms' boundaries: The interplay of firm scope, platform sides, and digital interfaces. *Long Range Planning*, 54(5).
- Gebru, T., Bender, E. M., McMillan-Major, A., & Mitchell, M. (2023). *Statement from the Listed Authors of Stochastic Parrots on the "AI Pause" Letter*. DAIR. <https://www.dair-institute.org/blog/letter-statement-March2023/>
- Ghosh, I. (2020). Mapped. The state of facial recognition around the world. <https://www.visualcapitalist.com/facial-recognition-world-map/>
- Guanche, J. (2023). *La historia del algoritmo. Los "fallos" de la inteligencia artificial*. <https://www.unesco.org/es/articles/la-historia-del-algoritmo-los-fallos-de-la-inteligencia-artificial>
- Gujrati, R., & Uygun, H. (2020). Digital marketing: changing consumer behaviour. *International Journal of Forensic Engineering*, 4(4), 323-331.
- Guo, H., & Liu, K. (2023). The chasm of technology innovation in digital transformation: a study from the perspective of transformation informatics. In, L. Aldieri (Eds). *Innovation, research and development for human, economic, and institutional growth*. IntechOpen.
- Gutiérrez, E. (2021). Criminal entrepreneurs as pioneers, intermediaries, and arbitrageurs in borderland economies. *International Journal of Drug Policy*, 89, 103091.
- Herman, E., & Chomsky, N. (2002). *Manufacturing consent: The political economy of the mass media*. Pantheon Books.
- Hisrich, R. D., & Soltanifar, M. (2021). Unleashing the creativity of entrepreneurs with digital technologies. *Digital Entrepreneurship: Impact on Business and Society*, 23-49.
- Kavanagh, C. (2019). New tech, new threats, and new governance challenges: an opportunity to craft smarter responses?. Carnegie Endowment for International Peace.
- Knight, W. (2018). The Defense Department has produced the first tools for catching deepfakes. *MIT Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/s/611726/the-defense-department-has-produced-the-first-tools-for-catching-deepfakes/>
- Lancieri, F., & Sakowski, P. M. (2021). Competition in digital markets: a review of expert reports. *Stan. J.L. Bus. & Fin.*, 65.
- Larasati, Z. W., Yuda, T. K., & Syafa'at, A. R. (2023). Digital welfare state and problem arising: an exploration and future research agenda. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 43(5/6), 537-549.
- Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., ... & Wolff, S. (2009). A brief history of the Internet. *ACM SIGCOMM computer communication review*, 39(5), 22-31.
- Lima, M. (2022). *It wasn't meant to be mine, yea? The impacts of automation on the Brazilian Welfare State*. <https://www.lse.ac.uk/media-and-communications/assets/documents/research/msc-dissertations/2021/Silva.pdf>
- Lou, C., Chee, T., & Zhou, X. (2022). *The Dynamics of Influencer Marketing*. Routledge.
- Lucas, D. S., & Fuller, C. S. (2017). Entrepreneurship: Productive, unproductive, and destructive—Relative to what? *Journal of Business Venturing Insights*, 7, 45-49.
- McChesney, R. W. (1999). *Rich Media, Poor Democracy: Communication Politics in Dubious Times*. University of Illinois Press.
- McLennan, M. (2023). *The Global Risks Report 2023 18th Edition*. World Economic Forum. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023.pdf
- Minniti, M., Naudé, W., & Stam, E. (2023). *Is Productive Entrepreneurship Getting Scarcer? A Reflection on the Contemporary Relevance of Baumol's Typology*. <https://docs.iza.org/dp16408.pdf>
- Miyamoto, H., Gueorguiev, N., Honda, J., Baum, A., Walker, S., Schwartz, G., ... & Verdier, G. (2020). *Growth impact of public investment and the role of infrastructure governance*. International Monetary Fund.
- Muhammad, C. (2018). The criminal as entrepreneur. *American Affairs*, 2 (3), 167-187.
- Naudé, W. (2023). *Destructive Digital Entrepreneurship*. <https://docs.iza.org/dp16483.pdf>
- Naudé, W., & Liebrechts, W. (2023). Digital Entrepreneurship. In, W. Liebrechts, W., W. J., van den Heuvel y A. van den Born. (eds) *Data Science for Entrepreneurship*. Classroom Companion: Business. Springer.

- Newman, S. (2023). Post-Truth, Postmodernism and the Public Sphere. In, M., Conrad, G., H'alfdanarson, A., Michailidou, C., Galpin, y N. Pyrh"onen. (eds) *Europe in the Age of Post-Truth Politics. Palgrave Studies in European Political Sociology*. Palgrave Macmillan.
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2019). *Enhancing the Contribution of Digitalisation to the Smart Cities of the Future*. <https://www.oecd.org/cfe/regionaldevelopment/Smart-Cities-FINAL.pdf>
- Orwell, G. (2021). *Nineteen eighty-four*. Penguin Classics.
- Parker, G., Petropoulos, G., & Van Alstyne, M. W. (2020). *Digital platforms and antitrust*. https://www.bruegel.org/sites/default/files/wp_attachments/WP-2020-06-1.pdf
- Păvăloaia, V. D., & Necula, S. C. (2023). Artificial intelligence as a disruptive technology—a systematic literature review. *Electronics*, 12(5).
- Perifanis, N. A., & Kitsios, F. (2023). Investigating the influence of artificial intelligence on business value in the digital era of strategy: A literature review. *Information*, 14(2).
- Petit, N. (2022). Understanding market power. Robert Schuman Centre for Advanced Studies.
- Quach, S., Thaichon, P., Martin, K.D., Weaven, S., & Palmatier, R. (2022). Digital technologies: tensions in privacy and data. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 50, 1299–1323.
- Richardson, R. Holmes, H., & Burgess, G. (2023). *Digital exclusion and the cost of living crisis*. Cambridge Centre for Housing & Planning Research.
- Roche, C., Wall, P.J. & Lewis, D. (2022). Ethics and diversity in artificial intelligence policies, strategies and initiatives. *AI and Ethics*, 4, 1095-1115.
- Roose, K. (2023). *AI Poses 'Risk of Extinction,' Industry Leaders Warn. The New York Times*, 30. <https://www.nytimes.com/2023/05/30/technology/ai-threat-warning.html>
- Scott Morton, F., Bouvier, P., Ezrachi, A., Jullien, B., Katz, R., Kimmelman, G., ... & Morgenstern, J. (2019). *Committee for the study of digital platforms: Market structure and antitrust subcommittee report*. Stigler Center for the Study of the Economy and the State, University of Chicago Booth School of Business, 36. <https://research.chicagobooth.edu/-/media/research/stigler/pdfs/market-structure---report-as-of-15-may-2019.pdf>
- Sendra-Pons, P., Comeig, I., & Mas-Tur, A. (2022). Institutional factors affecting entrepreneurship: A QCA analysis. *European research on management and business economics*, 28(3).
- Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, 27, 379-423.
- Śledzińska, K., & Włoch, R. (2021). *The economics of digital transformation: The disruption of markets, production, consumption, and work*. Routledge.
- Soltanifar, M., Smailhodžić, E. (2021). Developing a Digital Entrepreneurial Mindset for Data-Driven, Cloud-Enabled, and Platform-Centric Business Activities: Practical Implications and the Impact on Society. In, M., Soltanifar, M., Hughes, L. Göcke (eds), *Digital Entrepreneurship. Future of Business and Finance*. Springer.
- Steininger, D. M., Kathryn Brohman, M., & Block, J. H. (2022). Digital entrepreneurship: what is new if anything? *Business & Information Systems Engineering*, 64(1), 1-14. _
- Stückelberger, C., & Duggal, P. (2018). *Cyber ethics 4.0: Serving humanity with values*. https://www.globethics.net/documents/10131/26882154/Ge_Global_17_web_isbn9782889312641.pdf/70122810-9f46-091a-b4e2-f9bb6bb30ca5?t=1587649132757
- Taplin, J. (2023). *The end of reality: how four billionaires are selling a fantasy future of the metaverse, mars, and crypto*. Public Affairs.
- Tapscott, D. & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution. How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin.
- Teyssou D, Posetti J, & Gregory, S. (2020). Monitoring and fact-checking responses. In K. Bontcheva & J. Posetti (Eds). *Balancing Act: Countering Digital Disinformation While Respecting Freedom of Expression*. UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379015>
- Tirole, J. (2021). Digital dystopia. *American Economic Review*, 111(6), 2007-2048.
- Turing, A. M. (1937). On computable numbers, with an application to the Entscheidungsproblem. *Journal of Mathematical Society*, 2(42), 230-265.
- United Nations Commission on Science and Technology for Development. (2023). *Data for development*. https://unctad.org/system/files/information-document/CSTD2023-2024_Issues01_data_en.pdf
- Varoufakis, Y. (2023). *Technofeudalism: What Killed Capitalism*. The Bodley Head Ltd.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of business research*, 122, 889-901. _
- Von Briel, F., Davidsson, P., & Recker, J. (2018). Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 47-69. _

Wardle, C., & Derakhshan, H. (2018). Thinking about 'information disorder': formats of misinformation, disinformation, and mal-information. *Journalism fake news & disinformation*, 43-54. https://en.unesco.org/sites/default/files/journalism_fake_news_disinformation_print_friendly_0.pdf

Zuboff, S. (2023). The age of surveillance capitalism. In, *Social Theory Re-Wired*. (pp. 203-213). Routledge.

BREVE REVISIÓN

DE LA LITERATURA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y SUS IMPLICACIONES ECONÓMICAS EN EL ECUADOR

A BRIEF LITERATURE REVIEW OF E-COMMERCE AND ECONOMIC IMPLICATIONS IN ECUADOR

Adriana Santamaría-Mendoza¹

E-mail: adrianasantamaria@upvt.edu.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0151-7525>

Carolina Uzcátegui-Sánchez²

E-mail: cuzcategui@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8960-4932>

Paola Vélez-Yaguana²

E-mail: pvelez@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2651-0992>

¹ Universidad Politécnica del Valle de Toluca. México.

² Universidad Metropolitana. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Santamaría-Mendoza, A., Uzcátegui-Sánchez, C., & Vélez-Yaguana, P. (2024). Breve revisión de la literatura del comercio electrónico y sus implicaciones económicas en el Ecuador. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 37-49.

RESUMEN

La economía digital ha redefinido el comercio, situando al e-commerce en la vanguardia de esta transformación. Desde sus inicios, basados en simples transacciones electrónicas, el e-commerce ha evolucionado hasta convertirse en un ecosistema que elimina barreras geográficas y temporales. Aunque ha potenciado la economía y el marketing, también ha presentado retos, especialmente en áreas como tributación y jurisdicción. El e-commerce, además, es una herramienta poderosa para analizar el comportamiento del consumidor y personalizar estrategias de marketing, beneficiándose de tecnologías y la digitalización de procesos. Desde una perspectiva legal, necesita un marco especializado para garantizar la seguridad y derechos en las transacciones digitales. En cuanto a su clasificación, diversas plataformas actúan como marketplaces, respaldadas por economías de escala y efectos de red, con modelos variados desde B2B hasta C2C. En el contexto ecuatoriano, el e-commerce ha mostrado un crecimiento robusto, con la penetración de internet y la influencia de las redes sociales como catalizadores. Sin embargo, para aprovechar al máximo su potencial, las empresas deben centrarse en estrategias que maximicen el valor del cliente en un entorno digital.

Palabras clave:

E-commerce, digitalización, consumidor, estrategias.

ABSTRACT

The digital economy has redefined commerce, placing e-commerce at the forefront of this transformation. From its beginnings, rooted in simple electronic transactions, e-commerce has evolved to become an ecosystem that eliminates geographical and temporal barriers. Although it has empowered the economy and marketing, it has also presented challenges, especially in areas such as taxation and jurisdiction. E-commerce is also a powerful tool for analyzing consumer behavior and personalizing marketing strategies, benefiting from technologies and the digitalization of processes. From a legal perspective, it requires a specialized framework to ensure security and rights in digital transactions. Regarding its classification, various platforms act as marketplaces, supported by economies of scale and network effects, with varied models ranging from B2B to C2C. In the Ecuadorian context, e-commerce has shown robust growth, with internet penetration and the influence of social media acting as catalysts. However, to fully harness its potential, businesses must focus on strategies that maximize customer value in a digital environment.

Keywords:

E-commerce, digitalization, consumer, strategies.

INTRODUCCIÓN

La evolución digital ha reconfigurado la forma en que las organizaciones interactúan y hacen negocios en el mercado global. Ecuador y Latinoamérica no son ajenos a este fenómeno, especialmente cuando se observa a través del prisma del comercio electrónico (e-commerce) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2019). En el contexto actual de marketing digital, es esencial analizar y comprender la proyección y las tendencias emergentes en estos territorios. El e-commerce representa una oportunidad emergente con un potencial de crecimiento significativo, su esencia se centra en la transición de un espacio comercial físico a un entorno digital. Esto implica que los productos y servicios de una organización ya no se alojan en un espacio físico, sino en un servidor o plataforma digital (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021). Esta transformación no solo representa un cambio en la forma en que los negocios operan, sino que también introduce un nuevo canal de distribución que las empresas deben considerar.

Sin embargo, como con cualquier innovación, hay retos. Uno de los principales desafíos radica en garantizar que las empresas estén preparadas para gestionar este nuevo canal. Una estrategia digital mal implementada puede resultar en cuellos de botella, donde se atrae a los clientes a través de medios electrónicos, pero el proceso de venta falla en proporcionar un servicio eficiente (Perdigón et al., 2018). Por lo tanto, la preparación adecuada es esencial. Resulta relevante mencionar que el e-commerce no es simplemente una moda pasajera en la región. Hay una creciente evidencia que sugiere que esta tendencia está arraigada firmemente en el ecosistema de negocios. Según los estudios realizados por la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico desde 2017, el crecimiento del e-commerce en Ecuador se ha acelerado debido a factores como el aumento en la penetración de smartphones y la influencia de las redes sociales. Las redes sociales, particularmente plataformas como Facebook e Instagram, desempeñan un papel crucial en este escenario. Estas plataformas ofrecen herramientas innovadoras, como Facebook Marketplace y Instagram Shopping, que están redefiniendo la forma en que las empresas interactúan y se conectan con sus clientes.

Para las organizaciones que buscan aventurarse en el ámbito del e-commerce, hay varias rutas a considerar. Pueden optar por construir sus propias tiendas virtuales desde cero, lo que les proporcionaría un control total, o pueden elegir alquilar espacios en plataformas ya establecidas, que, aunque pueden cobrar comisiones, ofrecen un camino más rápido hacia la digitalización. En definitiva, el e-commerce en Ecuador y Latinoamérica presenta una oportunidad única para las organizaciones. Aquellos que sean capaces de anticiparse y adaptarse

a estas tendencias emergentes estarán bien posicionados para prosperar en la era digital. Es imperativo que las empresas vean este canal no solo como una opción, sino como una necesidad dentro del panorama comercial contemporáneo. Con esto presente, este estudio busca explorar el e-commerce y sus proyecciones, centrándose en la visión y perspectiva de un mercado emergente, como es el caso de Ecuador.

METODOLOGÍA

El proceso metodológico adoptado para la presente revisión bibliográfica se fundamentó en un enfoque sistemático y riguroso con el objetivo de proporcionar una perspectiva comprensiva y analítica sobre el e-commerce, sus dimensiones, oportunidades y desafíos, especialmente en el contexto ecuatoriano. A continuación, se detallan las etapas seguidas:

- a. Identificación de Objetivos. Antes de abordar la revisión, se definieron los objetivos centrales del estudio. El propósito principal era entender la naturaleza y alcance del **e-commerce** en el escenario global y en Ecuador, identificando sus beneficios, desafíos y proyecciones futuras.
- b. Búsqueda de Fuentes Primarias y Secundarias. Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas, tales como JSTOR y Scopus, entre otras, para identificar literatura relevante publicada en revistas científicas, libros, informes y tesis. Asimismo, se consultaron fuentes secundarias como informes de organizaciones, estadísticas oficiales y publicaciones de instituciones relacionadas con el **e-commerce**.
- c. Criterios de Inclusión y Exclusión. Dada la vasta cantidad de literatura existente sobre el tema, fue imperativo establecer criterios de inclusión y exclusión. Se incluyeron artículos publicados en los últimos diez años, con especial relevancia en estudios que abordaran el **e-commerce** en contextos emergentes y en América Latina. Se excluyeron aquellos estudios cuyo enfoque no estaba directamente relacionado con el **e-commerce** o que no ofrecieran un aporte significativo al propósito del presente trabajo.
- d. Análisis y Síntesis de la Información. Una vez recolectados los artículos y fuentes relevantes, se procedió al análisis y síntesis de la información. Se identificaron patrones, tendencias y discrepancias en la literatura, estructurando la información en categorías temáticas que reflejan las dimensiones del **e-commerce** abordadas en el estudio.
- e. Validación de la Información. Para garantizar la rigurosidad y calidad del artículo, se realizaron sesiones de validación donde expertos en el área del **e-commerce** y académicos relacionados revisaron la información presentada, brindando feedback y asegurando que el contenido estuviera alineado con los hallazgos actuales y las buenas prácticas en investigaciones de revisión.

f. Redacción y Estructuración. Con base en el análisis y la síntesis realizados, se procedió a la redacción del artículo. Cada sección fue escrita garantizando una coherencia temática y una progresión lógica, facilitando la comprensión y seguimiento del lector.

DESARROLLO

La economía digital ha forjado nuevas rutas para la actividad comercial, desencadenando una revolución en la forma en que las personas compran y venden bienes y servicios. El **e-commerce**, está a la vanguardia de esta revolución. Los inicios del **e-commerce** se remontan a los primeros días de la digitalización y la globalización, cuando las transacciones electrónicas permitieron a las empresas trascender fronteras geográficas (Øverby & Audestad, 2021; International Labour Organization, 2023). Sin embargo, lo que comenzó como una simple transferencia electrónica de fondos ha evolucionado, transformándose en un ecosistema complejo y multifacético que abarca múltiples industrias y disciplinas, donde la tecnología es su esencia transversal (Attar et al., 2022; Hendricks & Mwapwele, 2023) (Figura 1).

Desde la economía, el **e-commerce** es visto como una modalidad emergente de mercado donde se llevan a cabo transacciones de bienes y servicios utilizando medios electrónicos, principalmente Internet. Es una extensión del comercio tradicional que elimina muchas barreras geográficas y temporales, permitiendo un flujo constante de actividad económica (Liu, 2013). Su naturaleza descentralizada y su capacidad para operar a nivel global han generado nuevas dinámicas de oferta y demanda, así como la posibilidad de acceder a mercados previamente inalcanzables para muchos proveedores y consumidores. No obstante, esta transformación también ha generado retos, especialmente en el ámbito tributario, debido a las discrepancias en jurisdicciones fiscales, la adopción de facturación electrónica y la necesidad de digitalizar y acelerar los procesos de pagos (Romagnoli et al., 2020; Sieker, 2021).

		Economía		Se superan barreras geográficas y oferta un flujo constante de actividad y acceso a nuevos mercados
		Marketing		Permite interactuar a las empresas con sus consumidores, analizar tendencias y mejorar sus estrategias en base a insights directos
Perspectivas del e-commerce		Logística		Optimiza la gestión logística y requiere entrega rápidas y seguimiento en tiempo real de pedidos para mantener la confianza del cliente
		Sociocultural		configura las transformaciones en la forma en que la sociedad se vincula y consume dentro del ámbito digital, ejerciendo influencia sobre valores, confianza y expectativas durante las interacciones online
		Legal		Las leyes deben garantizar la seguridad y derechos de las partes, abordando protección de datos, derechos del consumidor y tributación, en base a un marco legal específico

Figura 1. Perspectivas para el análisis del e-commerce.

Por otra parte, desde el enfoque del marketing, el **e-commerce** no es simplemente una plataforma de compra y venta; es un medio eficaz para alcanzar, comunicar y entender a los consumidores. El **e-commerce** se percibe como una herramienta para cultivar relaciones, comprender las tendencias del mercado y personalizar ofertas para los consumidores (Anshari et al., 2019). De esta forma, el **e-commerce** es percibido como un canal de venta y comunicación con el cliente que permite una interacción más directa, personalizada y medible. Además de facilitar las transacciones de bienes y servicios, también ofrece una plataforma para el análisis del comportamiento del consumidor, segmentación de mercado, estrategias de precios dinámicos y campañas de marketing digital dirigidas. Además, al permitir una retroalimentación inmediata de los clientes a través de reseñas y comentarios, el **e-commerce** brinda a las empresas valiosos insights para mejorar sus productos, servicios y estrategias de marketing (Lemon & Verhoef, 2016; Cano et al., 2019; Cusumano et al., 2019).

Si ampliamos nuestro enfoque e incluimos una perspectiva tecnológica, el **e-commerce** representa la convergencia de tecnologías de la información, donde el procesamiento y la transmisión electrónica de información (ya sea texto, video o audio) desempeñan un papel crucial (Comisión Económica para América Latina, 2021). Asimismo, desde el punto de vista operativo y logístico, el **e-commerce** es un canal que agiliza las operaciones, eliminando barreras geográficas y temporales, que es concebido como un sistema de distribución y entrega que requiere una gestión eficiente de inventarios, almacenamiento, empaquetado, envío y devoluciones. El **e-commerce** plantea desafíos logísticos únicos, tales como la necesidad de entregas rápidas, manejo de grandes volúmenes de paquetes individuales (a diferencia de cargas a granel) y la gestión de devoluciones (Chen et al., 2022; Saleeshva & Rahul, 2023). Además, el seguimiento en tiempo real de los pedidos y la garantía de una entrega oportuna y segura son componentes esenciales para mantener la confianza del cliente en este tipo de comercio.

Es importante también, establecer que el **e-commerce**, desde un enfoque sociocultural, es un reflejo y catalizador de las transformaciones en los patrones de comportamiento, valores, y normas sociales relacionados con la compra y venta en un entorno digital (Dabrowska et al., 2022). Es una manifestación de cómo la sociedad adopta y se adapta a las tecnologías digitales, lo que lleva a cambios en la forma en que las personas se relacionan, comunican y consumen. El **e-commerce** no sólo responde a las demandas culturales y sociales, sino que también las modela, ya que influye en aspectos como la inmediatez, la conectividad global y la percepción del valor, así como en la confianza y las expectativas en las interacciones en línea (Šostar & Ristanović, 2023).

Finalmente, desde una perspectiva legal, el **e-commerce** se define por las transacciones comerciales realizadas a través de medios electrónicos, sujetas a regulaciones y leyes específicas que buscan garantizar la seguridad, privacidad y derechos de todas las partes involucradas. Estas leyes y regulaciones abordan cuestiones relacionadas con la protección de datos, derechos del consumidor, transparencia en las transacciones, tributación, propiedad intelectual, y responsabilidades del vendedor y del comprador en un entorno digital. En esta perspectiva, el **e-commerce** no se considera simplemente como una transacción comercial, sino como una que posee particularidades únicas que requieren un marco legal especializado para su adecuada gestión y control.

Clasificación del e-commerce

Antes de abordar la categorización del **e-commerce**, es primordial entender con claridad el concepto de “plataforma” o “marketplace”. Esta entidad actúa como un sistema organizado de reglas, protocolos y procedimientos que aseguran la coordinación de tareas realizadas en distintas instancias y lugares, dentro de una cadena de valor definida (Sieker, 2021). En términos estructurales, la plataforma se posiciona como el fundamento esencial de un ecosistema de negocios, fungiendo como un marco integrador y una agrupación de elementos interconectados.

Tomando como referencia ejemplos concretos, en el sector automovilístico, una plataforma puede ser entendida como una estructura base para varios modelos o marcas. Pero en el contexto digital, este término ha sufrido una metamorfosis, siendo frecuente observar plataformas tangibles estrechamente vinculadas a versiones software. De manera histórica, el sector de las PC fue caracterizado por la combinación de las unidades centrales de procesamiento de Intel con el sistema operativo Windows de Microsoft. En un escenario más actual, sistemas operativos como iOS de Apple y Android de Google lideran el segmento de smartphones, albergando una diversidad de aplicaciones y herramientas. En lo que respecta al **e-commerce**, portales como Alibaba y Amazon emergen como las plataformas o “marketplaces” más prominentes a escala global (Comisión Económica para América Latina, 2018).

El fundamento económico detrás de estas plataformas digitales se distingue por dos rasgos fundamentales que coexisten: las economías de escala y los efectos de red (Plavčan & Rastislav, 2020). Como ejemplo, cuando el gasto en diseño, elaboración y renovación de un software o página web aumenta a una velocidad menor que la ampliación del número de usuarios y las ganancias relacionadas, surge una economía de escala. Gigantes tecnológicos como Google y Facebook ejemplifican esta tendencia, siendo su principal recurso económico la publicidad orientada, alimentada por un análisis minucioso de la información del usuario.

Con base a lo expuesto y aludiendo a Haag & Cummings (2013), en la Figura 2., se delinean diversos modelos de **e-commerce**, cada uno con características particulares que reflejan las distintas interacciones y transacciones posibles en el mundo digital. Estos modelos, identificados como B2B, B2G, B2C, G2G, G2C y C2C, abarcan desde transacciones interempresariales hasta interacciones

entre gobierno y consumidor. La diversidad de estos modelos ilustra la envergadura de la metamorfosis que el **e-commerce** ha impulsado en los ámbitos económico, social y tecnológico.



Figura 2. Modelos de negocios de e-commerce.

Fuente: Haag & Cummings (2013).

El **e-commerce** redefine las estrategias de las empresas en cuanto a su interacción con los clientes, sus métodos de promoción y la integración de tecnologías avanzadas para optimizar sus operaciones. Cada modelo reflejado en esta matriz simboliza una estructura de negocio particular, la cual se detalla a continuación (Ye & Ma, 2017):

- a. **B2B (Business to Business):** Se refiere a las transacciones comerciales entre empresas. Por ejemplo, un fabricante que compra materiales a un proveedor a través de una plataforma en línea.
- b. **B2G (Business to Government):** Implica transacciones entre empresas y agencias gubernamentales. Por ejemplo, un proveedor que ofrece servicios tecnológicos a un departamento gubernamental a través de licitaciones en línea.
- c. **B2C (Business to Consumer):** Es quizás la forma más conocida, donde las empresas venden directamente a los consumidores a través de plataformas en línea.
- d. **G2G (Government to Government):** Transacciones entre distintos departamentos o niveles de gobierno.
- e. **G2C (Government to Consumer):** Servicios ofrecidos por el gobierno a los ciudadanos a través de medios digitales.
- f. **C2C (Consumer to Consumer):** Plataformas donde los consumidores venden directamente a otros consumidores, como en el caso de los mercados de segunda mano en línea.

El **e-commerce** ha transformado profundamente el panorama económico, social y tecnológico. Más que una simple plataforma para transaccionar bienes y servicios, redefine cómo las empresas interactúan con sus clientes, cómo se promocionan y cómo implementan tecnología para potenciar sus operaciones. Es indudable que el **e-commerce** brinda una oportunidad sin igual para conectar con y entender a una audiencia global, permitiendo una personalización y eficiencia sin comparación.

Beneficios y desafíos del e-commerce

El **e-commerce** ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas, modificando profundamente las dinámicas de compra y venta tradicionales. Aunque los beneficios son palpables, los desafíos se presentan de manera diferenciada, especialmente en contextos de países emergentes. En este apartado se exploran estos beneficios y desafíos, considerando el panorama global y también las particularidades de los países emergentes.

Beneficios del e-commerce desde perspectiva empresarial

Basado en Moriset (2018), en la Figura 3 se identifican los beneficios del **e-commerce** desde la perspectiva empresarial: a) Acceso global, b) Facilidad de entrada al mercado, c) Operatividad 24/7, d) Reducción de costos operativos y e) Personalización del marketing. A continuación, se describe cada elemento.

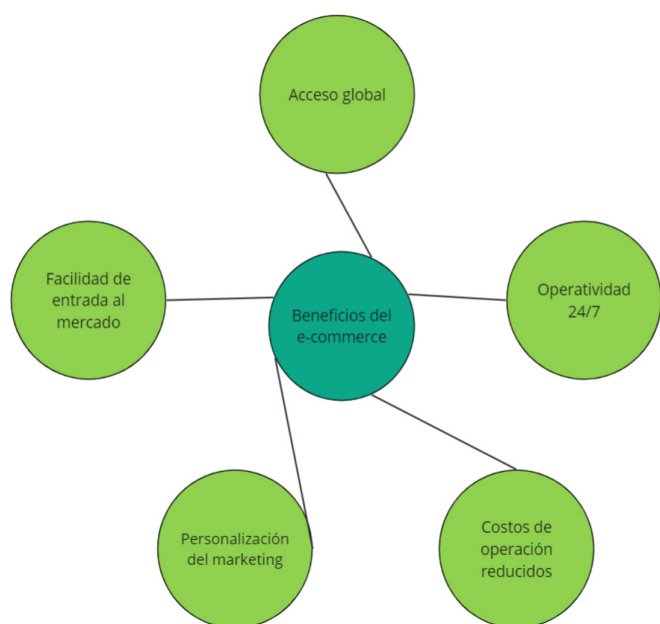


Figura 3. Beneficios de e-commerce.

Fuente: Moriset (2018).

- a. **Acceso a un mercado global/nacional.** El *e-commerce* ha eliminado efectivamente las fronteras geográficas que limitaban tradicionalmente el alcance de las empresas. Anteriormente, si una tienda se ubicaba en una ciudad específica, su público objetivo se restringía, en gran medida, a la población de esa área (Moriset, 2020). Con el *e-commerce*, esta tienda puede ahora atraer a consumidores de todo el mundo. Esto no solo amplía el alcance geográfico, sino que también puede diversificar la base de clientes, permitiendo a las empresas acceder a mercados que, de otra manera, serían inalcanzables. Esta globalidad también implica la posibilidad de explorar nichos de mercado en diferentes regiones y adaptar estrategias según las preferencias culturales y regionales.
- b. **Operatividad 24/7.** Una de las limitaciones de las tiendas físicas es el horario de operación. En contraste, una tienda en línea no tiene restricciones horarias, lo que significa que los clientes pueden comprar a cualquier hora del día o de la noche (Tolstoy et al., 2021). Esto no solo es conveniente para el consumidor, sino que también permite que las empresas aumenten sus ventas sin incurrir en costos adicionales, como lo harían al tener que mantener una tienda física abierta durante horas adicionales. La operatividad 24/7 garantiza que, incluso cuando el empresario está durmiendo, la tienda sigue generando ingresos.
- c. **Costos operativos reducidos.** Mantener un establecimiento físico conlleva una serie de gastos: alquiler del local, servicios públicos, salarios del personal, entre otros. Con el *e-commerce*, muchos de estos costos pueden reducirse o eliminarse. Si bien es cierto que

gestionar una tienda en línea implica ciertos gastos, como el mantenimiento del sitio web o los costos asociados a plataformas de venta, en general, son significativamente menores que los gastos operativos de una tienda física (Hanlon, 2021). Además, la capacidad de administrar inventarios en tiempo real puede resultar en una gestión de stock más eficiente, reduciendo costes asociados a almacenamiento y desperdicio.

- d. **Personalización del marketing.** En el entorno digital, cada acción del cliente puede ser rastreada y analizada. Esto da a las empresas una mina de oro de datos que pueden ser utilizados para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas. Mediante el análisis de estas interacciones, las empresas pueden determinar preferencias de compra, patrones de comportamiento y tendencias emergentes (Anshari et al., 2019). Esta información, a su vez, permite a las empresas personalizar ofertas, enviar comunicaciones de marketing específicas y, en última instancia, cultivar una relación más profunda con el cliente. En lugar de un marketing masivo, las empresas pueden ahora practicar un marketing uno a uno, adaptando sus mensajes a las necesidades y deseos individuales de cada cliente.

- e. **Facilidad de entrada al mercado.** Lanzar una tienda física requiere una inversión considerable, incluyendo la búsqueda y alquiler o compra de un espacio, la renovación del local, el stock inicial, entre otros. En cambio, iniciar un negocio de *e-commerce*, especialmente a través de plataformas establecidas, puede requerir una inversión inicial mucho menor. Esto ha democratizado el acceso al mercado, permitiendo que pequeños emprendedores, artesanos y creativos accedan a audiencias globales con una inversión mínima (Mariniello, 2022). Además, al no requerir una presencia física, las empresas pueden experimentar con ideas y conceptos de productos con un riesgo financiero reducido.

La revolución del *e-commerce* ha redefinido la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes. Las ventajas son evidentes y ofrecen oportunidades sin precedentes para empresas de todos los tamaños. Sin embargo, es esencial que las empresas reconozcan y aborden activamente los desafíos asociados para aprovechar al máximo el potencial del *e-commerce*.

Desafíos del e-commerce con enfoque en países emergentes

Diversos estudiosos han analizado exhaustivamente los desafíos del *e-commerce*, especialmente en el ámbito de los países emergentes (Cirman et al., 2018; Organización de las Naciones Unidas, 2020; Nazir & Roomi, 2021; Santos et al., 2022), tal como se ilustra en la Figura 4. Estos retos se clasifican en: a) Infraestructura tecnológica, b) Confianza en las transacciones en línea, c) Métodos de pago, d) Regulaciones poco definidas, e) Barreras

culturales, y f) Logística y entrega. A continuación, se detallan cada uno de estos aspectos críticos.



Figura 4. Desafíos del e-commerce.

- a. Infraestructura tecnológica.** Aunque la adopción de la tecnología ha ido en aumento en los países emergentes, la calidad y la extensión de la infraestructura tecnológica es un desafío persistente. Las zonas rurales, en particular, a menudo carecen de acceso estable a Internet o tienen conexiones de baja velocidad que dificultan las transacciones en línea. Además, la falta de electricidad y red de internet puede interrumpir las operaciones de **e-commerce**, tanto desde el punto de vista del comerciante como del cliente. Esta infraestructura inadecuada limita el alcance del **e-commerce** y su eficiencia (Dakduk et al., 2023).
- b. Confianza en las transacciones en línea.** En los mercados emergentes, muchos consumidores todavía están acostumbrados al intercambio comercial físico y tangible. Los temores de fraude, estafas, y falta de seguridad en los pagos son problemas reales que afectan la percepción del consumidor. Esto se ve agravado por la falta de garantías claras, políticas de devolución y protección al consumidor. La preocupación por la privacidad y el manejo de los datos personales también puede inhibir la voluntad de los consumidores de participar en el **e-commerce** (Toufaily, 2022).
- c. Métodos de pago.** Mientras que, en los países desarrollados, el uso de tarjetas de crédito y plataformas de pago en línea es común, en muchos países emergentes, una gran proporción de la población no tiene acceso a servicios bancarios tradicionales. Esto dificulta la realización de pagos en línea. Las soluciones, como el pago contra entrega, se han popularizado en ciertas regiones, pero este método también tiene sus propios desafíos logísticos y de seguridad (Gomber et al., 2017; Klapper, 2023).

d. Regulaciones poco claras. El entorno regulatorio en torno al **e-commerce** en países emergentes puede ser incipiente o ambiguo. La falta de directrices claras en torno a temas como la protección del consumidor, la tributación digital y los derechos de importación/exportación pueden hacer que las empresas sean cautelosas al invertir en estrategias de **e-commerce**. La ambigüedad regulatoria puede dar lugar a disputas legales y a una falta de protección para tanto comerciantes como consumidores (Işoraită & Miniutienă, 2018).

e. Barreras culturales. El acto de comprar va más allá de una simple transacción; a menudo, es una experiencia cultural. En muchos países, la experiencia de ir a mercados o tiendas físicas, negociar precios y tocar productos es una tradición arraigada. Superar estas preferencias culturales es un desafío significativo. Además, factores como las preferencias locales, las expectativas de servicio al cliente y los patrones de comportamiento de compra deben ser meticulosamente entendidos y atendidos para que el **e-commerce** tenga éxito (Dixit et al., 2023).

f. Logística y entrega. Mientras que, en los países desarrollados, los sistemas logísticos están bien establecidos, en los países emergentes, las infraestructuras de transporte pueden ser insuficientes. Las dificultades en la entrega, ya sea debido a direcciones no estandarizadas, condiciones de carreteras inadecuadas o ineficiencias en las redes de distribución, pueden retrasar la entrega y disminuir la satisfacción del cliente (Gupta, 2023).

El **e-commerce** en países emergentes presenta una mezcla de oportunidades inigualables y desafíos únicos. A pesar de las barreras, el potencial de crecimiento es vasto, dada la adopción creciente de la tecnología y la demanda insatisfecha en muchos sectores. Las empresas que puedan entender y abordar eficazmente estos desafíos estarán bien posicionadas para aprovechar las oportunidades que ofrece el **e-commerce** en estos mercados.

Contexto digital y situación del e-commerce en Ecuador

En la era digital, la conectividad se ha consolidado como una herramienta indispensable. Al analizar el panorama global, es sorprendente constatar que un 62.5% de la población mundial está activamente conectada a internet. Dirigiendo la mirada hacia América Latina, esta cifra se incrementa hasta alcanzar un 75%. América Latina se ha posicionado como un ecosistema prometedor para el **e-commerce**, proyectando una base de aproximadamente 300 millones de compradores digitales y anticipando un crecimiento superior al 20% para 2025 (Katz, 2022). Si bien la región presenta una adopción un índice de desarrollo del ecosistema digital menor al promedio ponderado mundial (Ver tabla 1), las proyecciones indican que las ventas minoristas online podrían duplicarse para 2025.

Tabla 1. Índice de desarrollo del ecosistema digital 2021.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Mundo	31,66	32,32	33,85	34,85	36,18	37,55	39,22	40,96	42,27	43,71	44,72	45,16
África Sub-Sahariana	18,71	19,11	20	20,91	21,74	22,31	22,8	23,41	24,11	24,97	25,85	26,13
América Latina y el Caribe	31,69	32,64	34,22	35,09	36,15	37,78	39,02	40,28	41,53	42,6	43,92	44,38
América del Norte	61,56	63,14	65,81	66,8	68,03	68,87	70,21	71,33	72,81	73,74	75,47	76,19
Asia Pacífico	27,93	28,46	29,96	30,95	32,43	34,09	36,18	38,4	39,86	41,66	42,63	43,05
Europa Occidental	51	51,91	53,53	55,13	56,76	57,92	59,48	60,66	62	63,19	64,36	65,29
Europa Oriental	35,31	36,45	38,33	39,85	41,32	42,04	43,48	45,14	46,58	47,45	48,42	49,17
Estados Árabes	27,26	28,11	29,9	30,59	31,63	32,39	33,4	34,47	35,78	36,81	37,97	38,54

Fuente: Katz et al. (2020).

Ecuador, en este contexto, ha evidenciado tendencias notables. Resalta como un actor distinguido en el escenario digital: de sus 18 millones de habitantes, 13.6 millones (es decir, el 75.6% de la población) no solo tienen acceso a internet, sino que también están activamente involucrados en redes sociales, superando así el promedio mundial. La penetración de internet, la alfabetización digital y los avances en inclusión financiera son los pilares que, indudablemente, guiarán al país hacia los niveles proyectados de crecimiento en el **e-commerce** (Katz et al., 2020) (ver tabla 2). Desde una perspectiva demográfica, Ecuador destaca por tener una población mayormente joven, con un equilibrio en términos de género. Es notable la participación de adultos y adultos jóvenes (de 25 a 54 años), que representan el 40% del total de la población del país. Aunque la tasa de alfabetización supera el 94%, el país aún enfrenta palpables desigualdades socioeconómicas, siendo que más de la mitad de la población se ubica en estratos socioeconómicos medio-bajo y bajo.

Tabla 2. Indicadores de uso de plataformas digitales (2020).

Países Andinos	Uso de internet para apps de salud	Uso de internet para apps educativas	Densidad de plataformas de Fintech	Intensidad de e-commerce
Bolivia	3,41	7,11	1,33	0,94%
Colombia	6,79	50,73	2,36	6,15%
Ecuador	3,97	9,09	1,14	3,29%
Perú	5,56	52,35	2,46	1,86%
América Latina	7,59	51,02	1,16	5,70%
OCDE	15,19	76,07	5,05	11,52%

Fuente: Katz et al. (2020).

Más allá de estas cifras, lo que verdaderamente sobresale en Ecuador es la influencia y el potencial de las redes sociales. Tomando en cuenta que plataformas como YouTube y Facebook se posicionan en el segundo y quinto lugar en tráfico web en el país, su impacto resulta indiscutible. De hecho, una abrumadora mayoría del tráfico hacia sitios web externos tiene su origen en Facebook, representando un asombroso 69.25% del total. Por otro lado, Twitter, si bien tiene presencia, contribuye con un modesto 3.3% (Katz et al., 2020). En este entorno, Facebook brilla con especial intensidad: según datos de Meta, su audiencia potencial en Ecuador asciende a 12.7 millones, equivalente al 70% de la población (ver evolución en Tabla 3). Al enfocarnos en individuos mayores de 13 años, este porcentaje aumenta al 92%. Un dato revelador es que el 98% de esta audiencia accede a Facebook desde dispositivos móviles. Esto no

solo subraya la omnipresencia de Facebook en Ecuador, sino también la creciente relevancia de la movilidad en la experiencia digital de los ecuatorianos.

Tabla 3. Penetración de Facebook (2018-2020) en países andinos.

Países Andinos	2018	2019	2020
Bolivia	53,59	58,95	64,85
Colombia	58,19	62,32	66,74
Ecuador	58,74	62,23	65,93
Perú	62,19	67,05	72,3
América Latina	61,29%	63,83%	66,51%
OCDE	62,78%	64,48%	66,28%

Fuente: Katz et al. (2020).

Proyección y potencial del e-commerce en el Ecuador

En la encrucijada del cambio digital, Ecuador se está destacando con pasos decididos. Durante los últimos cinco años, el país ha navegado con firmeza en las aguas del **e-commerce**, registrando un incremento significativo del 38% en ingresos durante 2020, sumando cerca de 2.5 mil millones de dólares. Aunque la pandemia de COVID-19 catalizó esta transición, la tendencia había sido establecida con claridad mucho antes.

Al adentrarnos en las cifras, descubrimos patrones reveladores: electrónica y moda están al frente, pero no caminan solas. Según datos recientes de la Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoriana (2022), casi el 79% de los encuestados en Ecuador ha adoptado el **e-commerce** al menos una vez en el último año. Sin embargo, hay un jugador emergente en este escenario: la categoría alimentaria. A pesar de que categorías más grandes como tecnología tienen una menor frecuencia de compra, la alimentación está construyendo su presencia en términos de repetición.

El ecosistema de **e-commerce** en Ecuador se apoya en tres pilares sólidos:

- 1. **Producto:** No se trata solo de lo que vendes, sino de cómo lo presentas.
- 2. **Canal:** Las plataformas y medios que te conectan con tus consumidores.
- 3. **Logística:** El arte de garantizar que los productos lleguen de forma eficaz.

Ahora, sobre redes sociales. Facebook, con su inmenso alcance, se alza como un gigante en Ecuador. Sin embargo, el paisaje digital del país es amplio y diverso. Aunque otras plataformas pueden no coincidir con la envergadura de Facebook, cada una presenta su propia oportunidad única. Los datos reflejan un panorama alentador para el **e-commerce** ecuatoriano. En 2021, los ingresos

mantuvieron su trayectoria ascendente, aunque a un ritmo moderado. Con proyecciones que apuntan a que el **e-commerce** podría sumar hasta 6.1 mil millones de USD para 2025, es claro que el sector está en una senda de consolidación y crecimiento.

La penetración del **e-commerce** en la población ecuatoriana también es digna de mención. Cerca del 30% de los ecuatorianos se sumergieron en el mundo del **e-commerce** en 2021. Y esta cifra está destinada a crecer. Es vital recalcar que el sector en Ecuador no está limitado a grandes plataformas. Las ventas a través de perfiles de redes sociales y otras modalidades más descentralizadas están remodelando el paisaje comercial digital. En síntesis, el futuro del **e-commerce** en el país parece prometedor, pero para realmente capitalizarlo, las empresas deben centrarse en los tres pilares fundamentales: producto, canal y logística. Con una estrategia robusta, Ecuador está en una posición envidiable para liderar el futuro del comercio en la región.

Pautas para generar valor a través del e-commerce

El panorama del **e-commerce** en Ecuador ha presenciado una notable metamorfosis en los últimos años. Esta metamorfosis, alimentada por avances tecnológicos y factores inesperados como la pandemia reciente, ha generado la urgencia de entender y potenciar el valor de los clientes dentro del mundo digital. En este viaje hacia la digitalización, se han generado transformaciones sin precedentes. La adaptación a dispositivos móviles y el progreso de la infraestructura tecnológica han desencadenado un cambio palpable en el comportamiento de compra en línea. Las estadísticas apuntan a que Ecuador está rápidamente expandiendo su base de compradores digitales. Aunque las ventas en línea en el país representan un porcentaje de las ventas minoristas, este indicador tiene una trayectoria ascendente, mostrando el potencial del **e-commerce** ecuatoriano.

Retener a un cliente en el mundo del **e-commerce** en Ecuador no se limita a la transacción inicial. Se extiende más allá de la primera compra, buscando repetición y lealtad. Estudios indican que un incremento de solo el 5% en retención puede elevar las ganancias sustancialmente (Lockett, 2018). Además, ganar un nuevo cliente en el Ecuador puede ser considerablemente más costoso que mantener uno existente. Para abordar eficientemente la retención de clientes, es vital entender el **customer journey** del ecuatoriano y diseñar tácticas específicas para cada etapa de este. En la fase de “consideración”, elementos como publicidad digital estratégicamente ubicada pueden enriquecer la experiencia, facilitando la conversión. Durante la “etapa de conciencia”, los consumidores ecuatorianos pueden buscar más detalles sobre un producto. Personalizar el contenido basado en sus

comportamientos y preferencias es clave para guiarlos hacia la compra (Ordoñez et al., 2021).

Un reto omnipresente en el **e-commerce** ecuatoriano es el abandono de carritos de compras. Las herramientas de automatización que monitorizan y categorizan las actividades de los consumidores pueden ser determinantes para enfrentar este desafío, recuperando carritos desechados y reconectando con clientes interesados en productos específicos. Es vital para las empresas ecuatorianas conocer a sus clientes a profundidad. Las herramientas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) ofrecen una solución óptima. No obstante, muchos negocios aún no adoptan enfoques de marketing omnicanal, revelando una oportunidad significativa para mejorar la experiencia del cliente. En síntesis, aunque el horizonte del **e-commerce** en Ecuador es alentador, para aprovecharlo al máximo, las empresas deben asumir una postura centrada en el cliente. Al combinar un entendimiento profundo del recorrido del cliente con la aplicación estratégica de tecnologías emergentes, se puede alcanzar una retención efectiva y una maximización del valor del cliente en el Ecuador.

CONCLUSIONES

La revolución digital ha redefinido drásticamente la forma en que operamos y nos conectamos en el mundo del comercio. El **e-commerce**, en particular, ha emergido como una potente herramienta al frente de esta revolución, eliminando las barreras tradicionales del comercio y permitiendo a empresas y consumidores interactuar en un espacio virtual sin limitaciones geográficas ni temporales. El Ecuador no es ajeno a este fenómeno, mostrando un notable crecimiento y adaptación en los últimos años. Estos cambios, impulsados tanto por avances tecnológicos como por eventos inesperados como la pandemia, han destacado la necesidad de estrategias centradas en el cliente para maximizar el valor y garantizar experiencias de usuario/cliente superiores.

Las redes sociales, con Facebook a la vanguardia, juegan un papel crucial en la experiencia digital de los ecuatorianos, conectando a consumidores con empresas de formas innovadoras. Aunque el país enfrenta desafíos propios de un mercado emergente, como la confianza en las transacciones en línea, la infraestructura tecnológica y las barreras culturales, su rápido avance hacia la digitalización indica un potencial significativo para el crecimiento y desarrollo del **e-commerce**.

Para capitalizar este potencial, las empresas en Ecuador deben centrarse en los pilares fundamentales del **e-commerce**: producto, canal y logística. Además, es esencial entender y abordar el recorrido completo del cliente, desde la conciencia hasta la retención, implementando tácticas específicas y personalizadas para cada etapa.

Adoptar una postura centrada en el cliente, combinada con la implementación estratégica de tecnologías avanzadas, permitirá a las empresas ecuatorianas no solo prosperar en el mercado actual sino también liderar el futuro del comercio en la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anshari, M., Almunawar, M., Lim, S., & Al-Mudimigh, A. (2019). Customer relationship management and big data enabled: Personalization & customization of services. *Applied Computing and Informatics*, 15(2), 94-101. _
- Attar, R., Almusharraf, A., Alfawaz, A., & Hajli, N. (2022). New Trends in E-Commerce Research: Linking Social Commerce and Sharing Commerce: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 14(23).
- Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoriana. (2022). *Mapeo del ecosistema e-commerce en Ecuador*. <https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/CITEC-Situacion-del-E-Commerce-en-Ecuador.pdf>
- Cano, J., Londoño-Pineda, A., Campo, E., & Fernández, S. (2023). Sustainable business models of e-marketplaces: An analysis from the consumer perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3).
- Chen, X., Simchi-Levi, D., & Wang, Y. (2022). Privacy-preserving dynamic personalized pricing with demand learning. *Management Science*, 68(7), 4878-4898. _
- Cirman, A., Kaštelan, P., Mihajloska, S., & Pregarc, M. (2018). E-commerce revolution and its current and future challenges. En, P. Domadenik, M. Koman y T. Redek. *Shaping the future: opportunities and challenges of e-commerce*. časnik Finance. _
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c67b0d24-a651-42f1-ae3f-174d3455a-fd7/content>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Digital technologies for a new future*. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46817/S2000960_en.pdf
- Cusumano, M., Gawer, A., & Yoffie, D. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power*. Harper Business.
- Dakduk, S., Van der Woude, D., & Alarcon Nieto, C. (2023). *Technological Adoption in Emerging Economies: Insights from Latin America and the Caribbean with a Focus on Low-Income Consumers*. IntechOpen.

- Dixit, R., Choudhary, S., & Govil, N. (2023). *Analysis of the Factors Influencing the Consumer Buying Behaviour in Online Shopping: An Empirical Study with Reference to Delhi, India*. (Ponencia). International Conference on Innovative Computing & Communication. India.
- Gomber, P., Koch, J., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87, 537-580.
- Gupta, S., Kushwaha, P., Badhera, U., Chatterjee, P., & Gonzalez, E. (2023). Identification of benefits, challenges, and pathways in E-commerce industries: An integrated two-phase decision-making model. *Sustainable Operations and Computers*, 4, 200-218. _
- Haag, S., & Cummings, M. (2013). *Management information systems for the information age*. McGraw-Hill/Irwin.
- Hanlon, A. (2021). *Digital marketing: strategic planning & integration*. Sage Publications.
- Hendricks, S., & Mwapwele, S. (2023). A systematic literature review on the factors influencing e-commerce adoption in developing countries. *Data and Information Management*, 100045. _
- International Labour Office. (2023). *The future of work in retail: Digitalization as an engine for sustainable economic recovery and decent work. Report for discussion at the Technical Meeting on Digitalization in the Retail Sector as an Engine for Economic Recovery and Decent Work*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_890930.pdf
- Işoraită, M., & Miniotienă, N. (2018). *Electronic commerce: Theory and practice*. Integrated Journal of Business and Economics, 2(2).
- Katz, R. (2022). *Midiendo el ecosistema y la economía digital de América Latina*. <https://www.teleadvs.com/wp-content/uploads/Presentacion-KATZ-Escuela.pdf>
- Katz, R., Jung, J., & Callorda, F. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1540/El_estado_de_la_digitalizacion_de_America_Latina_frente_a_la_pandemia_del_COVID-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Klapper, L. (2023). *How digital payments can benefit entrepreneurs*. IZA World of Labor. <https://wol.iza.org/articles/how-digital-payments-can-benefit-entrepreneurs/long>
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96.
- Liu, S. (2013). An Empirical Study on E-commerce's effects on Economic Growth. (Ponencia). International Conference on Education Technology and Management Science. Jiangsu, China.
- Lockett, A. (2018). Online marketing strategies for increasing sales revenues of small retail businesses. (Tesis Doctoral). Walden University.
- Mariniello, M. (2022). 'E-Commerce', Digital Economic Policy: The Economics of Digital Markets from a European Union Perspective. Oxford Academic.
- Moriset, B. (2018). E-Business and e-commerce. <https://shs.hal.science/halshs-01764594>
- Moriset, B. (2020). The geography of e-commerce. Geographies of the Internet, 139-156. <https://shs.hal.science/halshs-01937098/document>
- Nazir, M., & Roomi, M. (2020). Barriers to adopting electronic commerce for small and medium-sized enterprises in emerging economies. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 10(2), 43-55. _
- Organización de las Naciones Unidas. (2020). *COVID-19 and e-commerce. A global review*. https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2020d13_en.pdf
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). *Panorama del comercio electrónico. Políticas, tendencias y modelos de negocios*. <https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%C3%81nico.pdf>
- Øverby, H., & Audestad, J. A. (2021). Introduction to digital economics: Foundations, business models and case studies. Springer Nature.
- Perdigón, R., Viltres, H., & Madrigal, I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192-208. _
- Plavčan, P., & Funta, R. (2020). Some economic characteristics of internet platforms. *Danube*, 11(2), 156-167.
- Romagnoli, V., Aigner, J., Berlinghof, T., Bey, N., Rödger, J., & Pätz, C. (2020). Identification and assessment of opportunities and threats for the Circular Economy arising from E-commerce. Publications Office of the European Union. _
- Santos, V., Augusto, T., Vieira, J., Bacalhau, L., Sousa, B., & Pontes, D. (2023). E-commerce: Issues, Opportunities, Challenges, and Trends. En, J. Duarte Santos y B. Miguel Sousa, *Promoting Organizational Performance Through 5G and Agile Marketing*. (pp. 224-244). IGI Global Publishing.

- Sieker, F. (2021). *Disruption or continuation? The role of platforms in transforming work*. (Tesis Doctoral). Hertie School.
- Šostar, M., & Ristanović, V. (2023). Assessment of Influencing Factors on Consumer Behavior using the AHP Model. *Sustainability*, 15(13).
- Tolstoy, D., Nordman, E., Hånell, S., & Özbek, N. (2021). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3).
- Toufaily, E. (2022). An integrative model of trust toward crypto-tokens applications: A customer perspective approach. *Digital Business*, 2(2).
- Ye, Q., & Ma, B. (2017). *Internet+ and Electronic Business in China: Innovation and Applications*. Emerald Publishing Limited.

MYSTERY SHOPPING,

REVELANDO A MAGIA DA COMPRA MISTERIOSA

MYSTERY SHOPPING, REVEALING THE MAGIC OF MYSTERY SHOPPING

Ioanna Dimitrakaki¹

E-mail: iondimi@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8140-3033>

Jean Palomeque-Jaramillo²

E-mail: jpalomeque@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2791-4473>

Izabele Sousa-Barros³

E-mail: izabele.barros@upe.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1675-1218>

¹ International Hellenic University. Greece.

² Universidad Metropolitana. Ecuador.

³ Universidade de Pernambuco. Brasil.

Citação sugerida (APA, 7ª edição)

Dimitrakaki, I., Palomeque-Jaramillo, J., & Sousa-Barros, I. (2024). Mystery Shopping, revelando a magia da Compra Misteriosa. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 50-61.

RESUMO

O presente artigo examina em profundidade a técnica de Mystery Shopping no contexto da pesquisa de mercado. Originada na década de 1940 como uma estratégia para avaliar a integridade do pessoal, esta metodologia se expandiu para além das avaliações presenciais, abrangendo interações digitais e telefônicas, bem como o comércio eletrônico. O estudo destaca como o Mystery Shopping oferece insights valiosos sobre a experiência do cliente em uma variedade de contextos, desde interações em lojas físicas até a eficiência de plataformas digitais e chatbots baseados em IA. Sua adaptabilidade e versatilidade são enfatizadas, demonstrando sua aplicabilidade em um amplo espectro de cenários e sua evolução no ritmo da economia digital. Além disso, são discutidas metodologias específicas e ferramentas associadas ao Mystery Shopping, sublinhando a importância de um planejamento e execução estratégicos. O artigo também aborda as implicações éticas e considerações práticas de sua implementação, fornecendo uma análise abrangente desta técnica essencial no campo contemporâneo da pesquisa de mercado.

Palavras-chave:

Avaliação da Experiência do Cliente, Técnicas de Pesquisa de Mercado, Inovação em Serviços ao Cliente, Tecnologia e Comércio Eletrônico, Análise e Melhoria de Serviço.

ABSTRACT

This article provides an in-depth examination of the Mystery Shopping technique within the context of market research. Originating in the 1940s as a strategy to assess staff integrity, this methodology has expanded beyond in-person evaluations to include digital and telephone interactions, as well as e-commerce. The study highlights how Mystery Shopping offers valuable insights into customer experience across a variety of contexts, from interactions in physical stores to the efficiency of digital platforms and AI-based chatbots. Its adaptability and versatility are emphasized, demonstrating its applicability across a broad spectrum of scenarios and its evolution in pace with the digital economy. Additionally, specific methodologies and tools associated with Mystery Shopping are discussed, underlining the importance of strategic planning and execution. The article also addresses the ethical implications and practical considerations of its implementation, providing a comprehensive analysis of this essential technique in the contemporary field of market research.

Keywords:

Customer Experience Evaluation, Market Research Techniques, Customer Service Innovation, Technology and E-commerce, Service Analysis and Improvement.

INTRODUÇÃO

O “*Mystery Shopping*”, também conhecido como ‘Compra Misteriosa’, refere-se a uma metodologia específica dentro da pesquisa de mercado (Block et al., 2022). Nesta abordagem, indivíduos assumem o papel de clientes — seja potenciais ou atuais — com o objetivo principal de avaliar múltiplas facetas do serviço ao cliente.

Uma das principais vantagens desta técnica é que ela promove uma melhoria tangível no atendimento ao cliente, adaptando-se às expectativas e necessidades em mudança da população consumidora (Jacob et al., 2016; Kuhn, 2021). Estes ‘compradores’ registram meticulosamente suas experiências, esforçando-se para manter uma perspectiva objetiva em suas observações e comentários, o que, por sua vez, potencializa a experiência global do cliente, tanto em ambientes *offline* quanto *online*.

Embora o nome possa sugerir uma relação exclusiva com experiências de compra em estabelecimentos físicos, a realidade é muito mais ampla. Na verdade, a ‘Compra Misteriosa’ pode abranger situações tão variadas quanto uma chamada para um serviço de atendimento ao cliente ou a experiência de navegação em um site, avaliando sua funcionalidade e *design* sob a ótica do usuário.

Nos tempos recentes, o conceito de ‘*Mystery Shopping*’ tornou-se mais sofisticado e ampliado. Agora, ele é entendido não apenas como uma técnica, mas também como um serviço de auditoria que as empresas contratam com o objetivo de analisar profundamente a qualidade dos serviços que oferecem (Wirtz & Lovelock, 2022).

Além disso, tornou-se uma ferramenta vital para a coleta de dados que permite realizar análises competitivas, oferecendo às empresas uma visão mais ampla do mercado em que operam (Mercurio & Fiesta, 2022). Um foco particular é colocado em examinar os chamados ‘momentos da verdade’, aqueles instantes cruciais em que um contato direto é estabelecido entre uma marca e seu cliente ou consumidor. Esta avaliação visa destacar tanto forças quanto áreas suscetíveis de melhoria (Wirtz & Lovelock, 2022).

Para realizar essas inspeções, as organizações recorrem a consumidores especializados que, sob o manto do anonimato, exploram diversas características do serviço ou produto (Čvirik 2020; Organization for Economic Cooperation and Development, 2018). Esses especialistas agem de forma indistinguível de qualquer outro cliente, comprometendo-se a manter uma postura neutra e sem evidenciar que estão realizando uma análise detalhada.

Uma vez concluída sua missão, eles preenchem um formulário que reflete suas descobertas e conclusões, dados que posteriormente são usados para verificar a conformidade com políticas e regulamentações existentes e

garantir que as empresas estejam alinhadas com as normativas vigentes.

A adaptabilidade e versatilidade do “*Mystery Shopping*” fizeram com que sua definição e alcance conceitual se diversificassem ao longo do tempo, ajustando-se a diferentes contextos e formatos de serviço (Goolamally et al., 2019). Essa flexibilidade resultou na adoção de nomenclaturas alternativas como “Avaliações de Serviço”, “Auditorias de Cliente” ou “Enfoque no Cliente” (Salazar, 2023). Essas variantes geralmente surgem quando se busca evitar preconceitos ou relutância por parte do pessoal, especialmente se experiências anteriores relacionadas à “Compra Misteriosa” geraram algum tipo de desconfiança ou preocupação entre os funcionários.

A origem desta técnica pode ter surgido de táticas usadas por detetives particulares cuja missão era descobrir comportamentos inapropriados do pessoal, como roubos ou fraudes. Na década de 1940 nos Estados Unidos, houve uma evolução significativa na aplicação desta ferramenta.

Esse avanço, atribuído a Wilmark, levou à criação do termo “Compra Misteriosa” (Devi & Reddy, 2016). Esta inovação marcou uma expansão em sua aplicação, transformando-a de um mero mecanismo de supervisão interna em uma ferramenta inestimável para avaliar e aprimorar a qualidade do serviço ao cliente.

O mesmo autor indica que com a revolução tecnológica dos anos 90, e em particular com a expansão da internet, sua relevância aumentou ainda mais. A capacidade de reunir e compartilhar informações em tempo real, além da otimização nos processos de recrutamento e coleta de dados, facilitaram uma implementação mais eficiente e uma maior adaptação às dinâmicas do mercado digital.

É necessário compreender que, apesar da evolução contínua do “*Mystery Shopping*”, sua essência permanece: oferecer uma perspectiva objetiva e detalhada da experiência do cliente. No entanto, no contexto de uma economia cada vez mais digital, sua aplicabilidade e relevância se expandiram e diversificaram. Com a consolidação do e-commerce, a experiência do cliente não se limita mais a interações em estabelecimentos físicos, mas também se estende a plataformas digitais (Block et al., 2022).

Aqui, aspectos como a interface do usuário, a experiência de navegação, a eficiência do processo de compra e o serviço pós-venda *online* tornam-se elementos cruciais para avaliação. Neste cenário, o “*Mystery Shopping*” não só mede a qualidade do serviço ao cliente per se, mas também como a tecnologia é usada para enriquecer a experiência do consumidor.

A inteligência artificial (IA) introduziu um nível adicional de complexidade. Ferramentas como *chatbots* e sistemas de

recomendação, impulsionados por IA, estão redefinindo a forma como as empresas interagem com seus clientes.

Portanto, o “*Mystery Shopping*” deve se adaptar para considerar como esses sistemas de IA atuam em termos de personalização, precisão e capacidade de resposta (Farias et al., 2020; Wirtz & Loveloch, 2022). Avaliar sua eficácia na entrega de soluções pertinentes às preocupações dos clientes, bem como sua habilidade em imitar interações genuinamente humanas, é essencial para garantir que as empresas integrem a IA não apenas como um complemento tecnológico, mas como um verdadeiro catalisador para melhorar a experiência do cliente.

Além disso, em uma era onde os dados se tornaram um bem precioso, a privacidade do cliente surge como um tema central. O “*Mystery Shopping*”, consequentemente, também tem a responsabilidade de examinar como as empresas gerenciam, armazenam e utilizam os dados de seus clientes, garantindo que essas práticas não apenas cumpram com as normativas vigentes, mas também promovam e salvaguardem a confiança do consumidor.

METODOLOGIA

O “*Mystery Shopping*” representa uma técnica avançada de controle de qualidade que combina perspectivas internas e externas, já que a avaliação emerge da perspectiva crítica do consumidor. Esta metodologia está inserida no paradigma da pesquisa qualitativa, e neste contexto, a observação não intrusiva é considerada a abordagem preferida, pois os sujeitos observados desconhecem que estão fornecendo dados valiosos para o estudo (Duurland, 2017).

Existem duas modalidades específicas que surgem desta observação participativa: a pseudo-compra e o “*Mystery Shopping*”. Ambos os métodos são direcionados para a avaliação precisa do padrão de qualidade nos serviços oferecidos por uma organização. Esses dados coletados são posteriormente comparados com as metas estabelecidas pela empresa e contrastados com os padrões dos concorrentes no mercado (Douglas, 2015).

É essencial destacar as sutis distinções entre a pseudo-compra e o “*Mystery Shopping*”. Na primeira, o pesquisador entra no ambiente comercial assumindo o papel de cliente, embora não finalize nenhuma transação. Por outro lado, o “*Mystery Shopping*” envolve a realização de compras, seja presencialmente, por telefone ou digitalmente, permitindo uma compreensão mais ampla que inclui o acompanhamento pós-compra (ãvirik, 2020). No entanto, em ambas as circunstâncias, o pesquisador opera intencionalmente, fomentando interações que gerem respostas significativas por parte dos funcionários.

A essência deste método reside em simular uma experiência de compra convencional, na qual o pessoal da

organização, sem conhecimento prévio, fornece informações cruciais. Por isso, manter o mistério sobre a verdadeira identidade do avaliador é um pilar desta técnica. O avaliador, equipado com habilidades de observação aguçadas, deve capturar e analisar detalhadamente a essência e a qualidade dos serviços oferecidos (Duurland, 2017).

O *Mystery Shopping* adapta-se a diversos contextos e objetivos, manifestando-se através de diferentes tipos e abordagens. Cada um desses enfoques responde a necessidades específicas e apresenta características únicas que o tornam apropriado para diferentes cenários de avaliação. A seguir, se apresenta uma tabela que detalha os diversos tipos de *Mystery Shopping*, oferecendo uma visão clara das diferentes modalidades e suas aplicações específicas no campo do marketing e da pesquisa da experiência do cliente (Tabela 1).

Tabela 1. Tipos de Mystery Shopping.

Tipo	Descrição	Observações Adicionais
Visitas Misteriosas	Avaliação direta de funcionários em lojas por meio da visita de um comprador misterioso que finge estar interessado em um produto. Foca na avaliação do ponto de venda, do vendedor e outros fatores predefinidos.	Forma básica de Mystery shopping.
Chamadas Misteriosas	Envolve uma conversa telefônica onde o comprador misterioso finge interesse, seguindo critérios preestabelecidos. Avalia a qualidade da chamada, o atendimento ao cliente e a rapidez de resposta. Pode ser usado sozinho ou combinado com outras formas de Mystery Shopping.	Menos exigente para o comprador misterioso por não ser cara a cara.
E-mail/ Chat/ Fax Misteriosos	Utiliza e-mails, chat ou fax para avaliar a comunicação com o cliente, à rapidez na resposta e outros critérios. O comprador misterioso interage com a empresa sob um pseudônimo.	E-mail e chat são mais comuns, fax é quase obsoleto.
Entrega Misteriosa	Foca na avaliação do processo de pedido e entrega de produtos, incluindo a qualidade do serviço desde o pedido até a entrega e o serviço pós-venda.	Pode ser seguida por outros métodos como visitas, chamadas, e-mails ou chats misteriosos.

Voo Misterioso	Específico para a indústria aérea, avalia o serviço ao cliente em aeroportos e a bordo de aviões, especialmente em classes premium.	Útil para companhias aéreas que oferecem serviços de primeira classe ou classe executiva.
Hospedagem Misteriosa	Usado principalmente na indústria hoteleira para avaliar a qualidade do serviço, a limpeza e as instalações do hotel (como restaurantes).	Focado na experiência do cliente em hotéis.
Cliques Misteriosos	Nova forma de Mystery Shopping focada em vendas pela internet e comunicação de lojas online com os clientes.	Especialmente relevante para o comércio eletrônico.

Fonte: Čvirik (2020).

O processo de observação se desenvolve em tempo real e pode adotar uma abordagem estruturada, na qual se seguem critérios predefinidos, ou uma abordagem não estruturada, que permite uma análise mais holística e derivada de padrões observacionais gerais.

Esta dualidade na abordagem garante uma adaptabilidade a diversos cenários e necessidades de pesquisa, aprofundando-se nesta técnica, é fundamental compreender não apenas sua metodologia, mas também seu propósito principal (Blessing & Natter, 2019). Ao desvendar a essência desta ferramenta, podemos estabelecer seu valor e aplicabilidade em diferentes contextos.

DESENVOLVIMENTO

No cenário contemporâneo, caracterizado pela revolução digital, os clientes dispõem de uma variedade de ferramentas para medir a eficácia dos serviços: desde sistemas de *feedback* de vendas através de códigos de barras até pesquisas digitais e sistemas de gravação de voz interativa (IVR). No entanto, para obter uma visão holística e precisa da marca, é essencial que as empresas integrem e sintetizem esses diferentes canais de informação (Mercúrio, 2016).

O “Mystery Shopping” surge neste contexto como uma metodologia fundamental, fornecendo *insights* detalhados sobre a qualidade real do serviço prestado. Esta técnica, complementar às pesquisas de satisfação do cliente, oferece uma dimensão adicional ao mostrar como o cliente percebe e valoriza a interação com a empresa (Goolamally et al., 2019). É imperativo que tais programas de “*Mystery Shopping*” estejam perfeitamente alinhados

com a missão e visão da empresa, garantindo que todos os envolvidos compreendam seus objetivos e como traduzir os resultados obtidos em ações eficazes.

Esta técnica, consolidada na caixa de ferramentas metodológicas dos pesquisadores, é especialmente valiosa quando combinada com pesquisas de satisfação do cliente (Solaro, 2015). Isso é particularmente relevante em situações onde certos indicadores quantitativos do serviço, como o tempo de resposta a uma chamada ou o prazo para responder a um pedido escrito, podem passar despercebidos pelo cliente médio (Cheo et al., 2020). É fundamental que esses indicadores sejam medidos apenas se forem realmente cruciais para a entrega do serviço.

Por exemplo, no mundo digital atual, a rapidez de resposta de uma plataforma online ou a eficiência de um *chatbot* podem ser parâmetros avaliados. Além disso, em contextos contratuais, como no caso de centros de atendimento ao cliente terceirizados, é vital medir e garantir que os serviços prestados cumpram as estipulações contratuais.

Da mesma forma, os avaliadores anônimos podem ser instruídos a observar certos parâmetros específicos, como a qualidade das instalações ou a excelência de um serviço específico, fornecendo *feedback* sobre áreas de melhoria ou pontos notáveis (Kedzielska, 2023).

Além disso, os observadores podem verificar aspectos operacionais, como a disposição adequada de material promocional em um estabelecimento, a apresentação correta do pessoal em termos de uniformidade, ou avaliar tempos de espera em pontos específicos de serviço (Fulfilling Lives, 2021).

Por meio de cenários e questionamentos pré-estabelecidos, também é possível avaliar o conhecimento e profissionalismo do pessoal. O “*Mystery Shopping*”, portanto, estabelece uma ponte entre a visão estratégica da alta direção e a realidade operacional do dia a dia, destacando a importância de cada funcionário na cadeia de valor do serviço ao cliente (Tabela 2).

Os resultados obtidos através do “*Mystery Shopping*” podem ser integrados em ferramentas avançadas de gestão, como o *Balanced Scorecard*, que agregam diversos insumos informativos para tomada de decisões. Além disso, esses resultados podem influenciar sistemas de qualidade, identificação de necessidades de treinamento e na avaliação comparativa frente a concorrentes no mercado digital.

Tabela 2. Vantagens e desvantagens do Mystery Shopping.

Vantagens	Desvantagens
Avaliação objetiva do serviço ao cliente. Feedback em tempo real sobre a experiência do cliente. Permite identificar áreas específicas para melhoria no serviço. Pode melhorar o treinamento do pessoal ao identificar lacunas no serviço. Ajuda a garantir a coerência nas diferentes filiais de um negócio. Incentiva a competição interna e motiva o pessoal a oferecer um serviço excelente. Identifica a aderência aos protocolos da empresa.	Pode ser caro de implementar e gerenciar. Os compradores misteriosos podem ter viés subjetivo. Os funcionários podem se sentir enganados ou vigiados. Risco de dependência de compradores misteriosos que não representam a base geral de clientes. Não fornece uma visão completa da experiência do cliente, apenas um instantâneo. Os funcionários podem alterar seu comportamento apenas durante as visitas conhecidas, criando uma impressão falsa. Pode não ser representativo de situações cotidianas se os funcionários reconhecerem o comprador misterioso.

Fonte: Delgado (2017).

É relevante mencionar que, na era atual, numerosas organizações vinculam incentivos e bonificações ao desempenho em satisfação do cliente e resultados de «*Mystery Shopping*». Dada à importância desses resultados, é vital garantir a máxima qualidade e transparência na metodologia, promovendo uma comunicação efetiva e positiva com o pessoal sobre os objetivos e resultados do programa (Mercurio & Fiesta, 2022). Incluir os funcionários desde as etapas iniciais do projeto, talvez por meio de equipes multidisciplinares, pode fomentar uma maior aceitação e compreensão dos resultados, transformando a equipe em verdadeiros embaixadores da qualidade do serviço.

Por fim, em alguns cenários, pode ser viável implementar estudos sindicados, permitindo que vários fornecedores comparem seus resultados com um padrão setorial. Embora esses estudos possam não abordar todos os aspectos desejados, oferecem uma vantagem em termos de custo e comparabilidade. Além disso, a repetição periódica desses estudos permite avaliar a evolução e eficácia das medidas implementadas, garantindo que as ações corretivas sejam implementadas e avaliadas adequadamente antes da próxima revisão (Douglas, 2015).

Procedimento para realizar o Mystery Shopping

No âmbito do Sistema de Investigação de Marketing (SIM), a avaliação de técnicas e metodologias requer inevitavelmente uma perspectiva crítica e analítica. Ao aprofundar-se nas deficiências observadas em múltiplos programas de *Mystery Shopping* realizados em diversas organizações, revela-se uma tendência clara: numerosas incongruências e falhas derivam frequentemente de estruturas programáticas que não atingem os padrões ótimos (Vendramini et al., 2017).

Essas inconsistências não se limitam apenas a questionamentos que frequentemente se mostram inadequadas, supérfluas ou que não se alinham com as necessidades reais do público-alvo. Estendem-se a desafios relacionados com a qualidade, particularmente aqueles associados à identificação dos avaliadores disfarçados (Bridi, 2018). Essas investigações, em muitos casos, não só se tornam excessivamente prolongadas, mas também tendem a desviar o foco essencial, obscurecendo a necessidade imperativa de impulsionar otimizações organizacionais.

Além disso, é alarmante a frequência com que se observa uma incapacidade de materializar impactos significativos ou de extrair valores tangíveis para o negócio. Essa limitação, repetidamente, associa-se a uma concentração excessiva em métricas que não são particularmente relevantes ou a uma interpretação e comunicação insatisfatórias dos resultados obtidos (Mercurio & Fiesta, 2022). No entanto, por meio de uma análise metódica, é possível identificar os componentes cruciais que, quando incorporados adequadamente, garantem um *design* ótimo, uma implementação eficaz e um impacto substancial nos programas de *Mystery Shopping* (Figura 1).

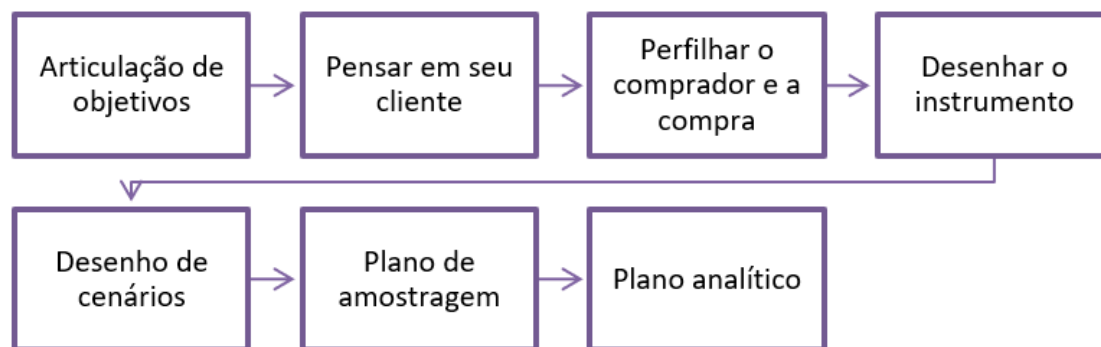


Figura 1. Procedimento para aplicar a técnica “Mystery Shopping”.

Fonte: Mercurio & Fiesta (2022).

É crucial salientar que, independentemente da experiência prévia de qualquer entidade neste domínio, ao aderir a um conjunto rigoroso de diretrizes e a um modelo cuidadosamente verificado, alcança-se a instauração de um programa fortalecido, prometendo um retorno de investimento otimizado (2022). Consequentemente, apresentam-se sete etapas estratégicas, meticulosamente articuladas, para refinar tanto a estruturação quanto a execução de programas de Mystery Shopping a saber:

Comece com a articulação de objetivos

No SIM, a precisão e o rigor com que os objetivos de um estudo são articulados são, sem dúvida, pilares fundamentais que determinam a validade e a aplicabilidade de seus resultados. Essa afirmação é especialmente relevante quando se considera uma metodologia tão única como a do “*Mystery Shopping*” (Diasz, 2017) (Figura 2).

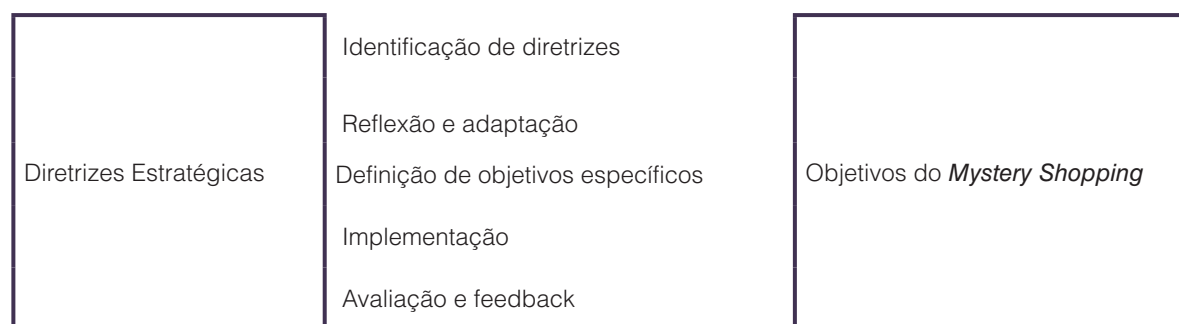


Figura 2. Correspondência entre estratégia e objetivos do Mystery Shopping.

Sem uma definição meticulosa e abrangente de seus objetivos, essa abordagem corre o risco de se tornar um exercício diluído, cujas descobertas podem levar a interpretações ambíguas, desprovidas da solidez necessária. Diante disso, é necessário que as entidades de pesquisa adotem uma perspectiva introspectiva, na qual consultem e ponderem suas próprias diretrizes estratégicas.

Este exercício de reflexão é crucial para identificar, com precisão, aqueles objetivos centrados na experiência do cliente e como o “*Mystery Shopping*” pode se tornar uma ferramenta poderosa para enriquecer tal experiência (Peters, 2011). Com essa clareza, torna-se indispensável traçar objetivos que sejam congruentes com a estratégia mencionada, e que estes permeiem todas as etapas do programa de “*Mystery Shopping*”. Para ilustrar esta ideia, sugerem-se as seguintes diretrizes metodológicas que poderiam orientar a formulação estratégica do “*Mystery Shopping*” (Market Research Society, 2020):

- Deve-se realizar uma avaliação meticulosa que determine o quão alinhadas estão as ações empresariais com os padrões ou compromissos de marca comunicados perante o seu público.
- É prudente empregar o “*Mystery Shopping*” em contextos competitivos, o que poderia lançar luz sobre práticas ótimas e esclarecer as causas intrínsecas por trás da variabilidade ou perda de clientes.
- Após a introdução de um novo produto no cenário comercial, torna-se essencial medir a eficácia das iniciativas de capacitação e avaliar a pertinência das sinalizações em pontos de interação com o cliente.

- d. Esta abordagem, aplicada com um rigor inerente ao âmbito acadêmico, garante que a técnica de **“Mystery Shopping”** esteja à altura dos padrões esperados em pesquisas científicas em **marketing**.

Entre a visão interna e a ressonância do consumidor

No âmbito do SIM, a escolha de metodologias e estratégias exige um fundamento sólido, ancorado numa compreensão crítica e completa do público-alvo. Este imperativo manifesta-se na concepção e estruturação de um programa de **“Mystery Shopping”**, que vai além das abordagens puramente internas ou corporativas, abraçando uma visão que amplifica as percepções e requisitos do consumidor (Stucker, 2015).

O processo de delineamento de uma estratégia coerente é apenas o limiar; o verdadeiro desafio surge ao abordar a construção detalhada do programa de **“Mystery Shopping”**. Tal estrutura não pode limitar-se a uma única perspectiva, mas deve irradiar uma compreensão profunda do cliente. É comum encontrar em várias organizações a tendência de desenvolver esses programas baseando-se unicamente em critérios internos, negligenciando assim as verdadeiras aspirações e expectativas dos consumidores (Mercurio & Fiesta, 2022).

Por exemplo, enquanto uma empresa pode focar em que seus funcionários usem identificações visíveis, do ponto de vista do cliente, este requisito pode ser ofuscado por qualidades mais relevantes, como a amabilidade, competência e rapidez do pessoal. Fatores como a limpeza das instalações ou a eficiência do processo de compra podem relegar para segundo plano aspectos como as táticas de venda cruzada.

Para gerar coerência entre as percepções do cliente e os programas de **“Mystery Shopping”**, utilizam-se diversas ferramentas metodológicas. Estas incluem a aplicação de mapas de experiência do cliente, análises inferenciais baseadas em dados quantitativos de satisfação e a instauração de grupos focais e testes piloto para um ajuste metodológico (Diasz, 2017).

É crucial concentrar a atenção nos momentos críticos de interação, denominados «momentos da verdade», que têm o potencial de inclinar a balança para a satisfação ou insatisfação do cliente. Surge então a questão: Quais são as expectativas do cliente ao se deparar com essas interações? Como elas se comparam com as ofertas da concorrência? Que linguagem o cliente usa para descrever essas experiências? (Plakhotnik, 2021).

A complexidade metodológica do **“Mystery Shopping”** inclui a adoção de técnicas de investigação secundária, como a análise correlacional entre indicadores de vendas e métricas associadas a pontos de venda ou desempenho laboral. Torna-se imperativo conceber o programa

como uma entidade dinâmica, capaz de evoluir em consonância com avanços em técnicas de capacitação e estratégias promocionais (Dutt et al., 2018). A omissão desta orientação centrada no cliente poderia resultar em abordagens metodológicas superficiais, priorizando métricas irrelevantes em detrimento de objetivos fundamentais como a retenção de clientes e a melhoria contínua da qualidade do serviço.

Estabelecimento de critérios para o comprador e a compra

No contexto do SIM, a rigorosidade e a sistematicidade são fundamentos inabaláveis, essenciais para garantir a objetividade e relevância dos resultados obtidos. Sob esta perspectiva, é imperativo adotar uma abordagem metodológica que defenda a precisão na definição dos critérios para o comprador misterioso e as particularidades das transações a serem avaliadas (Mercurio & Fiesta, 2022).

Observa-se frequentemente em diversas organizações uma tendência para abordagens superficiais neste domínio, onde a reflexão estratégica necessária muitas vezes está ausente. Esta lacuna pode resultar em dados tendenciosos, despesas desnecessárias ou, no pior dos casos, descobertas ambíguas. Para evitar tais complicações, é crucial começar com um profundo entendimento dos perfis de consumidores que a organização busca atender (Boxberg & Thomasdotter, 2013).

Neste contexto, a utilização de estudos de segmentação de mercado é tida como uma ferramenta valiosa. Trata-se de uma exploração detalhada das características demográficas e psicográficas do público-alvo. Dada a diversidade inerente ao mercado, é essencial determinar qual segmento ou segmentos serão o foco do programa de **“Mystery Shopping”** (Market Research Society, 2020).

Existe a possibilidade de formar uma amostra representativa em nível nacional ou, alternativamente, focar a atenção em um segmento específico que historicamente tenha sido menos atendido. Este processo culmina na definição de “personas” específicas que os compradores misteriosos simularão, detalhes que serão discutidos em elementos subsequentes.

Como passo final, uma vez definida a figura do comprador misterioso, torna-se imprescindível estabelecer as diretrizes que regerão a transação em si. Isso implica uma análise minuciosa de fatores como os pontos de venda a serem inspecionados, a frequência das visitas, o período destinado para a transação, o tempo que o comprador dedicará em sua interação e as implicações práticas de qualquer compra realizada, entre outros aspectos relevantes (Fulfilling Lives, 2022).

Desenhe um instrumento de pesquisa sólido

No SIM, argumenta-se que cada ferramenta deve ser uma combinação de precisão e robustez. Deve permitir que as águas turbulentas da subjetividade não diluam a validade e confiabilidade dos dados coletados. Assim, uma vez que as especificidades do comprador misterioso e a complexa dança da transação tenham sido delineadas com maestria, surge claramente a tarefa de esculpir um instrumento de avaliação que resista ao embate das ambiguidades (Shankar, 2019).

Esta ferramenta, que adota a aparência de uma pesquisa, será o meio através do qual o comprador misterioso registrará sua odisseia com a entidade analisada. Sua arquitetura deve ressoar com as dimensões que se busca iluminar, e sua criação exige delicadeza e meticulosidade sem paralelo. As pesquisas nesses domínios revelaram que um deslize na confecção deste instrumento pode desencadear um turbilhão de desajustes na infraestrutura do programa e na pureza dos dados capturados (Market Research Society, 2020; Plakhotnik, 2021).

- Inicialmente, o instrumento deve ser um farol de objetividade. Embora as escalas Likert possam ter seu charme, é prudente resistir ao seu apelo e, em vez disso, optar por itens de natureza mais concreta e binária.
- Para confundir a memória, é sábio que este instrumento não se estenda além de 30 itens. E, com precisão, cada item deve se encaixar perfeitamente com os objetivos delineados no início do projeto.
- Como desfecho, é essencial tecer um esquema de ponderação para esta ferramenta, atribuindo valores a cada item de acordo com sua importância no grande mosaico do estudo, garantindo assim uma avaliação que dance ao ritmo das prioridades da análise.

Crie cenários realistas para compradores e materiais de informação detalhados

No contexto do SIM, é crucial que cada passo, por menor que seja, esteja impregnado de meticulosidade e exatidão. Ao orquestrar um programa de *Mystery Shopping*, a tarefa não é simplesmente traçar uma rota, mas sim tecer simultaneamente os cenários distintos e as diretrizes de instrução que acompanham o instrumento avaliativo. Entendamos que o cenário de Mystery Shopping é o enredo, o roteiro, aquele papel predestinado que o avaliador adotará enquanto mergulha no cotidiano do estabelecimento, ou quando tece suas interações através do telefone ou no ambiente digital (Bridi, 2018).

Os materiais de instrução não são meras guias; são bússolas e faróis, projetados para orientar os avaliadores nesse delicado simulacro de venda. Seu propósito é alquímico: transformar a heterogeneidade em homogeneidade, garantindo que cada interpretação se ajuste ao roteiro, independentemente de quão expansivo ou

intrincado seja o pano de fundo (Stucker, 2015). Embora a tradição tenha legado instruções escritas, detalhando cada movimento, o futuro convida a ser ousados, a explorar horizontes tecnológicos. Nessa marcha rumo ao novo, os vídeos emergem não apenas como vívidas ilustrações do ato, mas também como prenúncios de possíveis tropeços e desvios no caminho.

Mas, que tal um passo além? Aqui se propõe a implementação de certificações digitais para os avaliadores. Um selo de garantia que atesta seu domínio sobre as instruções, proporcionando uma robustez e transparência sem precedentes ao rito do Mystery Shopping. Esta iniciativa, embora revolucionária, deve andar de mãos dadas com avaliações de calibração, essas simulações piloto onde observadores especialistas medem o pulso da representação, verificando a integridade do design e sua afinidade para revelar as dimensões que buscamos (Shankar, 2019). Estamos, afinal, na busca constante pela perfeição em um cenário em constante evolução.

Formule um plano de amostragem inteligente e estratégico

No dinâmico campo do SIM, a precisão e meticulosidade são fundamentais em cada aspecto do processo. Esta máxima torna-se especialmente evidente na sexta etapa do design de um programa de *"Mystery Shopping"*, onde surge o desafio de criar um plano de amostragem não apenas inteligente e sofisticado, mas também em harmonia com a estratégia global do projeto (Dutt et al., 2018).

A tarefa de equilibrar adequadamente as interações, a diversidade de avaliadores e a variedade de cenários é mais uma arte refinada do que uma ciência exata. A experiência e o conhecimento acumulado alertam contra a simplificação excessiva, como a tentação de adotar uma abordagem uniforme de "avaliação em cada localização, cada mês", o que frequentemente resulta em um uso ineficiente dos recursos.

Aprofundamento na essência da amostragem, encontra que os dados atuam como faróis nessa jornada (Blessing & Natter, 2019; Block et al., 2022):

- Os dados de vendas, como constelações no firmamento, iluminam áreas de alto e baixo desempenho, indicando onde é necessária uma monitorização mais intensa.
- Os lampejos da experiência do cliente oferecem orientação sobre a necessidade de ajustar a frequência de nossas avaliações.
- A presença de zonas de turbulência, evidenciadas por um aumento nas reclamações em certas regiões, requer uma recalibração cuidadosa da abordagem de avaliação.

Sob essa perspectiva, é necessário integrar de forma sinérgica objetivos, análise de dados e métodos estatísticos para alcançar um equilíbrio entre o volume de avaliações e a frequência destas. Neste processo, é crucial que o plano de amostragem seja adaptável, capaz de evoluir em resposta às necessidades mutáveis da organização e do seu ambiente. Esse dinamismo não apenas melhora nossa eficiência operacional, mas também otimiza o investimento realizado no projeto. Além disso, no atual ambiente empresarial multifacetado, é imprescindível reconhecer e aproveitar a diversidade dos canais de interação disponíveis.

Dessa forma, propõe-se considerar a integração dos *MicroShops* na estratégia de amostragem. Essas avaliações breves e focadas demonstraram ser excepcionalmente eficazes, superando em muitos casos os métodos mais convencionais, e lembram que, às vezes, uma abordagem mais concentrada e específica pode ser mais eficiente (Mercurio & Fiesta, 2022).

Os “*MicroShops*” representam uma evolução moderna dentro do âmbito do “*Mystery Shopping*”, adaptando-se às necessidades atuais de uma avaliação rápida e focada da experiência do cliente. A seguir, detalham-se suas características-chave e fornece-se um exemplo prático para ilustrar como a amostragem nos *MicroShops* é realizada (2022):

1. **Foco Específico:** Os *MicroShops* concentram-se em tarefas ou aspectos específicos do serviço ao cliente. Diferentemente das avaliações mais gerais de *Mystery Shopping*, os *MicroShops* podem focar na avaliação, por exemplo, da efetividade de uma promoção específica em uma loja.
2. **Brevidade:** Essas avaliações são mais curtas em duração comparadas aos métodos tradicionais, o que as torna mais ágeis e menos custosas.
3. **Flexibilidade e Agilidade:** Os *MicroShops* podem se adaptar rapidamente para examinar aspectos emergentes ou urgentes da experiência do cliente.
4. **Coleta de dados eficiente:** Permite a coleta de dados específicos em um curto período de tempo, facilitando respostas rápidas e ajustes na estratégia de serviço ao cliente.
5. **Uso da tecnologia:** Frequentemente se apoiam em plataformas tecnológicas para sua implementação e coleta de dados, permitindo análises em tempo real e maior eficiência.

Considerando as ideias anteriores, imagina-se uma cadeia de lojas de varejo que lança uma nova promoção de um produto específico. Para avaliar a eficácia dessa promoção, implementa-se um *MicroShop*. A amostragem neste caso poderia seguir os seguintes passos (Delgado, 2017):

- a. **Seleção de Locais:** Várias lojas da rede são escolhidas onde o produto está sendo promovido. Estas podem ser selecionadas aleatoriamente ou com base em critérios específicos, como alto volume de vendas ou localizações estratégicas.
- b. **Definição de tarefas do *Mystery Shopper*:** Os avaliadores recebem instruções específicas sobre o que devem observar e avaliar. Neste caso, podem se concentrar na visibilidade da promoção na loja, na interação do pessoal com os clientes em relação ao produto promovido e na facilidade de realizar a compra.
- c. **Coleta e análise de dados:** Os *Mystery Shoppers* visitam as lojas, observam e registram suas experiências de acordo com as diretrizes estabelecidas. Em seguida, suas observações são coletadas e analisadas para obter insights sobre a eficácia da promoção.
- d. **Feedback rápido:** Os resultados do *MicroShop* são rapidamente entregues à gerência para que possam fazer ajustes, se necessário, aproveitando a natureza ágil desta metodologia.

Este enfoque dos *MicroShops* permite que a empresa obtenha informações valiosas sobre um aspecto específico da experiência do cliente de maneira eficiente e direcionada, facilitando decisões rápidas e efetivas em sua estratégia de *marketing* e atendimento ao cliente.

Planeje seu plano analítico

Na disciplina de marketing, tanto no âmbito acadêmico quanto no profissional, é fundamental focar a etapa final do design de um programa de “*Mystery Shopping*” com uma perspectiva analítica detalhada e sistemática. Frequentemente, as organizações se precipitam na coleta de dados sem prestar atenção suficiente à geração de perspectivas profundas, à definição de quem terá acesso aos resultados e a como estes achados serão comunicados e aplicados (Vendramini, et al., 2017).

Este enfoque apressado pode levar a resultados que não promovem ações efetivas nem respondem adequadamente a questões comerciais específicas. Portanto, antes de iniciar as avaliações de “*Mystery Shopping*”, é crucial desenvolver um plano analítico bem articulado. Este plano deve ser concebido como um quadro detalhado para o relatório final que se espera obter após o estudo (Mercurio & Fiesta, 2022).

Deve definir claramente as perguntas-chave e as hipóteses relacionadas, bem como uma revisão minuciosa das estratégias analíticas que serão empregadas para abordar esses aspectos. Uma abordagem analítica bem pensada permite validar ou descartar as descobertas no final do estudo (Solaro, 2015). É vital identificar categorias ou subgrupos específicos para análise, que podem ser divididos de acordo com geografias, canais de distribuição ou outros fatores relevantes.

CONCLUSÕES

Sobre as limitações, pode-se indicar que o “*Mystery Shopping*” muitas vezes caracteriza-se pelo uso de amostras de tamanho reduzido. Embora todos os estabelecimentos sejam abrangidos, geralmente realiza-se apenas uma observação por localização. No entanto, esta limitação não deve ser interpretada como um inconveniente, já que cada interação representa um momento único e fornece dados valiosos. Nesse sentido, assemelha-se à realização de entrevistas em profundidade para explorar um tema detalhadamente.

Em certos casos, pode ser necessário selecionar uma amostra representativa dos pontos de venda, especialmente se forem fornecidos dados agregados e realizadas comparações ao longo do tempo. Por outro lado, é possível que apenas um subconjunto específico de pontos de venda seja incluído, como aqueles com baixo desempenho em vendas. Nestas situações, o objetivo não é a representatividade nem a busca de significância estatística, mas sim uma abordagem qualitativa que pode ser especialmente útil em projetos internacionais, dada a diversidade de modelos de negócios em diferentes países.

Nos seus primórdios, o “*Mystery Shopping*” enfrentou percepções negativas, sendo considerado de baixa qualidade e próximo da espionagem industrial. Esta técnica foi mal compreendida e temida por muitos empregados, mas conseguiu ser melhor aceita reivindicar-se nos últimos anos. Atualmente, até atividades como a espionagem industrial ganharam aceitação, com profissionais de inteligência de mercado formando suas próprias associações e códigos éticos.

É crucial para todos os envolvidos em «*Mystery Shopping*» garantir que os objetivos do projeto sejam claros e alcançáveis, e que os programas sejam executados de maneira responsável. Com a proliferação de agências que oferecem serviços de “*Mystery Shopping*”, é importante realizar uma seleção cuidadosa do fornecedor. Os avaliadores devem ser meticulosamente selecionados e receber formação adequada para realizar suas tarefas com precisão.

No âmbito global, estabelecer elementos comuns para avaliação e acordar como medir aspectos mais subjetivos apresenta seus desafios. É crucial uma revisão minuciosa das traduções para garantir a consistência na avaliação dos mesmos aspectos em todos os países. Os clientes devem definir claramente seus indicadores-chave de desempenho (KPIs) e assegurar que estes possam ser medidos de forma eficaz.

Devido à natureza encoberta dos contatos em “*Mystery Shopping*”, realizar verificações posteriores pode ser complicado. Por isso, as agências devem confiar plenamente em seus avaliadores e verificar a coerência dos registros.

A formação dos avaliadores pode incluir projetos de teste para avaliar a qualidade do seu trabalho, e em caso de ambiguidades, é recomendável contactar o avaliador para obter esclarecimentos adicionais.

Debate-se frequentemente sobre o nível de detalhe que deve ser revelado após uma interação de “*Mystery Shopping*”. É fundamental proteger a privacidade dos indivíduos envolvidos e discutir com as agências o grau de detalhe necessário, bem como o uso que será dado aos resultados. Ao avaliar concorrentes, é essencial não desperdiçar seus recursos e considerar as implicações financeiras de certas interações. Além disso, é recomendável colocar-se na posição do concorrente e moderar a frequência dessas avaliações em comparação com as realizadas à própria organização.

Desde o seu início na década de 1940, a técnica de “*Mystery Shopping*” experimentou uma evolução significativa, consolidando-se como uma ferramenta robusta de crescimento no âmbito global. Sua expansão parece iminente, especialmente com sua integração crescente nas estratégias das corporações líderes para o monitoramento eficaz de suas operações.

Neste contexto, as agências de pesquisa de mercado em todo o mundo, juntamente com as especializadas em “*Mystery Shopping*”, desempenham um papel crucial. Essas entidades, com sua sofisticação e abordagem integradora, facilitam aos clientes a navegação neste processo complexo. A capacidade dessas agências de gerenciar projetos de crescente complexidade, utilizando a internet como catalisador para a eficiência na contratação, no relatório e na coleta de dados de forma custo-efetiva, é digna de menção.

Com o passar do tempo, a técnica de “*Mystery Shopping*” ganhou confiança considerável, graças à melhoria nos níveis de serviço e ao cumprimento das diretrizes setoriais. Seu valor, quando empregado e comunicado de forma eficaz, não apenas foi reconhecido, mas também aplaudido no âmbito empresarial. Diante desse cenário, é razoável antecipar que esta metodologia continuará evoluindo e encontrando novas aplicações e dimensões, expandindo ainda mais sua relevância no campo do marketing e da pesquisa de mercados tanto nos ambientes físicos quanto nos ambientes digitais.

REFERÊNCIAS

- Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do mystery shoppers really predict customer satisfaction and sales performance? *Journal of Retailing*, 95(3), 47-62. _
- Block, S., Friebel, G., Heinz, M., & Zubanov, N. (2022). *Mystery Shopping as a Strategic Management Practice in Multi-Site Firms*. <https://docs.iza.org/dp15599.pdf>

- Boxberg, V., & Thomasdotter, L. (2013). *The employee's guide to Mystery Shopping*. Better Business Books.
- Bridi, E. (2018). *Avaliação da qualidade em serviços com alto grau de interatividade: a aplicação da teoria de resposta ao item na indústria hoteleira*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Cheo, R., Ge, G., Godager, G., Liu, R., Wang, J., & Wang, Q. (2020). The effect of a mystery shopper scheme on prescribing behavior in primary care: Results from a field experiment. *Health Economics Review*, 10, 1-19.
- Delgado, D. (2017). *La técnica de Mystery Shopping como herramienta de análisis de calidad en la industria turística*. (Tese de Grado). Universitat de les Illes Balears.
- Devi, S., & Reddy, V. (2016). A Conceptual Study of Mystery Shopping as an Ancillary Method for Customer Surveys. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(E2), 11-17. _
- Diasz, L. (2017). *Marketing & Business Strategy*. Softwave Printing & Packaging.
- Douglas, J. (2015). Mystery shoppers: an evaluation of their use in monitoring performance. *The TQM Journal*, 27 (6), 705-715. _
- Dutt, C., Hahn, G., Christodoulidou, N., & Nadkarni, S. (2019). What's so mysterious about mystery shoppers? Understanding the qualifications and selection of mystery shoppers. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 20(4), 470-490. [18](#)
- Duurland, W. (2017). The reliability of mystery shopping reports. (Tese de Maestria). University of Twente.
- Fárias, G., Sayuri, F., & Cavalcante, V. (2020). Para o High-Tech ser High Touch-Um estudo exploratório com chatbots. *Revista Administração em Diálogo*, 22(1), 19-34. _
- Fulfilling Lives (2021). *Mystery Shopping Toolkit*. <https://www.bht.org.uk/wp-content/uploads/2021/07/Fulfilling-Lives-Mystery-Shopping-Toolkit-Updated-1.pdf>
- Goolamally, N., Hii, Y. M., & Murad, M. (2019). *Achieving service excellence through mystery shopping*. (Conference paper=). International Conference on Education, Kuala Lumpur, Malaysia. _
- Jacob, S., Schiffino, N., & Biard, B. (2018). The mystery shopper: a tool to measure public service delivery? *International Review of Administrative Sciences*, 84(1), 164-184.
- Kedzielska, K. (2023). Enhancing customer onboarding in complex web applications: a user research and product design approach. (Tese de Maestría). Universidad Politécnica de Madrid.
- Kuhn, G. (2021). What is Mystery Shopping in Market Research. Drive Research. <https://www.driveresearch.com/market-research-company-blog/what-is-mystery-shopping/>
- Market Research Society. (2020). MRS Guideline: Conducting Mystery Shopping. <https://www.mrs.org.uk/pdf/MRS-Guideline-Conducting-Mystery-Shopping.pdf>
- Mercurio, N. (2016). The importance of mystery shopping an omni-channel retail world. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2016-07/Omni-channel-Thought-Starter.pdf>
- Mercurio, N., & Fiesta, J. (2022). *Desenvolvendo um programa "inteligente" de Mystery Shopping. Sete pessoas para o sucesso*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2023-01/20220808-MysteryShopping_v7pt%20revisado.pdf
- Organization for Economic Cooperation and Development. (2018). *Toolkit for protecting digital consumers: A resource for G20 policy makers*. <https://www.oecd.org/sti/consumer/toolkit-for-protecting-digital-consumers.pdf>
- Peters, K. (2011). Office Depot's president on how "mystery shopping" helped spark a turnaround. *Harvard Business review*, 89(11), 47-50.
- Plakhotnik, M. (2021). *Implementing a Mystery Shopping Program: Where Did It Go Wrong?* SAGE Publications.
- Salazar, D. (2023). *Mystery Shopper: la evaluación definitiva de la CX*. <https://contactcenterhub.es/mystery-shop-per-evaluacion-cx/>
- Shankar, A. (2019). The Dimensions of Mystery Shopping Program (DMSP)-Checklist Construction. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 6(05), 440-452. _
- Solaro, S. (2015). *Utilización del modelo AHP y técnica de Mystery Shopping para evaluar la calidad de servicio de las hamburguesas de Valencia*. (Tese de Grado). Universitat Politècnica de Valencia.
- Stucker, C. (2015). *The Mystery Shopper's Manual*. Special Interests Publishing.
- Vendramini, L., Lima, M., Luzzi, A., & Pereira, R. (2017). A pesquisa de cliente oculto e a prática de seleção dos pesquisadores. *Revista Científica Hermes*, (17), 61-79.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. (2022). *Services marketing, people, technology, strategy*. Wols Scientific.

CLIMA ORGANIZACIONAL

EN EMPRESAS: CONCEPTUALIZACIÓN Y VARIABLES PARA SU EVALUACIÓN

ORGANIZATIONAL CLIMATE IN COMPANIES: CONCEPTUALIZATION AND VARIABLES FOR EVALUATION

José Javier Del Toro-Prada¹

E-mail: jdeltoroprada@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0499-6613>

Fernando Teófilo Fernández-Rodríguez²

E-mail: fernan54fernan@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1664-0654>

Reol Zayas-Batista¹

E-mail: rzayasb@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8949-6203>

¹ Universidad de Holguín. Cuba.

² Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Del Toro-Prada, J. J., Fernández-Rodríguez, F. T., & Zayas-Batista, R. (2024). Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 62-70.

RESUMEN

La capacidad de las empresas para lograr mayores resultados está muy influida por el clima organizacional. Gestionar este componente implica previamente su adecuada evaluación. La conceptualización del clima organizacional, así como la identificación de las variables que lo conforman en función de identificar pautas para su evaluación, constituye el objetivo de este artículo. Los métodos teóricos utilizados fueron el análisis-síntesis y la inducción-deducción y el análisis de contenido y como método empírico la revisión documental. Se indagó en trabajos de los últimos cinco años (2019-2023), lo que permitió identificar rasgos que definen este concepto y las variables más recurrentes que se utilizan para su caracterización. Los resultados apuntan a la no existencia de consenso con relación a las características que definen el clima organizacional como concepto y ante la numerosa presencia de variables o dimensiones que hacen los investigadores estudiados, se sugiere concertar con los implicados y otros especialistas o expertos externos, aquellas que tengan un mayor impacto en el cumplimiento de la misión de las organizaciones y utilizar más de un instrumento, de tal forma que se pueda triangular metodológicamente la información como herramienta para la obtención de resultados más fiables, que no pueden descansar solo en una encuesta.

Palabras clave:

Clima organizacional, evaluación, variables, gestión organizacional.

ABSTRACT

The ability of companies to achieve greater results is greatly influenced by the organizational climate. Managing this component previously implies its adequate evaluation. The conceptualization of the organizational climate, as well as the identification of the variables that make it up in order to identify guidelines for its evaluation, constitutes the objective of this article. The theoretical methods used were analysis-synthesis and induction-deduction and content analysis and documentary review as an empirical method. Work from the last five years (2019-2023) was investigated, which made it possible to identify features that define this concept and the most recurrent variables used for its characterization. The results point to the non-existence of consensus in relation to the characteristics that define the organizational climate as a concept and given the numerous presence of variables or dimensions made by the researchers studied, it is suggested to agree with those involved and other specialists or external experts, those that have a greater impact on the fulfillment of the mission of the organizations and use more than one instrument, so that the information can be methodologically triangulated as a tool to obtain more reliable results, which cannot rely solely on a survey.

Keywords:

organizational climate, evaluation, variables, organizational management.

INTRODUCCIÓN

No existen dudas en la comunidad académica sobre el papel que desempeñan los componentes o factores del comportamiento organizacional (disciplina que se encarga de analizar la manera de actuar de las personas y sus experiencias en el ámbito laboral y la formación desde un aspecto individual, grupal y organizacional) para el logro de los objetivos, en un entorno cada vez más competitivo e interconectado tecnológicamente. Por tanto, el éxito en la gestión de los procesos estratégicos, clave y de apoyo de las empresas, dependerá decisivamente de la manera en que se dinamicen las relaciones entre trabajadores y directivos, para lo cual el alcance de un adecuado clima organizacional (CO) propiciará el desarrollo individual y colectivo. Este componente o factor sociopsicológico ha generado, para su comprensión, una variada existencia de definiciones, así como, numerosas variables o dimensiones que pudieran conformarlo, lo que complejiza la caracterización, por medio de la evaluación, de los escenarios organizacionales.

Un CO contraproducente es generador de conflictos, insatisfacción, desmotivación en los trabajadores, ausentismo, baja productividad, estrés laboral, actitud reactiva ante el cumplimiento de los objetivos, inestabilidad en los puestos de trabajo, entre otros resultados no deseados, los que sumados a inadecuados estilos de dirección, influyen sobre la calidad de los procesos organizacionales y psicológicos que ponen en peligro y crean una entropía en su funcionamiento y una cultura organizacional que aleja de su identidad, el talento, la innovación y la creatividad de su personal.

Estudiar el CO facilita construir organizaciones más humanizadas, en las que se prioriza la innovación y se favorece el desarrollo integral de las personas, lo cual redundará en el nivel de productividad laboral. Por su incidencia sobre la calidad de los productos y servicios que entregan las organizaciones a sus destinatarios, y que en el largo plazo conforman una determinada cultura organizacional, en este artículo se realiza una sistematización de estas categorías, en función de identificar los rasgos esenciales que definen el CO, así como las posibles variables que lo conforman, en función de su evaluación, lo que se erige como premisa para el logro de la misión en las empresas y el sector presupuestado.

La búsqueda bibliográfica permitió que se identificara una variedad de propuestas de autores, que son un reflejo de la diversidad de criterios existentes. Dentro de estos trabajos destacan los de Barría-González et al. 2021; Beltrán-Hernández et al. 2021; Bustamante & Lapo, 2022; Bustamante et al., 2022; Chiang-Vega et al. 2021; Daza et al. 2021; García-Salirrosas, 2023; Gracida, 2022; Gutiérrez et al. 2023; Hernández et al. 2021; Iglesias-Armenteros et al. 2020; Márquez et al. 2021; Márquez

& Cardoso, 2022; Olivera et al. 2021; Paredes & Quiroz, 2021; Paredes-Zempual et al. 2021; Pereyra et al. 2022; Rojas-Sánchez et al. 2022; Sánchez et al. 2022; Segredo et al. 2015; Soto et al. 2022; Vázquez et al. 2022; Villalba, 2021; Zambrano & Zambrano, 2022.

Metodología

En función del objetivo propuesto, la selección de los materiales se centró en la búsqueda de artículos desde la base de datos SciELO para identificar investigaciones actualizadas de los últimos cinco años (2019-2023), como premisa para la utilización de la revisión documental y los métodos teóricos análisis-síntesis, inducción-deducción y análisis de contenido. Ellos, en conjunto, posibilitaron delimitar los rasgos que definen el concepto de CO, las variables que pudieran conformar su evaluación en las empresas y que se erigen como un referente para su gestión por directivos y trabajadores y algunas pautas para llevar a cabo dicho proceso de evaluación.

DESARROLLO

El análisis del concepto CO en las empresas conduce hacia la búsqueda de sus rasgos esenciales, como premisa para la asunción de una definición que precise características de este concepto, en función de identificar las variables o dimensiones que lo conforman y que pueden ser objeto de evaluación. En consonancia, para Bustamante & Lapo (2022), el CO es producido naturalmente en los empleados y directivos dentro de su ambiente laboral y deviene de la percepción de procesos de comunicación, toma de decisiones y motivación que influyen a nivel individual en lo psicológico y en la interacción e interdependencia a nivel colectivo en las organizaciones. Asimismo, Chiang-Vega et al. (2021), consideran que está asociado a la percepción que tienen los empleados de las estructuras y procesos que ocurren en el entorno laboral y que la resultante del mismo incentiva determinadas conductas en las personas que impactan en la organización.

De igual forma, Daza et al. (2021), también caracteriza el CO como la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo de la organización en la que laboran, la cual está determinada por factores organizacionales y personales. De igual modo, Barría-González et al. (2021), entienden el CO como *“la percepción compartida de lo que la organización es en términos de las políticas, prácticas, procedimientos, rutinas y recompensas organizacionales esperados por los trabajadores en función de las interacciones naturales de las personas”* (p.175)

De otra parte, Bustamante et al. (2022), también asumen que son percepciones que empleados y directivos tienen de la realidad en la cual se encuentran y afectan el modo de trabajo de las personas, provocando ambientes básicamente cambiantes y de corto plazo. Estos ambientes

se manifiestan en la mente de cada persona y se mediatizan colectivamente en las organizaciones. Con igual comprensión del término, Gracida (2022), lo conceptualiza como la percepción que los trabajadores tienen sobre la forma en la que está estructurada la organización y el funcionamiento de sus procesos, así como la relaciones sociales dentro del trabajo como lo son el trato entre compañeros, la comunicación de los jefes, y la sensación que la persona tiene del ambiente físico.

Gutiérrez et al. (2023), resaltan que, en lugar de describir a las experiencias laborales individuales de los trabajadores, el CO refleja las percepciones compartidas de los empleados sobre cómo se hacen las cosas en la organización. Por su parte, Hernández et al. (2021), que asocia fuertemente el liderazgo como variable que decide en un CO positivo, define este último como el ambiente psicológico que es efecto de los comportamientos, los modelos de gestión y las políticas organizacionales, que se refleja en las relaciones interpersonales. Se conoce que el clima forma parte de la cultura organizacional, pero no solo eso, sino que también se materializa entre las condiciones y ambiente laboral, donde se genera una percepción en los trabajadores que puede influir en su conducta y por ende, en los resultados de la organización.

De igual modo Márquez et al. (2021), lo definen como la percepción que tiene el empleado en cuanto a estímulos, reglas y participación en la organización y ambiente laboral en el que se desenvuelve. También hacen mención de otra definición que califica el CO como una cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye, directamente, en su comportamiento. También para Márquez & Cardoso (2022), el CO es considerado un tamiz por el cual pasan los propósitos de una organización, que al ser percibidos por los trabajadores generan un determinado ambiente que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento que ocasionan varios efectos en la organización.

Se puede definir como la conexión con la motivación y los colaboradores de cada empresa, que se refleja en la satisfacción laboral, el ánimo, interés y colaboración en las actividades encomendadas. Abarca las percepciones que el trabajador tiene de su organización y la opinión con relación a la motivación, autonomía, toma de decisiones, trabajo en equipo, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. Los rasgos que ellos asumen por tanto, son 1) la percepción por parte de los colaboradores de la empresa, 2) las dimensiones propias de cada organización que la hacen diferente a los demás y 3) el impacto que se genera debido a la interacción que hay entre la percepción y las dimensiones de la empresa (Márquez & Cardoso, 2022). Como sostienen Olivera et al. (2021), el CO está fundamentado en el estado emocional

del trabajador, lo que implica la percepción de situaciones que se dan en una organización.

Según Paredes & Quiroz (2021), el CO se enfoca en los ambientes vorágines y cambiantes en que las personas viven dentro de una organización, donde las percepciones colectivas juegan un rol estelar que determinan el comportamiento y pueden alterar el entorno en que se desenvuelven. Por tanto, contar con el mejor talento es una ventaja competitiva en el mercado, pues las personas son el activo más importante de las organizaciones. Una idea similar puede encontrarse en Paredes-Zempual et al. (2021), los que indican que es un cambio temporal en el comportamiento actitudinal de las personas, que está asociado a las percepciones del trabajador sobre su ambiente laboral, las cuales se podrán mantener o cambiar en función de las interacciones que se den.

Para Pereyra et al. (2022), el CO son aquellas particularidades del entorno laboral que determinan las características de una empresa, y de cómo las percepciones de los trabajadores influyen en su conducta. Es una variable fundamental desde el punto de vista estratégico. Los hallazgos de su relación con el liderazgo de alto rendimiento tendrán un impacto directo en los resultados empresariales. En el caso de Rojas-Sánchez et al. (2022), coinciden en la multidimensionalidad de este concepto, lo que complejiza su definición, además de que puede ser considerado como el que incide en la satisfacción de los trabajadores y en la productividad, asumen que también puede abordarse como resultado de las condiciones particulares de cada empresa, de acuerdo a su historia, tipo de organización y su estructura.

Así las cosas, Segredo et al. (2015) enfatizan en que el CO se comprende como las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en un medio laboral. Esas percepciones se originan en una gran variedad de factores como: liderazgo y prácticas de dirección, los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, así como las consecuencias del comportamiento en el trabajo. La selección de estas variables o factores están en correspondencia con las características particulares de cada organización y en dependencia de los problemas detectados o por prevenir. En este orden de ideas Soto et al. (2022), sostienen que el CO es un conjunto de propiedades del entorno laboral, sentidas en forma directa o indirecta por los trabajadores, que se supone son una fuerza que influye en el comportamiento de este, mientras que Vázquez et al. (2022), refieren que es el ambiente generado por las emociones de los integrantes de un grupo u organización, que está relacionado con la motivación del personal. Se refiere tanto a la parte física como mental.

Villalba (2021), por su parte, expresa que el CO es una mezcla de percepciones que hacen las personas de sus

trabajos en una empresa que lo relacionan específicamente con la calidad del ambiente interno como las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales y que influye directamente en sus actitudes, creencias, valores y motivaciones por el cual es percibido por los integrantes de la organización. En este mismo orden, Zambrano & Zambrano (2022), lo definen como el resultado de acciones, con base a la percepción que tienen los empleados respecto a su entorno de trabajo, compuesta tanto por factores organizacionales como personales, en consonancia, su estudio propicia una oportuna toma de decisiones.

Nótese que, entre los autores existen dos posiciones que ubican el CO como un proceso vivencial psicológico (percepciones compartidas) y otros como un resultado (cualidad o propiedad), que en varios casos lo asocian a otros factores sociopsicológicos para correlacionarlos en sus estudios (liderazgo, satisfacción laboral, confianza interpersonal, estilos de dirección, rotación de personal, desempeño laboral, satisfacción laboral, habilidades directivas, entre otras).

En el análisis de las posibles variables (dimensiones, factores, subdimensiones) que conforman el clima resulta interesante el hecho de que no se aprecia un consenso respecto a las dimensiones específicas que lo configuran, pues las que son específicas de los atributos organizacionales se han mezclado con otras consideradas individuales (Barría-González et al., 2021). Estos investigadores utilizan un cuestionario para evaluar cinco dimensiones específicas. Confianza organizacional, Tensión laboral, Apoyo social, Retribución y Satisfacción laboral.

Otros, como García-Salirrosas (2023), manejan entre las variables que pueden impactar en un CO proambiental, para fomentar prácticas sostenibles en las empresas, el entusiasmo por la marca empleadora; el compromiso organizacional afectivo; el apego emocional y; el comportamiento proambiental en el lugar de trabajo y, para realizar la evaluación del comportamiento de esas variables se apoyaron en una encuesta aplicada mediante un cuestionario en línea. El estudio que realizaron demostró que las organizaciones que adoptan prácticas sostenibles y promueven un CO con esas características no solo contribuyen al cuidado del medioambiente, sino que también pueden mejorar varios aspectos de la experiencia laboral de los empleados, así como su compromiso, lo que puede tener una repercusión positiva en la reputación, la retención de talento y el desempeño general de la organización.

Por su parte Beltrán-Hernández et al. (2021), asumen nueve dimensiones para la evaluación del CO en empresas del sector agropecuario bajo análisis de estadísticas multivariadas, estas fueron: 1) la estructura organizacional de la empresa; 2) demandas del trabajo; 3) desempeño;

4) liderazgo y participación; 5) relaciones laborales; 6) remuneración; 7) recompensa; 8) contexto social, extra-laboral y familiar y; 9) satisfacción laboral). Estas dimensiones fueron estudiadas a través de 38 indicadores, con el apoyo de un cuestionario como instrumento para la recolección de la información.

Estos autores, mencionados anteriormente, reconocen la existencia de otras propuestas que clasifican las variables en independientes y dependientes, dentro de las primeras, que constituyen insumos para un estudio del clima, ubican la percepción del ambiente físico, el tipo de relaciones, factores que afectan el crecimiento personal y profesional, la descripción del trabajo, la responsabilidad hacia las tareas, el conocimiento del trabajo y la experiencia. En el caso de las que se consideran dependientes, sitúan el nivel de satisfacción y el de bienestar laboral.

En el estudio de Chiang-Vega et al. (2021), se establece una relación entre el CO, como variable dependiente y la incidencia de la satisfacción laboral y la confianza interpersonal como variables independientes que pueden tener una incidencia en la primera. Para ello, se basan en la aplicación de una encuesta cómo método, con el apoyo de herramientas estadísticas. Incluyen como factores (dimensiones o variables) del clima: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e, innovación. En este trabajo se evidenció que la apreciación de un CO alto se debe a que los empleados tienen mayores niveles de satisfacción laboral.

Del mismo modo, mediante una encuesta, Daza et al. (2021), asumen como dimensiones para el estudio del clima: condiciones de trabajo (salario, oficina e instalaciones), entorno laboral (trabajo en equipo, buen trato, comunicación y liderazgo) y comportamiento organizacional (toma de decisiones, posibilidades de superación, liderazgo y toma de decisiones). Para el procesamiento de los datos recopilados en el instrumento se apoyan una herramienta tecnológica (el software Quick View), que ayuda a almacenar la información en dispositivos móviles, como tablets o computadoras portátiles y permite además generar gráficas comparativas. Bustamante et al. (2022), igualmente, utilizan un cuestionario que contiene 10 dimensiones: Colaboración y buen trato, Motivación laboral, Iniciativa participativa, Desarrollo profesional, Apoyo al emprendimiento, Equipos y distribución de personas y material, Organización y desempeño, Estabilidad laboral, Comunicación y desarrollo y, Autonomía y profesionalismo.

Gracida (2022), asocia el estudio del CO a un cuestionario que consta de cincuenta preguntas que se dividen en nueve dimensiones: 1) Estructura (la percepción y apreciación de los trabajadores a la estructura formal de la empresa, como lo son los reglamentos, procedimientos, etc.), 2) Responsabilidad (la sensación que los

trabajadores tienen de ser su propio jefe, refiriéndose al poder de tomar decisiones, por contar con las suficientes capacidades para hacerlo y que los superiores confíen en su buen juicio), 3) Recompensa (el saber que serán recompensados por un trabajo bien hecho), 4) Riesgo (la conciencia de los riesgos y desafíos que existen en el trabajo), 5) Calidez (la existencia de un compañerismo general y de una amistad en grupos sociales informales).

Además, 6) Apoyo (la percepción que tienen los empleados del apoyo mutuo que existe entre sus compañeros y el grupo directivo al enfrentar problemas), 7) Normas (la sensación de la importancia de las normas y sus exigencias para lograr un buen trabajo), 8) Conflicto (la apreciación que tienen los empleados de que los directivos presten atención a las opiniones de los trabajadores, incluso cuando estas no sean las mismas que la de ellos) y, 9) Identidad (sentimiento de pertenencia de un trabajador hacia la empresa, y de ser considerado como un miembro valioso de su equipo de trabajo y de la organización en general).

Por otra parte, las siete dimensiones que conforman el instrumento de medición con el que Hernández et al. (2021), evalúan el CO, asociado al liderazgo son: 1) Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, 2) Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente, 3) Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación, 4) Percepción de las oportunidades de influir en el jefe, 5) Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el Jefe, 6) Percepción de confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo y, 7) Percepción de la comunicación entre subordinados.

A partir de una amplia variedad de autores, Márquez et al. (2021), hacen mención de dimensiones como: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, de los procesos de comunicación, de influencia, de toma de decisiones, de planificación, de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, además, la estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos, apoyo y tolerancia al conflicto, la autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, rendimiento, estatus, flexibilidad e innovación (resumidos de los modelos de Likert, el de Litwin y Stringer y el de Pritchard y Karasick).

Desde varios estudios sobre el tema de la evaluación del CO, Iglesias-Armenteros et al. (2020), identifican una diversidad de dimensiones entre las que destacan: identidad, motivación laboral y responsabilidad, liderazgo y reciprocidad, reconocimiento y estimulación laboral, compromiso, desarrollo personal y profesional, condiciones físicas y materiales, beneficios sociales, relaciones interpersonales, desempeño de las tareas, el estilo de

dirección, la estabilidad, la retribución, el sentido de pertenencia y los valores colectivos.

Una idea similar a los autores sistematizados es el uso que hacen Márquez & Cardoso (2022), de la encuesta como método para el diagnóstico y evaluación del CO, en la que incluyen como variables o categorías: 1) Entorno, 2) Comunicación e información interna, 3) Trabajo en equipo, 4) Formación y desarrollo, 5) Motivación, 6) Toma de decisiones y 7) Identidad. Además, utilizan paquetes estadísticos contenidos en software como el SPSS para ordenar, clasificar y analizar los datos obtenidos a través de gráficas, tablas y cuadros que se utilizaron para la explicación, descripción verbal y escrita, con el propósito de facilitar su análisis e interpretación.

Para Olivera et al. (2021), los componente de importancia para el estudio del CO se centran en la comunicación, el liderazgo, la relación interpersonal, la motivación, la interacción entre los avances tecnológicos y la estructura de la empresa. Mientras que Paredes & Quiroz (2021), que afirman que estamos ante la presencia de una variable multidimensional, ponderan dimensiones como la autorrealización, la comunicación, las condiciones laborales, el involucramiento laboral y la supervisión. La técnica utilizaron para su estudio fue la encuesta a través de visitas in situ, llamadas telefónicas, mensaje de texto, redes sociales, correos electrónicos y la herramienta Google Form, cuyos resultados fueron codificados en Excel y luego ingresados al programa estadístico SPSS.24

Paredes-Zempual et al. (2021), llaman la atención acerca de que las habilidades directivas, en la que incluyen la negociación, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo son las variables independientes que modifican el clima organizacional al considerarla como una variable dependiente. Ellos derivan las habilidades directivas de una definición que considera la habilidad como la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de reducción de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.

Por su parte Pereyra et al. (2022), agrupan tres factores principales como dimensiones del CO: individuales, grupales relacionales y organizacionales. Estos factores o dimensiones son los que generan modelos de interrelación dentro del concepto de clima organizacional. En el caso de los individuales se mencionan como subdimensiones el compromiso, la satisfacción-orgullo, el desempeño, la motivación y el estrés-adaptación. Dentro de los grupales se hayan: liderazgo, confianza en el jefe inmediato, trabajo en equipo-colaboración-cooperación y apoyo-comunicación y en el grupo de los organizacionales está compuesto por trece factores o subdimensiones: políticas-estrategia, infraestructura-equipos, normas-reglamentos, salud-seguridad, reconocimiento, desarrollo del

personal, salario-beneficios-incentivos, equilibrio vida-trabajo, diversidad-inclusión, integridad, gestión de clientes, sostenibilidad y, COVID-19 (esta última subdimensión se incluyó por considerarla influyente en la percepción del trabajador en relación a las medidas adoptadas por la compañía, y su impacto en la vida personal y laboral).

Para el estudio de la relación entre el estilo de liderazgo y el CO, Rojas-Sánchez et al. (2022), incluyeron la autodeterminación para realizar la tarea, la libertad de realizarlas, la forma en que interaccionan los equipos de trabajo, así como los estándares de desempeño. La evaluación la llevaron a cabo un cuestionario que consta de 40 ítems con respuesta tipo Likert con ocho dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación y los datos fueron procesados con el software Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (Statistical Package for the Social, SPSS) versión 25.

Por su parte Sánchez et al. (2022), hicieron su evaluación del CO a partir de tres dimensiones con sus categorías: comportamiento organizacional (motivación, comunicación y relaciones interpersonales y de trabajo); estructura organizacional (funcionamiento, condiciones de trabajo y estímulo al desarrollo organizacional) y la dimensión estilo de dirección con sus categorías (liderazgo, participación, solución de conflictos y trabajo en equipo). En este trabajo cabe destacar que se propusieron acciones para la gestión de las categorías y dimensiones más afectadas, dirigidas hacia la participación de los trabajadores en la gestión de la calidad de los servicios que se ofrecen y en la toma de decisiones para lograr servicios de excelencia, reconocimiento por la labor desarrollada, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, garantía de la superación, información y promoción y el desarrollo de actividades políticas, culturales y recreativas, no obstante sería muy revelador realizar una medición posterior a la implementación de dicha intervención para realizar un estudio del efecto de las mismas.

Asimismo, Villalba (2021) incluye en su estudio seis dimensiones del CO, ellas son: trabajo en equipo, comunicación, igualdad, condición física, liderazgo y motivación. La recopilación de los datos se llevó a cabo mediante una encuesta y a partir de los resultados y las dimensiones afectadas se hacen sugerencias encaminadas a implementar políticas de fidelización para los trabajadores con el propósito de fomentar valor agregado dentro del proceso de trabajo, como planes de formación profesional, de motivación, políticas de igualdad, entre otros, valorizando así los puestos de trabajos para lograr un buen clima organizacional. Del mismo modo Zambrano & Zambrano (2022), para la evaluación del CO aplicaron un cuestionario conformado por seis dimensiones: propósitos (8 ítems), relaciones interpersonales (5 ítems), mecanismos de gestión (4 ítems), mecanismos de apoyo (6 ítems), recompensas (6 ítems) y liderazgo (9 ítems). Este

instrumento también fue evaluado aplicando la escala de Likert, con una puntuación de 1 a 5 puntos, en donde 5 representa a la opción totalmente de acuerdo y 1 a la opción totalmente en desacuerdo. El análisis de los datos estadísticos se realizó mediante el programa SPSS 23.

De la sistematización aquí realizada se observan diversos términos con los que se entiende el género próximo de las definiciones del CO, entre los que se destacan los siguientes: las percepciones, el ambiente laboral, una propiedad o cualidad, entre otras. Asimismo, se puede establecer a partir de rasgos recurrentes analizados en las definiciones de los autores que fueron objeto de revisión bibliográfica que, el clima organizacional se define como las percepciones compartidas que tienen los empleados, que fomentan un ambiente psicológico determinado, en los que incide una multidimensionalidad de variables, asociadas a factores individuales, grupales y organizacionales, que afectan el modo de actuación de las personas y los grupos de trabajo, provocando ambientes básicamente cambiantes y de corto plazo, y que influyen, en consonancia, en los resultados de la organización.

Ante la diversidad de variables (dimensiones, factores, subdimensiones) que conforman el CO, según revelan las propuestas sistematizadas, lo más aconsejable para acometer un proceso de diagnóstico y evaluación de su estado en determinada organización sería someter al criterio de especialistas y de los propios trabajadores, una valoración que permita ponderar dichas variables, en función de estudiar aquellas que pueden tener un mayor impacto en los resultados organizacionales, de manera contextualizada. También es conveniente que los instrumentos (no debe ser solo una encuesta, también se debe complementar con entrevistas y revisión de documentos donde se realizan balances de trabajo en la etapa objeto de evaluación) permitan una triangulación de fuentes para dar más fiabilidad a los resultados y junto a las interrogantes sobre el estado de dichas variables o dimensiones, solicitar a los participantes acciones que contribuyan a la solución de los problemas que resulten del estudio.

CONCLUSIONES

Poder contar con instrumentos que faciliten el diagnóstico y la evaluación del clima organizacional de una empresa cataliza el tratamiento de variables o dimensiones que se pueden optimizar, a partir del diseño una adecuada estrategia de gestión para lograr la mejora continua y producir cambios de comportamiento de los empleados, aumentar su motivación y el desempeño individual y organizacional. En tal sentido, llama la atención que los estudios sistematizados se siguen quedando en el diagnóstico y evaluación del CO, pero no se identificó alguno que fuera más allá, con una intervención para la mejora, y después evaluar el efecto de dicha intervención, lo que coincide

con los resultados obtenidos por Iglesias-Armenteros et al. (2020).

La ausencia notable de propuestas de gestión del CO revela la polémica sobre si este es o no modificable, toda vez que lo consideran una cualidad o resultado de otros factores, por lo que muchos decisores pueden mostrarse poco optimistas con relación a una transformación intencionada. No obstante, los autores de este artículo consideran que una estrategia que se concentre en las variables que ponderan el desarrollo del capital humano, desde una visión integral, puede contribuir al mejoramiento significativo del clima organizacional, con el consiguiente efecto en los resultados de las organizaciones, pudiendo afirmar entonces que el clima es gestionable. También es recomendable que los estudios previos que evalúen el estado de este componente del comportamiento organizacional se lleven a cabo, siempre que sea posible, por agentes externos a la organización, que cuenten con un nivel de experticia al respecto, para evitar los sesgos asociados a existencia de estilos de dirección autocráticos y poco participativos, que lastren sus resultados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barría-González, J., Postigo, A., Pérez-Luco, R., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de psicología*, 37(1), 168-177. _
- Beltrán-Hernández, D., Téllez-Iregui, G., & Fonseca-Pinto, D. (2021). Técnica estadística multivariada para validar instrumento de evaluación del clima organizacional en empresas ganaderas de leche. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*. 24(1).
- Bustamante, M. A., & Lapo, M. del C. (2022). Modelo sintetizado de cuestionario de clima organizacional para el sector salud en Chile y Ecuador. *Información Tecnológica*, 33(2), 37-48. _
- Bustamante, M. A., Lapo, M. C., Tello, M. G., & Zerda, E. R. (2022). Comparación de factores de clima organizacional entre un hospital público y un hospital privado de Guayas (Ecuador). *Información Tecnológica* 33(3), 249-260.
- Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J. P., & Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(22), 347-362. _
- Daza, A., Beltrán, L. J., & Silva, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad De Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. _
- García-Salirrosas, E. E. (2023). Impacto del clima organizacional proambiental en el compromiso y comportamiento sostenible de los trabajadores en Perú. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 13(26), 205-222. _
- Gracida, E. M. (2022). Diagnóstico del bienestar laboral de una panadería en Hermosillo, Sonora, México. Trascender, *Contabilidad y Gestión*, 7(20), 121-138. _
- Gutiérrez, S. G., Postigo, J. E., Álvarez, R. P., & Nova, L. J. (2023). Producción científica mundial sobre el clima laboral en universidades estatales: un enfoque bibliométrico y de redes. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 728-744. _
- Hernández, T. J., Duana, D., & Polo, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2). _
- Iglesias-Armenteros, A., Torres-Esperón, J., & Mora-Pérez Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 18(6), 1189-1197.
- Márquez, A. J., Villegas, F. E., Moreira, J. K., & Gaibor, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del cantón Milagro. *Revista Conrado*, 17(80), 371-381.
- Márquez, J. O., & Cardoso, D. (2022). El clima organizacional y su influencia en colaboradores en una universidad mexicana. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, 13(25), 1-27. _
- Olivera, Y. J., Leyva, L. L., & Napán, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. _
- Paredes, P. R. & Quiroz, J. G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 46 (Junio), 83-95. <http://doi.org/10.36097/rsan.v1i46.1746>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L. E., & Moreno-Freites, Z. E. (2021). *Investigación Administrativa*, 50(127), 69-90.
- Pereyra, E. J., Rey de Castro, D. E., & Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Revista Industrial Data* 25(1), 229-264. _
- Rojas-Sánchez, M., Rosas-González, E., Xequé-Morales, A.S., García-Rodríguez, I., & Padrón-Méndez, N.Z. (2022). Estilo de liderazgo y clima organizacional en profesionales de enfermería de un hospital público, México. *SANUS*, 7(296), 1-13. _

- Sánchez, M., Segredo, A. M., & Casanova, M. F. (2022). Clima organizacional en el Policlínico “Dr. Mario Muñoz Monroy”. *Revista Cubana de Salud Pública*, 48(3).
- Segredo, A. M., Pérez, J., & López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41(4).
- Soto, J. D., Ortega, A. V., Huapalla, B. D., & Abarca, Y. M. (2022). Clima organizacional y calidad de atención del profesional de la salud de un Centro de Salud de Huánuco, Perú. *Revista Cubana de Enfermería*, 38(2).
- Vázquez, Y., Hernández, Y. T., Rodríguez, E. M., Quiñones, J., & De Dios, M. Y. (2022). El clima organizacional y su relación con la calidad en el servicio en los Centros de Diagnóstico Integral en Distrito Capital, Venezuela, 2021. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 17(2), 1-10.
- Villalba, L. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay. *Revista científica en ciencias sociales*, 3(1), 8-15.
- Zambrano, G.P., & Zambrano, L.D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Podium*, 42, 151–168.

ACTIONS

TO STRENGTHEN LOGISTICS IN CUBAN ENTERPRISES

ACCIONES PARA FORTALECER LA LOGÍSTICA EN LAS EMPRESAS CUBANAS

Carlos Verdecia-Barbié¹

E-mail: carlosvb85@nauta.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6796-5418>

Yamilka Pino-Sera²

E-mail: ypino@uho.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3066-0478>

Ana de Lourdes Torralbas-Blazquez³

E-mail: anatbcuba@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7571-5954>

¹ Corporación de Ventas Minoristas de Holguín. Cuba.

² Universidad de Holguín. Cuba.

³ Universidad Complutense de Madrid. España.

Suggested citation (APA, seven edition)

Verdecia-Barbié, C., Pino-Sera, Y., & Torralbas-Blazquez, A. L. (2024). Actions to strengthen logistics in Cuban companies. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 71-78.

ABSTRACT

In the current international context, after the Covid-19 pandemic, companies develop in a highly competitive environment where the customer is increasingly demanding; and that is why they recognize the importance of carrying out an integrated management to ensure the products and services demanded by customers, in the quantity and with the required quality, in the ideal time, in the right place and at the lowest possible cost. The above is reflected in Cuban companies, some of which play a fundamental role in the commercialization of products in the country. The article aims to develop actions to strengthen logistics management in Cuban companies; all of which made it possible to demonstrate that competitiveness depends on the logistics efficiency of the supply chain. For the achievement of the research, the mixed approach was used, with the combination of quantitative and qualitative methods, in order to fulfill the proposed objective.

Keywords:

Competitiveness, logistics, supply chain.

RESUMEN

En el actual contexto internacional, luego de la pandemia de la Covid-19, las empresas se desarrollan en un ambiente altamente competitivo donde el cliente es cada vez más exigente; y es por ello que estas reconocen la importancia de realizar una gestión integrada que permita garantizar los productos y servicios demandados por los clientes, en la cantidad y con la calidad requeridas, en el plazo ideal, en el lugar adecuado y al menor costo posible. Lo expuesto anteriormente se refleja en las empresas cubanas, algunas juegan un papel fundamental en la comercialización de productos en el país. El artículo tiene por objetivo desarrollar acciones para fortalecer la gestión logística en las empresas cubanas; todo lo cual permitió demostrar que la competitividad depende de la eficiencia logística de la cadena de suministros. Para el logro de la investigación se utilizó el enfoque mixto, con la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, para así cumplir con el objetivo propuesto.

Palabras clave:

Cadena de suministro, competitividad, logística.

INTRODUCTION

Globalization is a phenomenon that affects the economy, developing a more complex market structure, which forces companies to seek alliances among themselves, and leads to the need for supply chains to be much more efficient and flexible to market changes. With the globalization of markets, Cuban companies have been involved in a highly competitive environment, and sometimes difficult to access, this requires that Cuba has greater preparation and better action in the management of logistics infrastructure, so it is important to apply the different tools of Industrial Engineering.

Consequently, the achievement of these precisions constitutes the main function of logistics, therefore it plays a fundamental role in customer satisfaction, but on the basis of compliance with the values shared in the company, without neglecting those of the customer; so it is necessary to take into account from the beginning of the logistics chain the value system, or rather the interests, needs, shortcomings and aspirations of all participants in the logistics process.

In the last two decades, new styles of business logistics management have been developed, mainly in the United States of America, Japan and some countries of the European Economic Community. Faced with new business challenges Latin America has not been oblivious to this phenomenon (Hurtado, 2019; Ulloa, 2020; Zapata et al., 2020; Balza & Cardona, 2020; García et al., 2021; Sánchez et al., 2021).

Globalization constitutes a phenomenon that affects the economy, developing a more complex market structure, which forces Cuban companies to seek alliances among themselves, and leads to the need for supply chains to be much more efficient and flexible to market change.

In accordance with the above, it is proposed as an objective: to develop actions to strengthen logistics management in Cuban companies; all of which made it possible to demonstrate that competitiveness depends on the logistics efficiency of the supply chain; according to the changing conditions of the environment, which in turn will contribute to increase business efficiency and effectiveness.

METHODOLOGY

The research carried out is of a documentary nature according to the studies of Gómez (2010), so it is focused on the epistemic analysis of scientific literature specialized in the subject and some case studies, in order to develop and explain some actions to strengthen logistics management in Cuban companies. This methodology is supported by a series of strategic steps to guarantee a rigorous treatment of the topic. In the research, the mixed approach was used, with majority of the qualitative

approach; evidence of numerical, verbal, textual, visual, symbolic data was analyzed to understand these problems in business sciences. Among the theoretical methods, the analysis-synthesis was used for the epistemic study of the specialized literature consulted and among the empirical methods, the interview and participant observation were used in order to validate the actions proposed to fulfill the proposed objective.

DEVELOPMENT

Logistics management, from its integral approach, represents, in addition to an obligation, a business alternative to support the organization and its actors, so as to generate movements for the competitiveness of the set of companies and links in the supply chain (Rivera et al., 2016).

The relentless competition in global markets today after the COVID-19 pandemic, the introduction of products with very short life cycles and the demanding and growing expectations of customers, has driven industrial companies to invest in the improvement of the logistics system. The above, together with the rapid changes in technologies and innovative processes, which have influenced the growth of e-commerce, the changing interests and needs of customers and the digitization of processes, have motivated the continuous evolution of the management and administration of logistics systems. In this sense, the Supply Chain must reinvent its channels, which, although they have always been flexible, must adapt to new needs (Sánchez et al., 2021).

In this sense, the way is being paved for a new way of understanding logistics in a highly competitive space, not only nationally but also internationally. An aspect such as trade openness gave rise to a set of transformations in production and location decisions, driven by the commands of global competition, giving way to the restructuring of markets and the organization of production (Rivera et al., 2016; Ramírez et al., 2020; García et al., 2021; Campos et al., 2023).

Consequently, it comes about that to the extent that companies have become interdependent on existing goods and services in the market to perform their value-adding activities, most of them have developed extensive networks of suppliers and customers. For this, it is increasingly necessary to establish an efficient and effective supply chain management, which includes the following functions: transportation, warehousing, purchasing, inventories, production planning, personnel management, packaging and customer service, among others (Rivera et al., 2016).

At present, one of the most sought-after objectives for all companies is the achievement of efficiency, without neglecting quality standards and customer service, based on efficient logistics management. According to Campos

et al. (2023), the importance of logistics lies in the need to improve service to a customer, optimizing the marketing and transportation phase at the lowest possible cost; it revolves around the creation of value for the company's customers and suppliers, that is, internal and external customers. The value of logistics is expressed in time and place, and in its optimal and timely use.

In consequence, logistics should be considered as part of the supply chain, which contributes to establish its performance and adequate contribution to meet the needs of customers, based on collaborative and integrated processes with other actors in the chain (Rivera et al., 2016; Campos et al. 2023). One of the most complete definitions because it integrates the precise elements to conceive logistics management is the one argued by Ruano & Hernández (2003), they consider logistics as *"a system of strategic management of human resources and information, material, financial and return flows associated with the supply, production, distribution, storage and marketing of goods from suppliers to customers in order to meet the needs of the latter with quality and low cost as a source of competitive advantage in organizations"*. (p.10)

Actions to strengthen logistics management in Cuban companies

Actions are provided in accordance with the changing conditions of the environment, which will contribute to increase efficiency, business effectiveness and generate money savings. For the elaboration of the actions, authors such as: Ruano & Hernández (2003); and Campos et al. (2023) were taken into account, being the following:

1. Organization of the warehouse

The first key is organization, as a basic form of management, which must be well managed for the chain to function correctly. Companies need to analyze their organizational system in order to implement the necessary improvements. Some examples of these improvements are as follows:

- Stock control.
- Warehouse organization.
- Improving the distribution chain.

2. Improved demand management

Demand management is one of the aspects that must work seamlessly in the company. It is necessary to find the perfect balance between supply and demand in order to be able to assure the users of the products in stock. How is this done? With good management and by strengthening the planning of all production, sales and distribution processes and the sustained improvement of the company's logistics services.

3. Error analysis and how to improve them

Mistakes can be made in any department of the company. What is the key to eliminate them so that they do not happen again? It is recommended to carry out a thorough diagnosis, then analyze them, evaluate them to keep a record of what happened and proceed to find the solution. In this way, the same mistake will not be repeated twice.

4. Merchandise tracking

Merchandise management is one of the actions that companies have to improve. On many occasions, warehouses have a large amount of stored products that are not being disposed of; this only leads to losses. Products can end up spoiling and not being sold. In addition, the warehouse space allocated to them could be used in other ways. That is why it is important not to have too many products: the merchandise and its constant evolution must be analyzed in order to avoid this.

5. Data processing

It is vital to have a good computer system that can analyze and generate large databases. In this way, it will be possible to get the most out of everything that customers communicate about the company. With this data, it will be possible to improve logistics by ordering the necessary products, improving shipments, among other things. From the studies of Sanchez et al. (2021), it is necessary to move towards paperless commercial logistics, prioritizing Excel systems, which will not only reduce the risks of contagion, but will also eliminate the inefficiencies mentioned above, since costs and transit times will be reduced, in addition to improving the necessary and vital transparency in these times and the traceability of processes. Therefore, in line with these authors, the growth of e-commerce makes possible the redesign of supply chains and the necessary operational changes in the logistics processes of storage and transportation.

6. Risk plan

A risk plan is necessary for any business to be prepared for different inconveniences or problems that may arise in the logistics chain. Above all, risks that can generate losses. Anticipating is the only way that the company will not be harmed and appropriate actions can be taken. Below are some examples of problems that can occur in the company:

- Delay with a supplier: a good risk plan would be to have more than one, so it will be less of a problem if it fails.
- Theft of merchandise: having insurance is essential in case this happens. This is the only way to ensure that the company is not left with the losses and has to take care of everything.

- Damage arising during transport: to prevent this situation from being caused by the workers, the most important thing is to inform and train the staff properly. In the event that the fault is due to the poor state of the roads, the most advisable thing to do is to take precautions and try to avoid these areas or those areas that are under construction.
- Ensure all the necessary means to carry out the work processes, transfers and dispatches in warehouses and small warehouses.
- To have a protected system for the return of goods due to shrinkage returns, when necessary.

7. Brand integrated in the packaging

Many companies make the mistake of not giving importance to packaging. It is the business card every time one of the products reaches the end user and, therefore, special attention must be paid to it. Nowadays, customers value recyclable and even reusable materials. Keeping abreast of current trends, needs and aspirations of the external customer is one of the tasks for logistics to function properly.

8. Good suppliers

Having good suppliers is one of the keys for logistics to work, because if they fail, the entire supply chain is affected, since this is a strategic element used in business models, because as analyzed by Campos et al. (2023), among the factors that integrate the objective of the Supply Chain, are the quantity, quality, delivery times and cost as changing elements subject to the demands, requirements and needs of customers, who every day demand higher quality, for their satisfaction.

For this reason, the authors of this research consider that it is vital to pay special attention to the companies in which one trusts. The following variables must be taken into account to evaluate a good supplier.

- New suppliers to optimize the logistics service.
- Punctuality is necessary when it comes to deliveries.
- The quality of the raw material has to be high to get a good final product.
- The capacity to be able to reach the demand that the company asks for is transcendental.
- To have payment options that does not harm the company's accounts.
- Not to be very far from the headquarters of the company in question, so there will be no problems due to external agents.

9. Training of personnel

Another essential key for logistics to work is to invest in human capital, and there is only one way to do it: training.

To ensure that each employee, specialist or manager is aware of his or her functions and knows how to manage them with quality, this can only be achieved through comprehensive and developmental training. In addition, new technologies increasingly require constant training and retraining in order to achieve maximum efficiency in all departments of the company.

10. Modernization

The acquisition of new technologies is one of the best allies for companies today, because according to Zapata et al. (2020), they bring with them a constant generation of data transfer and faster and more secure information, which sustainably improves control processes and leads to decision making based on real data and a holistic knowledge of the operation, that is, investment in new technologies strengthens the improvement of logistics. This will result in:

- Greatly increase the productivity of the company.
- Cost reduction by improving plans and actions.
- The reduction of errors due to exclusively human factors.
- An increase in the effectiveness and quality of the delivery service.
- The collection of reliable and real-time data.

The development of logistics is one of the supports of the future of companies. Being efficient in this aspect allows covering an increasingly large and competitive market. To succeed, there is nothing better than partnering with a specialized company like Moldstock, which has an e-commerce logistics service.

Logistics and transportation

Logistics management plays an important role in the success of a company. Supply chain processes are becoming increasingly complex due to rising customer expectations and last mile deliveries. With more demanding customers and a logistics process under pressure, maintaining high efficiency is the only way to guarantee customer demands without significantly increasing costs.

It is necessary to clarify that the best way to satisfy the customer is through marketing studies of the different locations to know the different and real needs of customers; but this is not done, so sales are not generated and too many expenses are incurred in transportation, among others for the return of unsold goods. Therefore, companies should consider the integration of innovative technologies and solutions to optimize the logistics performance of their business, which translates into operational efficiency, cost reduction, shorter delivery times and greater customer satisfaction.

In this order of ideas, although most consumers are not even aware of it, the logistics sector is responsible for essential activities within any company, being one of the most important areas, with the potential to impact an entire society. With the constant evolutions of the market and the change of paradigms in this area, consumers' expectations are increasingly higher, demanding, on the part of companies, improvements in delivery time, reliability, cost and control of their transactions.

The larger the company, the more processes are involved in its management, that is, the more complex its logistics, which requires more time, attention and care in its management. But that does not mean that the fact that small companies have simpler processes means that they do not need to worry about logistics. On the contrary, any company that intends to grow can and should pay attention to this sector from the beginning. In this way, they will always be one step ahead, anticipating the needs for improvements required by their expansion, which can generate a much more linear growth, avoiding breaks imposed by physical and operational constraints related to increased demands.

Therefore, below, we present other practical actions to improve a company's logistics, based on the authors' experience, as follows:

1. Proper tracking of goods

A very important step in the logistics chain is merchandise management. Having items in excess and idle for too long, besides causing losses by compromising storage space, which could be occupied by other products, they also take the risk of wearing out, increasing the loss. Similarly, shortages of inputs can also mean losses by compromising the production line, causing delays in deliveries.

Therefore, the ideal is to maintain a balance, defining the necessary quantity of each product based on a strategic analysis according to the demand forecast, always monitoring market trends to foresee the next movements.

2. Establish and monitor performance indicators

The best way to know if the company is doing well is to analyze its performance indicators, also known as Key Performance Indicators, or simply KPIs. KPIs are metrics used to measure and evaluate the performance of a company's most important processes, allowing to identify the positive aspects and those that need improvement. There are hundreds of different indicators, but it is recommended to analyze those that are most relevant to the company, depending on the activity developed.

Some examples of indicators are:

3. Delivery time

4. Number of deliveries
5. Cost per item produced
6. Product quality
7. Loss rate
8. Customer satisfaction

3. Invest in technology to optimize processes

As a company grows, its processes automatically increase, until there comes a point where human capacity alone can no longer cope with the large number of demands. At this point, investment in technology is indispensable and decisive for the company to continue growing. This measure allows the automation of processes, which guarantees several advantages, such as:

- Increased productivity
- Cost reduction
- Reduction in the incidence of errors
- Increased quality of service
- Reliable data collection for effective decision making

In addition to organizing and optimizing bureaucratic and operational processes, technology allows professionals to assume more strategic functions oriented to the development and competitiveness of the company; among the main technological solutions, the following can be mentioned:

- WMS - Warehouse Management System

By integrating the supply chain, the WMS manages and automates all the logistics processes that take place in a warehouse or distribution center.

- TMS - Transportation Management System

Focused on transportation management, the TMS allows controlling the entire operation in an integrated way, providing improvements in the quality and productivity of the entire distribution process through logistics automation.

- Geolocation APIs

APIs are sets of protocols that are integrated into applications or platforms to carry out certain processes. A geolocation API is an extension and many companies choose this technology to add new possibilities to the system they already use. For example, geolocation APIs, such as those that are part of Google Maps, offer a wide variety of solutions, in addition to their maps, the integration also offers solutions such as:

- Improved address input and validation
- Asset tracking
- Optimization of fleet processes, from product pickup to delivery

- Provides fast and reliable routing
- Keeps customers informed with real-time monitoring

4. Establish solid partnerships with good suppliers

Considering that the production or activity depends directly on inputs supplied by third parties, it is essential to be able to count on responsible and reliable suppliers. However, finding the right suppliers that meet the expectations and production needs of a company may not be an easy task; therefore, when having good suppliers, it is recommended to establish relationships based on the organizational values of both companies, so that all interests are satisfied. Among the main factors to be evaluated when choosing a supplier, the following are recommended:

- Timeliness of delivery
- Geographical location
- Quality of raw materials
- Cost-benefit ratio
- Payment terms
- Ability to supply the company's production demand

5. Make the most of the data generated in the day-to-day running of the company.

We are living through the fourth Industrial Revolution, with the emergence of Industry 4.0 which, through automation technology, is completely changing the way we produce and consume. Every day, IT systems designed to optimize companies' logistics processes, such as TMS, WMS and OMS, generate a big amount of data, which is not always put to good use.

Taking advantage of the most of this data can undoubtedly contribute greatly to improving a company's logistics, through the **Supply Chain Analytics** concept, a real trend in the market, capable of boosting the operating margin of any company.

6. Having a risk management plan

When talking about risk management in logistics it is referred to strategies aimed at dealing with any type of situation that threatens the operation of the production process, which can generate losses, some examples are:

- Delay in the delivery of inputs by the supplier.
- Cargo theft
- Damage to products during transportation
- Accidents caused by poor road conditions
- Anticipating these types of situations by developing specific action plans to deal with each of them is essential to reduce losses.

In the case of the examples cited above, possible strategies to avoid or cope as best as possible with the risks posed could be:

- Establish partnerships with more than one supplier, always looking for trusted professionals.
- Secure the cargo
- Train employees for the proper execution of their functions.
- Consider restricted areas on the operation routes

In short, for the execution of all the above, we suggest, based on the experience of the authors, certain actions to improve and strengthen logistics in a company:

1. Analyze current processes: It is important to conduct a detailed analysis of current logistics processes to identify possible areas for improvement.

2. Establish clear objectives: Define specific and measurable objectives to improve the efficiency and effectiveness of logistics. It is recommended to establish a point of contact, that is, assign a specific point of contact for each customer so that they can communicate directly with someone who is familiar with their case, but always prioritizing the values discussed here.

3. Implement technology: Technology can help automate processes, improve visibility and coordination in the supply chain, as already discussed, it is recommended to use technological tools such as email, text messages and mobile applications to keep customers informed about the status of their shipments constantly and securely.

4. Improve communication: Clear and effective communication between different departments and suppliers is essential to improve logistics, based on the values discussed in the research. It is advisable to provide accurate and up-to-date information; ensure that the information provided to customers is accurate and up to date, including the estimated delivery date and any problems that may arise. But it is suggested to train staff in technical and leadership skills to improve logistics management and management skills.

5. Reduce costs: Seek opportunities to reduce transportation, warehousing and material handling costs.

6. Offer tracking options: Provide online tracking options so that customers can track their shipments in real time.

7. Be proactive: Anticipate problems and communicate with customers before problems arise, based on respect for values and taking into account the customer's subjective value system.

8. Establish a clear customer service policy: Establish a clear customer service policy that includes procedures for handling complaints and problems while respecting

prevailing values and seeking to eliminate any anti-values that arise.

7. Evaluate performance: Establish performance indicators and regularly measure progress in logistics improvement.

Therefore, the researchers of this article have argued that the performance and competitiveness of Cuban companies depends on the efficiency and effectiveness of logistics processes, and this has an impact on the interaction and satisfaction of customers and suppliers.

CONCLUSIONS

From what has been presented in the article, the importance of strengthening logistics in Cuban companies is highlighted as an element to be taken into account in the competitiveness of companies, since this is a factor that ultimately has an impact on the price of products. It is of great importance for companies to develop tools and propose mechanisms to develop efficient plans to reduce costs and satisfy the needs of customers and mitigate the negative impacts that may occur in logistics.

It is concluded that in order for Cuban companies, with a forward-looking and strategic vision, to achieve an optimal replenishment of the trade system, it is necessary to apply what is presented here, which, in the authors' opinion, would favor a timely, stable, effective and efficient supply and the fulfillment of their income plans, so it is vital to redesign the supply chain. It is necessary to strengthen relationships with internal and external customers on the basis, strengthening and consolidation of organizational values.

REFERENCES

- Balza-Franco, V.I., & Cardona-Arbelaez, D. A. (2020). La relación entre logística, cadena de suministro y competitividad: una revisión de literatura. *Revista Espacios*, *41*(19), 179-196.
- Campos Portugal, P.A., Cerrud Álvarez, F., González Tejedor, M.B., & Oxdalia Rodríguez, B. (2023). La administración de la cadena de suministro y su importancia en las empresas, como parte de la estrategia en los nuevos modelos de negocios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *7*(3), 7203-7219.
- Fabelo, J. R. (2011). *Los Valores y sus desafíos actuales*. Editorial José Martí.
- García-Huamantumba, E., Hidalgo-Tupia, M. A., & Martín-Bogdanovich, M. M. (2021). Competitividad de operadores logísticos: un análisis bibliométrico en la base de datos Scopus, 2017-2021. *INNOVA Research Journal*, *6*(3.2), 92-117. _

- Gómez, L. (2010). Un espacio para la investigación documental. *Revista Vanguardia psicológica clínica teórica y práctica*, *1*(2), 226-233.
- Hurtado García, K.R. (2019). Responsabilidad social empresarial, logística inversa y desarrollo de la contabilidad de costos. *COODES Cooperativismo y Desarrollo*, *7*(3), 333-340. _
- Ramírez-Quintero, F. A., Madriz-Rodríguez, D. A., Bravo-Valero, A. J., Ugueto-Maldonado, M. G., & Sierra-Parada M. (2020). La gestión logística en las microempresas manufactureras del Estado Táchira, Venezuela. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, *8*(2), 8-15.
- Rivera Martín, E. R., Alfonso Llanes, A., y Pérez de Valdivia, L. M. (2016). Aportes sobre el control de gestión de las cadenas de suministros a la asignatura Logística. *Revista Pedagogía y Sociedad*, *19*(47).
- Ruano, E. R., & Hernández, N. R. (2003). Propuesta de modelo de gestión del sistema logístico de empresas comerciales: resultados de su implantación en la Sucursal CIMEX Oriente Sur. (Ponencia). Evento LogMark 2003. Santiago de Cuba, Cuba.
- Sánchez-Suárez, Y., Pérez-Castañeira, J. A., Sangron-La-guardia, N., Cruz-Blanco, C., & Medina-Nogueira, E. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. *Ingeniería Industrial*, *42*(1), 1-12. _
- Ulloa Quiñones, J. S. (2020). Revisión sistemática de la gestión logística y sus efectos en la productividad de la actividad comercial. (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo.
- Zapata-Cortes, J.A., Vélez-Bedoya, Á. R., & Arango-Serna, M.D. (2020). Mejora del proceso de distribución en una empresa de transporte. *Investigación Administrativa*, *49*(126), 2448-7678.

EFEITOS

MACROECONÔMICOS DO E-COMMERCE NA AMÉRICA LATINA

MACROECONOMIC EFFECTS OF E-COMMERCE IN LATIN AMERICA

Francisco Zagari-Forte¹

E-mail: zagarif@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2189-5363>

Karen Serrano-Orellana²

E-mail: kserrano@umet.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8477-5716>

Karla Tenesaca-Serrano³

E-mail: karla.tenesaca.s@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2277-677X>

¹ Secretaria de Educação do Distrito Federal. Brasil.

² Universidad Metropolitana. Ecuador.

³ Instituto Superior Tecnológico Ismael Pérez Pazmiño. Ecuador.

Citação sugerida (APA, 7ª edição)

Zagari-Forte, F., Serrano-Orellana, K., & Tenesaca-Serrano, K. (2024). Efeitos macroeconômicos do e-commerce na América Latina. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 79-91.

RESUMO

O artigo examina como o e-commerce, impulsionado pela tecnologia e pela globalização, está transformando a economia global. Atuando como um motor de crescimento, expande as redes de comércio e abre novas oportunidades de desenvolvimento, embora também gere mudanças nos mercados de trabalho, exigindo novas habilidades. O crescimento do e-commerce está alinhado com indicadores econômicos-chave como o PIB e o emprego, e está intimamente vinculado ao aumento do número de usuários da Internet e à velocidade da banda larga, o que impulsiona o consumo e as vendas online. Destaca-se a necessidade de investimento estratégico em infraestrutura e modernização tecnológica, em particular na América Latina, para fomentar o desenvolvimento. Além disso, o aumento do comércio eletrônico transfronteiriço está remodelando as estruturas comerciais tradicionais e enfrenta desafios como a incerteza nos tempos de entrega e a confiança do consumidor. O artigo conclui que o e-commerce é uma força transformadora na economia e na sociedade, com um impacto ainda em processo de descoberta. As economias maiores se beneficiam mais desta abertura comercial, enquanto a revolução se reflete na logística e nas cadeias de suprimentos. Ressalta-se a importância da segurança cibernética e da colaboração entre governos e o setor privado para um desenvolvimento econômico equitativo e sustentável.

Palavras-chave:

E-commerce, globalização, desenvolvimento econômico, infraestrutura digital, mercado de trabalho.

ABSTRACT

The article examines how e-commerce, driven by technology and globalization, is transforming the global economy. Acting as a growth engine, it expands trade networks and opens up new development opportunities, although it also generates changes in labor markets, requiring new skills. The growth of e-commerce is aligned with key economic indicators such as GDP and employment, and is closely linked to the increase in the number of Internet users and broadband speeds, which drive consumption and online sales. The need for strategic investment in infrastructure and technological modernization stands out, particularly in Latin America, to foster development. Additionally, the rise of cross-border e-commerce is reshaping traditional commercial structures and faces challenges such as uncertainty in delivery times and consumer confidence. The article concludes that e-commerce is a transformative force in the economy and society, with an impact still in the process of being discovered. Larger economies benefit most from this trade opening, while the revolution is reflected in logistics and supply chains. The importance of cybersecurity and collaboration between governments and the private sector for equitable and sustainable economic development is highlighted.

Keywords:

E-commerce, globalization, economic development, digital infrastructure, job market.

INTRODUÇÃO

Atualmente, a sociedade global está imersa em uma era de profunda transformação, impulsionada por avanços tecnológicos e uma conectividade sem precedentes. Esta era é marcada principalmente pela emergência e consolidação do **e-commerce**, um fenômeno que está redefinindo radicalmente os paradigmas da economia e do comércio em nível mundial. Impulsionado por inovações nas redes sociais e pelo crescimento exponencial da economia digital, o **e-commerce** não é apenas um reflexo da globalização e digitalização, mas também uma manifestação de uma onda de inovação que está reconfigurando a maneira como percebemos e consumimos informações e bens (Artopoulos et al., 2019).

O impacto deste fenômeno na macroeconomia é particularmente notável. O **e-commerce** atua como um motor de crescimento e expansão econômica, potencializando as redes de comércio global e oferecendo novas oportunidades de desenvolvimento. No entanto, esta transformação não está isenta de desafios significativos. A integração do **e-commerce** na economia global introduz tensões consideráveis nos mercados de trabalho, desencadeando a necessidade de reorientar e muitas vezes reinventar as competências laborais para se adaptar às novas demandas. Esta dualidade reflete a natureza complexa do **e-commerce** como uma força disruptiva e geradora de mudança.

Ao nos aprofundarmos nos complexos entrelaçamentos da economia digital, é evidente que o crescimento do **e-commerce** está alinhado com indicadores vitais como o Produto Interno Bruto (PIB), o emprego e, de maneira intrigante, com a proliferação de usuários da Internet (Álvarez et al., 2021). Este fenômeno indica uma interdependência entre a economia digital e o desenvolvimento econômico geral, sugerindo que empresas e consumidores que participam ativamente do **e-commerce** estão contribuindo significativamente para o crescimento econômico global.

Esta análise macroeconômica é aprofundada ao examinar a relação entre a velocidade da banda larga e o desenvolvimento econômico. Pesquisas nesta área identificaram uma ligação direta entre o acesso à internet de alta velocidade e o aumento da produtividade e do produto bruto (Alderete, 2022). Assim, o cenário comercial digital não apenas expande as opções disponíveis para os consumidores, mas também atende a uma gama mais ampla de suas necessidades e aspirações, tanto materiais quanto culturais. Essa diversificação da oferta se traduz em um aumento do consumo e, consequentemente, em um aumento das vendas online, gerando um ciclo virtuoso que impulsiona o crescimento econômico geral (Dwivedi et al., 2021).

Nesta era de busca constante por eficiências, o investimento estratégico em infraestrutura de **e-commerce** e

modernização tecnológica são chaves para alimentar um aumento no gasto geral. Este fenômeno cria um círculo virtuoso que estimula o crescimento econômico, o que é particularmente relevante em regiões como a América Latina, onde o investimento público e privado em infraestrutura é crucial para fechar lacunas e potencializar o desenvolvimento (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2023).

Ao refletir sobre este fenômeno global, é crucial destacar como o **e-commerce** está tecendo uma rede mais densa de interações comerciais internacionais, simplificando e barateando processos que antes eram considerados complexos, desde a identificação de fornecedores adequados até a entrega de produtos (Yusriadi et al., 2022). Esta simplificação e eficiência característica do **e-commerce** transfronteiriço está remodelando as estruturas comerciais tradicionais e emergindo como uma força potente na nossa era de globalização digital.

Neste contexto, o **e-commerce** atua como um dinamizador da economia, não apenas a nível macroeconômico, mas também na vida cotidiana das pessoas. Sua influência se estende além dos limites tradicionais do comércio, facilitando um fluxo mais ágil e eficiente de bens e serviços através das fronteiras. Esta capacidade de transcender as barreiras econômicas tradicionais reflete benefícios tangíveis sob a perspectiva de bem-estar coletivo (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2023).

O consumo dos lares experimentou um aumento notável, parte do qual pode ser atribuído à economia nos custos de comércio e, em grande medida, a melhorias na eficiência da distribuição (Hendricks & Mwapwele, 2023). Este fenômeno é acompanhado de uma tendência crescente em direção ao **e-commerce** transfronteiriço, refletindo uma mudança significativa nos padrões de consumo e na maneira como os consumidores expandem suas opções para além das fronteiras nacionais. Esta mudança nos hábitos de consumo está gerando um impacto notável no setor de varejo tradicional, obrigando-o a se adaptar e, muitas vezes, a reduzir suas margens para se manter competitivo neste novo ambiente digital (Ahí et al., 2023).

Contudo, o **e-commerce** transfronteiriço, apesar de seu atrativo, enfrenta uma série de desafios, incluindo a incerteza nos tempos de trânsito, a complexidade dos processos de devolução e a busca por transparência nas entregas. Estes desafios sublinham a importância da confiança do consumidor como um elemento crucial para o sucesso do comércio eletrônico (Tolstoy et al., 2021).

Portanto, estamos testemunhando uma evolução na qual tanto as economias quanto as empresas devem se adaptar a uma nova ordem mundial marcada pelo comércio eletrônico. O **e-commerce** não é uma moda passageira, mas sim uma força transformadora que está redefinindo a

estrutura de nossas economias e sociedades. Em nível global, o impacto do e-commerce no PIB é evidente, embora a magnitude desse efeito pareça pequena, é importante reconhecer que o e-commerce se baseia em tecnologias emergentes cujo potencial completo ainda está por ser descoberto (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, 2021a).

Em resumo, esta introdução oferece um panorama detalhado da natureza complexa e multifacetada do **e-commerce** na economia global contemporânea. Destaca tanto seus benefícios quanto os desafios que apresenta, sublinhando a necessidade de uma adaptação contínua e estratégica tanto por parte dos governos quanto das empresas para navegar com sucesso nesta dinâmica paisagem econômica.

DESENVOLVIMENTO

Em uma era dominada pela tecnologia e conectividade, a dinâmica do **e-commerce** surge, em grande parte guiada pelas inovações em redes sociais e pelo crescente universo da economia digital. Embora possa ser dito que estamos no ápice de uma revolução tecnológica, é essencial discernir as nuances que definem essa transição. Estamos falando de um fenômeno que não apenas encapsula a globalização e a digitalização, mas também uma onda de inovação que desafia os paradigmas tradicionais e que, no processo, transforma a informação, que uma vez foi intangível, em bens de consumo tangíveis (Lee, 2019).

Do ponto de vista macroeconômico, é evidente que o **e-commerce** atua como uma espada de dois gumes. Enquanto favorece a expansão das economias e fortalece as redes de comércio global, simultaneamente introduz tensões nos mercados de trabalho, reorientando e muitas vezes exigindo uma reinvenção das competências profissionais (Figura 1).

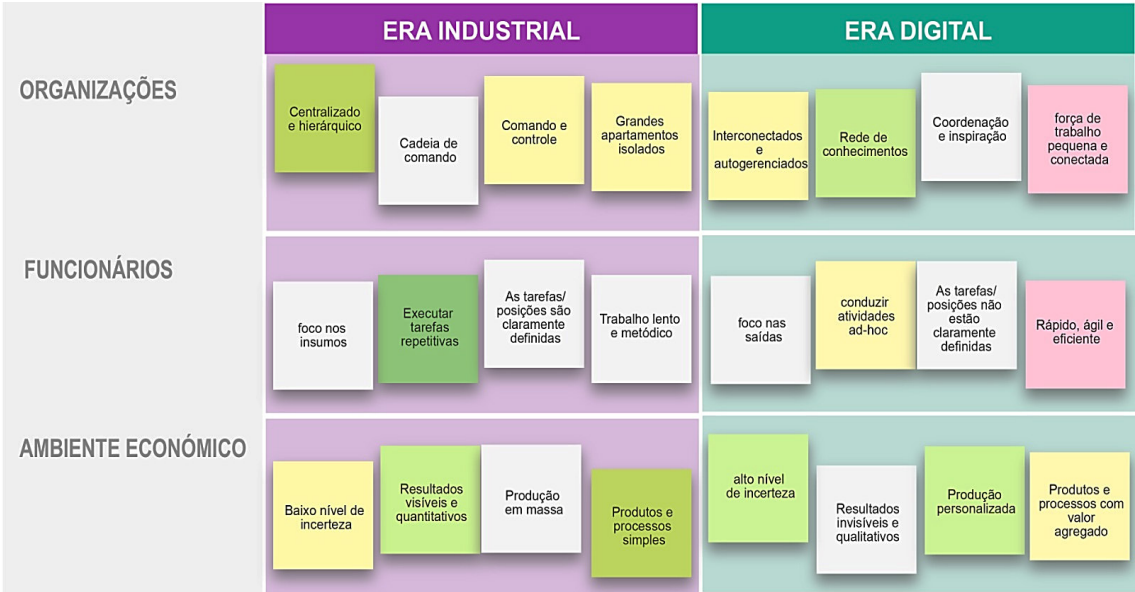


Figura 1. Características da era industrial versus era digital.

Fonte: Attaran et al. (2020).

À medida que nos aprofundamos nos intrincados labirintos desta economia digital, observamos que seu crescimento parece estar em sintonia com indicadores vitais como o PIB, o emprego e, curiosamente, a proliferação de usuários da Internet (Zhang et al., 2022). As empresas que navegam no vasto mar do **e-commerce** e seus inúmeros usuários parecem estar em uma dança sincronizada com o crescimento do PIB, como sugerido por Katz et al. (2022) (Figura 2).

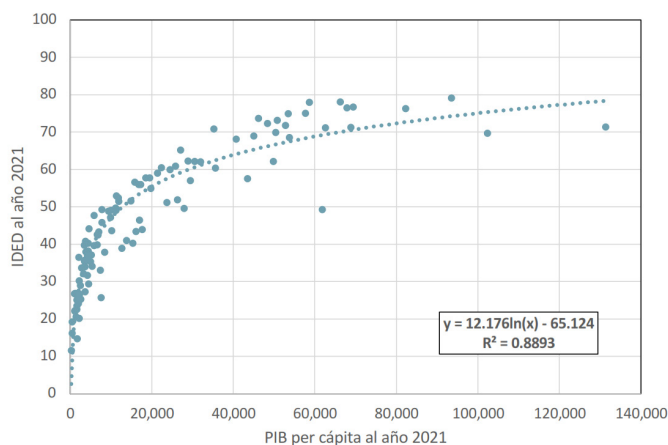


Figura 2. Índice de desenvolvimento do ecossistema digital vs. PIB per capita (2021).

Fonte: Katz et al. (2022).

Avançando um passo mais, existe ampla evidência empírica do impacto que a velocidade da banda larga exerce no desenvolvimento econômico. Vários estudos sobre o chamado “retorno à velocidade” quantificaram o impacto da velocidade da banda larga no produto bruto e na produtividade (Katz et al., 2020). Este novo cenário comercial digital não apenas disponibiliza ao consumidor uma diversidade de produtos, mas também atende a uma gama mais ampla de suas aspirações, sejam materiais ou culturais. Portanto, não é surpreendente que isso se traduza em um aumento no apetite de consumo e, consequentemente, nas vendas online (Domadenik et al., 2018).

Em um mundo que busca constantemente eficiências, o investimento estratégico em infraestrutura de **e-commerce** e modernização tecnológica está impulsionando um aumento notável nos gastos gerais, criando um círculo virtuoso que estimula o crescimento econômico (Katz & Jung, 2021). No entanto, na América Latina, o investimento público e privado médio anual nos setores de água e saneamento, eletricidade, transporte e telecomunicações foi de 1,8% do PIB entre 2008 e 2018, embora para fechar a lacuna de infraestrutura seja necessário aumentar o investimento de 1,8% para 3,12% do PIB (Brichetti et al., 2021). Ao refletir sobre esse fenômeno global, é crucial destacar como o **e-commerce** está tecendo uma rede mais densa de interações comerciais internacionais, simplificando e barateando processos outrora considerados complexos, desde a identificação de fornecedores adequados até a entrega de produtos.

Na vanguarda de nossa era de globalização digital, o **e-commerce** transfronteiriço emerge como uma força poderosa, alterando a geometria de nossas estruturas comerciais tradicionais. A essência deste tipo de comércio reside em sua capacidade de dismantelar as barreiras econômicas, facilitando um fluxo mais ágil e eficiente de

bens e serviços através das fronteiras. Ao compará-lo com o comércio convencional, a balança se inclina claramente a favor do **e-commerce**, principalmente devido às eficiências inerentes que ele oferece, refletindo-se em uma economia que experimenta benefícios tangíveis de uma perspectiva de bem-estar coletivo (Panasenkov et al., 2022).

Analisando isso mais de perto, verifica-se que o consumo das famílias experimentou um aumento notável, crescendo em 1,07%. É crucial detalhar esse aumento: 0,27% desse crescimento pode ser atribuído diretamente à economia em custos de comércio, enquanto o restante, de forma significativa, é o resultado de melhorias na eficiência de distribuição (Duch-Brown & Cardona, 2016). À medida que avançamos nesta era de conectividade global, uma tendência notável surgiu: uma proporção cada vez maior de consumidores, estimulados pela variedade e conveniência, está ampliando suas opções de consumo além das fronteiras nacionais. É fascinante observar que aproximadamente uma em cada sete compras online agora é uma transação que atravessa fronteiras (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, 2021b).

Seguindo as projeções atuais, poderíamos aventurar a dizer que estamos à beira de um boom no **e-commerce** transfronteiriço. As expectativas são de que este domínio cresça a uma taxa impressionante de 24,5% anualmente, pelo menos até 2025 (Von Abrams, 2021). Esta transição também tem implicações para o cenário comercial tradicional: à medida que mais consumidores optam pelo **e-commerce** transfronteiriço, há uma diminuição inevitável nos gastos domésticos, complementada por um aumento nas importações. Esta mudança no comportamento do consumidor está criando ondas no setor de varejo tradicional, forçando-o a reconsiderar e, muitas vezes, a cortar suas margens para se manter à tona neste mar de competição digital (Oviedo & Bocanegra, 2023).

No entanto, como qualquer teoria econômica diria, nada é tão simples. O **e-commerce** transfronteiriço, apesar de seu apelo, enfrenta uma série de desafios, incluindo a incerteza nos tempos de trânsito, a complexidade dos processos de devolução e a busca por transparência nas entregas. Esses desafios destacam a importância da confiança do consumidor como um elemento crucial no sucesso do comércio eletrônico (Souminen, 2019). Em última análise, estamos testemunhando uma evolução, e o futuro será testemunha de como as economias e as empresas se adaptam a esta nova ordem mundial.

Surge uma tendência clara: o **e-commerce** não é apenas uma moda passageira, é uma força que está remodelando a anatomia de nossas economias. Globalmente, o impacto do **e-commerce** no PIB é de 0,02% para cada 1% no volume de **e-commerce**. Embora a magnitude desse

efeito pareça pequena, é importante reconhecer que o e-commerce se baseia em novas tecnologias cujo potencial total ainda está por ser descoberto (Parishev et al., 2020, november). Mas, como costuma ser o caso nas complexidades da economia, nem todas as nações são igualmente afortunadas. As maiores economias, aquelas com infraestruturas mais robustas e mercados mais amplos, parecem colher uma parcela maior deste benefício. Elas se beneficiam de maneira desproporcional desta onda de abertura comercial que o e-commerce facilitou (Sirimanne, 2023).

No entanto, além das estatísticas, a verdadeira revolução se manifesta nas complexas redes de logística e cadeia de suprimentos global. Estes sistemas, anteriormente considerados rígidos e às vezes lentos, agora estão sendo reformados e revitalizados. MercadoLibre, um gigante do **e-commerce** na América Latina, emergiu como líder nesta transformação. Desafiando as convenções, eles inovaram ao estabelecer uma série de parcerias estratégicas. Estas vão além de simples colaborações; são uniões pensadas para potencializar a produtividade em cada elo da cadeia. Ao diversificar e expandir suas soluções logísticas, o MercadoLibre oferece um amplo espectro de possibilidades, permitindo que as empresas não apenas se adaptem aos novos tempos, mas também se destaquem, selecionando as opções que melhor se alinham com seus objetivos e necessidades.

Este cenário, rico em nuances e detalhes, nos lembra que estamos em um ponto de inflexão. No vasto e complexo tapete do comércio mundial, os varejistas de **e-commerce** estão emergindo como os novos “guardiões” dos bens e serviços. Eles atuam como intermediários vitais antes que esses produtos cheguem às mãos dos consumidores finais. Este papel transcende a simples logística ou distribuição; representa uma redefinição fundamental de como concebemos a gestão do tempo e a organização em nossa economia globalizada (Paipa, 2021).

Considere, por exemplo, a iniciativa “**Click and Collect**” do Walmart, um conceito que pode parecer de um futuro distante, mas que já está incrustado em nosso presente. Estes serviços, oferecidos em várias lojas Walmart, permitem que os clientes comprem online e retirem na loja, eliminando o intermediário da entrega em domicílio. Em sua missão de melhorar a experiência do cliente, “**Click and Collect**” simboliza uma tentativa do Walmart de integrar o mundo digital com a experiência de compra tradicional. No entanto, a inovação do Walmart não para por aí (Carrión et al., 2023). Recentemente, começou a incorporar estações automatizadas em algumas de suas lojas, onde os clientes simplesmente escaneiam um código e coletam suas compras sem nenhuma interação humana, refletindo a visão progressista e o compromisso da empresa (Hunt & Rolf, 2022).

No entanto, essa evolução apresenta desafios inerentes. Com economias saturadas e o mercado global se transformando em um campo ultra competitivo, a urgência da mudança se intensifica. A inovação tornou-se essencial, não apenas um adicional. E esse ritmo frenético de transformação tem implicações profundas no âmbito trabalhista. As empresas não podem permanecer estáticas; devem se adaptar, evoluir e, em muitos casos, reinventar-se completamente (Adams & Wallace, 2020).

O crescimento estrondoso do **e-commerce** não está apenas redefinindo as estruturas comerciais em países desenvolvidos, mas também deixando sua marca em regiões emergentes como a América Latina. Esta revolução digital está criando impactos significativos em todo o continente (Díaz de Astarloa et al., 2021).

Na América Latina, o crescimento do **e-commerce** tem sido vertiginoso, impulsionado pela crescente penetração da Internet e pela rápida adaptabilidade da população às novas tecnologias. De acordo com o Beylis et al. (2023), estima-se que a economia digital possa contribuir com 4% para o crescimento do PIB da região. Esta tendência não representa apenas um aumento nas transações digitais, mas também na demanda por empregos relacionados, desde marketing digital até logística. Por exemplo, em países como México e Brasil, plataformas como MercadoLibre catalisaram a criação de dezenas de milhares de empregos, tanto diretos quanto indiretos. Ao mesmo tempo, as lojas físicas enfrentam o desafio de se adaptar ao novo cenário comercial. É evidente que o **e-commerce** está reconfigurando o tecido econômico e trabalhista da região, prenunciando o amanhecer de uma nova era comercial (Figura 3).

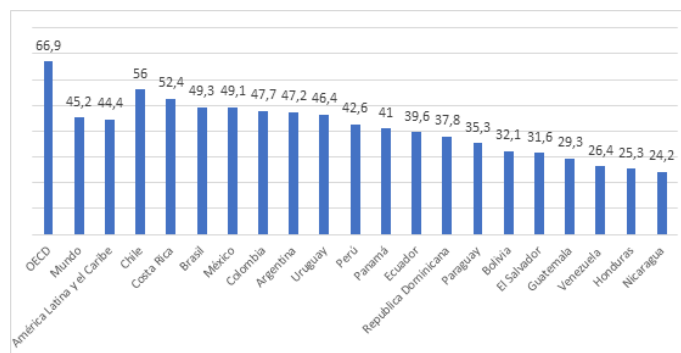


Figura 3. Índice de Desenvolvimento do Ecosistema Digital IDED (2021).

Esta revolução digital não vem sem seu conjunto de desafios. As responsabilidades que anteriormente eram do domínio do consumidor agora recaem sobre os ombros dos trabalhadores de armazém. Embora à primeira vista possa parecer uma transição trivial, esta mudança reflete uma reconfiguração mais profunda de nossa percepção e valorização do trabalho na era digital (Calvete, 2022).

Em uma análise perspicaz do impacto econômico da digitalização, destaca-se uma tendência fascinante: o avanço para o **e-commerce** pode estar atuando como um equalizador salarial, especialmente para aqueles que completaram apenas a educação secundária. Neste novo cenário, os salários no mundo do **e-commerce** superam notavelmente os de seus equivalentes no reino das lojas físicas. Enquanto um trabalhador típico de produção no setor digital ganha em média 50% a mais em comparação com o pessoal das lojas físicas (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2019).

Esta divergência salarial não é uma aberração passageira. Os salários em lojas físicas permaneceram estagnados, sem mostrar sinais significativos de crescimento. Agora, é tentador atribuir essa lacuna simplesmente à diferença nas horas trabalhadas; afinal, muitos cargos em lojas físicas são parciais. No entanto, a verdadeira história é mais complexa e gira em torno das habilidades. Na economia digital, habilidades tecnológicas são mais valorizadas, enquanto as lojas físicas costumam requerer um conjunto de habilidades diferente (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico, 2023).

A dinâmica do mercado de trabalho no setor tecnológico reflete essa valorização de habilidades especializadas. Os salários para profissionais tecnológicos, especialmente em centros tecnológicos como a China, estão em uma trajetória ascendente, com projeções de aumentos salariais entre 10 e 15% até o final de 2030 (Larsson & Teigland, 2020).

No entanto, o lado obscuro deste cenário é a crescente desigualdade salarial. À medida que os salários no setor tecnológico disparam, amplia-se a lacuna com outros setores, o que leva a um aumento na desigualdade de renda, um fenômeno que pode estrangular o crescimento econômico e exacerbar problemas como a pobreza (Economic Survey of Asia, 2023). As conclusões sobre este tema são sombrias: um aumento de apenas três pontos no coeficiente Gini poderia se traduzir em uma redução do crescimento econômico de 0,35 pontos percentuais por ano, culminando em uma perda acumulada de 8,5% do PIB em um período de duas décadas.

Além disso, o **e-commerce**, apesar de seus benefícios evidentes, não tem o mesmo impacto nas economias locais que as lojas físicas. Enquanto uma compra em uma loja local pode reverberar pela economia local em termos de emprego, impostos e fidelidade do cliente (Bauer & Fernández, 2023), as transações de **e-commerce** tendem a ter um efeito muito menos pronunciado. Um estudo sugere que enquanto as lojas locais podem recircular até 33% de cada dólar gasto na comunidade, as lojas online mal alcançam 1%.

Em última análise, para que países e empresas colham os benefícios do **e-commerce**, como eficiência e redução

de custos, é crucial que haja uma combinação equilibrada de investimentos em infraestrutura, regulamentações adequadas e formação em habilidades pertinentes.

As tecnologias emergentes estão constantemente empurrando as empresas a repensar seus modelos de negócios estratégicos, processos e relações. Os efeitos da revolução digital ainda estão por vir, já que a Internet interfere nas empresas tradicionais, afetando todo tipo de indústrias e esferas da vida. O **e-commerce** permite acessar mercados globais sem a necessidade de uma presença física, democratizando oportunidades para pequenas e médias empresas (PMEs).

Isso pode resultar em uma competição mais intensa, forçando as empresas a melhorar constantemente sua eficiência e qualidade de serviço (Santos et al., 2023). Portanto, as empresas podem se beneficiar das vantagens do **e-commerce** devido às reduções de custos e ao aumento da produtividade. No entanto, também é necessário identificar as desvantagens (Gupta et al., 2023).

Além disso, as empresas tradicionais que desejam incorporar o **e-commerce** em seu modelo de negócios podem incorrer em altos custos de mudança para se beneficiarem dos novos canais de promoção e distribuição de seus produtos (Beldevere et al., 2021; Gupta et al., 2023). Mas mesmo que a necessidade de lojas físicas possa estar diminuindo, o que reduziria os custos de inventário e mão de obra, as empresas devem investir mais em infraestrutura e instalações de armazenamento. Os modelos de negócios online necessitam de 300% mais espaço de armazenamento em comparação com a execução baseada em lojas, e até 2035, serão necessários mais de 213 metros quadrados de novo espaço de armazenamento (Robo Business, 2019).

Essa necessidade de maior espaço de armazenamento é um reflexo da mudança para o modelo de entrega direta ao consumidor (D2C), que permite às empresas maior controle sobre seu inventário e experiência do cliente, embora aumente a responsabilidade logística (Santos et al., 2023). Além dos custos de envio e gestão de inventário, o investimento inicial para estabelecer uma presença digital inclui custos de provedores de serviços, taxas para ferramentas e aplicativos digitais, taxas de transação e investimento de tempo.

O **e-commerce** é o motor de mudanças estratégicas e estruturais, e para sobreviver, as empresas devem aprender e se adaptar rapidamente às novas tecnologias, experimentando novos produtos, serviços e modelos de negócios. Tal inovação constante exige que as empresas implementem modelos de negócios únicos e um ambiente que facilite a inovação para se manterem competitivas, o que gera pressão sobre os custos.

As empresas começaram a gastar menos em inovação incremental e alocar mais de seus orçamentos decrescentes de pesquisa e desenvolvimento para inovação revolucionária (Gupta et al., 2023). A inovação envolve riscos substanciais e requer que as empresas desenvolvam capacidades únicas para gerir os riscos, reduzir os custos dos produtos, impulsionar o crescimento e expandir as margens.

Além disso, a adaptação ao **e-commerce** exige uma robusta segurança cibernética e proteção de dados, já que as transações digitais e a coleta de dados dos clientes apresentam novos riscos e desafios legais (Yang et al., 2023). Os setores e indústrias mais intensivos na internet na América Latina e no Caribe, que serão afetados pelo **e-commerce**, são componentes eletrônicos, alimentos, produtos farmacêuticos e produtos florestais/papel (Suominen, 2019). O **e-commerce**, como principal impulsionador da automação, também moldará futuros empregos e indústrias específicas.

Cerca de 60% dos empregos em vendas e 70% dos empregos em transporte, armazenamento e logística provavelmente serão influenciados pela automação, especialmente a indústria de varejo, que enfrentará uma tendência de queda no emprego, afetando cada cidade e região (Cruz & Bustamante, 2023). Outro aspecto é a estrutura organizacional, onde o **e-commerce** ofereceu a oportunidade de criar equipes virtuais e fomentar o trabalho remoto e colaborativo online, onde a importância da distância é reduzida e as pessoas podem trabalhar de casa, o que pode melhorar a produtividade.

Essa mudança para o trabalho remoto também apresenta desafios em termos de gestão e coesão de equipes, exigindo novas habilidades de liderança e ferramentas de colaboração para manter a eficiência e a cultura organizacional (Gandrita et al., 2022). Os custos de processamento, armazenamento e distribuição de informações são mais baixos, já que muitos dos bens e serviços podem ser produzidos em qualquer lugar e entregues eletronicamente ou fisicamente aos consumidores (Ortegón, 2022). A política de troca e reembolso, os custos de envio e manuseio, exercem pressão sobre as lojas online para reduzirem seus preços a fim de obterem uma vantagem competitiva sobre as lojas tradicionais (Belvedere et al., 2021).

O rápido crescimento e os preços baixos podem fazer com que as empresas sofram uma qualidade de serviço degradada, perdas financeiras e ganhos operacionais negativos. Por outro lado, o **e-commerce** impõe pressão às empresas de varejo para fornecerem um melhor serviço aos seus clientes e obterem uma imagem de marca aprimorada.

A adoção da Internet trouxe muitos benefícios, mas também introduziu novos perigos para os consumidores. O

e-commerce representa um canal de distribuição (Gupta, 2014), permitindo a acessibilidade e disponibilidade 24/7 de produtos de diferentes vendedores tanto para empresas quanto para consumidores.

Na América Latina em 2022, este mercado teve um volume de compras de USD 168 bilhões e é composto por quase 300 milhões de pessoas que compraram bens de consumo através do **e-commerce**, e adicionalmente cerca de 51% de todos os usuários de Internet usam sites de e-commerce (Katz et al., 2022). Estima-se que o volume de novos consumidores cresça 20% até 2027, sendo os países à frente na penetração do **e-commerce** Brasil e México, com uma participação de 30% do volume de negócios da região (Chevalier, 2023).

Esse crescimento representa uma mudança significativa nos padrões de consumo, impulsionando as empresas a adaptar suas estratégias de marketing e operações logísticas. A capacidade de personalizar ofertas e recomendações com base no comportamento de navegação e compra anterior dos consumidores é uma vantagem chave do **e-commerce**. No entanto, isso também gera preocupações com a privacidade e o uso de dados pessoais, exigindo um equilíbrio entre personalização e proteção de dados (Gupta et al., 2023).

A composição do gasto concentra-se em varejo (53%) e outros serviços (24%) (inclui impostos, educação, bilhetes de transporte, serviços públicos, entre outros). Neste sentido, ganha relevância a vulnerabilidade da sociedade frente ao vício na fase em que uma nova substância ou atividade comportamental é introduzida pela primeira vez na cultura (visto que mais de 80% desse consumo está relacionado a bens e serviços não essenciais) (Pellegrino et al., 2022).

A instabilidade emocional e o materialismo têm um efeito positivo no vício em Internet, o que influencia nas compras impulsivas online. Devido à falta de consideração racional e econômica, alguns consumidores podem potencialmente enfrentar problemas financeiros. Aqui surge a questão de se os vícios em Internet realmente existem ou se a Internet é simplesmente o meio através do qual um comportamento viciante preexistente é realizado (Aboujaoude et al., 2022).

Além disso, a facilidade e conveniência do **e-commerce** podem fomentar um consumo mais impulsivo, exacerbado por táticas de marketing como ofertas limitadas e recomendações personalizadas. Este fenômeno pode ter implicações significativas em termos de saúde mental e bem-estar financeiro, especialmente entre os consumidores mais jovens e vulneráveis (Lv & Liu, 2022).

O **e-commerce** tornou a distância irrelevante e permitiu que os clientes buscassem e localizassem produtos que correspondam às suas características e preços

desejados (Reinartz et al., 2019). A Internet contribuiu para a existência de consumidores melhor informados, que têm mais probabilidade de encontrar um produto que atenda às suas preferências (Odzic & Bozkurt, 2023).

Os consumidores estão mais empoderados para tomar uma decisão de compra devido à disponibilidade de informações, avaliações de produtos e avaliações (Chen et al., 2022). Os consumidores veem os sites de avaliações online tão precisos e confiáveis quanto as recomendações pessoais, e na América Latina, cerca de 36% dos usuários adultos de Internet já classificaram um produto, serviço ou pessoa usando um sistema de classificação online (Lotitto & Díaz de Astarloa, 2023).

No entanto, esta democratização da informação também traz desafios. A prevalência de avaliações falsas e a influência de influenciadores pagos nas redes sociais podem distorcer a percepção dos produtos, gerando desconfiança entre os consumidores. Além disso, a sobrecarga de informações pode levar à paralisia da análise, onde os consumidores se sentem sobrecarregados pelas opções disponíveis e têm dificuldades para tomar decisões de compra informadas (Cooley & Parks-Yancy, 2019).

Determinou-se que cada segundo consumidor buscou na Internet avaliações e recomendações (Qiu & Zhang, 2023). Dessa forma, comprar através do **e-commerce** reduz os custos de busca de produtos ou serviços (Hasiloglu & Kaya, 2021), mas, por outro lado, também pode aumentá-los. Além das avaliações de produtos, os consumidores na América Latina podem realizar comparações rápidas de preços usando motores de busca e sites de comparação de preços específicos da região, como Buscapé no Brasil ou MercadoLibre em vários países latino-americanos (Bohórquez & Munte, 2023).

Uma proporção significativa de consumidores latino-americanos utiliza esses sites de comparação de preços, e muitos deles consultam dois ou três desses sites antes de tomar uma decisão de compra. Uma porcentagem menor, mas ainda considerável, de consumidores utiliza quatro ou mais sites de comparação, o que aumenta os custos de busca em seu esforço para garantir obter a melhor oferta (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2019).

Apesar desses benefícios, o aumento no uso de comparadores de preços e a facilidade de acesso a múltiplos fornecedores podem gerar uma “guerra de preços” entre os vendedores, reduzindo suas margens e, potencialmente, a qualidade do serviço. Além disso, a onipresença desses sites de comparação pode levar os consumidores a priorizar o preço sobre outros fatores importantes, como qualidade e sustentabilidade do produto (Dekimpe, 2020).

O comércio eletrônico na América Latina, assim como em outras partes do mundo, é vulnerável a fraudes devido à falta de pistas físicas, representando uma tendência crescente e generalizada em custos relacionados com fraudes (Alcívar & Calderón, 2022). A segurança dos pagamentos e as preocupações com a privacidade destacam-se como uma das principais razões pelas quais os consumidores na região são relutantes em realizar compras online (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe, 2021b).

Além disso, a crescente sofisticação das táticas de fraude, como o **phishing** e o roubo de identidade, apresenta desafios significativos tanto para os consumidores quanto para os varejistas. Esses riscos exigem medidas de segurança mais robustas e uma maior educação do consumidor sobre práticas seguras online. A colaboração entre empresas, governos e organizações de consumidores é crucial para melhorar a segurança no **e-commerce** e restaurar a confiança dos consumidores (Javaid et al., 2023).

No âmbito da proteção de dados, a América Latina viu avanços significativos. Por exemplo, a Lei Geral de Proteção de Dados no Brasil, semelhante em alguns aspectos ao Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE, reflete um passo importante na preocupação com a privacidade dos dados. Estas leis exigem o consentimento do usuário para o uso de seus dados e estabelecem que tal consentimento deve ser obtido de maneira clara e acessível (Chevalier, 2023).

No entanto, a ampla variedade de produtos disponíveis online e a sobrecarga de informações podem deixar os consumidores latino-americanos confusos ao escolher produtos. A falta de confiança no **e-commerce**, principalmente devido à impossibilidade de testar os produtos antes da compra, aumenta as possibilidades de pedidos incorretos e eleva os custos de devolução. Além disso, a falta de interação social no processo de compra online continua sendo um fator que afeta a confiança do consumidor, como observado em pesquisas regionais onde muitos consumidores expressam preferência pelo contato pessoal no processo de compra.

CONCLUSÕES

A era das compras online, caracterizada por notáveis avanços tecnológicos e uma comunicação mundial em constante crescimento, iniciou uma nova fase na história econômica e empresarial do nosso planeta. Este fato, definido pela conversão para processos digitais e a integração das economias em escala global, não só transformou as estratégias e rivalidades entre as empresas, mas também a maneira como os indivíduos interagem com o mercado e determinam suas opções de compra.

Se analisarmos o panorama econômico mais amplo, o comércio eletrônico demonstrou ser uma força poderosa

para impulsionar o crescimento econômico. Para isso, facilita que as empresas alcancem mercados maiores e permite que novos atores entrem em cena. Como resultado, fez uma contribuição significativa para o aumento geral do PIB, até mesmo em lugares como a América Latina. Mas todo esse crescimento traz uma série de desafios importantes, especialmente no local de trabalho. Isso se deve à necessidade de novas capacidades e de reestruturação trabalhista, algo que não se pode evitar.

A chegada do **e-commerce** provocou uma mudança profunda na forma como consumimos bens e serviços. Abriu um mundo completamente novo de possibilidades para os consumidores, oferecendo-lhes um acesso incomparável a uma ampla gama de produtos e serviços. Além disso, tornou essas ofertas disponíveis 24 horas por dia, permitindo que os consumidores façam compras a qualquer momento que lhes convenha. Essa conveniência proporcionou aos consumidores a possibilidade de comparar preços e características sem esforço, permitindo-lhes tomar decisões mais informadas ao comprar. No entanto, junto com esses benefícios vêm certos desafios. Um desses desafios é o aumento das compras impulsivas, já que a facilidade das compras online muitas vezes pode tentar os consumidores a fazer compras por capricho sem considerar as consequências. Além disso, existem riscos associados à segurança online e à privacidade de dados, já que os consumidores devem ter cuidado ao compartilhar informações pessoais online.

No âmbito do comércio internacional, o **e-commerce** surgiu como uma força radical, que derrubou barreiras de longa data e permitiu um fluxo mais fluido de bens e serviços através das fronteiras. Embora essa mudança de paradigma tenha gerado importantes vantagens econômicas, também gerou preocupações sobre a resistência dos estabelecimentos tradicionais e as repercussões nas economias locais.

No local de trabalho, o âmbito do comércio eletrônico está revolucionando as funções e competências necessárias. A introdução da automação e da inteligência artificial está alterando as ocupações convencionais, abrindo caminho para novas perspectivas, mas ao mesmo tempo apresenta obstáculos consideráveis em relação à aquisição de novas habilidades e adaptação. Esta transição para um ambiente de trabalho mais mecanizado e tecnologicamente avançado produziu uma profunda influência na disposição e coordenação do trabalho.

No mundo em constante evolução das economias emergentes como as da América Latina, o comércio eletrônico surge como um fenômeno de duas faces. Oferece possibilidades excepcionais de progresso e avanço, ao mesmo tempo que apresenta obstáculos relacionados

à infraestrutura, regulamentação e desenvolvimento das habilidades necessárias. O triunfo nesta era de mudanças dependerá, em última instância, da capacidade das nações e das corporações para superar com sucesso esses obstáculos, alcançando um delicado equilíbrio entre a inovação inovadora e a preservação da sustentabilidade e igualdade.

Em resumo, o e-commerce é um fenômeno multifacetado que, embora ofereça muitas oportunidades de crescimento e inovação, também requer uma consideração cuidadosa de suas complexas implicações econômicas e sociais. O desenvolvimento contínuo da economia digital requer uma coordenação estratégica tanto dos governos quanto do setor privado, com foco na sustentabilidade, equidade e inclusão. Ao entrar no século XXI, é importante enfrentar esses desafios de maneira integral, reconhecendo tanto o potencial quanto os riscos do comércio eletrônico, a fim de garantir um desenvolvimento econômico equilibrado e benéfico para todos os setores da sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboujaoude, E., Kuss, D., Yao, M., & Leung, L. (2022). *Online Psychology Beyond Addiction and Gaming: A Global Look at Mental Health and Internet-Related Technologies*. Frontiers Media SA.
- Adams, J., & Wallace, T. (2020). The gig economy: exploring competing narratives. Em, Digital Future Society (Eds.), *Faster than the future. Facing the digital age*. Red.es. https://digitalfuturesociety.com/app/uploads/2021/02/Faster_than_the_future_DFS_v2.pdf
- Ahí, A., Sinkovics, N., & Sinkovics, R. (2023). E-commerce policy and the global economy: A path to more inclusive development? *Management International Review*, 63(1), 27-56. _
- Alcívar, C., & Calderón, J. (2016). *Análisis espacial de los delitos y aplicación de la normativa jurídica ecuatoriana*. Universidad ECOTEC.
- Alderete, M. V. (2022). The effect of broadband on economic growth in Latin America: an approach based on a simultaneous equations model. *CEPAL Review*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/61b4b712-1107-48b5-90cb-d10704e3e8cb/content>
- Álvarez, I., Quirós, C., Marín, R., Medina, L., & Biurrun, A. (2021). La transformación digital en Iberoamérica: una oportunidad para la inclusión en la era pos-COVID-19. Fundación Carolina Telefónica. https://www.fundacion-carolina.es/wp-content/uploads/2021/12/La_transicion_digital.pdf

- Artopoulos, A., Cancela, V., Huarte, J., & Rivoir, A. (2019). El último kilómetro del e-commerce: segunda brecha (digital) del desarrollo informacional. En: A. Rivoir y M. Morales (Eds). *Tecnologías digitales: miradas críticas de la apropiación en América Latina*. CLACSO. _
- Attaran, M., Attaran, S., & Kirkland, D. (2020). Technology and organizational change: Harnessing the power of digital workplace. En, E. Idemudia, *Handbook of research on social and organizational dynamics in the digital era*. IGI Global.
- Bauer, A., & Fernández, S. (2023). *Effects of e-commerce on local labor markets*. https://anahid-bauer.github.io/assets/E-commerce_LLM.pdf
- Belvedere, V., Martinelli, E., & Tunisini, A. (2021). Getting the most from E-commerce in the context of omnichannel strategies. *Italian Journal of Marketing*, 2021, 331-349. _
- Beylis, G., Maloney, W., Vuletin, G., & Zambrano, J. (2023). Conectados: Tecnologías Digitales para la Inclusión y el Crecimiento. Informe Económico América Latina y el Caribe. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2039-7>
- Bohórquez, J., & Muent, C. (2023). Comportamiento del consumidor hacia las compras en línea durante la Covid-19 en Latinoamérica: Revisión sistemática de la literatura. *INNOVA Research Journal*, 8(3), 110–131. _
- Brichetti, J., Mastronardi, L., Rivas, M., Serebrisky, T., & Solís, B. (2021). *La brecha de infraestructura en América Latina y el Caribe: estimación de las necesidades de inversión hasta 2030 para progresar hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. BID. <https://publications.iadb.org/es/la-brecha-de-infraestructura-en-america-latina-y-el-caribe-estimacion-de-las-necesidades-de>
- Calvete, C. (2021). A indústria 4.0 e a nova razão do mundo. In Sadi Dal Roso, Ana Moreira, Cássio Calvete, & José Krein (Eds.), *O futuro é a redução da jornada de trabalho*. CESIT. <https://www.cesit.net.br/o-futuro-e-a-reducao-daa-jornada-de-trabalho/>
- Carrión, T., Herrera, A., e Uzcátegui, C. (2023). La inteligencia artificial y la maximización de la racionalidad económica. En Javier Solano y Francisco Zagari. *Economía Digital y Responsabilidad Social, un Análisis Multifacético*. Editora Artemis. _
- Chen, T., Samaranayake, P., Cen, X., Qi, M., & Lan, Y. (2022). The impact of online reviews on consumers' purchasing decisions: Evidence from an eye-tracking study. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Chevalier, S. (2023). *E-commerce in Latin América, statistics and facts*. <https://www.statista.com/topics/2453/e-commerce-in-latin-america/#topicOverview>
- Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. (2021a). International trade outlook for Latin America and the Caribbean, 2021: Pursuing a resilient and sustainable recovery. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/47536>
- Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. (2021b). Internet & jurisdiction and ECLAC regional status report 2020. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/46421>
- Cooley, D., & Parks-Yancy, R. (2019). The effect of social media on perceived information credibility and decision making. *Journal of Internet Commerce*, 18(3), 249-269. _
- Cruz, O., & Bustamante, J. (2023). Evolución de las cadenas de suministro para el comercio electrónico y una última milla sustentable. *Revista Gestión I+ D*, 8(1), 78-107. _
- Dekimpe, M. (2020). Retailing and retailing research in the age of big data analytics. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 3-14. _
- Díaz de Astarloa, B., Mulder, N., Corcuera, S., Weck, W., Barreiros, L., Contreras, R. e Patiño, A. (2021). Post pandemic Covid-19 economic recovery: Enabling Latin America and Caribbean to better harness e-commerce and digital trade. IDB. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Recuperacion-economica-tras-la-pandemia-COVID-19-empoderar-a-América-Latina-y-el-Caribe-para-un-mejor-aprovechamiento-del-comercio-electronico-y-digital.pdf>
- Domadenik, P., Koman, M., & Redek, T. (2018) New technological trends shaping a digital business future: an introductory note. Em, P. Domadenik, M. Koman i T. Redek, *Shaping the future: opportunities and challenges of e-commerce*. Ąasnik Finance. http://www.ef.uni-lj.si/media/document_files/enote/IMB/vstavek_PKP_1.pdf
- Duch-Brown, N., & Cardona, M. (2016). Delivery Costs and Cross-border e-Commerce in the EU Digital Single Market. Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/202220/1/jrc-dewp201603.pdf>

- Dwivedi, Y., Ismagilova, E., Hughes, D., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A., Kumar, V., Rahman, M., Raman, R., Rauschnabel, P., Rowley, J., Salo, J., Tran, G., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59.
- Economic Survey of Asia. (2023). Economic and Social Survey of Asia and the Pacific (Vol. 41). Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. https://www.unescap.org/sites/default/d8files/knowledge-products/Survey2022_1.pdf
- Gandrita, D., Gandrita, A., & Rosado, D. (2022). Overcoming Remote Leadership Challenges: Lessons Learned from Covid-19. *Journal of Business and Management studies*, 4(4), 170-183.
- Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of E-Commerce in today's business. *International Journal of Computing and Corporate Research*, 4(1), 1-8. _
- Gupta, S., Kushwaha, P., Badhera, U., Chatterjee, P., & Gonzalez, E. (2023). Identification of benefits, challenges, and pathways in E-commerce industries: An integrated two-phase decision-making model. *Sustainable Operations and Computers*, 4, 200-218.
- Hasiloglu, M., & Kaya, O. (2021). An analysis of price, service and commission rate decisions in online sales made through E-commerce platforms. *Computers & Industrial Engineering*, 162.
- Hendricks, S., & Mwapwele, S. (2023). A systematic literature review on the factors influencing e-commerce adoption in developing countries. *Data and Information Management*, 100045.
- Hunt, W., & Rolf, S. (2022). *Artificial intelligence and automation in retail*. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/bruessel/19054.pdf>
- Javaid, M., Haleem, A., Singh, R., & Suman, R. (2023). Towards insighting cybersecurity for healthcare domains: A comprehensive review of recent practices and trends. *Cyber Security and Applications*, 1.
- Katz, R., & Jung, J. (2021). The economic impact of broadband and digitization through the COVID-19 pandemic: Econometric modelling. ITU Publications. https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/pref/D-PREF-EF_COV_ECO_IMPACT_B-2021-PDF-E.pdf
- Katz, R., Jung, J., & Callorda, F. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>
- Larsson, A., & Teigland, R. (2020). *The digital transformation of labor: Automation, the gig economy and welfare*. Routledge. _
- Lee, K. (2019). Artificial Intelligence and the Future of Work: A Chinese Perspective. In BBVA OpenMind, *Work in the Age of Data, data, ideas, and proposals on digital economy and the world of work*. BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/en/articles/artificial-intelligence-and-the-future-of-work-chinese-perspective/>
- Lotitto, E., & Díaz de Astarloa, B. (2022). *The landscape of B2C e-commerce marketplaces in Latin America and the Caribbean*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/48583>
- Lv, J., & Liu, X. (2022). The Impact of Information Overload of E-Commerce Platform on Consumer Return Intention: Considering the Moderating Role of Perceived Environmental Effectiveness. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13).
- Mikalef, P., Lemmer, K., Schaefer, C., Ylinen, M., Fjørtoft, S., Torvatn, H., Gupta, M. & Niehaves, B. (2023). Examining how AI capabilities can foster organizational performance in public organizations. *Government Information Quarterly*, 40(2).
- Odzic, S., & Bozkurt Ates, D. (2023). *The Impact of Personalization on Consumer Purchase Intention in Online Shopping*. (Tese de mestrado). Mälardalen University.
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2019). *Unpacking e-commerce: business models, trends and policies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/23561431-en>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2023). Latin American Economic Outlook 2023: Investing in Sustainable Development. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8c93ff6e-en>.
- Ortegón, E. (2022). *Prospectiva y planificación en la era de la inteligencia artificial en América Latina y el Caribe: ¿Cómo salir del entrapamiento?*. Universidad Continental. _
- Oviedo, M., & Bocanegra, G. (2023). Alianza del Pacífico: e-commerce minorista y consumidores finales. *Revista Academia & Negocios*, 9(1), 1-12. _
- Paipa, C. (2021). Evolución del e-commerce: una perspectiva desde China y América Latina. Brújula. *Semilleros de Investigación*, 9(17), 7-20. _
- Panasenko, S., Karashchuk, O., Krasilnikova, E., Mayorova, E., Nikishin, A., & Pankina, T. (2022). El impacto de la globalización y la digitalización de la economía en el desarrollo del e-commerce. *REICE: Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*, 10(20), 129-144. _

- Parishev, A., Hristovski, G., Jolakoski, P., & Stojkoski, V. (2020). *E-commerce impact on economic growth*. (Paper). Conference Proceedings: Economic and Business Trends Shaping the Future, Skopje, Macedonia. _
- Pellegrino, A., Abe, M., & Shannon, R. (2022). The dark side of social media: content effects on the relationship between materialism and consumption behaviors. *Frontiers in psychology*, 13.
- Qiu, K., & Zhang, L. (2023). How online reviews affect purchase intention: A meta-analysis across contextual and cultural factors. *Data and Information Management*, 100058.
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350-366.
- ROBO Business (2019). Warehouse automation: rise of warehouse robots. <https://www.roboticsbusinessreview.com/wp-content/uploads/2019/10/RiseOfTheWarehouseRobots-LogisticsIQ.pdf>
- Santos, V., Augusto, T., Vieira, J., Bacalhau, L., Sousa, B. M., & Pontes, D. (2023). E-Commerce: Issues, Opportunities, Challenges, and Trends. In José Santos & Bruno Sousa, *Promoting Organizational Performance Through 5G and Agile Marketing*. IGI Global.
- Sirimanne, S. (2023). *Measuring the value of e-commerce*. United Nations Publications. https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecde2023d3_en.pdf
- Suominen, K. (2019). El comercio digital en América Latina ¿Qué desafíos enfrentan las empresas y cómo superarlos? CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/44976>
- Tolstoy, D., Nordman, E., Hånell, S., & Özbek, N. (2021). The development of international e-commerce in retail SMEs: An effectuation perspective. *Journal of World Business*, 56(3).
- Von Abrams, K. (2021). Global Ecommerce Forecast 2021-Digital Leads the Way, Building on 2020's Growth. eMarketer. <https://www.insiderintelligence.com/content/global-ecommerce-forecast-2021>
- Yang, Y., Chen, N., & Chen, H. (2023). The Digital Platform, Enterprise Digital Transformation, and Enterprise Performance of Cross-Border E-Commerce—From the Perspective of Digital Transformation and Data Elements. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 18(2), 777-794. _
- Yusriadi, Y., Awaluddin, M., Firman, H., & Asrijal, A. (2022). Implementation of e-commerce in supply chain management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(4), 1279-1288.
- Zhang, J., Zhao, W., Cheng, B., Li, A., Wang, Y., Yang, N., & Tian, Y. (2022). The impact of digital economy on the economic growth and the development strategies in the post-COVID-19 era: evidence from countries along the “Belt and Road”. *Frontiers in public health*, 10.

En la Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos (RTEST) solo se aceptarán artículos científicos inéditos que no estén comprometidos con otras publicaciones periódicas. El idioma de publicación es el español; aunque se aceptarán artículos en inglés y portugués.

Los tipos de contribuciones que aceptará son: artículos científicos resultados de investigaciones, ensayos, reseñas y revisiones bibliográficas.

Las contribuciones deben escribirse en Microsoft Office Word (".doc" o ".docx"), empleando letra Arial, 12 puntos, interlineado sencillo. La hoja tendrá las dimensiones 21,59 cm x 27,94 cm (formato carta). Los márgenes superior e inferior serán a 2,5 cm y se dejará 2 cm para el derecho e izquierdo.

ESTRUCTURA DE LOS MANUSCRITOS

Los artículos enviados a la revista tendrán la siguiente estructura:

- Extensión entre 15 y 20 páginas.
- Título en español e inglés (15 palabras como máximo).
- Nombre (completo) y apellidos de cada uno de los autores. Se sugiere a los autores que en el nombre científico se eliminen los caracteres especiales del español y otras lenguas (tildes, ñ, ç...) para estandarizarlo conforme a los parámetros de la lengua franca (inglés) y ser indexados correctamente en las bases de datos internacionales. En caso que los autores cuenten con dos apellidos deben unirse por medio de un guión.
- Correo electrónico, identificador ORCID e Institución. Los autores que carezcan de ORCID deben registrarse en <https://orcid.org/register>
- Resumen en español y en inglés (no excederá las 250 palabras) y palabras clave (de tres a diez en español e inglés).
- Introducción; Materiales y métodos; Resultados y discusión (para artículos de investigación). El resto de las contribuciones tendrá en vez de estos dos apartados anteriores: Metodología, Desarrollo. Todos los artículos contarán con: Conclusiones, nunca numeradas; y Referencias bibliográficas. Los Anexos, si los tiene, se incluirán al final del documento.

OTROS ASPECTOS FORMALES

- Las páginas se enumerarán en la esquina inferior derecha.
- Las tablas serán enumeradas según su orden de citación y su título se colocará en la parte superior (Ej, Tabla 1. Nombre).
- Las figuras no excederán los 100 Kb, ni tendrán un ancho superior a los 10 cm. Serán entregadas aparte en formato de imagen: .jpg o .png. En el texto deberán ser numeradas, según su orden y su nombre se colocará en la parte inferior (Ej. Figura 1. Nombre).
- Las abreviaturas acompañarán al texto que la define la primera vez, entre paréntesis.
- Las notas se localizarán al pie de página y estarán enumeradas con números arábigos. Tendrán una extensión de hasta 60 palabras.
- Los anexos serán mencionados en el texto de la manera: ver anexo 1 ó (anexo 1).

CITAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Las citas y referencias bibliográficas se ajustarán al estilo de la Asociación Americana de Psicología (APA), 7ma edición, 2019. Se deben utilizar como mínimo 25 fuentes que se encuentren en el rango de los últimos cinco a diez años. En el caso de fuentes que sean artículos científicos se deben utilizar, preferentemente, aquellas que provengan de revistas científicas indexadas en Scopus y SciELO. En las referencias se mencionarán solo las citadas en el texto, ordenadas alfabéticamente con sangría francesa.