

Revista de Marketing y Publicidad

Revista semestral núm. 6 | Noviembre-Febrero 2022-2023

ISSN: 2659-3904

Sostenibilidad y gastronomía local en los destinos turísticos en el contexto de la covid-19

Miguel Ángel Moliner Tena,
Diego Monferrer Tirado,
Marta Estrada Guillén
y Lidia Vidal Meliá

Vinculación emocional hacia la marca y marketing digital como estrategia de éxito en tiempos de covid-19

Verónica Baena Graciá

Nivel de implicación de deportistas colombianos de alto rendimiento con el patrocinio deportivo

Laura Juliana Caro Niño
y Juan F. Mejía-Giraldo

Comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas de la capital colombiana: estrategias para enfrentar la crisis por la covid-19

Carlos Andrés Arango Lozano



Descubre nuestras novedades editoriales del área de marketing

Éxito online: El ABC de tu estrategia digital



Antonio Reina Muro

978-84-454-4407-8

2022 (2.ª ed.)

304 págs.

37,90 € (papel)

20,20 € (digital)

Este manual está pensado para emprendedores que quieran conocer los procesos de construcción de proyectos *online* aplicando distintas técnicas de marketing. Desde la elección del nombre de dominio, pasaremos a conocer la importancia que tiene tomar una buena decisión a la hora de alojar nuestro contenido. Seguidamente, conoceremos las bondades de trabajar con el gestor de contenidos más utilizado en el mercado, cómo implementar una *newsletter* o cómo crear un e-Commerce para vender nuestros productos/servicios, hasta obtener ingresos recurrentes a través de nuestra página web.

Marketing y ventas inteligentes en la era digital



**Rafael Muñoz González,
Virginia Muñoz de la
Torre**

978-84-454-4393-4

2022 (2.ª ed.)

552 págs.

45,50 € (papel)

30,20 € (digital)

A través de sus 12 capítulos, *Marketing y ventas inteligentes en la era digital* nos acerca al futuro más inmediato, aportándonos estrategias innovadoras y marcándonos las tendencias que el cliente considera y evalúa frente a la marca. También se detiene en el valor que tiene hoy en día la comunicación y que bien implementada nos facilita el entendimiento, la negociación positiva y el trabajo en equipo. Y todo ello sin olvidar conducirnos de manera práctica por internet y las redes sociales para conseguir el mejor posicionamiento en la red de nuestra compañía.

Estrategia digital del mix de marketing online



Javier Cabezas Arias

978-84-454-3788-9

2019 (1.ª ed.)

318 págs.

35 € (papel)

17,50 € (digital)

Este manual aborda una materia imprescindible para cualquier lector que pretenda desenvolverse en el mundo de la transformación digital y, en concreto, de la estrategia del mix de un plan de marketing digital. Se describe de forma estructurada la evolución desde el marketing tradicional al digital, la evolución de las 4 P tradicionales (producto, precio, distribución y promoción) a las 4 C (valor para el cliente, coste digital, distribución digital y publicidad/comunicación digital), recorriendo finalmente los 4 pilares fundamentales de esta estrategia: generación de tráfico, captación de *leads*, conversión en ventas y analítica web.

Revista de Marketing y Publicidad

Núm. 6 | noviembre-febrero 2022-2023

Directora editorial

Prof.ª Dra. María Aránzazu de las Heras García. Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)

Dirección de la revista y editora jefe

Prof.ª Dra. Ana Landeta Echeberria. Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)

Subdirectora y editora de sección

Prof.ª Dra. Ana Belén Bastidas Manzano. Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA (España)

Consejo asesor

Prof. Dr. Joaquín Aldás-Manzano. Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universitat de València Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados en la Facultat d'Economia de la Universitat de València (España)

Prof.ª Verónica Baena Gracia. Catedrática de Marketing. Universidad Europea de Madrid (España)

Prof. Jean-Philippe Charron. Departamento de Financiación e Investigación Comercial. Universidad Autónoma de Madrid (España)

D.ª Rodica Crudu. Ph. D. Jean Monnet Profesor, Fulbright Fellow. Decana de la Facultad de Relaciones Económicas Internacionales. Academia de Estudios Económicos de Moldavia (Moldavia)

Prof. Ignacio Cruz Roche. Catedrático. Departamento de Financiación e Investigación Comercial: UDI de Marketing. Universidad Autónoma de Madrid (España)

Prof. Ubaldo Cuesta Cambra. Catedrático de Psicología de la Comunicación (España)

D.ª Irene Fernández Rodríguez. Directora de MKT, Comunicación y E-Comerce. NH Hotel Group España, Portugal y USA (España)

Prof.ª Encarnación González Vázquez. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Vigo (España)

D. Óscar Herencia Rodrigo. General manager – MetLife Spain & Portugal (España)

Prof. Ángel Herrero Crespo. Catedrático de la Universidad de Cantabria. Presidente de la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (Aemark) (España)

Prof.ª Alicia Izquierdo Yusta. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Burgos (España)

Prof.ª Eva Kasparova. Ph. D. en Dirección de Empresas. Profesora asociada de Psicología Gerencial. Universidad de Economía y Negocios de Praga (República Checa)

Prof.ª Nora Lado Cousté. Catedrática de Marketing. UC3M. Directora del Máster en Advertising Communication UC3M (España)

Prof.ª Beatriz Lapastora Domingo. Directora en Zenith - Publicis Media y Profesora de CEF.- (España)

D.ª María Lázaro Ávila. Directora de Desarrollo Corporativo. Real Instituto Elcano (España)

Prof. Juan José López García. CEO Royal Comunicación Internacional. Ph.D, Profesor del Centro de Estudios Financieros y la Universidad a Distancia de Madrid (España)

Prof.ª Josefa Delia Martín Santana. Catedrática de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria (España)

D.ª Fernando Antonio Moroy Huetó. Director de Relaciones Institucionales de La Caixa. Profesor del Centro de Estudios Financieros y la Universidad a Distancia de Madrid (España)

Prof. Antonio Navarro García. Catedrático de universidad. Comercialización e Investigación de Mercados (España)

Prof.^a Carmen de Pablos Heredero. Catedrática de Organización de Empresas. Universidad Rey Juan Carlos (España)

D. Robert W. Robertson. Ph. D. en Dirección y Organización. Presidente de Bahamas Technical & Vocational Institute (Nasáu [Bahamas]) (EE. UU.)

D. David Sastre Segovia. SEUR - Chief customer officer (España)

Comité científico

Prof. Dr. Enrique Antón de las Heras. Profesor doctor en Economía. Universidad Carlos III de Madrid (España)

Prof. Dr. Ángel Bartolomé Muñoz de Luna. Profesor doctor. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación. Universidad CEU San Pablo (España)

Prof.^a Marisol de Brito Correia. Ph. D. en Ingeniería Informática. Profesora de la Universidad del Algarve (Portugal)

Prof. Dr. Julio Cerviño. Profesor doctor. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid (España)

Prof.^a Dra. Ana Isabel Fernández Sainz. Profesora doctora. Facultad de Económicas. Universidad del País Vasco (España)

Prof. Jesús García de Madariaga. Profesor doctor. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad Complutense de Madrid (España)

Prof.^a Daury Nova. Profesora del Área de Publicidad y Marketing del CEF.- Santo Domingo (República Dominicana)

Prof.^a Dra. Eglee Andreina Ortega Fernández. Profesora doctora. Departamento de Periodismo y Nuevos Medios. Universidad Complutense de Madrid (España)

Prof. Pedro Ramiro Palos Sánchez. Profesor titular. Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones. Universidad de Sevilla (España)

Prof.^a Dra. Estíbaliz Pérez Asperilla. Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad. Profesora de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad a Distancia de Madrid (España)

Prof.^a María Esther de Quevedo Puente. Profesora titular. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Burgos (España)

Prof.^a Ana Reyes Menéndez. Ph. D. en Economía de la Empresa. Profesora de Marketing Digital de la Universidad Rey Juan Carlos (España)

D. Rony Mauricio Rodríguez Barquero. Ph. D. y Consultor de la Escuela Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica)

Prof.^a Lleana Rotaru. Assoc. Prof. Ph. D. Habil. Facultad de Ciencias Políticas, Filosofía y Comunicación. Universidad West de Timișoara (Rumanía)

Dr. Luis Torres Acebrón. Profesor universitario y consultor. Universidad Politécnica de Cataluña (España)

Prof. Jesús Alberto Valero Matas. Profesor titular de Sociología. Universidad de Valladolid (España)

Prof. Félix Velicia Martín. Profesor titular. Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universidad de Sevilla (España)

Coordinación y edición/Secretaría de dirección

María Magro Montero

Centro de Estudios Financieros

c/ Alfonso Gómez, 28, 28037 Madrid • Tel. 914 444 920 • editorial@cef.es

Revista de Marketing y Publicidad

Redacción, administración y suscripciones

P.º Gral. Martínez Campos, 5, 28010 Madrid (España)
Tel. 914 444 920
Correo electrónico: info@cef.es

Suscripción anual a la edición impresa (2022) (2 números): 60 €

Solicitud de números sueltos de la edición impresa (cada volumen):

Suscriptores 20 €

No suscriptores 25 €

Entidad certificada por:



Edita

Centro de Estudios Financieros, SL
Correo electrónico: revistamkt@udima.es
Edición digital: <https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing>
Depósito legal: M-3251-2019
ISSN: 2659-3904 (edición impresa) ISSN-e: 2792-405X

Imprime

Artes Gráficas Coyve, SA
c/ Destreza, 7
Polígono industrial Los Olivos
28906 Getafe (Madrid)

Indexación y calidad



Dimensions



DULCINEA



crue
Universidades
Españolas
Red de bibliotecas
REBIUN



Directory of Academic and Scientific Journals



© 2022 CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

Revista de Marketing y Publicidad

ISSN: 2659-3904

ISSN-e: 2792-405X

Sumario

Estudios de investigación

Sostenibilidad y gastronomía local en los destinos turísticos en el contexto de la covid-19 7-34

Sustainability and local gastronomy in tourist destinations in the context of Covid-19

1.º Premio Estudios Financieros 2022

Miguel Ángel Moliner Tena, Diego Monferrer Tirado, Marta Estrada Guillén y Lidia Vidal Meliá

Vinculación emocional hacia la marca y marketing digital como estrategia de éxito en tiempos de covid-19 35-56

Emotional attachment towards the brand and digital marketing as a successful strategy in times of Covid-19

Accésit del Premio Estudios Financieros 2022

Verónica Baena Graciá

Nivel de implicación de deportistas colombianos de alto rendimiento con el patrocinio deportivo 57-76

Level of involvement of high-performance Colombian athletes with sports sponsorship

Laura Juliana Caro Niño y Juan F. Mejía-Giraldo

Comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas de la capital colombiana: una búsqueda de estrategias para enfrentar la crisis generada por la covid-19 77-94

Electronic commerce in micro, small and medium-sized companies in the city of Bogotá: a search for strategies in the context of covid-19

Carlos Andrés Arango Lozano

Reseñas bibliográficas

Gómez-Zorrilla, J. y Sánchez Piña, D. (2022). Guía práctica de analítica digital. 95-98
LID Editorial, 168 pp.
Jorge Rejón Díez

Acto de entrega de los premios CEF.- 2022 99-102

Acto de graduación de CEF.- UDIMA 2021-2022 103-114

Las opiniones vertidas por los autores son responsabilidad única y exclusiva de los mismos. CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS, sin necesariamente identificarse con las mismas, no altera dichas opiniones y responde únicamente a la garantía de calidad exigible en artículos científicos.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Sostenibilidad y gastronomía local en los destinos turísticos en el contexto de la covid-19



Miguel Ángel Moliner Tena

amoliner@uji.es

<https://orcid.org/0000-0001-9274-4151>

Diego Monferrer Tirado

dmonferr@uji.es

<https://orcid.org/0000-0001-7996-1151>

Marta Estrada Guillén

estrada@uji.es

<https://orcid.org/0000-0002-3644-4514>

Lidia Vidal Meliá (autora de contacto)

lvidal@uji.es

<https://orcid.org/0000-0002-7664-8781>

Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Universitat Jaume I (Castelló de la Plana, España)

Este trabajo ha obtenido el **1.º Premio Estudios Financieros 2022** en la modalidad de **Marketing y Publicidad**.

El jurado ha estado compuesto por: don José Emilio Navas López, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, doña Begoña Moreno López y doña María Paz Salmador Sánchez.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

Este estudio supone una contribución importante a la literatura de turismo al explorar la relación entre la sostenibilidad y la gastronomía local en los destinos turísticos dentro del marco conceptual de la investigación de servicios transformadores. Además, tras la pandemia de la covid-19, la experiencia segura se propone como una nueva dimensión en la escala de medición de experiencia de servicio EXQ para considerar la importancia de la seguridad en la salud. A través de un cuestionario a 1.433 turistas, se confirman todas las hipótesis planteadas, comprobándose así la sostenibilidad percibida, la gastronomía local y la experiencia de servicio como aspectos clave en la estrategia de cualquier destino turístico. En primer lugar, el estudio identifica que la sostenibilidad percibida es un factor determinante de la experiencia de servicio del turista en el destino. Los turistas consideran que la sostenibilidad es una parte intrínseca



Cómo citar: Moliner Tena, M. A., Monferrer Tirado, D., Estrada Guillén, M. y Vidal Meliá, L. (2022). Sostenibilidad y gastronomía local en los destinos turísticos en el contexto de la covid-19. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 6, 7-34. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.3493>



de la propuesta de valor del destino y valoran la experiencia local de gastronomía y servicio a través del filtro de la sostenibilidad. En segundo lugar, la percepción de la gastronomía local no solo afecta a la experiencia turística, sino que influye de manera decisiva en la sostenibilidad percibida. Finalmente, la experiencia de servicio de los turistas tiene un efecto positivo significativo en la satisfacción, lo que a su vez afecta de manera positiva a la abogacía. También se demuestra la importancia de la experiencia segura en la experiencia de servicio, lo cual supone una contribución a la literatura de turismo en el contexto de la covid-19.

Palabras clave: abogacía; covid-19; experiencia de servicio; experiencia segura; gastronomía local; satisfacción; sostenibilidad; turismo.

Recibido: 04-05-2022 / Aceptado: 08-09-2022 / Publicado: 07-11-2022

Sustainability and local gastronomy in tourist destinations in the context of Covid-19

Miguel Ángel Moliner Tena

Diego Monferrer Tirado

Marta Estrada Guillén

Lidia Vidal Meliá (corresponding author)

Abstract

This study makes an important contribution to the tourism literature by exploring the relationship between sustainability and local gastronomy in tourist destinations within the conceptual framework of transformative services research. In addition, after the Covid-19 pandemic, the safe experience is proposed as a new dimension in the EXQ service experience measurement scale to consider the importance of safety in health. Through a questionnaire to 1,433 tourists, all the hypotheses raised are confirmed, thus verifying the perceived sustainability, the local gastronomy, and the service experience as key aspects in the strategy of any tourist destination. First, the study identifies perceived sustainability as a determining factor in the tourist's service experience at the destination. Tourists consider that sustainability is an intrinsic part of the value proposition of the destination and value the local experience of gastronomy and service through the filter of sustainability. Second, the perception of local gastronomy not only affects the tourist experience but has a decisive influence on perceived sustainability. Finally, the service experience of tourists has a significant positive effect on satisfaction, which in turn positively affects advocacy. The importance of the safe experience in the service experience is also demonstrated, which is a contribution to the tourism literature in the context of Covid-19.

Keywords: advocacy; Covid-19; local gastronomy; safe experience; satisfaction; service experience; sustainability; tourism.

Received: 04-05-2022 / Accepted: 08-09-2022 / Published: 07-11-2022

Citation: Moliner Tena, M. A., Monferrer Tirado, D., Estrada Guillén, M. y Vidal Meliá, L. (2022). Sostenibilidad y gastronomía local en los destinos turísticos en el contexto de la covid-19. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 6, 7-34. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.3493>



Sumario

1. Introducción
 2. Objetivos
 - 2.1. El concepto de sostenibilidad bajo un prisma transformador
 - 2.2. La percepción del turista sobre su experiencia en el destino
 - 2.3. La percepción del turista sobre la gastronomía local en el destino
 - 2.4. Efectos de la experiencia de servicio sobre la satisfacción y abogacía del turista hacia el destino
 3. Metodología
 - 3.1. Selección de la muestra y recopilación de datos
 - 3.2. Instrumentos de medida
 - 3.3. Comprobación de las condiciones de validez y fiabilidad del instrumento de medida
 - 3.4. Pruebas adicionales
 4. Resultados
 5. Discusión
 - 5.1. Contribuciones teóricas
 - 5.2. Implicaciones gerenciales
 6. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Nota: Este trabajo ha sido financiado a través del proyecto AICO/2020/074 de la Generalitat Valenciana (España) para grupos de investigación consolidados.

1. Introducción

La sostenibilidad ha adquirido gran relevancia en los últimos años en el ámbito de los servicios, particularmente en el turismo (Suárez *et al.*, 2018; Sánchez *et al.*, 2019; Field *et al.*, 2021; Galeone y Sebastiani, 2021; Jang *et al.*, 2022). La Comisión Brundtland define el desarrollo sostenible como «el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». Este concepto se ha materializado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que implican un compromiso de todas las organizaciones públicas y privadas de un destino con acciones encaminadas a eliminar la pobreza y lograr la igualdad, la dignidad y la prosperidad de toda la población, promoviendo una sociedad más justa, pacífica e inclusiva, y proteger el planeta para que pueda acoger a las generaciones futuras.

El valor transformador se define como una dimensión social de la co-creación de valor que genera un cambio alentador para el mayor bienestar de las personas y los grupos (Blocker y Barrios, 2015; Galeone y Sebastiani, 2021). Frente al valor habitual, que apunta a satisfacer necesidades rutinarias de los individuos, el valor transformador implica un estadio superior que persigue su bienestar (Blocker y Barrios, 2015). La sostenibilidad y los ODS pueden considerarse valores transformadores porque implican una mejora en el bienestar de todos los *stakeholders* de un destino: residentes, empresas y visitantes.

El carácter transversal de la sostenibilidad la convierte en una dimensión transformadora del valor que ofrece un destino. Junto a la necesidad genérica de ocio que se refleja en una gama de productos turísticos, la sostenibilidad implica una apuesta por el bienestar, no solo de la comunidad local sino de todo el planeta.

La pregunta que nos hacemos aquí es: ¿cuál es la relación entre la sostenibilidad y la gastronomía local de un destino turístico? La gastronomía local se ha convertido en un elemento primordial en la oferta de valor de un destino turístico (Kim y Eves, 2012; Xu y Zeng, 2022). Según Hanna *et al.* (2018), enfatizar los atributos gastronómicos del destino tiene el potencial de crear experiencias turísticas más placenteras, además de contribuir a la sostenibilidad.

Esta investigación tiene como objetivo explorar la relación entre la sostenibilidad y la gastronomía local en los destinos turísticos y estudiar sus consecuencias dentro del marco conceptual de la investigación de servicios transformadores (TSR). Para ello, proponemos un modelo causal que probamos sobre una muestra de 1.433 turistas en 6 destinos turísticos.

Abordamos varios vacíos identificados en la literatura. Primero, nuestro objetivo es avanzar en el estudio de la sostenibilidad de los destinos turísticos, un tema que ha recibido varias llamadas para una investigación más profunda (Field *et al.*, 2021). La sostenibilidad ha sido usualmente analizada desde el punto de vista ambiental, pero su conceptualización se propone bajo un enfoque multidimensional que considera también la relevancia de las dimensiones económica y sociocultural (He *et al.*, 2022; Jang *et al.*, 2022). Además, proponemos estudiar la relación entre sostenibilidad y experiencia de servicio, considerando que la primera es un valor transformador y transversal. Esta es una línea de investigación actual en el campo del turismo.

Un segundo vacío en la literatura turística es la relevancia de la gastronomía local en la sostenibilidad percibida (Kim y Eves, 2012). Aunque se han desarrollado escalas para medir la experiencia gastronómica (Kim y Eves, 2012) y se han estudiado algunas consecuencias (Xu y Zeng, 2022), aún es un campo de investigación poco desarrollado. La imagen del destino turístico suele estudiarse desde el punto de vista de los recursos patrimoniales, los atractivos turísticos y el alojamiento. Sin embargo, cada vez son más los turistas que valoran la gastronomía como un atractivo del destino, el cual, dado que puede brindar experiencias favorables o desfavorables, debe incorporarse al corpus conceptual de los destinos turísticos.

La tercera brecha abordada en este estudio es el impacto de la pandemia de la covid-19 en la experiencia turística. La pandemia ha tenido repercusiones considerables para el turismo y ha atraído mucha atención de la investigación (Cheng y Liu, 2022; Lin y Hsieh, 2022; Shin *et al.*, 2022). La escala de medición de la experiencia del servicio EXQ (Klaus *et al.*, 2012) incluye cuatro dimensiones relacionadas con aspectos cognitivos, emocionales, sociales, físicos y sensoriales de la experiencia del cliente (Becker y Jaakkola, 2020). Sin embargo, no considera la relevancia de la seguridad sanitaria en los últimos años. En el presente estudio, proponemos la incorporación de una quinta dimensión, la experiencia segura, aspecto no abordado previamente.

El documento está organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se realiza una revisión de la literatura para dar sustento a las variables y relaciones planteadas en el modelo teórico. En segundo lugar, se describe la metodología y se informan de los resultados. Finalmente, se extraen las principales conclusiones y se describen las implicaciones para el sector turístico; se describen las limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras líneas de investigación.

2. Objetivos

2.1. El concepto de sostenibilidad bajo un prisma transformador

La investigación de servicios transformadores (TSR) se centra en la creación conjunta de bienestar para las personas y la sociedad (Lin y Hsieh, 2022). La literatura de TSR ana-

liza la relación de los servicios con la salud física y mental, la situación financiera, la discriminación, la marginación, la inclusión, el acceso a los servicios básicos, la alfabetización, la calidad de vida y la reducción de la disparidad entre los individuos, entre otros aspectos.

La Organización Mundial del Turismo de las Naciones Unidas (OMT, 2022) define el turismo sostenible como «turismo que tiene plenamente en cuenta sus impactos económicos, sociales y ambientales actuales y futuros, abordando las necesidades de los visitantes, la industria, el medio ambiente y las comunidades anfitrionas». Por lo tanto, el desarrollo sostenible en turismo es un tipo de turismo en el que todos los actores experimentan fuertes sentimientos positivos y un compromiso con el bienestar de la población local, la preservación de los recursos naturales y una mejor experiencia turística (Domínguez y González, 2017). En otras palabras, el destino debe ofrecer una experiencia satisfactoria para los turistas, maximizar las ganancias para el sector privado, generar desarrollo para la comunidad local y garantizar la preservación ambiental y la sostenibilidad institucional (Alam y Paramati, 2016). Esta conceptualización implica que la sostenibilidad debe ser considerada un valor transformador (Enquist *et al.*, 2015; Galeone y Sebastiani, 2021).

En el marco de un destino turístico, las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, sociocultural y ambiental) engloban el impacto que tiene la actividad turística en la calidad de vida de los residentes, el respeto por el medio ambiente, el desarrollo de la economía local a través del consumo de productos locales, el cumplimiento de la normativa laboral, el mantenimiento del patrimonio cultural y la abogacía de actividades sociales con colectivos desfavorecidos, entre otros (OMT, 2022). Sin embargo, como toda propuesta de valor, también hay que tener en cuenta los efectos negativos del turismo sobre los residentes, como la congestión, el tráfico, el impacto ambiental, el consumo de recursos no renovables o la inseguridad (Galeone y Sebastiani, 2021). En el caso de los visitantes, es importante señalar que la OMT considera las vacaciones como un derecho humano básico. El turismo mejora el bienestar de los visitantes al mejorar la salud mental (reduce los niveles de depresión, estrés y ansiedad, y aumenta los niveles de satisfacción con la vida, disfrute del trabajo y felicidad) y eleva la percepción del impacto que genera la actividad turística en los residentes (Galeone y Sebastiani, 2021). En el lado negativo del valor percibido se encuentra el coste monetario y no monetario.

El concepto de sostenibilidad ha suscitado un interés creciente para abordar los impactos negativos en el desarrollo del turismo durante las últimas dos décadas y, por lo tanto, se ha convertido en «una piedra angular de la calidad y competitividad del turismo» (Torres *et al.*, 2014).

2.2. La percepción del turista sobre su experiencia en el destino

La lógica de servicio dominante (S-D) ha destacado la importancia de la experiencia de servicio al establecer la naturaleza experiencial del valor (Vargo y Lusch, 2008). Becker y Jaakkola (2020) consideran la experiencia del cliente como la respuesta no deliberada y es-

pontánea (cognitiva, afectiva, física, sensorial y social) a una oferta a lo largo del recorrido del cliente por los diferentes puntos de contacto e interrelación con su prestador.

Klaus *et al.* (2012) creen que las raíces del constructo se encuentran en la calidad del servicio: la calidad del servicio es eminentemente cognitiva, mientras que la experiencia del servicio incorpora valores personales y afecta la evaluación del cliente. Las dimensiones EXQ que proponen integran evaluaciones racionales y emocionales del servicio: experiencia de producto, orientación al resultado, momentos de la verdad y tranquilidad.

La pandemia de la covid-19 ha tenido un gran impacto en el turismo; sin embargo, se ha prestado muy poca atención al riesgo asociado a la salud y la autoprotección. Estudios previos han demostrado que, ante tales desafíos, los turistas se vuelven más conscientes de la importancia de la salud y realizan cambios en sus hábitos de salud (Sun *et al.* 2021). Según la teoría del crecimiento postraumático (PTG), los riesgos para la salud asociados con los viajes han aumentado las preocupaciones sobre la seguridad y han fomentado un comportamiento de viaje cauteloso (Cheng y Liu, 2022).

Desde el punto de vista de un destino, este riesgo percibido por el turista puede ser tanto positivo como negativo. En el lado positivo, los destinos que establecen medidas de seguridad sanitaria pueden ofrecer un argumento persuasivo para convencer a los turistas de visitarlos. En el lado negativo, las restricciones intrapersonales y el distanciamiento social pueden afectar las decisiones de viaje de los turistas o su experiencia en el destino (Shin *et al.* 2022). Sin embargo, no se ha investigado la relevancia de la seguridad sanitaria durante la experiencia de destino. Sugerimos que una vez que el turista haya decidido viajar en el contexto actual de pandemia de la covid-19, la seguridad sanitaria que perciba en el destino será un aspecto relevante y positivo de la experiencia del servicio. Por esta razón, incorporamos una dimensión de seguridad en salud en el constructo de experiencia de servicio propuesto por Klaus *et al.* (2012).

H₁: La experiencia del servicio tiene una quinta dimensión: experiencia segura

En cuanto a la relación entre sostenibilidad y experiencia de servicio, la lógica S-D considera que la promesa de valor se materializa durante la co-creación, cuando el cliente interactúa con los puntos de contacto del destino. Todos los momentos de verdad en la co-creación de valor generan experiencia de servicio, por lo que existe una relación directa y positiva entre valor y experiencia de servicio. En el campo del turismo, investigaciones recientes examinan la importancia de identificar factores individuales y contextuales que favorezcan y faciliten la toma de conciencia de los turistas sobre los aspectos sociales y ambientales de sus visitas (Campos *et al.*, 2018). Debido a que las experiencias significativas pueden mejorar el valor que los turistas perciben en un destino, Smit y Melissen (2018) sugieren que la sostenibilidad y la experiencia de servicio pueden estar estrechamente relacionadas, aunque hasta ahora esta conexión se ha pasado por alto.

Los investigadores han considerado las experiencias de servicios sostenibles para obtener ventajas competitivas y mejorar la sostenibilidad del destino y el valor de la experiencia (Chen *et al.* 2011). Liu *et al.* (2016) se centran en la relación entre las experiencias sostenibles y la satisfacción en las zonas de conservación de recursos naturales, y encuentran que la sensación de novedad en un destino turístico puede aumentar la experiencia de sostenibilidad de los turistas y mejorar aún más su disposición a apoyar, y satisfacción con el turismo sostenible. He *et al.* (2022) consideran que promover el desarrollo sostenible es una buena práctica para intensificar el disfrute de la experiencia de destino.

H₂: La sostenibilidad percibida de un destino turístico influye en la experiencia de servicio del turista

2.3. La percepción del turista sobre la gastronomía local en el destino

En décadas anteriores, la gastronomía era considerada un atractivo turístico secundario. Sin embargo, esto ha cambiado en los últimos años, ya que la gastronomía se identifica cada vez más como una experiencia turística cumbre, con el potencial de crear visitantes leales. Es bien sabido que la gastronomía juega un papel clave en el marketing de algunos destinos turísticos (Kivela y Crotts, 2005; Green y Dougherty, 2008). Como resultado, muchos destinos turísticos han comenzado a centrarse en su gastronomía y cocina local como un elemento importante y un factor de atracción en su promoción (Green y Dougherty, 2008, Ab Karim y Chi, 2010).

De hecho, las tendencias en la demanda turística han ido cambiando. Parece que los turistas no solo están interesados en visitar sitios culturales e históricos significativos, sino también en explorar un destino a través de nuevos elementos como la gastronomía (Xu y Zeng, 2022). Además, la gastronomía puede agregar valor a la experiencia turística, y se asocia con un turismo de calidad para los viajeros en busca de nuevos productos y experiencias que brinden un alto nivel de satisfacción. Los turistas suelen realizar algún tipo de actividad gastronómica durante sus viajes (Smith y Costello, 2009). La amplia variedad de actividades disponibles relacionadas con la comida para los turistas incluye cenas en restaurantes, festivales gastronómicos o visitas a fábricas y a granjas, entre otras. Sin embargo, algunos aspectos de la alimentación local implican riesgo, lo que puede verse como un impedimento (Xu y Zeng, 2022). Cuando un destino no es muy conocido, pueden surgir dudas sobre la gastronomía local.

En cualquier caso, Xu y Zeng (2022) consideran que existe consenso en que la gastronomía local tiene un papel central en la experiencia turística y además es un atractivo que inspira a los turistas a visitar un destino. La relación entre la gastronomía y un destino turístico es simbiótica: el destino proporciona la comida, las recetas y el aspecto cultural que hacen de la gastronomía un producto ideal para los turistas (Richards, 2003). Kivela y Crotts

(2005) concluyen que la gastronomía está indiscutiblemente unida a la experiencia vacacional. Esta fuerte conexión entre turismo y gastronomía nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

H₃: La gastronomía local en un destino influye en la experiencia de servicio del turista

Además, la investigación ha demostrado que la gastronomía local se puede conectar con el turismo sostenible en varios niveles. El turismo gastronómico ofrece oportunidades para que las comunidades integren el turismo y los sistemas alimentarios locales con el fin de promover el desarrollo económico y responder a las necesidades específicas de los visitantes. También puede verse como una fuente de turismo sostenible que apoya a los productores locales e impulsa las economías locales.

La gastronomía local puede mejorar la sostenibilidad económica y ambiental del sector turístico y la comunidad anfitriona fomentando prácticas agrícolas sostenibles (apoyando la diversidad y las prácticas ecológicas), apoyando la economía local (fortaleciendo la posición de los productores locales en las zonas rurales) y mejorando la vida social de las comunidades rurales, manteniendo así el medio ambiente y la supervivencia de las comunidades locales (Torres, 2002).

Además, el turismo gastronómico puede abrir oportunidades para las nuevas generaciones en forma de puestos de trabajo y nuevas ideas emprendedoras, y puede motivar a los jóvenes y mujeres a permanecer en las zonas rurales y no abandonar el campo (Armesto y Gómez, 2006). Por lo tanto, la gastronomía ayuda a un destino a construir una marca que puede impulsar la región atrayendo a más visitantes e inversiones y creando una experiencia única para el visitante, que puede conectar al consumidor con las personas y los lugares involucrados en la producción de alimentos. Según Sims (2009, p. 322), «al contar la historia de la producción de alimentos, es posible utilizar el deseo de autenticidad del turista para fomentar el desarrollo de productos y servicios que impulsarán la sostenibilidad y promoverán las regiones rurales entre los visitantes y residentes por igual».

Para estos turistas, el hecho de que los productos locales se consideren juntamente con un comportamiento económico y socialmente sostenible actúa como un atractivo más porque potencia su imagen como consumidores buenos y responsables que se preocupan por los destinos que visitan (Sims, 2009). Por lo tanto, proponemos la siguiente hipótesis:

H₄: La gastronomía local en un destino influye en la percepción de sostenibilidad del turista

2.4. Efectos de la experiencia de servicio sobre la satisfacción y abogacía del turista hacia el destino

Klaus *et al.* (2012) consideran que la experiencia de servicio debe tener las mismas consecuencias que la calidad del servicio, y por tanto ser un antecedente directo y positivo

de la satisfacción del cliente. Maklan y Klaus (2011) muestran que la experiencia del cliente tiene una influencia significativa en su nivel de satisfacción, defensa y lealtad. De igual forma, Sangpikul (2018) confirma que la satisfacción y la lealtad son consecuencias de la experiencia turística. Lemon y Verhoef (2016) hacen la misma suposición al considerar que la satisfacción es una consecuencia de la experiencia del cliente. Según Yoon y Uysal (2005), la satisfacción es una valoración positiva que hace el turista de los beneficios obtenidos en el destino. Estos autores consideran que una evaluación positiva o negativa de la experiencia turística tendrá un impacto directo en la satisfacción porque se está evaluando el cumplimiento de las expectativas. Así, de acuerdo con estos argumentos, proponemos la siguiente hipótesis:

H₅: La experiencia de servicio del turista con el destino turístico influye directamente en su satisfacción

Numerosos estudios en la literatura turística confirman la relación entre la satisfacción y la intención de regresar o volver a visitar, y la abogacía (Yoon y Uysal, 2005). La abogacía es la voluntad del cliente de hacer recomendaciones positivas sobre productos o servicios frente a otros clientes (Hill *et al.*, 2006; Fullerton, 2011).

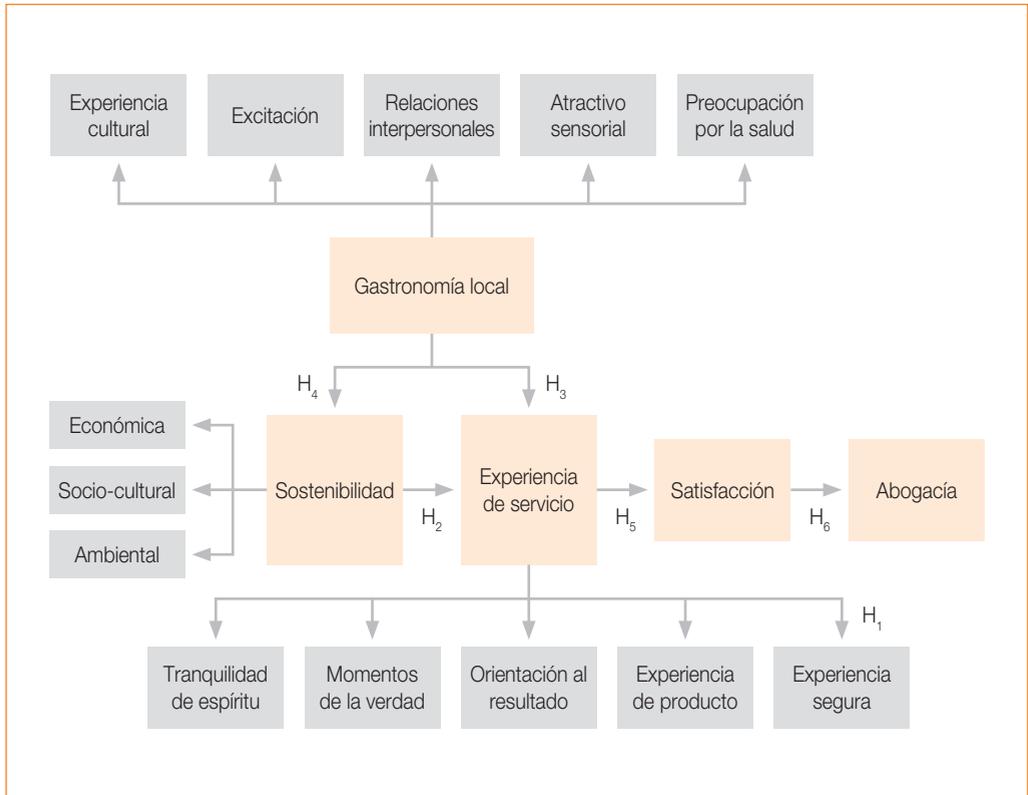
Existe un apoyo casi unánime en la literatura a la idea de que la disposición a dar recomendaciones favorables es una de las consecuencias positivas de la satisfacción en la experiencia del consumidor. En el caso de la experiencia turística, se considera que la satisfacción tiene la influencia más directa en la intención de regresar, la recomendación a otros y la lealtad (Antón *et al.*, 2017; Björk y Kauppinen, 2017). Los turistas satisfechos son excelentes defensores y mucho más efectivos que cualquier estrategia de comunicación o marketing (Yoon y Uysal, 2005).

Lee *et al.* (2010) se centran en el efecto que la sostenibilidad percibida puede tener en la evaluación satisfactoria de la experiencia turística, concluyendo que una imagen de hotel verde promueve una intención de regreso más favorable, recomendaciones más positivas y una disposición a pagar precios *premium*. Por otro lado, Antón *et al.* (2017) consideran que tanto la experiencia relacionada con elementos del destino como la gastronomía, como la obtención de prestigio, entre otros, son motivos que atraen a los turistas y determinan su satisfacción y fidelización. Las experiencias positivas y placenteras asociadas a la gastronomía inciden positivamente en la intención del viajero de volver a visitar y recomendar un destino (Kim *et al.*, 2011). Así, de acuerdo con la literatura, proponemos la siguiente hipótesis:

H₆: La satisfacción del turista con el destino turístico influye directamente en la abogacía.

Una vez propuestas las hipótesis de estudio, en la figura 1 se muestra el modelo a estudiar.

Figura 1. Modelo de efectos



3. Metodología

3.1. Selección de la muestra y recopilación de datos

Dado que las restricciones sanitarias impuestas por la pandemia del Covid-19 impidieron realizar entrevistas presenciales en destino, elaboramos una versión electrónica del cuestionario. Se distribuyó a través de Facebook e Instagram entre noviembre de 2020 y marzo de 2021; proceso mediante el cual se obtuvieron 1.433 respuestas válidas. Los encuestados habían visitado tres tipos de destino turístico: 400 (27,91 %) eran turistas de sol y playa, 436 (30,42 %) turistas urbanos, y 597 (41,66 %) turistas rurales. La participación estaba condicionada a que la persona hubiera estado recientemente en alguno de los destinos elegidos. Un análisis de los datos primarios proporcionó las principales características de la muestra para el perfil del turista (tabla 1).

Tabla 1. Datos de clasificación turística

Género	Hombres			Mujeres		
		36,4%			63,6%	
Edad (media 37)	18-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70 o más
	36,3%	22,1%	20,6%	13,1%	6,5%	1,4%
Ocupación	Empleado	Jubilado	Empleado del hogar	Desempleado	Estudiante	
	64,2%	6,0%	4,3%	6,1%	19,4%	
Estudios	Educación primaria	Educación secundaria	Bachillerato		Educación universitaria	
	3,0%	7,1%	34,1%		55,8%	

3.2. Instrumentos de medida

Todas las escalas utilizadas corresponden exactamente a sus definiciones teóricas. Además, todas ellas habían sido ideadas por otros autores y probadas en estudios previos y ajustadas en nuestro estudio para adaptarse al contexto turístico. Todos los ítems del cuestionario fueron puntuados en una escala Likert de 5 puntos, donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 5, totalmente de acuerdo. La tabla 2 resume las fuentes de las escalas de medición utilizadas en el estudio.

Tabla 2. Instrumentos de medida

Variables	Referencias	Ítems
Experiencia de servicio		24
Tranquilidad de espíritu		6
Momentos de la verdad	Klaus <i>et al.</i> (2012)	5
Orientación al resultado		4
Experiencia de producto		4
Experiencia segura		5



Variables	Referencias	Ítems
▶		
Percepción sobre la sostenibilidad		14
Sostenibilidad económica	Suárez <i>et al.</i> (2018) Sánchez <i>et al.</i> (2019)	4
Sostenibilidad sociocultural		5
Sostenibilidad medioambiental		5
Percepción sobre la gastronomía local		20
Experiencia cultural		4
Excitación	Kim y Eves (2012)	4
Relaciones interpersonales		4
Atractivo sensorial		4
Preocupación por la salud		4
Satisfacción	Moliner <i>et al.</i> (2019)	5
Abogacía	Stokburger <i>et al.</i> (2012)	3

3.3. Comprobación de las condiciones de validez y fiabilidad del instrumento de medida

Realizamos un análisis factorial confirmatorio (CFA) utilizando modelos de ecuaciones estructurales (SEM) para refinar las escalas con la versión 6.1 del paquete de *software* multivariante EQS. Utilizamos el enfoque de máxima verosimilitud para estimar los parámetros.

Siguiendo a Hair *et al.* (2010), consideramos una estrategia de desarrollo de modelos. Para mejorar los modelos iniciales llevamos a cabo un proceso de refinamiento, que implicó la eliminación de indicadores menos relevantes basados en las estructuras de las variables latentes asumidas para cada constructo. Jöreskog y Sorbom (1993) recomiendan examinar los parámetros de estimación. Eliminamos los indicadores que no cumplieran la condición de fuerte convergencia, es decir, aquellos que tenían coeficientes individuales estandarizados (λ) menores a 0,6 y una carga factorial promedio estandarizada menor a 0,7 (Steenkamp y Van Trijp; 1991; Hair *et al.*, 2010). Luego verificamos el cumplimiento de la condición de convergencia débil (Steenkamp y Van Trijp, 1991) analizando la significación de los coeficientes de regresión factorial entre los indicadores y sus variables latentes. Para ello, considera-

mos el valor t de Student imponiendo la condición máxima ($t > 2,58$; $P = 0,01$). Siguiendo este proceso, eliminamos ocho indicadores: SOS1.1, SOS1.2, SOS2.4, SOS2.5, EXP1.3, EXP3.3 EXP4.1 y EXP4.3. Finalmente, monitoreamos la evolución de las principales medidas de ajuste del modelo a medida que se eliminaba cada indicador.

Realizamos varias pruebas de verificación para identificar si las pruebas de refinamiento anteriores afectaron negativamente la fiabilidad de la escala (tabla 3). Para la consistencia interna, probamos el alfa de Cronbach ($\alpha > 0,7$), la fiabilidad compuesta del constructo ($CR > 0,7$) y el análisis de la varianza extraída ($AVE > 0,5$).

Tabla 3. Resultados tras el análisis factorial confirmatorio

Ítems	λ	t-valor
PERCEPCIÓN SOBRE LA GASTRONOMÍA LOCAL (FC = 0,97; VE = 0,86)		
Experiencia cultural ($\alpha = 0,912$; FC = 0,93; VE = 0,72)	0,940	34,816*
GAS1.1: Probar la gastronomía local me introdujo a los sabores de esta región.	0,821	Fijada
GAS1.2: Descubrí algo nuevo a través de la gastronomía local.	0,833	37,752*
GAS1.3: Experimentar la gastronomía local me ayudó a entender la cultura de este destino.	0,865	39,983*
GAS1.4: Degustar la gastronomía local en su lugar de origen fue una experiencia especial y auténtica.	0,882	41,209*
Excitación ($\alpha = 0,911$; FC = 0,91; VE = 0,72)		
GAS2.1: Probar la gastronomía local en su lugar de origen fue una experiencia emocionante.	0,841	Fijada
GAS2.2: Probar la gastronomía local durante el viaje me ayudó a relajarme.	0,849	40,539*
GAS2.3: Probar la gastronomía local me puso de buen humor.	0,862	41,521*
GAS2.4: Probar la gastronomía local durante el viaje me permitió escapar de la rutina.	0,847	40,364*
Relaciones interpersonales ($\alpha = 0,841$; FC = 0,85; VE = 0,58)		
GAS3.1: He hablado con otras personas sobre mi experiencia con la gastronomía local.	0,797	Fijada



Ítems	λ	t-valor
▶		
GAS3.2: Durante las comidas en el destino, el ambiente era distendido.	0,758	31,220*
GAS3.3: Me gustaría dar consejos a las personas que quieren viajar a este destino en base a mis experiencias con la gastronomía local.	0,688	27,681*
GAS3.4: Probar la gastronomía local me permitió pasar momentos agradables con mis compañeros.	0,798	33,363*
Atractivo sensorial ($\alpha = 0,886$; FC = 0,90; VE = 0,71)	0,888	35,781*
GAS4.1: La gastronomía local olía bien.	0,886	Fijada
GAS4.2: La gastronomía local sabía bien.	0,892	48,348*
GAS4.3: La gastronomía local estaba bien presentada.	0,855	44,421*
GAS4.4: Probar la gastronomía local me produjo diferentes sensaciones.	0,714	32,518*
Preocupación por la salud ($\alpha = 0,871$; FC = 0,87; VE = 0,63)	0,901	33,042*
GAS5.1: La gastronomía local era nutritiva.	0,825	Fijada
GAS5.2: La gastronomía local contenía muchos ingredientes locales frescos.	0,842	37,349*
GAS5.3: La gastronomía local era saludable.	0,797	34,532*
GAS5.4: Los restaurantes eran ecológicos.	0,712	29,630*
PERCEPCIÓN SOBRE LA SOSTENIBILIDAD (FC = 0,94; VE = 0,84)		
Sostenibilidad económica ($\alpha = 0,701$; FC = 0,72; VE = 0,57)	0,984	27,197*
SOS1.1: En este destino el impacto económico del turismo parecía ser importante.	Eliminada	
SOS1.2: La infraestructura y los servicios básicos del destino eran buenos.	Eliminada	
SOS1.3: Se vendían productos locales en los establecimientos comerciales.	0,783	Fijada
SOS1.4: El personal parecía bien entrenado y calificado.	0,722	23,683*
▶		

Ítems	λ	t-valor
▶		
Sostenibilidad sociocultural ($\alpha = 0,843$; FC = 0,85; VE = 0,66)	0,883	27,135*
SOS2.1: En este destino se notaba que estaban comprometidos con proyectos sociales.	0,732	Fijada
SOS2.2: Se impulsó la protección y conservación del patrimonio.	0,849	30,634*
SOS2.3: Se promovió el desarrollo cultural y social de la comunidad local.	0,844	30,488*
SOS2.4: No hubo discriminación laboral por motivos de género, raza, nacionalidad, etc.	Eliminada	
SOS2.5: Las infraestructuras han sido adaptadas para personas con discapacidad.	Eliminada	
Sostenibilidad medioambiental ($\alpha = 0,858$; FC = 0,86; VE = 0,55)	0,887	29,828*
SOS3.1: En este destino se respetó y cuidó el medio ambiente.	0,790	Fijada
SOS3.2: Se incentivó el ahorro de energía y agua.	0,791	31,568*
SOS3.3: La basura y los residuos se redujeron, reutilizaron y reciclaron.	0,730	28,673*
SOS3.4: Los niveles de contaminación y olores eran bajos en este destino.	0,674	26,109*
SOS3.5: Se utilizaron productos ecológicos.	0,715	27,985*
EXPERIENCIA DE SERVICIO EN EL DESTINO (FC=0,96; VE=0,83)		
Tranquilidad de espíritu ($\alpha = 0,867$; FC = 0,87; VE = 0,57)	0,928	27,340*
EXP1.1: En la planificación, la reserva y durante la estancia, todos demostraron que sabían lo que estaban haciendo.	0,689	Fijada
EXP1.2: En la planificación, reserva y durante la estancia, los trámites fueron fáciles de realizar.	0,688	24,200*
EXP1.3: Todo ha sido tan fácil en este destino que no me importaría volver.	Eliminada	
EXP1.4: En la planificación, la reserva y durante la estancia, todos se preocuparon por mí.	0,795	27,651*



Ítems	λ	t-valor
▶		
EXP1.5: En la planificación, reserva y durante la estancia sentí que todo fluía con facilidad.	0,844	29,160*
EXP1.6: Todos los consejos que recibí al planificar, reservar y durante la estancia fueron objetivos e independientes.	0,750	26,220*
Momentos de la verdad ($\alpha = 0,876$; FC = 0,88; VE = 0,59)	0,997	34,894*
EXP2.1: Todos en este destino fueron flexibles en el trato conmigo y se preocuparon por mis necesidades.	0,786	Fijada
EXP2.2: Durante la planificación, reserva y durante la estancia me mantuvieron constantemente informado.	0,788	33,006*
EXP2.3: Durante la reserva y durante la estancia, estaba seguro de que mi dinero estaba bien gastado.	0,802	33,806*
EXP2.4: Había buena gente en este destino: me escucharon, fueron educados y me hicieron sentir cómodo.	0,746	30,818*
EXP2.5: Cuando algo salió mal durante la reserva y la estancia, lo solucionaron correctamente.	0,715	29,250*
Orientación al resultado ($\alpha = 0,834$; FC = 0,84; VE = 0,63)	0,993	37,377*
EXP3.1: Durante la reserva y la estancia me lo pusieron muy fácil. Los consideraré de nuevo en el futuro.	0,826	Fijada
EXP3.2: Los procesos asociados con la reserva y la estadía resultaron ser tan fluidos como esperaba.	0,786	35,021*
EXP3.3: Me sentí más seguro con este destino que con otros destinos que había visitado anteriormente.	Eliminada	
EXP3.4: La gente de este destino fue empática y entendió mis preocupaciones.	0,774	34,198*
Experiencia de producto ($\alpha = 0,804$; FC = 0,81; VE = 0,69)	0,801	24,256*
EXP4.1: La oferta disponible en este destino era amplia y variada (ocio, gastronomía, alojamiento, cultura, etc.).	Eliminada	
EXP4.2: Para mí era importante recibir información sobre las diferentes opciones que ofrecía el destino.	0,743	Fijada
▶		

Ítems	λ	t-valor
▶		
EXP4.3: Era importante para mí comparar las diferentes opciones para tomar las mejores decisiones.	Eliminada	
EXP4.4: Sentí que podía contar con alguien que me ayudaría si lo necesitaba.	0,905	28,970*
Experiencia segura ($\alpha = 0,826$; FC = 0,83; VE = 0,50)	0,806	24,754*
EXP5.1: En este destino se contó con las debidas medidas de salubridad e higiene.	0,712	Fijada
EXP5.2: Durante toda mi estancia, sentí que recibiría una buena atención médica si la necesitaba.	0,642	22,300*
EXP5.3: Me sentí seguro mientras caminaba por este destino.	0,701	24,177*
EXP5.4: Turistas y residentes mostraron un alto nivel de civismo en este destino.	0,686	23,725*
EXP5.5: En general, los niveles de limpieza y orden en este destino fueron adecuados.	0,768	26,340*
SATISFACCIÓN ($\alpha = 0,902$; FC = 0,91; VE = 0,66)		
SAT1: Mis expectativas de este destino se cumplieron.	0,819	37,069*
SAT2: Quedé satisfecho con los servicios (alojamiento, comida, atracciones) de este destino.	0,808	36,289*
SAT3: El precio correspondió a la calidad ofrecida.	0,734	31,617*
SAT4: Mis sensaciones sobre este destino fueron muy positivas.	0,850	39,276*
SAT5: En general, estaba satisfecho con este viaje.	0,842	38,693*
ABOGACÍA ($\alpha = 0,857$; FC = 0,87; VE = 0,69)		
ABO1: Le diré a la gente que conozco las cosas buenas de este destino.	0,841	37,848*9
ABO2: Recomendaré este destino a otros.	0,869	39,800*
ABO3: Trataré de convencer a mi familia y amigos para que visiten este destino.	0,771	33,323*
Ajuste del modelo: $\chi^2/df = 3609,596/1515 = 2,382$; NFI = 0,914; NNFI = 0,944; IFI = 0,948; CFI = 0,948; RMR = 0,041; RMSEA = 0,031		
Nota: FC = fiabilidad compuesta; VE = varianza extraída.		
* $p < 0,001$		

A continuación, analizamos la validez convergente y discriminante. Probamos la validez convergente volviendo al análisis factorial confirmatorio realizado al inicio del proceso y confirmando el alto valor estimado y la significancia de las correlaciones entre las dimensiones de las escalas. La tabla 4 muestra la validez discriminante de los constructos considerados evaluados por AVE (Fornell y Larcker, 1981) y por pruebas de intervalo de confianza, confirmando esta condición.

Tabla 4. Validez discriminante de escala

	1	2	3	4	5
1. Gastronomía local	0,93				
2. Sostenibilidad	0,70* [0,67; 0,73]	0,92			
3. Experiencia de servicio	0,53* [0,49; 0,57]	0,70* [0,67; 0,73]	0,91		
4. Satisfacción del turista	0,66* [0,63; 0,69]	0,65* [0,61; 0,69]	0,73* [0,70; 0,76]	0,81	
5. Abogacía del turista	0,63* [0,59; 0,66]	0,63* [0,59; 0,67]	0,61* [0,57; 0,65]	0,80* [0,79; 0,84]	0,83

Nota: Debajo de la diagonal: correlación estimada entre los factores. Diagonal: raíz cuadrada de VE.

* $p < 0,05$

Estos resultados permiten aceptar la primera de las hipótesis (H_1) sobre una quinta dimensión en el constructo de la experiencia de servicio del turista en el destino: la experiencia segura.

3.4. Pruebas adicionales

Primero, el factor de inflación de la varianza (VIF) para las variables latentes en nuestro modelo propuesto verificó la ausencia de signos de multicolinealidad. Los resultados, con valores entre 1,573 y 4,928 (considerablemente inferiores al valor máximo de 10), sugirieron que la multicolinealidad no era un problema en el estudio. En segundo lugar, realizamos una prueba t de medias independientes sobre las dimensiones de las variables del modelo, utilizando los primeros 45 y los últimos 45 encuestados. Podemos confirmar la ausencia de sesgo de no respuesta, ya que no encontramos diferencias significativas entre estos encuestados al nivel de 0,05. En tercer lugar, utilizamos la prueba de Harman para evaluar la posibilidad de sesgo de varianza del método común.

Esta prueba asume que si existe este sesgo, a partir de un análisis factorial se debe esperar que un solo factor acumule la mayor parte de la covarianza de las variables independientes y dependientes. Siguiendo a Podsakoff *et al.* (2003), Friedrich *et al.* (2009) y MacKenzie y Podsakoff (2012), realizamos un análisis factorial sobre los indicadores resultantes de refinar el proceso utilizando el análisis de componentes principales, en el que examinamos la solución factorial no rotada.

Los resultados del análisis factorial revelaron varios factores con autovalores mayores a 1. Estos factores explican el 76,897 % de la varianza entre los 30 ítems y el primero de los factores acumula el 31,956 %. Por lo tanto, debido a que se identifican varios factores y el primer factor no acumula la mayor parte de la varianza, el sesgo de varianza del método común parece estar prácticamente ausente (Podsakoff *et al.*, 2003; Friedrich *et al.*, 2009; MacKenzie y Podsakoff, 2012).

4. Resultados

Probamos las hipótesis utilizando modelos de ecuaciones estructurales con el software EQS 6.2, lo que nos permitió explorar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia (Hair *et al.*, 2010).

Tabla 5. Resumen de resultados del modelo estructural: un análisis global

Hipótesis	Relación	Parámetro	t-valor	Resultado
H ₂	Sostenibilidad → Experiencia de servicio	0,643	14,434*	Respaldada
H ₃	Gastronomía local → Experiencia de servicio	0,110	3,285*	Respaldada
H ₄	Gastronomía local → Sostenibilidad	0,706	20,589*	Respaldada
H ₅	Experiencia de servicio → Satisfacción	0,753	22,369*	Respaldada
H ₆	Satisfacción → Abogacía	0,817	29,279*	Respaldada

Ajuste del modelo: $\chi^2/df = 3817,081/1520 = 2,511$; NFI = 0,909; NNFI = 0,938; IFI = 0,943; CFI = 0,943; RMR = 0,058; RMSEA = 0,032.

* $p < 0,001$

A la vista de los resultados obtenidos (tabla 5), la percepción de sostenibilidad de los turistas surge como el principal factor determinante de la experiencia de servicio de los turistas en el destino (H₂: $\lambda = 0,643$, $t = 14,434^*$). Aunque su efecto directo no es tan pronun-

ciado sobre la experiencia de servicio del turista ($H_3: \lambda = 0,110, t = 3,285^*$), la percepción de la gastronomía local refuerza la percepción de este principal condicionante: la sostenibilidad del destino ($H_4: \lambda = 0,706, t = 20,589^*$). Finalmente, la experiencia de servicio del turista también tiene efectos positivos significativos sobre la satisfacción del turista con el destino ($H_5: \lambda = 0,753, t = 22,369^*$). Al mismo tiempo, este sentimiento de satisfacción es determinante para la abogacía del destino por parte del turista ($H_6: \lambda = 0,817, t = 29,279^*$).

Tabla 6. Efectos totales e indirectos derivados de los resultados del modelo estructural

Relación	Efectos indirectos		Efectos totales	
	Parámetro	t-valor	Parámetro	t-valor
Gastronomía local → Experiencia de servicio	0,454	13,607*	0,564	17,813*
Gastronomía local → Sostenibilidad			0,706	20,589*
Gastronomía local → Satisfacción	0,424	17,811*	0,424	17,811*
Gastronomía local → Abogacía	0,348	16,795*	0,348	16,795*
Sostenibilidad → Experiencia de servicio			0,643	14,434*
Sostenibilidad → Satisfacción	0,484	14,433*	0,484	14,433*
Sostenibilidad → Abogacía	0,397	13,876*	0,397	13,876*
Experiencia de servicio → Satisfacción			0,753	22,369*
Experiencia de servicio → Abogacía	0,617	20,448*	0,617	20,448*
Satisfacción → Abogacía			0,817	29,279*

* $p < 0,001$

Además, la consideración de los efectos totales derivados del modelo de efectos propuesto revela la influencia significativa sobre los diferentes factores antecedentes y consecuencias, y el refuerzo de la influencia directa de cada par de factores a través de efectos indirectos (tabla 6). En resumen, estos resultados son consistentes con las relaciones entre estos constructos en cuanto se relacionan con el desarrollo de experiencias turísticas positivas en los destinos a través de la generación de percepciones positivas sobre la sostenibilidad y la alimentación local del destino. De hecho, y completando los resultados mostrados

en la tabla 5, estos análisis muestran que si bien el efecto directo de la percepción local de la gastronomía sobre la experiencia del servicio no es tan pronunciado (H_3 : $\lambda = 0,110$, $t = 3,285^*$), su efecto total es relevante ($\lambda = 0,564$, $t = 17,813^*$) gracias a su efecto indirecto a través del refuerzo de la percepción del turista sobre la sostenibilidad asociada al destino sobre la experiencia de servicio del turista, percepción de sostenibilidad y percepción de la gastronomía local) (H_4 : $\lambda = 0,706$, $t = 20,589^*$). En suma, la interrelación entre estos tres constructos principales (experiencia de servicio del turista, percepción de sostenibilidad y percepción de la gastronomía local) favorecerá el desarrollo de los sentimientos de satisfacción y defensa de los turistas por los destinos que visitan.

5. Discusión

5.1. Contribuciones teóricas

Este estudio ha explorado la relación entre la sostenibilidad y la gastronomía local en los destinos turísticos, así como las consecuencias de esta relación. Adoptamos el marco teórico de la investigación de servicios transformadores (TSR), en el que la sostenibilidad se considera como un valor transformador. También analizamos las consecuencias en términos de experiencia de servicio, satisfacción del cliente y abogacía. Dado el contexto de la pandemia de la covid-19, propusimos una quinta dimensión para incluir en la escala EXQ: experiencia segura. Los resultados muestran que todas las hipótesis planteadas son sustentadas.

El estudio hace varias contribuciones teóricas. En primer lugar, identifica una relación muy estrecha entre la sostenibilidad percibida, la gastronomía local y la experiencia de servicio. La justificación teórica proviene de TSR, ya que la sostenibilidad es un valor superior de carácter transversal, que está presente en la propuesta de valor de un destino y que, según los resultados de este estudio, se ha convertido en una condición necesaria (Galeone y Sebastiani, 2021). Los turistas consideran que la sostenibilidad es una parte intrínseca de la propuesta de valor del destino y valoran la experiencia local de gastronomía y servicio a través del filtro de la sostenibilidad. Esto se demuestra al observar el carácter mediador entre la experiencia gastronómica local y la experiencia de servicio: la principal influencia de la gastronomía local es a través de la sostenibilidad, porque en la valoración global de la experiencia de servicio en un destino se valora especialmente la dimensión económica de la sostenibilidad. Hasta ahora, la literatura turística no había abordado la relación entre gastronomía local, sostenibilidad y experiencia de servicio con un enfoque en el papel mediador de la sostenibilidad.

Por otro lado, la experiencia con la gastronomía local no solo afecta a la experiencia turística, sino que influye de manera decisiva en la sostenibilidad percibida. Esto se debe a que los turistas valoran mucho el consumo de productos locales y este aspecto influye directamente en la dimensión económica de la sostenibilidad (Torres, 2002; Sims, 2009).

Esta relación refuerza la consideración de la sostenibilidad como un valor transformador, ya que resalta el impacto económico que tiene el turismo en la economía local (Blocker y Barrios, 2015). Las tres dimensiones más relevantes de la experiencia gastronómica local son la experiencia cultural, la excitación y la relación interpersonal, seguidas de la preocupación por la salud y el atractivo sensorial. Estos resultados contribuyen a la literatura, ya que permiten integrar la alimentación local al corpus conceptual del turismo a través de su relación con la sostenibilidad.

Otra de las aportaciones del estudio es la aplicación de la escala EXQ de experiencia de servicio a un destino turístico (Klaus *et al.*, 2012) y la incorporación de una nueva dimensión: la experiencia segura (Cheng y Liu, 2022). Las tres dimensiones más relevantes en los destinos turísticos son la tranquilidad de espíritu, los momentos de la verdad y la orientación al resultado, seguidas de la experiencia segura y la experiencia de producto. La experiencia segura, introducida como resultado de la preocupación de los turistas por la pandemia de la covid-19, ha demostrado su importancia en la experiencia del servicio.

Más allá de estas consideraciones, la imagen del destino ha sido frecuentemente estudiada en la literatura turística, pero pocos otros constructos han sido especificados a nivel de ecosistema. La lógica S-D (lógica de servicio dominante) se centra en resaltar la gran relevancia de los ecosistemas de servicios, ya que muchos servicios ahora están siendo proporcionados por redes de empresas. Es necesaria una nueva visión más global de los destinos turísticos que adopte el enfoque de ecosistema de servicios. Esto implica analizar las reglas, normas y símbolos (instituciones) que permiten que el ecosistema sea sosteniblemente viable.

5.2. Implicaciones gerenciales

A la luz de la concepción cambiante del turismo masivo, el sector está entrando en una nueva etapa de reorganización marcada por varios procesos, como la flexibilidad, la resiliencia y la agilidad. En este contexto, para que un destino turístico sea competitivo debe apostar por la sostenibilidad a través de una experiencia turística de mayor calidad, lo que redundará en la satisfacción y fidelización de los clientes (Kim y Eves, 2012). Por otro lado, la gastronomía local está íntimamente ligada a la identidad de un territorio como ejemplo de patrimonio cultural inmaterial, lo que la convierte en una potente herramienta de marketing de un destino. En este sentido, el estudio demuestra la relación entre la percepción de un destino como sostenible y la gastronomía local. Esta relación sugiere que los gestores turísticos deben crear conexiones y puentes entre los turistas y la gastronomía de forma que se respete, mantenga y proteja el patrimonio gastronómico del territorio (Richards, 2003). El turismo gastronómico debe desarrollarse de forma sostenible, de manera que conserve su valor para el futuro. Nuestro estudio demuestra cómo la gastronomía de un destino sostenible es un elemento fundamental en la percepción que tiene el turista de la experiencia y su posterior satisfacción y abogacía.

Además, el estudio introduce una nueva dimensión en su valoración: la experiencia segura. Es de destacar que los turistas valoran la seguridad del destino como satisfactoria al evaluar su experiencia. Este matiz es especialmente relevante en los últimos meses, debido a la pandemia de la covid-19. En respuesta a estas circunstancias, el Instituto para la Calidad Turística Española ha elaborado el sello de calidad «Turismo Seguro Certificado». Este documento respalda los resultados de nuestro estudio en cuanto considera que la provisión de medidas que garanticen la seguridad de la salud de los turistas es un factor clave en la evaluación del destino turístico. Así, como hemos observado en los últimos meses, los protocolos de relaciones sociales en los espacios comunes, los estándares de limpieza y el control de aforos son ya prioridades para muchos destinos turísticos que aspiran a alcanzar una «nueva normalidad».

6. Conclusiones

Este trabajo destaca la importancia que tiene la sostenibilidad del destino y la gastronomía local en las valoraciones de los turistas sobre su experiencia y su posterior satisfacción y abogacía. Por tanto, el sector turístico debería tener muy en cuenta estos elementos a la hora de diseñar sus estrategias competitivas. Destacar la gastronomía local y su relación con la sostenibilidad del destino es una buena estrategia para atraer a los visitantes potenciales, mientras que los visitantes que ya están en el destino deben ser informados sobre el uso de productos locales en los menús de los restaurantes, ya que esto aumentará la sostenibilidad percibida, mejorará su experiencia y satisfacción, y animarlos a abogar por el destino.

Invertir en sostenibilidad y alimentación local tiene consecuencias muy positivas, ya que aumenta los niveles de satisfacción del turista y anima a los turistas a promocionar el destino de forma más proactiva (Antón *et al.*, 2017; Björk y Kauppinen, 2017). La abogacía es muy relevante en el mundo actual, ya que implica defender un destino no solo a nivel de los grupos de referencia más cercanos, sino también en el contenido generado por los usuarios, las publicaciones en las redes sociales, las calificaciones y los comentarios en las agencias de viajes en línea y los comportamientos de participación del cliente. Esta investigación muestra que la gastronomía local, la sostenibilidad y la experiencia de servicio son aspectos clave de la estrategia de cualquier destino turístico.

Finalmente, en un contexto de pandemia sanitaria, también es importante ofrecer una experiencia que haga sentir seguro al visitante (OMT, 2022). Implementar acciones y herramientas que ayuden a generar una sensación de seguridad en el destino también mejoraría la experiencia turística.

No obstante, el estudio presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas al momento de evaluar nuestras conclusiones. Estas limitaciones sugieren posibles futuras líneas de investigación. La principal limitación metodológica es la muestra, que se compone únicamente de turistas y destinos españoles y representa un segmento muy específico de la población; en consecuencia, las conclusiones no deben generalizarse. Por lo tanto, se ne-

cesitan nuevas investigaciones sobre este tema utilizando muestras aleatorias y estratificadas y analizando diferentes contextos culturales e internacionales para generalizar los resultados. Otra limitación se refiere al uso de datos transversales, que impiden extraer inferencias causales. Teniendo en cuenta esta limitación, futuras investigaciones deberían utilizar datos longitudinales, lo que permitiría realizar comparaciones interesantes con los resultados obtenidos en el futuro contexto pospandemia.

Referencias bibliográficas

- Antón, C., Camarero, C. y Laguna, M. (2017). Towards a new approach of destination loyalty drivers: Satisfaction, visit intensity and tourist motivations. *Current Issues in Tourism*, 20(3), 238-260.
- Armesto, X. A. y Gómez, B. (2006). Tourism and quality agro-food products: an opportunity for the Spanish countryside. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 97(2), 166- 177.
- Becker, L. y Jaakkola, E. (2020). Customer experience: fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- Björk, P. y Kauppinen, H. (2017). Interested in eating and drinking? How food affects travel satisfaction and the overall holiday experience. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 17(1), 9-26.
- Blocker, C. P. y Barrios, A. (2015). The transformative value of a service experience. *Journal of Service Research*, 18(3), 265-283.
- Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O. D. y Scott, N. (2018). Co-creation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 21(4), 369-400.
- Chen, C. M., Chen, S. H. y Lee, H. T. (2011). The destination competitiveness of Kinmen's tourism industry: exploring the inter-relationships between tourist perceptions, service performance, customer satisfaction and sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(2), 247- 264.
- Cheng, L. y Liu, L. (2022). Exploring post-traumatic growth after the COVID-19 pandemic. *Tourism Management*, 90, 104474.
- Domínguez, J. A. y González, T. (2017). Analysing stakeholders' perceptions of golf-course-based tourism: A proposal for developing sustainable tourism projects. *Tourism Management*, 63, 135-143.
- Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Ostrom, A. L., Lemon, K. N., Huang, H. H. y McColl, J. R. (2021). Service research priorities: Designing sustainable service ecosystems. *Journal of Service Research*, 24(4), 462-479.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*.
- Friedrich, T. L., Byrne, C. L. y Mumford, M. D. (2009). Methodological and theoretical considerations in survey research. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 57-60.
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92-100.

- Galeone, A. y Sebastiani, R. (2021). Transformative service research in hospitality. *Tourism Management*, 87, 104366.
- Green, G. P. y Dougherty, M. L. (2008). Localizing linkages for food and tourism: Culinary tourism as a community development strategy. *Community Development*, 39(3), 148-158.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). Canonical correlation: A supplement to multivariate data analysis. En *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. (7.^a ed.). Pearson Prentice Hall Publishing.
- Hanna, P., Font, X., Scarles, C., Weeden, C. y Harrison, C. (2018). Tourist destination marketing: From sustainability myopia to memorable experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 36-43.
- He, X., Cheng, J., Swanson, S. R., Su, L. y Hu, D. (2022). The effect of destination employee service quality on tourist environmentally responsible behavior: A moderated mediation model incorporating environmental commitment, destination social responsibility and motive attributions. *Tourism Management*, 90, 104470, 1-14.
- Hill, S., Provost, F. y Volinsky, C. (2006). Network-based marketing: Identifying likely adopters via consumer networks. *Statistical Science*, 21(2), 256-276.
- Jang, S., Kim, B. y Lee, S. (2022). Impact of corporate social (ir)responsibility on volume and valence of online employee reviews: Evidence from the tourism and hospitality industry. *Tourism Management*, 91, 104501, 1-11.
- Jöreskog, K.G. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kim, Y. G. y Eves, A. (2012). Construction and validation of a scale to measure tourist motivation to consume local food. *Tourism Management*, 33(6), 1458-1467.
- Kim, Y. H., Kim, M., Goh, B. K. y Antun, J. M. (2011). The role of money: The impact on food tourists' satisfaction and intention to revisit food events. *Journal of Culinary Science & Technology*, 9(2), 85-98.
- Kivela, J. y Crotts, J. C. (2005). Gastronomy tourism: A meaningful travelmarket segment. *Journal of Culinary Science & Technology*, 4(2/3), 39-55.
- Klaus, P., Edvardsson, B. y Maklan, S. (2012). Developing a typology of customer experience management practice - from preservers to vanguards. En *12th International Research Conference in Service Management*. La Londe les Maures.
- Lee, J. S., Hsu, L. T., Han, H. y Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 901-914.
- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Lin, L. P. L. y Hsieh, W. K. (2022). Exploring how perceived resilience and restoration affected the wellbeing of Matsu pilgrims during COVID-19. *Tourism Management*, 90, 104473, 1-8.
- Liu, C. H., Horng, J. S., Chou, S. F., Chen, Y. C., Lin, Y. C. y Zhu, Y. Q. (2016). An empirical examination of the form of relationship between sustainable tourism experiences and satisfaction. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 21(7), 717-740.
- MacKenzie, S. B. y Podsakoff, P. M. (2012). Common method bias in marketing: Causes, mechanisms, and procedural remedies. *Journal of Retailing*, 88(4), 542-555.
- Maklan, S. y Klaus, P. (2011). Customer experience: are we measuring the right things?

- International Journal of Market Research*, 3(6), 771-772.
- Moliner, M. A., Monferrer, D. y Estrada, M. (2019). Customer engagement, non-transactional behaviors and experience in services: A study in the bank sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), 730-754.
- OMT. (2022). Tourism and COVID-19: Guiding tourism's recovery. <https://www.unwto.org/es/turismo-covid-19>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. y Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Richards, G. (2003). Gastronomy: an essential ingredient in tourism production and consumption? En *Tourism and Gastronomy* (pp. 17-34). Routledge.
- Sánchez, R., Iniesta, M. Á. y Cervera, A. (2019). Exploring the concept of perceived sustainability at tourist destinations: A market segmentation approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(2), 176-190.
- Shin, H., Nicolau, J. L., Kang, J., Sharma, A. y Lee, H. (2022). Travel decision determinants during and after COVID-19: The role of tourist trust, travel constraints, and attitudinal factors. *Tourism Management*, 88, 104428.
- Sims, R. (2009). Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(3), 321-336.
- Smit, B. y Melissen, F. (2018). *Sustainable customer experience design: Co-creating experiences in events, tourism and hospitality*. Routledge.
- Smith, S. y Costello, C. (2009). Culinary tourism: Satisfaction with a culinary event utilizing importance-performance grid analysis. *Journal of Vacation Marketing*, 15(2), 99-110.
- Steenkamp, J. B. E. y Van Trijp, H. C. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Stokburger-Sauer, N., Ratneshwar, S., y Sen, S. (2012). Drivers of consumer-brand identification. *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 406-418.
- Suárez, M., Rubio, J. C., Pinto, J. y Gemar, G. (2018). A model to measure sustainable development in the hotel industry: A comparative study. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 722-732.
- Sun, W., Chen, W. T., Zhang, Q., Ma, S., Huang, F., Zhang, L. y Lu, H. (2021). Post-traumatic growth experiences among COVID-19 confirmed cases in China: A qualitative study. *Clinical Nursing Research*, 30(7), 1.079-1.087.
- Torres, R. (2002). Toward a better understanding of tourism and agriculture linkages in the Yucatan: Tourist food consumption and preferences. *Tourism Geographies*, 4(3), 282-306.
- Torres, A. y Palomeque, F. L. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*, 49, 122-137.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Xu, Y. y Zeng, G. (2022). Not eating is a loss: How familiarity influences local food consumption. *Tourism Management*, 90, 104479.
- Yoon, Y. y Uysal, M. (2005). An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: a structural model. *Tourism Management*, 26(1), 45-56.

Miguel Ángel Moliner Tena. Catedrático de Marketing en la Universitat Jaume I. Su investigación ha sido publicada en *Journal of Business Research*, *Journal of Service Management*, *Tourism Management*, *Annals of Tourism Research*, *Journal of Travel Research*, *Tourism Geographies*, *International Journal of Bank Marketing*, *Service Industries Journal*, *European Journal of Marketing* y muchas otras revistas líderes. Sus intereses de investigación incluyen las emociones del consumidor, el marketing de servicios y la lealtad del cliente.

Diego Monferrer Tirado. Profesor titular de Marketing en la Universitat Jaume I. Ha ocupado cargos directivos, entre ellos el de coordinador del área de marketing en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Ha participado como investigador principal en proyectos de investigación para el Gobierno español y empresas privadas. Ha participado en más de 60 congresos internacionales y ha publicado en prestigiosas revistas internacionales como *International Business Review*, *Journal of Business Research*, *Journal of Services Marketing*, *The Service Industries Journal*, *International Journal of Bank Marketing*, *European Journal of International Management*, *Journal of Entrepreneurship Internacional* o *Business Research Quarterly*, entre otras.

Marta Estrada Guillén. Profesora titular de Marketing en la Universitat Jaume I. Ha ocupado cargos directivos, entre los que destacan directora del Máster en Marketing o coordinadora del área de marketing en el Departamento de Administración de Empresas y Marketing. Ha participado en más de 80 congresos internacionales y ha publicado en prestigiosas revistas internacionales como *International Business Review*, *Journal of Business Research*, *Journal of Services Marketing*, *The Service Industries Journal*, *International Journal of Bank Business Research Quarterly* o *Journal of Marketing Theory and Practice*, entre otras.

Lidia Vidal Meliá. Investigadora posdoctoral (Margarita Salas) en el Departamento de Dirección de Empresas y Marketing de la Universitat Jaume I. Su experiencia laboral incluye Espaitec (el parque científico y tecnológico de la UJI) y La Niuada (un centro de emprendimiento social). Ha participado en más de 15 congresos y seminarios internacionales. Su investigación ha sido publicada en *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *Environmental and Resource Economics* y *Revista de Economía Mundial*. Sus intereses de investigación incluyen el comportamiento del consumidor, las emociones del consumidor y el marketing de servicios (sostenibles).

Contribución de autores: Idea, M. M.; Revisión de literatura (estado del arte), M. M., M. E. y L. V.; Metodología, D. M.; Análisis de datos, D. M.; Resultados, D. M.; Discusión y conclusiones, M. E. y L. V.; Redacción (borrador original), M. M., D. M., M. E. y L. V.; Revisiones finales, M. M.

Vinculación emocional hacia la marca y marketing digital como estrategia de éxito en tiempos de covid-19

Verónica Baena Graciá

Catedrática de Marketing. Universidad Europea de Madrid (España)

veronica.baena@universidadeuropea.es | <https://orcid.org/0000-0002-4641-591X>

Este trabajo ha obtenido un **accésit** en el **Premio Estudios Financieros 2022** en la modalidad de **Marketing y Publicidad**.

El jurado ha estado compuesto por: don José Emilio Navas López, don Ángel Bartolomé Muñoz de Luna, doña Begoña Moreno López y doña María Paz Salmador Sánchez.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

La pandemia de la covid-19 ha originado una crisis económica global sin precedentes. Todos los sectores de actividad se han visto afectados y se han enfrentado a serias amenazas financieras. Por este motivo, en un contexto de restricciones físicas durante la crisis de la covid-19 (confinamiento y nueva normalidad), es necesario analizar la idoneidad de enfatizar el uso de una estrategia de marketing digital como herramienta de comunicación a los consumidores. Mediante una investigación mixta basada en la combinación de un análisis cuantitativo (encuesta y posterior análisis econométrico) y cualitativo (grupo de discusión), este artículo pretende identificar el papel de la web, *app* y redes sociales de la compañía en la creación de un vínculo emocional hacia la marca.

Palabras clave: amor a la marca; marketing digital; página web, Facebook; Instagram; Twitter; covid-19.

Recibido: 04-05-2022 / Aceptado: 08-09-2022 / Publicado: 07-11-2022

Cómo citar: Baena Graciá, V. (2022). Vinculación emocional hacia la marca y marketing digital como estrategia de éxito en tiempos de covid-19. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 6, 35-56. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.3497>



Emotional attachment towards the brand and digital marketing as a successful strategy in times of Covid-19

Verónica Baena Graciá

Abstract

The Covid-19 pandemic has caused an unprecedented global economic crisis. All sectors of activity have been affected and have faced serious financial threats. For this reason, in a context of physical restrictions during the Covid-19 crisis (confinement and new normality), it is necessary to analyze the suitability of emphasizing the use of a digital marketing strategy. Through a mixed research based on the combination of a quantitative analysis (survey and econometric analysis) in conjunction with a qualitative analysis (focus group), this article aims to identify the role of the company's website, app and social networks in the creation of an emotional attachment towards the brand.

Keywords: brand love; online marketing; website, Facebook; Instagram; Twitter, covid-19.

Received: 04-05-2022 / Accepted: 08-09-2022 / Published: 07-11-2022

Citation: Baena Graciá, V. (2022). Vinculación emocional hacia la marca y marketing digital como estrategia de éxito en tiempos de covid-19. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 6, 35-56. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.3497>



Sumario

1. Introducción
 2. Marco teórico e hipótesis de investigación
 3. Metodología
 - 3.1. Justificación de la muestra
 - 3.2. Recogida de información
 - 3.3. Medición de las variables
 4. Resultados
 - 4.1. Análisis econométrico
 - 4.2. Grupo de discusión (*focus group*)
 5. Conclusiones
 6. Limitaciones y futuras líneas de investigación
- Referencias bibliográficas

1. Introducción

En 2020, una pandemia mundial impactó de manera significativa a todos los países del mundo, un hecho sin precedentes que ha desencadenado una crisis global en todos los sectores de actividad (Maguire, 2021). De hecho, la crisis financiera de 2007-2008 incidió bruscamente en la mayoría de los mercados de Europa y los Estados Unidos, y los hizo entrar en una fuerte recesión económica. Sin embargo, no alcanzó a todos los sectores de actividad. En concreto, el ámbito deportivo apenas se vio afectado (Parnell *et al.*, 2020).

La crisis sanitaria actual es muy diferente y en esta ocasión sí ha alcanzado a todos los sectores. De este modo, aunque el deporte representa un papel predominante en la actividad económica mundial (Rodríguez-Pomeda *et al.*, 2017), el Covid-19 ha supuesto un duro golpe (Arumugam, 2021), provocando continuas cancelaciones, aplazamientos de eventos y restricciones de aforo. Todo ello ha afectado negativamente a la viabilidad financiera de la mayoría de los equipos por la pérdida de ingresos derivados la venta de entradas, patrocinios y retransmisiones (Beiderbeck *et al.*, 2021), suponiendo en algunos casos pérdidas millonarias. De hecho, solo en la temporada 2019-2020, se han estimado unas pérdidas de 4,14 miles de millones de euros por derechos de patrocinios en los principales equipos europeos (Parnell *et al.*, 2020).

Sin embargo, el Real Madrid CF es el único gran club de fútbol europeo que ha sido capaz de cerrar la temporada 2019-2020 con beneficios económicos (0,3 millones de euros) y anunciar un beneficio de 874.000 euros al cierre de la temporada 2020-2021. Este es un aspecto muy relevante dado que las pérdidas operativas acumuladas por los principales clubes europeos entre 2019-2020 y 2020-2021 se acercaron a los 6.000 millones de euros (Baker, 2021).

En un intento de arrojar luz sobre este tema, este artículo se centra en una de las pocas entidades deportivas capaces de adaptarse y superar la crisis provocada por la covid-19. De este modo, podemos afirmar que, si bien todos los sectores de actividad se han visto afectados por la pandemia, y muy especialmente la industria deportiva, las decisiones gerenciales de cada entidad han determinado el impacto de la misma. Por este motivo, es necesario analizar las claves de éxito llevadas a cabo por el Real Madrid CF para mantener, e incluso aumentar, sus contratos de patrocinio y alcanzar una elevada vinculación emocional (amor a la marca) de sus seguidores hacia el club a pesar de las restricciones (cancelación competiciones, restricciones de aforo, etc.) impuestas por la pandemia. Esta será nuestra contribución.

En este sentido, cada vez es mayor el número de empresas que centran sus esfuerzos en la gestión de su marca (Balmer *et al.*, 2005; Kaynak *et al.*, 2008). Sin embargo, no ha sido hasta hace relativamente pocos años cuando la literatura ha puesto énfasis en la comprensión del «amor» que las personas pueden llegar a profesar hacia una marca (Roberts, 2004; Batra *et al.*, 2012). Concretamente, Shimp y Madden (1988) fueron los primeros autores que identificaron el sentimiento de «amor» en el área de marketing. Más tarde, Carroll y Ahuvia (2006) propusieron una escala de medición del amor que un consumidor pueda sentir hacia una marca. Esto les permitió definir el amor a la marca (*brand love*) como el grado de apego emocional que un consumidor puede profesar hacia un nombre comercial en particular. De este modo, y en línea con los argumentos anteriores, Albert *et al.* (2009) demostraron que el amor hacia una marca es muy similar al amor interpersonal.

Este trabajo pretende, por tanto, identificar la estrategia de marketing desarrollada por el Real Madrid CF, como ejemplo de institución deportiva y empresarial capaz de enfrentar con éxito la crisis de la covid-19. Los autores han recurrido a la teoría de la identidad social (Tajfel 1978) para comprender las razones de éxito de la gestión de la marca «Real Madrid CF» en tiempos de pandemia e identificar las acciones de marketing que han contribuido a establecer un importante vínculo emocional entre el club y sus seguidores.

El hecho de tratarse de una de las pocas entidades que han sabido obtener beneficios en un contexto donde casi todas las instituciones han sufrido pérdidas justifica el estudio realizado. Confiamos en que los resultados obtenidos en este trabajo sirvan a otros clubes deportivos, e incluso a empresas de otros sectores de actividad, para mejorar su gestión de la crisis de la covid-19.

Concretamente, a través de un diseño cuantitativo (encuesta y posterior análisis econométrico) y cualitativo (grupo de discusión), este estudio analiza la influencia que la estrategia de marketing digital llevada a cabo por el club a través de la página web, redes sociales y marketing móvil han tenido en la vinculación emocional (amor a la marca) que los seguidores profesan hacia el equipo. Como resultado, el Real Madrid CF se ha consolidado como el club de fútbol más seguido en las redes sociales y Realmadrid.com la web de club de fútbol más seguida del mundo. Estos datos aseguraron un valor e importante presencia digital para los socios comerciales del equipo/patrocinadores, permitiendo renovar sus acuerdos comerciales e incluso cerrar nuevos contratos de patrocinios durante la pandemia. Ello le permitió finalizar la temporada sin sufrir pérdidas financieras en la temporada 2019-2020 y obtener beneficios en el ejercicio 2020-2021; hitos que no han sido capaces de alcanzar la mayoría de los clubes de fútbol nacionales y extranjeros.

El resto de este trabajo se organiza de la siguiente manera. En la próxima sección se lleva a cabo la revisión de literatura y formulación de las hipótesis. Seguidamente, se explica la metodología empleada y los resultados obtenidos. Por último, se presentan las conclusiones, contribuciones teóricas y prácticas, así como las limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico e hipótesis de investigación

La teoría de la identidad social fue propuesta por primera vez por Tajfel (1978; 1979), y luego por Tajfel y Turner (1986), para explicar la tendencia de los individuos a identificarse con un grupo específico para satisfacer sus necesidades de autoestima y pertenencia a un grupo social (Hirshon, 2020). La premisa básica es que la identidad se forma a partir de la pertenencia al grupo (Hogg *et al.*, 1995).

Es decir, las personas tienen dos fuentes de identidad distintas: personal y social. Las identidades personales consisten en una amplia variedad de atributos, como habilidades e intereses, mientras que la identidad social se compone de categorías grupales significativas. Dicho de otra manera, la teoría de la identidad social sostiene que cuando una persona afirma ser miembro de un grupo, observa una unidad o pertenencia a la organización y se define a sí misma en términos de la organización de la que es miembro (Mael y Ashforth, 1992). De este modo, este enfoque proporciona un marco adecuado para explicar el comportamiento y la comunicación entre grupos, basado en el valor inherente que los humanos otorgan a la pertenencia a grupos sociales (Harwood, 2020).

El uso de la web y redes sociales ofrece un espacio virtual a cualquier hora del día y desde cualquier punto geográfico (Walker *et al.*, 2011), sin restricciones físicas (Wallace *et al.*, 2014), donde los aficionados pueden aumentar su conexión con el equipo y con otros aficionados (Lawrence y Crawford, 2021). También ofrece a los seguidores la oportunidad de expresar ideas personales, experimentar un mayor sentido de pertenencia, convertirse en seguidores activos de la marca (Sicilia y Palazón, 2008), interactuar de forma activa con los jugadores y afianzar su vínculo emocional con el club (Ioakimidis, 2010). La implantación de una estrategia de marketing digital permite, por tanto, aumentar el vínculo existente entre el consumidor (seguidor) y su equipo (Bühler y Nufer, 2016).

Junto a ello, el desarrollo de campañas de marketing digital ayuda a los clubes a atraer a nuevos seguidores y recoger opiniones de los fans que publiquen en su muro (Ratten y Ratten, 2011). Estos canales digitales también ofrecen a los aficionados la oportunidad de expresar ideas personales, así como interactuar con su equipo y jugadores favoritos (Phua, 2010), lo que les hace sentirse miembros de la comunidad del club (Vale y Fernandes, 2018). En otras palabras, el marketing digital permite a la entidad deportiva adaptarse a los nuevos tiempos, en los que los fans desean ser y sentirse parte del equipo (Thibaut *et al.*, 2021). Además, siguiendo los postulados de la teoría de identidad social, podemos afirmar que el uso de web y redes sociales proporciona una forma instantánea y sencilla de crear conexiones entre los clubes deportivos y sus aficionados (Hirshon, 2020) y, con ello, la creación de un fuerte vínculo emocional entre el equipo y sus seguidores.

Junto a lo anteriormente expuesto, es preciso destacar que la comercialización de nuevos dispositivos móviles (*i. e.*, *smartphones*) ha permitido llevar a cabo estas acciones de

un modo en el que la distancia geográfica de los receptores del mensaje ha dejado de ser un problema (Hayes, 2020). Tradicionalmente, el marketing móvil se limitaba al envío de mensajes promocionales por parte de la empresa a una persona a través de canales como SMS (Wais y Clemons, 2008). De hecho, antes de que Apple presentase el iPhone en 2007, los servicios de notificación de SMS (o similares) eran las únicas herramientas de marketing móvil. Sin embargo, tras la aparición de los *smartphones* la situación ha cambiado y, en la actualidad, el móvil es el líder entre los dispositivos utilizados para conectarse a internet, con una tasa de penetración superior al 85 % (AIMC, 2017). Este hecho pone de relieve la importancia del marketing móvil, pasando a convertirse en una de las herramientas de comunicación más prometedoras (Westmattelmann *et al.*, 2020).

Este contexto ha dado lugar a la aparición de un nuevo concepto, según el cual los responsables de marketing no solo envían mensajes a sus clientes/seguidores, sino que se ha convertido al teléfono móvil en una plataforma única y poderosa para una amplia gama de aplicaciones de comunicación y acceso a la información (Vale y Fernandes, 2018). Por lo tanto, se trata de una herramienta de marketing altamente portátil con capacidad de transmisión de datos ubicua, que permite aumentar la tasa de respuesta de los fans a los mensajes enviados por el equipo (Mastromartino *et al.*, 2020).

En otras palabras, el marketing móvil facilita a los fans estar al día con las últimas noticias de su club favorito (Phua, 2010), mediante la recepción de mensajes de texto, vídeos, imágenes y todo tipo de aplicaciones. Siguiendo este razonamiento, cabe afirmar que el marketing móvil permite a los fans experimentar una sensación de proximidad, confianza y pertenencia social hacia la entidad deportiva (Harwood, 2020); atributos que, tal y como señala la teoría de la identidad social, inciden positivamente en la vinculación afectiva que los seguidores sienten hacia el equipo. Por lo tanto, formulamos la siguiente hipótesis:

H₁: El uso de herramientas de marketing digital índice positivamente en la vinculación emocional hacia la marca

3. Metodología

3.1. Justificación de la muestra

Atendiendo a los resultados deportivos, el Real Madrid es uno de los clubes más laureados del mundo. Desde su fundación en 1902, el equipo ha ganado 34 competiciones de la Liga, 19 copas del rey, 12 supercopas de España, 14 copas de Europa, 3 copas intercontinentales, 5 supercopas de Europa, 7 mundiales de clubes y 2 copas de la UEFA, entre otros trofeos. Por estos motivos, obtuvo el reconocimiento de la FIFA al mejor equipo del siglo XX y, en 2004, recibió la orden del mérito de la FIFA. Junto a ello, en 2019 el Real Ma-

drid CF fue nombrado la mejor institución deportiva –Best Sports Institution Award– como reconocimiento a la labor que desarrolla el club para mejorar el mundo a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Desde un punto de vista de marketing, el Real Madrid también es un ejemplo de éxito. Concretamente, es la entidad deportiva más seguida en redes sociales, con más de 350 millones de seguidores, distribuidos en Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Snapchat, Twitch, Giphy, Weibo, Line, Douyin, Wechat y Toutiao. Por otra parte, atendiendo a la gestión empresarial de la marca «Real Madrid CF», tal y como recoge el KPMG European Elite 2020 Report, se trata del club más rico del mundo, con un valor estimado de 3,478 miles de millones de euros, seguido por el Manchester United (3,342) y el FC Barcelona (3,193). Sin embargo, la crisis económica desatada por la covid-19 ha mostrado la fragilidad financiera de los equipos de fútbol. El Real Madrid no es una excepción, y la pandemia supuso una reducción de los ingresos del club (–106 millones de euros), tal y como se recoge en su informe anual de 2020.

En definitiva, aunque FC Barcelona y Real Madrid CF ocupan la primera y segunda posición en el ranking mundial de ingresos, con 840 millones de euros y 753 millones de euros, respectivamente (Deloitte, 2020), al cierre de la temporada 2019-2020 el FC Barcelona perdió 100 millones de euros, mientras que el Real Madrid CF logró evitar las pérdidas e incluso fue capaz de finalizar dicha temporada 2019-2020 obteniendo beneficios (0,3 millones de euros). La combinación de los factores antes mencionados hace que el Real Madrid CF sea la marca adecuada para este estudio; representando a una institución líder en el ámbito deportivo y del marketing, que ha sabido adaptarse y superar con éxito la crisis global de la covid-19.

3.2. Recogida de información

La recogida de datos para el contraste empírico de las hipótesis de investigación formuladas en este trabajo se realizó mediante un cuestionario *online*, ya que esta herramienta permite llegar a un gran número de personas, con independencia del lugar geográfico en que se encuentren (Baueret *et al.*, 2005). Además, cabe suponer que las personas que navegan por internet y participan en redes sociales serán más propensas a responder un cuestionario *online* frente al formato tradicional (cuestionario en papel enviado por correo postal).

Inicialmente, el enlace con el cuestionario *online* fue distribuido entre un grupo de alumnos y profesores de la universidad donde trabajan los autores de este trabajo, que se declararon seguidores del Real Madrid CF. De hecho, la primera pregunta del cuestionario solicitaba al encuestado que indicase si era seguidor del club, de manera que solo aquellos que contestaron de forma afirmativa a dicha pregunta formaban parte de la población objetivo de este estudio (seguidores del Real Madrid CF), y, por tanto, pudieron responder al resto de preguntas del cuestionario. Estos encuestados, a su vez, distribuyeron a través de sus perfiles de redes sociales el enlace del cuestionario entre otros fans del equipo durante el mes de septiembre de 2020.

Para aumentar la participación, la encuesta fue redactada en dos idiomas: español e inglés. Con la intención de evitar cualquier problema de consistencia e interpretación entre ambos idiomas, la traducción de los ítems del español al inglés se realizó a través de un traductor. Seguidamente, se llevó a cabo el procedimiento inverso (contratación de otro profesional que tradujese del inglés al español las escalas de la encuesta). Este proceso nos permitió contrastar la consistencia en el cuestionario, ya que la traducción del inglés al español conlució al cuestionario inicial en español que pocos días antes había sido traducido al inglés.

Complementariamente, se llevó a cabo un grupo de discusión con seguidores del Real Madrid CF a comienzos de 2021. Para ello, se solicitó la participación entre los estudiantes de grado y posgrado de la universidad donde trabajan los autores de este estudio. En el grupo de discusión se plantearon preguntas específicas, pero también se permitió a los entrevistados introducir temas y cuestiones adicionales no considerados previamente por los investigadores. Este grupo de discusión proporcionó información interesante sobre la percepción de los seguidores del Real Madrid CF acerca de la estrategia del club llevada a cabo durante la crisis de la covid-19. También se debatieron otros aspectos, como, por ejemplo, la interacción de los aficionados (madridistas) con el equipo y sus jugadores durante el confinamiento a través de la web, redes sociales y app. Esto ayudó a los autores a profundizar sus conocimientos en el tema e interpretar los resultados obtenidos en el análisis econométrico.

3.3. Medición de las variables

En la elaboración del cuestionario se utilizó la escala empleada por Carroll y Ahuvia (2006) para la medición del «amor a la marca» Real Madrid, donde los encuestados señalaban del 1 al 5 su grado de acuerdo/desacuerdo con una serie de afirmaciones. No obstante, lógicamente, esta escala fue adaptada al ámbito deportivo. Concretamente, tal y como se recoge en la tabla 1, la palabra «marca» fue sustituida por la palabra «club» para aclarar el contexto a los encuestados.

Tabla 1. Medición de la variable dependiente

Amor a la marca	
Este es un club maravilloso	Amo a este club
Este club me hace sentir bien	No profeso ningún sentimiento en particular hacia este club
Este club es alucinante	Este club es un verdadero placer
Tengo sentimientos neutrales hacia este club	Siento pasión hacia el club
Este club me hace sentir feliz	Estoy muy vinculado con el club

Respecto a las redes sociales, en este estudio solo se tuvieron en cuenta Facebook, Instagram y Twitter. Estas plataformas representan más del 90 % de los seguidores del Real Madrid CF en las redes sociales, con más de 112 millones de fans en Facebook (19/09/2022), 125 millones de seguidores en Instagram (19/09/2022) y 15 millones en Twitter (19/09/2022), respectivamente. En este sentido, se siguió la escala diseñada por Bergkvist y Bech-Larsen (2010) con una ligera adaptación, de manera que la palabra «marca» fue sustituida por «Real Madrid CF». Asimismo, se introdujo un ítem en el que se preguntaba la frecuencia con la que el encuestado publicaba mensajes del Real Madrid CF en su muro de Facebook y en el perfil de Instagram y Twitter. También se siguió la escala de Bergkvist y Bech-Larsen (2010) para la redacción de los ítems relativos al uso de la página web y el marketing móvil, tal y como se recoge en la tabla 2.

Tabla 2. Medición de las variables independientes

Redes sociales (Facebook)
¿Con qué frecuencia sigues las noticias sobre el Real Madrid en la cuenta de Facebook? (a)
¿Con qué frecuencia visitas la cuenta de Facebook del Real Madrid? (b)
¿Con qué frecuencia comentas los mensajes del Real Madrid publicados en su cuenta de Facebook? (b)
¿Con qué frecuencia hablas a los demás sobre la cuenta de Facebook del Real Madrid? (b)
¿Con qué frecuencia compartes contenidos de la cuenta de Facebook del Real Madrid en tu muro? (b)
¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de su cuenta de Facebook? (b)
Redes sociales (Instagram)
¿Con qué frecuencia sigues las noticias sobre el Real Madrid a través de su cuenta de Instagram? (a)
¿Con qué frecuencia visitas la cuenta de Instagram del Real Madrid? (b)
¿Con qué frecuencia hablas a los demás sobre la cuenta de Instagram del Real Madrid? (b)
¿Con qué frecuencia compartes contenidos de la cuenta de Instagram del Real Madrid? (b)
¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de su cuenta de Instagram? (b)



Redes sociales (Twitter)



¿Con qué frecuencia sigues las noticias sobre el Real Madrid a través de la cuenta de Twitter? (a)

¿Con qué frecuencia visitas la cuenta de Twitter del Real Madrid? (a)

¿Con qué frecuencia hablas a los demás sobre la cuenta de Twitter del Real Madrid? (b)

¿Con qué frecuencia retuiteas contenidos de la cuenta de Twitter del Real Madrid? (b)

¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de su cuenta de Twitter? (b)

Página web

¿Con qué frecuencia sigues las noticias publicadas sobre el Real Madrid en la web? (a)

¿Con qué frecuencia visitas la página web del Real Madrid? (b)

¿Con qué frecuencia hablas a los demás de la página web del Real Madrid? (b)

¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de su web? (b)

Marketing móvil

¿Usas el sistema de notificación de SMS/MMS del Real Madrid? (c)

¿Tienes la aplicación del Real Madrid? (c)

¿Con qué frecuencia usas la aplicación MyMadrid? (d)

¿Con qué frecuencia hablas a los demás de la aplicación del Real Madrid? (d)

¿Con qué frecuencia recomiendas a los demás la aplicación del Real Madrid? (b)

¿Estarías interesado en comprar productos del Real Madrid a través de la aplicación del Real Madrid? (b)

¿Usas algunas de las siguientes aplicaciones del Real Madrid? (e)

(a) Escala de respuesta: 1 = nada en absoluto; 2 = ligeramente; 3 = bastante; 4 = mucho.

(b) Escala de respuesta: 1 = nunca; 2 = a veces; 3 = generalmente; 4 = siempre.

(c) Escala de respuesta: 1 = sí; 2 = no.

(d) Escala de respuesta: 1 = nunca; 2 = a veces; 3 = generalmente; 4 = a diario.

(e) Escala de respuesta: 1 = Journey to Real Madrid; 2 = Real Madrid Starscup; 3 = Real Madrid Fantasy Manager; 4 = Real Madrid Talking Players; 5 = ninguno de los anteriores.

4. Resultados

4.1. Análisis econométrico

El valor α de Cronbach y de fiabilidad compuesta asociado a cada una de las variables consideradas en este trabajo fue, en todos los casos, valores superiores a 0,70; esto nos permite desestimar problemas de validez interna. Asimismo, se calculó la varianza extraída promedio (AVE) para confirmar que la varianza del constructo se puede explicar a través de los indicadores elegidos. Los valores obtenidos fueron superiores a 0,5 en todos los casos. Seguidamente, se llevó a cabo una reducción de dimensiones a través del análisis de componentes principales. Esto permitió, posteriormente, calcular una regresión por mínimos cuadrados ordinarios para contrastar las hipótesis formuladas en este trabajo.

Para desestimar problemas de multicolinealidad se calculó el factor de inflación de la varianza (FIV) y la tolerancia. Tal y como se recoge en la tabla 3, ninguno de estos valores resultó ser significativo, lo que permitió descartar cualquier tipo de colinealidad en el análisis.

Tabla 3. Análisis de regresión

VARIABLES	COEFICIENTE β	P-VALOR	FIV	TOLERANCIA
Constante	2,6	0,02		
Móvil	0,35	0,14	6,5	0,15
Facebook	0,46	0,02	2,4	0,41
Instagram	0,18	0,00	7,4	0,14
Twitter	0,39	0,04	7,3	0,13
Página web	0,17	0,03	2,4	0,42

Variable dependiente: Amor a la marca.

R²: 0,79; R² ajustado: 0,72 F = 9,0 p = 0,01

Atendiendo a los resultados obtenidos, el modelo planteado en este trabajo es significativo en su conjunto, con un p-valor de 0,01. Concretamente, se confirma que las acciones de marketing digital llevadas a cabo por parte de la entidad deportiva a través de

las redes sociales Facebook (Facebook), Instagram (Instagram) y Twitter (Twitter), junto a la página web (Página web) guardan una relación positiva y estadísticamente significativa con la vinculación emocional que los seguidores sienten hacia su equipo. Por este motivo, los resultados obtenidos nos permiten confirmar la hipótesis de investigación formulada en este trabajo a un nivel de confianza del 95 %. Asimismo, este trabajo muestra que las acciones de marketing móvil (Móvil) llevadas a cabo por parte de la entidad deportiva inciden de forma positiva en el amor que los seguidores profesan hacia el club. No obstante, esta afirmación debe ser realizada con cautela, ya que la relación entre ambas variables no resultó ser estadísticamente significativa.

4.2. Grupo de discusión (*focus group*)

Los participantes en el grupo de discusión llevado a cabo en este estudio destacaron la activa presencia digital del club y sus jugadores. No en vano, durante el confinamiento el Real Madrid CF alcanzó más de 4.700 millones de visualizaciones de vídeo y experimentó un aumento del 60 % en Instagram (Real Madrid, 2020), consolidando su posición de liderazgo en las principales redes sociales (Deloitte, 2020). Además, Realmadrid.com (la web oficial del equipo) se ha convertido en la web de clubes de fútbol más visitada del mundo, según datos de comScore. En concreto, durante la temporada 2019-2020 recibió 71 millones de visitas. El consumo desde dispositivos móviles supuso el 76 % del tráfico total (Real Madrid, 2020).

Marzo de 2020 fue el mes con mejores cifras de audiencia y en el que tuvo récord de espectadores con 10,7 millones. El segundo hito de la temporada de Realmadrid TV se produjo en abril de 2020, al convertirse en el mes de mayor audiencia media diaria, con una media de 1,7 millones de espectadores diarios. Esto supuso un aumento de la audiencia media acumulada del 42 % respecto a abril de 2019 (Real Madrid, 2020). Tras preguntar a los participantes del grupo de discusión por el motivo de estos resultados, todos coincidieron al afirmar la importancia de diferentes buenas prácticas llevadas a cabo por parte del club para mantener el interés de los aficionados, como, por ejemplo, la emisión de los grandes éxitos del Real Madrid CF –ganar la UEFA Champions League o vencer al eterno rival (FC Barcelona)–, cuyos contenidos se publicaron en su canal de TV de Instagram.

Otro ejemplo consistió en mantener informados a los seguidores del club a través de la web y redes sociales sobre las iniciativas sociales llevadas a cabo por el Real Madrid CF para hacer frente a la pandemia. Tal y como remarcaron los participantes del grupo de discusión, este hecho contribuyó a aumentar los lazos afectivos entre el club y sus seguidores. Concretamente, el Desafío Santander de la Liga (un torneo virtual con fines benéficos organizado por la Liga Española de Fútbol, que se llevó a cabo en marzo de 2020) fue valorado muy positivamente por parte de los integrantes del grupo de discusión. El Real Madrid CF

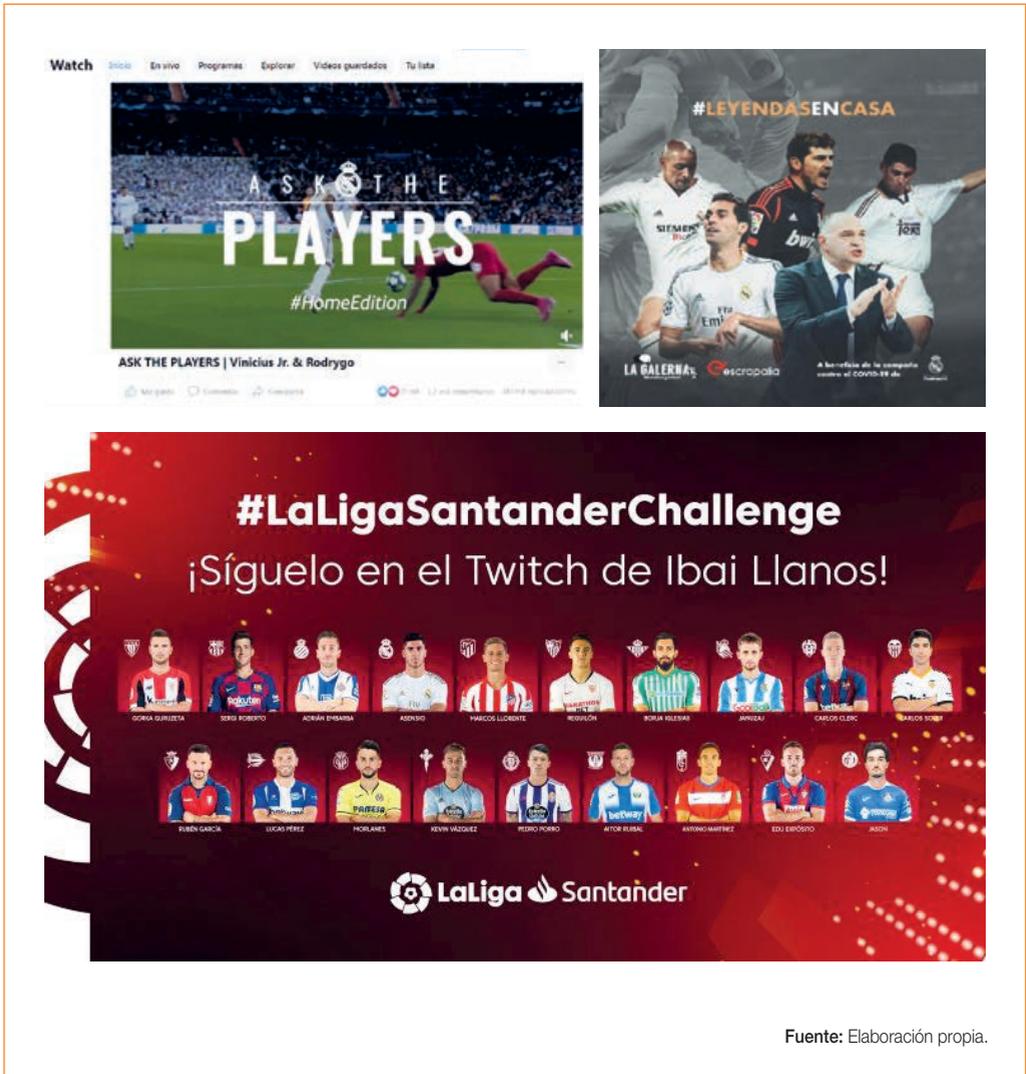
ganó la competición y compartió con orgullo este premio con la afición del equipo, subiendo en YouTube vídeos con resúmenes y partidos completos. Toda la competición fue además retransmitida en directo por Twitch. La recaudación del torneo –180.000 euros– fue donada al personal médico que luchaba contra la covid-19. Basado en el éxito de esta competición benéfica, el Real Madrid CF lanzó otro evento llamado «Real Madrid Playground», un espacio donde se generó contenido basado en el juego FIFA 20. En este caso, los jugadores del equipo compitieron en varios partidos del FIFA contra otros compañeros de equipo y deportistas famosos como, por ejemplo, el piloto Carlos Sainz.

Por otra parte, tras la cancelación de los deportes por el confinamiento, el Real Madrid CF permitió a sus fans ser creativos y convertirse en periodistas por un día en Twitter, a través de una iniciativa que nombraron «Ask the Players». En concreto, los seguidores tuvieron la oportunidad de preparar preguntas y enviarlas al club. Cada semana, nuevos jugadores les respondían y los vídeos se compartían posteriormente en la cuenta oficial de YouTube. La estrategia tuvo una gran acogida y el equipo recibió preguntas de fans de todo el mundo, alcanzando una cifra superior a los 5 millones de seguidores. En términos generales, esta estrategia tuvo una importante respuesta por parte de los aficionados del Real Madrid CF, asegurando una importante presencia digital del club.

Además, en abril de 2020, la Fundación Real Madrid lanzó una subasta benéfica para recaudar fondos contra la covid-19. Roberto Carlos, Casillas, Arbeloa, Chendo, Fernando Hierro, Buyo, Karanka, Martín Vázquez o José Luis Llorente fueron algunas de las leyendas del Real Madrid que participaron en aquella iniciativa solidaria. Los seguidores del club pudieron pujar por diferentes artículos, tales como unas botas de Roberto Carlos con dedicatoria personalizada, unos guantes de Iker Casillas igualmente personalizados o la camiseta del último partido de veteranos de Fernando Hierro, entre otros. También cabe mencionar que el Real Madrid CF, en colaboración con el Consejo Superior de Deportes, puso en marcha un proyecto para el suministro y distribución de material sanitario estratégico en la lucha contra la pandemia. Gracias a la estrecha colaboración de estas dos instituciones, el club cedió el estadio Santiago Bernabéu para almacenar las donaciones de material sanitario destinado a la lucha contra esta pandemia. La Fundación Real Madrid también donó 3.600.000 euros para paliar los efectos de la pandemia. Los seguidores del equipo podían visitar la página web y hacer ofertas por artículos y experiencias relacionadas con las leyendas del Real Madrid. Los fondos se destinaron a la cuenta de la Fundación Real Madrid creada para luchar contra el virus.

Todas estas iniciativas fueron muy aplaudidas, tanto en la web como en las redes sociales, por los seguidores del equipo. De hecho, varios participantes del grupo de discusión llevado a cabo en este estudio afirmaron haber colaborado como voluntarios en algunas de estas acciones benéficas llevadas a cabo por el equipo. Al hacerlo, se sintieron parte de su comunidad social, lo que les ayudó a aumentar su compromiso e identificación con el Real Madrid CF.

Figura 1. Ejemplo de acciones llevadas a cabo por el Real Madrid CF frente a la covid-19 destacadas en el grupo de discusión



Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

La covid-19 ha originado una pandemia que ha desencadenado una crisis económica global sin precedentes (Maguire, 2021). Todos los sectores se han visto afectados y la industria deportiva con especial dureza, de manera que esta crisis sanitaria ha supues-

to el más duro golpe sufrido en este sector de actividad (Arumugam *et al.*, 2021). De este modo, tras la cancelación de eventos durante el confinamiento y las restricciones de aforo impuestas en la «nueva normalidad», las entidades deportivas se han enfrentado a serias amenazas financieras, que han llegado a poner en riesgo su competitividad (Parnell *et al.*, 2020), ya que los partidos a puerta cerrada no solo han incidido negativamente en la venta de entradas o *merchandising*, sino, además, en los acuerdos de patrocinio, una de las más importantes fuentes de ingresos de las entidades deportivas. Sin embargo, el Real Madrid CF es el único gran club de fútbol europeo que ha sido capaz de cerrar la temporada 2019-2020 con beneficios económicos (0,3 millones de euros) y presentar un resultado positivo de 874.000 euros al cierre de la temporada 2020-2021.

En otras palabras, a diferencia de la mayoría del resto de equipos de fútbol nacionales e internacionales, el Real Madrid CF ha sabido adaptarse y abordar con éxito la crisis originada por la covid-19, intentado colaborar activamente con sus socios comerciales desde el primer momento. Por ejemplo, aunque *a priori* los partidos a puerta cerrada y restricciones de aforo podrían haber afectado negativamente a los patrocinadores del club, el Real Madrid CF desarrolló un enfoque proactivo. Esto incluye el uso de los medios digitales, especialmente las redes sociales, para incrementar la notoriedad de marca y lograr un acercamiento entre los aficionados y los patrocinadores del club. Por ejemplo, desde el primer momento el equipo informó a sus seguidores durante los peores meses de la pandemia de las iniciativas (muchas de ellas de carácter solidario) puestas en marcha por los patrocinadores del Real Madrid CF. Como resultado, se obtuvo una presencia digital para los socios comerciales (patrocinadores) del club, comparable a los resultados obtenidos en temporadas anteriores a la pandemia (Real Madrid, 2020). Este hecho permitió la firma de nuevos acuerdos de colaboración y la renovación de los ya existentes. En este sentido, cabe destacar la renovación del acuerdo de patrocinio con Adidas hasta el año 2028, el cual no tiene precedentes en el deporte mundial y representa el más importante del club con una marca. Otro ejemplo se basa en la aerolínea Emirates, cuyo logo lleva seis temporadas apareciendo en el pecho de los jugadores del Real Madrid CF, convirtiéndose en el actual patrocinador de camisetas más longevo de la Liga.

Del mismo modo, el equipo alcanzó reciente un acuerdo de patrocinio con la empresa estadounidense tecnológica Daktronics, mediante la cual será proveedora del videomarcador de 360 grados y la banda formada por pantallas LED del estadio Santiago Bernabéu. Asimismo, el equipo ha firmado con Legends la explotación del estadio por una cifra que ronda los 450 millones de euros anuales. Esto representa una estrategia sólida para sobrevivir en tiempos de crisis basada en la creación de vínculos afectivos con los seguidores del club, que les garanticen a la entidad deportiva y sus patrocinadores una importante notoriedad en los medios, capaz de mitigar los efectos económicos negativos de la pandemia y resultar una inversión atractiva para los distintos patrocinadores/socios comerciales del equipo.

Es decir, el Real Madrid CF ha realizado un importante esfuerzo para asegurarse la máxima visibilidad y aumentar la vinculación emocional con sus seguidores (amor a la marca)

durante la pandemia. Esto le ha permitido consolidarse como el club de fútbol más seguido en las redes sociales. Además, RealMadrid.com es la web de club de fútbol más seguida del mundo, y durante la crisis originada por la covid-19 la audiencia de su canal de televisión RealMadrid TV subió un 13 %, llegando a un incremento del 40 % durante el confinamiento. Tal y como se ha expuesto anteriormente, los resultados aseguraron un valor y una presencia digital para los socios comerciales del equipo comparable a los resultados que obtuvo el Real Madrid CF en condiciones normales de juego de fútbol en temporadas anteriores (Real Madrid, 2020). De esta manera, si bien es cierto que la crisis de la covid-19 ha afectado a todos los sectores de actividad, los resultados obtenidos en este artículo nos permiten afirmar que las decisiones gerenciales de cada entidad pueden establecer el impacto de la pandemia. El Real Madrid CF es un ejemplo de ello, al haber sido capaz eludir las pérdidas financieras en la temporada 2019-2020, lograr beneficios económicos en la temporada 2020-2021 y mantener (e incluso aumentar) sus contratos de patrocinio, a pesar de la cancelación de partidos y las restricciones de aforo impuestas en la «nueva normalidad».

Por otra parte, este trabajo demuestra la necesidad de llevar a cabo una estrategia de marketing basada en la implantación digital para obtener una mayor vinculación afectiva hacia la marca. Esto es especialmente importante en tiempos de pandemia, donde la relación física está restringida (Lawrence y Crawford, 2021). Resulta importante, por tanto, que los seguidores puedan contactar e interactuar con su equipo y jugadores favoritos de forma virtual, proporcionando una sensación de proximidad (Anagnostopoulos *et al.*, 2018) y confianza (Vale y Fernandes, 2018). Este argumento confirma los postulados de la teoría de la identidad social, según la cual los individuos internalizan los valores y creencias de la comunidad como propios a través de la pertenencia a un grupo social (Tajfel, 1978, 1979; Tajfel y Turner, 1986), creando una identidad social compartida (Pronschinske *et al.* 2012).

Por lo que respecta al marketing móvil, los resultados obtenidos en este trabajo demuestran que esta herramienta puede ser de gran ayuda para aumentar la popularidad del club, al tiempo que contribuyen a la vinculación afectiva hacia la marca. Sin embargo, a diferencia del uso de la web y redes sociales, esta relación no fue estadísticamente significativa. En este sentido, la literatura ha demostrado que el marketing móvil puede generar reacciones negativas (irritación) si el receptor del mensaje considera que estas acciones son un tipo de comunicación comercial intrusiva (Li *et al.*, 2002). Estos resultados son congruentes con los trabajos de Martín de Bernardo y Priede (2007) y Martín de Bernardo (2009), aplicados al mercado español. De hecho, en un intento por dar explicación a estos resultados obtenidos en el análisis econométrico llevado a cabo en este artículo, se procedió a analizar los comentarios y valoraciones que recibe la aplicación oficial del Real Madrid CF por parte de sus usuarios. Esto permitió a los autores de este trabajo constatar que la mayoría de las reseñas negativas sobre esta *app* están relacionadas con la imposibilidad (o dificultad) para deshabilitar las notificaciones que no les interesan, ya que se activan de forma automática y suponen (en opinión de los usuarios) demasiado *spam*. Esperamos, por tanto, que los resultados obtenidos en este trabajo sirvan para confirmar la importancia de entender y respetar la naturaleza personal del uso de los teléfonos móviles.

Asimismo, el Real Madrid CF representa un buen ejemplo para los equipos que buscan informar e involucrar a sus seguidores en las acciones de responsabilidad social llevadas a cabo por el club. Al hacerlo, los clubes generan beneficios significativos para las comunidades con las que colaboran y, además, posicionan la marca del equipo como socialmente comprometida. De este modo, podemos afirmar que la difusión a través de herramientas de marketing digital de las prácticas sociales llevadas a cabo por la entidad fortalece la vinculación hacia la marca por parte de los aficionados, tal y como ha sido sugerido en la literatura reciente (Didi, 2018; Li *et al.*, 2021).

Cabe mencionar, además, que gran parte de la investigación existente sobre la vinculación afectiva de los seguidores de entidades deportivas que utiliza la teoría de la identidad social se había centrado en instituciones deportivas universitarias. El foco en el deporte profesional existe, pero es menos frecuente. Este artículo espera haber contribuido a la teoría de la identidad social, al ampliar la comprensión de esta teoría y sus aplicaciones.

En otras palabras, el deporte es una actividad internacional de carácter empresarial (García, 2020), siendo necesaria una clara orientación al mercado por parte de las entidades deportivas (Lawrence y Crawford, 2021). No basta, por lo tanto, con lograr éxitos deportivos. Es preciso dirigir un club como una empresa, donde la existencia de una base de fans global, tener una relación sólida con los patrocinadores y las acciones de marketing digital son cruciales. Así pues, para los responsables de entidades deportivas, donde las relaciones con sus clientes (*i. e.*, seguidores) y la lealtad son primordiales (Hollebeek, 2011), los resultados obtenidos pueden resultar de utilidad en el diseño de la estrategia de marketing.

Por todo lo anteriormente expuesto, esperamos que este trabajo contribuya tanto a la literatura como al mundo profesional por igual. Confiamos también que este artículo haya contribuido –desde un punto de vista teórico y práctico– a cubrir la necesidad puesta de manifiesto en la literatura sobre el estudio de la gestión de marca en tiempos de crisis en el ámbito deportivo (Ratten, 2020). En este sentido, esperamos que nuestros hallazgos puedan servir a los responsables de cualquier empresa como una guía para sus futuros planes estratégicos. Al hacerlo, este artículo podría ayudar no solo a los académicos que deseen mejorar su conocimiento sobre la vinculación afectiva hacia la marca a través del marketing digital, sino, también, a los directivos de entidades deportivas o compañías de cualquier otro sector de actividad que trabajan en el escenario de la «nueva normalidad», donde las relaciones con los clientes son cruciales.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como cualquier trabajo de investigación, este estudio no carece de limitaciones. En primer lugar, se trata de un estudio basado en el análisis del club de fútbol que, en palabras

del Javier Tebas –presidente de la Liga Española de Fútbol– «es el que mejor ha gestionado la crisis de la covid-19» (Gutiérrez, 2021). Si bien es cierto que el Real Madrid CF ofrece un modelo ejemplar –representando una organización líder en el deporte y el marketing–, sería interesante ampliar el análisis del presente trabajo a través de la realización de estudios de investigación similares, basados en empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad capaces de haber gestionado con éxito la pandemia. Al hacerlo, se podrían realizar estudios comparativos y observar si los resultados obtenidos en esta investigación pueden ser extrapolados a cualquier compañía o si, por el contrario, existen diferencias que deben ser abordadas y explicadas en futuras investigaciones.

Otra limitación del presente trabajo está asociada con la forma de recogida de información. Al igual que todas las encuestas *online*, la muestra en este estudio incluye solo aquellas personas que se mostraron dispuestos a responder a las preguntas del cuestionario, lo que dificulta la definición de la tasa de respuesta.

Finalmente, creemos que otras medidas alternativas de amor a la marca (*brand love*) podrían ser consideradas en futuros artículos y comprobar si existen diferencias con los resultados obtenidos en este trabajo, motivo por el cual lo proponemos como futura línea de investigación.

Referencias bibliográficas

- AIMC (Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación). (2017). Navegantes en la Red. <https://www.aimc.es/otros-estudios-trabajos/navegantes-la-red/>
- Albert, N., Merunka, D. y Valette-Florence, P. (2009). The feeling of love towards a brand: Concept and measurement. *Advances in Consumer Research*, 36, 300-307.
- Anagnostopoulos, C. Parganas, P., Chadwick, S. y Fenton, A. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, January, 1-26. <https://doi.org/10.1080/016184742.2017.1410202>
- Arumugam, N., Anuar, N., Selvanayagam, S. y Sathiyasenan, S. D. (2021). The Impact of COVID-19 on the Sport Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(10), 397-411.
- Baker, G. (2021). Real Madrid announces a surplus of 874,000 euros. <https://sports-finding.com/real-madrid-announces-a-surplus-of-874000-euros/105560/>
- Balmer, J. Greyser, S. y Urde, M. (2006). The crown as a corporate brand: insights from monarchies. *Journal of Brand Management*, 14, 137-161.
- Batra, R., Ahuvia, A. y Bagozzi, R. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76, 1-16.

- Bauer, H., Sauer, N. E. y Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry. Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 496-513. <https://doi.org/10.1108/03090560510590683>
- Beiderbeck, D., Frevel, N., Heiko A., Von der Gracht, H., Schmidt, S. y Schweitzer, V. (2021). The impact of COVID-19 on the European football ecosystem – A Delphi-based scenario analysis. *Technological Forecasting & Social Change*, 165(120577), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120577>
- Bergkvist, L. y Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of Brand Management*, 17, 504-518. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.6>
- Bühler, A. y Nufer, G. (2016). Relationship marketing in sports. Building and establishing longstanding relations in the business of sports. En S. N. Chadwick y M. Chanavat.
- Carroll, B. y Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17, 79-89.
- Deloitte. (2020). *Football Money League 2020*.
- Didi, J. (2018). *The effect of corporate social responsibility on fans' engagement: evidence and implications for a professional soccer club*. [Tesis doctoral]. Harvard Extension School.
- García, C. (2020). Real Madrid and public relations: applying the circuit of culture to organizational values. *Soccer & Society*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1824909>
- Gutiérrez, A. (2021). Hasta Tebas se rinde a Florentino Pérez: El Real Madrid es el club europeo que mejor ha gestionado la pandemia. <https://diario-madridista.okdiario.com/real-madrid/tebas-rinde-florentino-perez-134446>
- Harwood, J. (2020). Social identity theory. En J. van den Bulck (Ed.), *International encyclopedia of media psychology*. Wiley.
- Hayes, M. (2020). Social media and inspiring physical activity during COVID-19 and beyond. *Managing Sport and Leisure*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1794939>
- Hirshon, N. (2020). Social Identity Theory in sports fandom research. En R. A. Dunn (Ed.), *Multidisciplinary Perspectives on Media Fandom* (Capítulo 10, pp. 172-191). IGI Global.
- Hogg, M., Terry, D. y White, K. (1995). A tale of two theories: A critical comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58, 255-269. <https://doi.org/10.2307/2787127>
- Hollebeek, L. (2011). Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807 <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Ioakimidis, M. (2010). Online marketing of professional sports clubs: engaging fans on a new playing field. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, July, 271-282. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-11-04-2010-B002>
- Kaynak, E., Gultekin, G. y Tatoglu, E. (2008). An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. *Journal of Brand Management*, 15(5), 336-357.
- KPMG. (2020). *European Elite 2020 Report*.
- Lawrence, S. y Crawford, G. (2021). Towards a digital football studies: current trends and future directions for football cultures research in the post-COVID-19 moment. *Leisure Studies*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.1948595>

- Li, H., Edwards, S. M. y Lee, J.-H. (2002). Measuring the Intrusiveness of Advertisements: Scale Development and Validation. *Journal of Advertising*, 31(2). 37-47. <https://doi.org/10.1080/00913367.2002.10673665>
- Li, T., Lulu Hao, L., Kubiczek, J. y Pietrzyk, A. (2021). Corporate social responsibility of sports club in the era of coronavirus pandemic, Zagłębie Sosnowiec case study. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*.
- Mael, F. y Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maguire, K. (2021). COVID-19 and football: Crisis creates opportunity. *Political Quarterly*, 1-7. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12961>
- Martín de Bernardo, C. (2009). *La utilización de los dispositivos móviles como medio de comunicación comercial; bases conceptuales y expectativas de futuro. Un estudio empírico sobre la percepción de los usuarios de telefonía móvil en España* [Tesis doctoral]. Universidad Europea de Madrid.
- Martín de Bernardo, C. y Priede, T. (2007). *Marketing móvil. Una nueva herramienta de comunicación*. Netbiblo.
- Mastromartino, B., Walker J. Ross, W- J., Henry Wear, H. y Naraine. M. L. (2020). Thinking outside the «box»: a discussion of sports fans, teams, and the environment in the context of COVID-19. *Sport in Society*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1804108>
- Parnell, D., Bond, A., Widdop, P. y Cockayne, D. (2020). Football worlds: Business and networks during COVID-19. *Soccer & Society*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.1080/14660970.2020.1782719>
- Phua, J. (2010). Sports fan and media use: influence on sports fan identification and collective self-esteem. *International Journal of Sport Communication*, 3, 190-216.
- Pronschinske, M., Groza, M. D. y Walker, M. (2012). Attracting Facebook «fans»: The importance of authenticity and engagement as a social networking strategy for professional sport teams. *Sport Marketing Quarterly*, 21, 221-231.
- Ratten, V. (2020) Coronavirus disease (COVID-19) and sport entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1355-2554. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2020-0387>
- Ratten, V. y Ratten, H. (2011). International sport marketing: practical and future research implications. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(8). 614-620. <https://doi.org/10.1108/08858621111179886>
- Real Madrid. (2020). *Annual Report 2019-2020*.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The future beyond brands*. Power House Books.
- Rodríguez-Pomeda, J., Fernando Casani, F. y Alonso-Almeida. M. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, 18(4), 431-444. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980736>
- Sicilia, M. y Palazón, M. (2008). Brand communities on the internet. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 255-270.
- Shimp, T. y Madden, T. (1988). Consumer-object relations: a conceptual framework based analogously on Sternber's triangular theory of love. *Advances in Consumer Research*, 15, 119-135.
- Tajfel, H. (1978). The social identity theory of intergroup behavior. En S. Worchel y W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp 7-24). Nelson Hall.

- Tajfel, H. (1979). Individuals and groups in social psychology. *British Journal of Social and Clinical Psychology* 18, 183-190. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8260.1979.tb00324.x>
- Tajfel, H. y J. Turner (1986). An integrative theory of inter-groups conflict. En Williams, J. A. y Worchel, S. (Eds.), *The social psychology of inter-groups relations* (pp. 33-47), Nelson-Hall.
- Thibaut, E., Constandt, B., De Bosscher, V., Willem, A., Ricour, M. y Scheerder, J. (2021): Sports participation during a lockdown. How COVID-19 changed the sports frequency and motivation of participants in club, event, and online sports. *Leisure Studies*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.2014941>
- Vale, L. y Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37-55. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2017.1359655>
- Wais, J. y Clemons, E. (2008). Understanding and implementing mobile social advertising. *International Journal of Mobile Marketing*, 3(1), 12-18.
- Walker, M., Kent, A. y Vincent, J. (2011). CSR communication among professional sport organizations: Stakeholder information and involvement strategies. *Sport Marketing Quarterly*, 19, 125-131.
- Wallace, E., Buil, I. y De Chernatony, L. (2014). Consumer engagement with self-expressive brands: Brand love and WOM outcomes. *Journal of Product and Brand Management*, 23(1), 33-42. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0326>
- Westmattmann, D., Grotenhermen, J.-G., Sprenger, M. y Schewe, G. (2020). The show must go on - virtualisation of sport events during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Information Systems*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1850186>

Verónica Baena Graciá es catedrática de Marketing en la Universidad Europea de Madrid. Su labor investigadora ha obtenido varios reconocimientos nacionales e internacionales. Entre ellos, cabe destacar la obtención del primer accésit en los premios a la mejor ponencia sobre marcas presentadas en el XXII Congreso Nacional de Marketing. El premio fue otorgado conjuntamente por el Foro de Marcas Renombradas Españolas y la Oficina Española de Patentes y Marcas. Ha sido también premiada con el Highly Commended Award at the Literati Network Awards for Excellence (premio concedido por el grupo Emerald), por el artículo titulado «Market conditions driving international franchising in emerging markets». Asimismo, ha obtenido el Premio a la Mejor Labor Investigadora en la Universidad Europea de Madrid. Mas recientemente, en 2022, ha sido incluida en el listado de las mejores investigadoras españolas y extranjeras en España según Scholar Google –ranking elaborado por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas según Scholar Google (índice H y número de citas recibidas)–.

Nivel de implicación de deportistas colombianos de alto rendimiento con el patrocinio deportivo

Laura Juliana Caro Niño

Universidad Pontificia Bolivariana. (Medellín, Colombia)

laurajuliana.caro@upb.edu.co | <https://orcid.org/0000-0002-7320-4579>

Juan F. Mejía-Giraldo (autor de contacto)

Universidad Pontificia Bolivariana. (Medellín, Colombia)

felipe.mejia@upb.edu.co | <https://orcid.org/0000-0002-5009-4928>

Extracto

El objetivo del artículo es determinar el nivel de implicación de deportistas colombianos de alto rendimiento con las marcas que los patrocinan. Para ello se utilizó una metodología cualitativa, bajo un enfoque fenomenológico-interpretativo. Como técnicas de recolección de información se llevó a cabo inicialmente un estudio netnográfico, teniendo en cuenta los perfiles de los atletas que mencionaban sus respectivas marcas patrocinadoras. Este estudio se realizó en publicaciones en la red social Instagram entre los meses de septiembre y noviembre de 2021. Adicionalmente se aplicaron 15 entrevistas a deportistas colombianos de alto rendimiento de diferentes disciplinas. Entre los principales hallazgos encontrados se aprecia la nula exigencia de las marcas frente al manejo de las plataformas digitales de los deportistas patrocinados, situación que resulta llamativa, ya que hoy en día este es un factor fundamental en el mundo de la esponsorización deportiva. Por otro lado, también se identificó que en la mayoría de los deportistas entrevistados que han contado con más de dos o tres patrocinios siempre existe mayor afinidad hacia alguno de ellos. Esto se convierte en un dato relevante, debido a los beneficios que trae consigo para las marcas, dado que varios de los atletas manifestaron, por un lado, que adquirirían una mayor fidelidad hacia ese patrocinio con el que desarrollan mejor conexión, y, por otra parte, aumentaba la precaución sobre la utilización correcta de la marca para así evitar cualquier escándalo público.

Palabras clave: marketing deportivo; patrocinio deportivo; alto rendimiento; implicación; marcas patrocinadoras; posicionamiento de marca; publicidad deportiva.

Recibido: 28-06-2022 / Aceptado: 19-09-2022 / Publicado: 07-11-2022

Cómo citar: Caro Niño, L. J. y Mejía-Giraldo, J. F. (2022). Nivel de implicación de deportistas colombianos de alto rendimiento con el patrocinio deportivo. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 6, 57-76. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.4691>



Level of involvement of high-performance Colombian athletes with sports sponsorship

Laura Juliana Caro Niño

Juan F. Mejía-Giraldo (corresponding author)

Abstract

The objective of the article is to determine the level of involvement of high-performance Colombian athletes with the brands that sponsor them. For this, a qualitative methodology was used, under a phenomenological-interpretative approach. As data collection method, a netnographic study was carried out on the social network Instagram, taking into account the profiles of the athletes who did mention their respective sponsor brands. This study was carried out using the publications made between the months of September and November of the year 2021, additionally 15 interviews were conducted with high-performance Colombian athletes from different disciplines. Among the main findings of this study are the non-existing requirements of the sponsoring brands to the sponsored athletes and the management of the digital platforms. A situation that is worrying since nowadays a fundamental factor in the world of sport's sponsorship is the visibility of the brand through social networks. On the other hand, it was also identified in most of the athletes interviewed who have had more than two or three sponsorships, that there is always a greater affinity towards one of the sponsorships. This becomes a relevant fact due to the benefits it brings to brands, given that several of the athletes stated, on one hand, that they acquired greater loyalty towards that brand or sponsorship with which they develop a better connection, and on the other hand, they became more cautious about the correct use of the brand in order to avoid any public scandals since this is one of the main risks that the company encounters when deciding to carry out a sponsorship.

Keywords: sports marketing; sport's sponsorship; high-performance; involvement; sponsoring brands; brand positioning; sports advertising.

Received: 28-06-2022 / Accepted: 19-09-2022 / Published: 07-11-2022

Citation: Caro Niño, L. J. y Mejía-Giraldo, J. F. (2022). Nivel de implicación de deportistas colombianos de alto rendimiento con el patrocinio deportivo. *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 6, 57-76. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.4691>



Sumario

- 1. Introducción
 - 2. Metodología
 - 3. Resultados
 - 3.1. Relevancia de los patrocinios para los deportistas colombianos de alto rendimiento
 - 3.2. Beneficios y riesgos del patrocinio para los deportistas colombianos de alto rendimiento
 - 3.3. Grado de identificación de los deportistas con sus marcas patrocinadoras
 - 4. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

1. Introducción

Durante los últimos años, el marketing deportivo ha evidenciado un gran crecimiento, además de ser uno de los tipos de patrocinio que más efectividad ha mostrado (Escorihuela, 2022). Igualmente, para las marcas se ha convertido en una oportunidad de generar una gran visibilidad, con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado. Ejemplos como el de Coca Cola, que en el año 2017 manifestaba que haberse dado cuenta de la capacidad del deporte para inspirar a millones de personas los llevó a patrocinar los Juegos Olímpicos, los Paralímpicos o la FIFA World Cup, entre otras iniciativas para promover el deporte alrededor del mundo, da cuenta del compromiso que grandes marcas han empezado a adquirir con el patrocinio deportivo (García Tramón, 2017). A su vez, casos de éxito como el tenista Roger Federer, quien posee la mejor cartera de patrocinio en deportes, con ganancias de 106,3 millones de dólares, donde 100 de ellos pertenecen a patrocinios (Forbes, 2020), demuestran el crecimiento y la importancia que ha tomado este sector en los últimos tiempos.

Desde esta visión, se entiende al marketing enfocado en el deporte como toda relación comercial entre una marca y un elemento de carácter deportivo, como eventos nacionales e internacionales, deportistas, entre otros; con el fin de comercializar productos y servicios deportivos a los aficionados, y también utilizando la actividad física como un vehículo promocional para productos de consumo, industriales y servicios (Mullin, Hardy y Sutton, 2007, como se citó en Jurado, 2015).

A su vez, el marketing deportivo utiliza una estrategia fundamental denominada patrocinio, la cual representa una inversión en efectivo o en especie que hace una marca, con la finalidad de crear una relación con un equipo deportivo o deportista, y, de esta forma, obtener publicidad y conciencia en un público objetivo específico, por medio del apoyo de una actividad no directamente asociada con sus negocios (Biscaia *et al.*, 2013). Hoy en día son considerables los beneficios que el marketing y el patrocinio deportivo le pueden traer tanto a las marcas como a los deportistas. Foster *et al.* (2006) afirman que el deporte y las empresas comparten una preocupación común por la creación de valor de marca. El financiamiento de nuevas fuentes de ingresos, la innovación de productos y la expansión del mercado dependen en gran medida de la construcción de marcas consistentes.

Por su parte, en Colombia el patrocinio deportivo ha crecido exponencialmente, sin embargo, tras ese crecimiento, aún es un sector que no ha desarrollado su máximo potencial, ya que la mayoría de los patrocinios están dirigidos al fútbol y al ciclismo, dejando atrás los demás deportes (La República, 2019). En el caso del fútbol colombiano, los 20 equipos que hay en la liga de primera división cuentan con al menos un patrocinio (Rodríguez, 2019); de igual manera,

los ciclistas nacionales han venido recibiendo un gran apoyo, fruto de los buenos resultados obtenidos en la Vuelta a España, el Giro de Italia y el Tour de Francia en los últimos años.

Actualmente, a pesar de la insistencia por parte de deportistas de alto rendimiento para obtener ayuda, son bastantes las marcas que todavía desconocen los beneficios que el patrocinio deportivo les puede generar para sus ingresos, posicionamiento y creación de valor; y, con la misma importancia, los riesgos, ya que, cualquier fracaso por parte del legítimo arrastrará a la marca patrocinadora. En consecuencia, muchas organizaciones no aprecian la relevancia que puede tener este tipo de marketing, y es allí donde se evidencia la falta de patrocinio para las demás disciplinas.

Los deportistas famosos hoy en día adquieren más ganancias mediante el patrocinio que por practicar su deporte, cobrando millones de euros por vestir en su equipación un logotipo, asistir a eventos, dar una conferencia o aparecer en los medios (EAE Business School, 2018). Sin embargo, en el caso de deportistas que aún no tienen un fuerte reconocimiento, el patrocinio se convierte en una forma de financiación para sus entrenamientos y competencias. De acuerdo con Vicente Úbeda (2014), entrenador español de atletismo de alto rendimiento, los patrocinios se configuran como una de las pocas fuentes que pueden ayudar a la subsistencia de los deportistas.

Es apreciable, de igual forma, la influencia que pueden tener los deportistas con alto reconocimiento frente al público en general, y cómo su imagen puede potenciar las de sus marcas patrocinadoras. La implicación duradera «se da cuando un individuo compra la equipación y el vestuario asociado con el deporte de interés y además también consume el deporte a través de los medios de comunicación» (Zapata Agüera y Martínez Caro, 2017, p. 88). De esta forma, se crea una relación fuerte entre consumidor y deportista, que permite que cada uno de los implicados logren obtener un beneficio. En este sentido, se define la implicación como «una especie de entusiasmo genuino, un interés fuerte y sólido, que viene a dar importancia a un objeto, actividad o persona para el individuo» (Lardinoit y Derbaix, 2001, como se citó en Zapata Agüera y Martínez Cano, 2017, p. 86).

Las asistencias masivas a eventos deportivos, así como los ratings de televisión espectaculares asociados con los mismos, evidencian el grado de pasión que los deportes pueden generar, provocando emociones de todo tipo y vinculación de las personas, generándoles un sentido de pertenencia entre ellas (EAE Business School, 2018), incrementando así su importancia en muchos de los ámbitos de las actividades del ser humano, al grado de convertirse en un generador de valor para empresas y organizaciones (Munnukka *et al.* 2017). Por ello es importante definir unos parámetros que les permitan tanto a los deportistas como a las marcas tener claridad sobre los beneficios y los riesgos que existen al recibir u otorgar un patrocinio, y, así mismo, orientar e incentivar esta estrategia en deportistas de diferentes disciplinas, con la finalidad de ampliar el marketing deportivo en el país y generar «influencia sobre los consumidores para convertir, tanto a atletas como a organizaciones deportivas en entes de alto reconocimiento social, e impulsar y promover sus marcas, productos y servicios dentro y fuera de la misma industria». (Guillén Pereira *et al.*, 2018, p. 178).

En este orden de ideas, la presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de implicación de deportistas colombianos de alto rendimiento con las marcas que los patrocinan, con la intención de observar la relevancia que esto puede tener en sus carreras, en virtud de la identificación con las marcas patrocinadoras, y los beneficios y riesgos asociados con este tema.

2. Metodología

En la presente investigación se utilizó el método cualitativo, el cual emplea herramientas, como lo son los datos cualitativos (palabras, textos, discursos) para comprender el conjunto de cualidades que al relacionarse producen un determinado fenómeno (Guerrero Bejarano, 2016). De igual forma, el estudio se planteó desde un enfoque fenomenológico-interpretativo, debido a que se buscó generar una descripción detallada y en profundidad de las experiencias particulares tal y como son vividas y entendidas por las personas (Howit y Cramer, 2011, citado por Duque y Aristizábal, 2019).

De esta forma, se aplicó en primer lugar la entrevista en profundidad como técnica de investigación, a partir de una guía semiestructurada. Se eligió esta herramienta, puesto que permite la construcción del sentido social de una conducta individual o del grupo de referencia del sujeto entrevistado (Tonon, 2012). De esta manera, se efectuaron 15 entrevistas a deportistas colombianos de alto rendimiento de diferentes disciplinas deportivas: natación, atletismo, triatlón, ciclismo, tenis y patinaje; apelando a los criterios de heterogeneidad muestral y de saturación de información. La muestra se delimitó a los atletas de alto rendimiento, debido a que, en el patrocinio deportivo, son habitualmente los más buscados por sus grandes logros, que generan mayor reconocimiento y conexión con los seguidores del deporte. De acuerdo con la Ley colombiana 181 de 1995, el deporte de alto rendimiento se define como la práctica deportiva de organización y nivel superiores. Además, comprende procesos integrales orientados hacia el perfeccionamiento de las cualidades y condiciones físico-técnicas de deportistas, mediante el aprovechamiento de adelantos tecnológicos y científicos.

Posteriormente, se aplicó la netnografía como técnica de investigación complementaria. Con esta se observó el comportamiento de los deportistas en los entornos de las comunidades y culturas en uso a través de internet (Turpo Gebera, 2008). Esta herramienta se aplicó en Instagram, debido a que es la red social donde los deportistas participantes tendían a publicar más sobre sus *sponsors*. La netnografía se realizó entre los meses de septiembre y noviembre del año 2021, organizando la información recolectada a partir de una matriz, teniendo en cuenta aspectos como el número de seguidores de los deportistas, marcas patrocinadoras que mencionaban en sus publicaciones y, por último, la frecuencia con la cual los atletas realizaban alguna mención de estas marcas, ya sea en historias o publicaciones.

En este sentido, durante el trabajo se buscó, en primer lugar, reconocer la relevancia que los deportistas colombianos de alto rendimiento les otorgan a los patrocinios que reci-

ben. En segundo lugar, se pretendió dar cuenta de la identificación de estos con las marcas que los patrocinan. Y, por último, determinar los beneficios y riesgos de la vinculación de su imagen con marcas patrocinadoras.

El análisis de la información se llevó a cabo a través de la triangulación hermenéutica, puesto que permitió el cruce dialéctico de toda la información importante obtenida por medio de la investigación y aplicada en el objeto de estudio (Cabrera, 2005). Esta triangulación se realizó teniendo en cuenta las fuentes de información encontradas, las respuestas obtenidas por parte de los entrevistados y, posteriormente, el procesamiento y la interpretación de esta información y así mismo sus respectivas conclusiones.

3. Resultados

3.1. Relevancia de los patrocinios para los deportistas colombianos de alto rendimiento

El tema del patrocinio deportivo cada vez busca adaptarse más a las necesidades, tanto de los consumidores como de sus embajadores de marca. Por lo general, la utilización de esta estrategia publicitaria ayuda a reforzar la imagen personal del atleta de alto rendimiento; adicional a ello sirve como ayuda económica para costear todo tipo de gastos, como viajes, entrenamientos, alimentación o equipo médico, siendo así una fuente de recursos bastante útil para aquellos que de pronto no se lo pueden costear de otra forma (Competize, 2020).

A partir de la información recolectada en las entrevistas, se identifica que la mayoría de los patrocinios con que cuentan los deportistas participantes del estudio fueron obtenidos gracias al interés de las marcas por contactarlos y ofrecerles sus beneficios. De esta manera E5 (nadador) menciona su caso a partir de los patrocinios que tiene actualmente:

Yo obviamente he buscado. Pero hay algunos que me han buscado, por ejemplo, el servicio de salud que me apoya, me buscó, la marca de ropa deportiva, me buscó, la farmacéutica sí la conseguí, que fue un trámite bastante complejo, casi un año de proceso, y el centro de estética, también me buscó.

Por otro lado, E2 (triatleta) comenta su caso a partir de cómo consiguió sus primeros patrocinios:

A medida que uno va subiendo su nivel, también lo van admirando más personas, que te pueden ayudar con amigos o conocidos en marcas que te gustan. Al principio todo era por contacto con amigos, es decir, si mi amigo trabajaba ahí o tenía algún conocido que conociera personas de la marca.

En ese orden de ideas, se puede apreciar en estos resultados que los deportistas y las marcas se buscan de forma mutua para así alcanzar objetivos que trasciendan los ingresos económicos de ambos e igualmente su reputación (Sobrino, 2018).

Sin embargo, varios de los deportistas manifestaron el haber tomado la iniciativa para tratar de conseguir patrocinios deportivos, pero los resultados que obtuvieron no fueron favorecedores. Al respecto, explica su caso E7 (atleta):

Yo al principio sí les escribía a las marcas, les contaba acerca de mis logros deportivos y les decía que me gustaría representar a su marca. Enviaba muchos correos, pero eso no tenía el resultado que yo esperaba.

De igual manera, otros deportistas tuvieron la misma experiencia, como E4 (triatleta) que expresa:

Cuando buscaba patrocinios, me respondían que en el momento no estaban buscando ese tipo de público, que tenían otro tipo de patrocinios. Otras marcas nunca me dieron respuesta.

A pesar de que la mayoría de los deportistas manifestó no haber tenido resultados positivos en cuanto a la búsqueda de patrocinios, se identifica que tan solo un atleta de los 15 entrevistados expresó conocer a cabalidad lo que significa un dossier deportivo y tenerlo. A su vez, solo otros dos deportistas mencionaron conocerlo y su intención de hacerlo, el resto no cuenta con hoja de vida deportiva. Valero (2016) denomina el dossier deportivo como una herramienta clave, en la cual se tienen claras las necesidades de la marca para que esta ayude a convencer a las empresas de invertir en el deportista de alto rendimiento. A partir de esto, se observa la posibilidad de cuestionar si por la falta de conocimiento sobre una hoja de vida deportiva los deportistas tienden a fracasar en la búsqueda de patrocinios. Adicionalmente, se sabe que muchos atletas son conscientes de que deben generar una marca personal sólida, a pesar de no saber en totalidad sobre su manejo. Sin embargo, existen algunos de ellos que no tienen ningún conocimiento sobre esto y sobre los beneficios que les podría generar en su carrera deportiva, situación que también podría limitar sus intenciones de conseguir patrocinios.

Normalmente el principal objetivo de las marcas al llevar a cabo un patrocinio deportivo es el ánimo de lucro (EAE Business School, 2020). Es común ver a los deportistas como pequeñas empresas, con la finalidad de lograr una mayor rentabilidad desde el valor de su marca personal a corto, mediano y largo plazo (Zamora Saborit *et al.*, 2015). A partir de estas afirmaciones, se puede indicar que las marcas prefieren patrocinar deportistas élite sobre atletas que aún se encuentran en formación, ya que les generará una mayor rentabilidad. Además, como expone Marín (2010), dentro del universo deportivo, los atletas de alto rendimiento profesionales siempre son la mira de los publicistas, ya que el valor de sus

victorias hace parte de uno de los ejes centrales de un sin número de campañas publicitarias que tienen como inspiración al campeón deportivo, de este modo el éxito en este ámbito se utiliza como exponente referente de muchas marcas.

Sobre este tema, durante las entrevistas se encontraron varios puntos en común en relación con que el patrocinio deportivo debe cambiar y comenzar a ser algo más habitual en las categorías juveniles e infantiles, y no solo en las élites. E7 (atleta) menciona lo siguiente al respecto:

Hay muchos atletas que se pierden en el camino, que tienen mucho talento, pero que de pronto se demoran más en avanzar en ese talento y mostrar resultados, entonces ahí es cuando se pierden por falta de apoyo.

Desde la perspectiva de otra disciplina, así mismo lo expresa E9 (triatleta):

Hay muchos niños sin recursos suficientes que empiezan a hacer triatlón, un deporte muy costoso, y es muy difícil para ellos seguir. Yo creo que el patrocinio sí se vuelve fundamental en todas las etapas del deportista, pero se vuelve mucho más importante cuando los niños son más pequeños y necesitan poder llegar a esos resultados que de pronto no pueden hacer por sus propios medios.

De acuerdo con lo anterior, los deportistas entrevistados consideran muy importante comenzar esta relación entre marcas y atletas a temprana edad, en la medida en que un patrocinio en esa etapa les daría la posibilidad de continuar a quienes por falta de recursos se quedan a mitad de camino, sin contar que para la marca sería más beneficioso mostrar todo el proceso de apoyo que ha realizado, logrando una mayor vinculación emocional con el deportista.

En consecuencia con lo anterior, es innegable que para algunos deportistas participantes del estudio el patrocinio ha sido parte fundamental para su carrera deportiva, las marcas les han ayudado a cumplir varios de sus objetivos deportivos y aseguran que si no fuera por los patrocinios su carrera no sería ni una mínima parte de lo que es hoy en día. A partir de uno de sus mayores logros, E10 (atleta) afirma lo siguiente sobre este tema:

Yo creo que el patrocinio para un deportista es fundamental, creo que es el 80 % de que usted pueda lograr muchos resultados. Por ejemplo, yo logré el récord nacional de los 5.000 metros gracias a uno de mis patrocinios, ya que me apoyaron en mi preparación en Estados Unidos, donde fue una inversión de casi 30 millones de pesos, que si no fuera por ellos no hubiera podido obtener.

De igual forma lo confirma E7 (atleta):

Pienso que es algo fundamental, porque para hacer deporte de alto rendimiento se necesita primero que todo tener una estabilidad económica, creo que sin los apoyos sería mucho más difícil conseguir los resultados, evidentemente en Colombia aún hace falta muchísimo apoyo.

No obstante, para otros deportistas el patrocinio pasa casi desapercibido, ya que han recibido tan poco apoyo que simplemente su carrera deportiva hasta el momento habría sido la misma con o sin la ayuda de las marcas que los han patrocinado. Es importante mencionar que esto también se encuentra ligado con la disciplina deportiva a la cual pertenecen cada uno de ellos, ya que se evidencia un apoyo mayor a algunos deportes, como lo son el triatlón, el atletismo de pista y el tenis. Al respecto, a partir de su experiencia, E11 comenta:

Para mí el patrocinio es fundamental dependiendo de la persona, yo nunca vi la natación como un método para recibir beneficios económicos, entonces no me parece fundamental. Pero sí he conocido amigos que, por ser de bajos recursos, les sirve mucho.

Adicionalmente a ello E6 (ciclista) comparte su experiencia desde el patrocinio llevado en otro país:

En Colombia en la mayoría de los casos el ser deportista de alto rendimiento no te genera ningún beneficio, por ello uno deja de creer en el patrocinio colombiano y pasa a estar en un segundo plano, ya que no te brinda ayuda. Hablando del patrocinio en general, por ejemplo, el equipo asiático me daba prácticamente todo lo que necesitaba y a veces hasta más, pero en Colombia no es fundamental, porque no es un patrocinio bueno.

Por otra parte, llevando el tema de la relevancia del patrocinio, pero esta vez en un entorno digital, el manejo inteligente y profesional de las redes sociales se convierte en parte fundamental para las empresas patrocinadoras (Ferrari *et al.*, 2020). Esto se da debido a que las redes sociales de los deportistas profesionales por lo general incrementan la visibilidad de las marcas al poseer gran número de fanáticos. Según Ferrari *et al.* (2020), tomando como referencia la gestión de Adidas Chile, firmar un patrocinio con un deportista básicamente depende de tres requisitos: el primero es sus logros deportivos, el segundo es su nivel de proyección profesional y, por último, su actividad en plataformas digitales. Sin embargo, a partir de la netnografía realizada en este estudio se aprecia que el tercer factor no es contemplado como algo tan relevante, en la medida en que las plataformas digitales dejan de ser un requisito para todos los deportistas, teniendo en cuenta que esto lo define cada uno de los patrocinadores.

Al respecto, se evidenció durante las entrevistas que existen empresas que nunca le han exigido al deportista número de seguidores o presencia de la marca en sus respectivas redes. Así lo afirma E3 (nadadora):

El deportólogo nunca me pidió nada, no hemos publicado, yo sí pongo historias en Instagram, porque sé que ellos me ayudan, así que intento que más nadadores los conozcan, pero es por cuenta propia.

Por su parte, E4 (nadador) comenta su caso a partir de uno de sus patrocinadores:

No me exigieron presencia en redes ni nada, simplemente me comentaron que se iban a encargar de mi hidratación, me hicieron observar una inducción sobre sus beneficios y eso fue todo.

Es muy llamativo que las marcas patrocinadoras no extiendan su impacto a las plataformas virtuales de los deportistas que respaldan, teniendo en cuenta que esta estrategia de mercadeo puede ser una herramienta comunicacional sumamente útil, en la medida en que se adapte también a una sociedad marcadamente digital (Cabezuelo *et al.*, 2015). Por otra parte, esto no solo afecta a las marcas, para los deportistas también se vuelve esencial un buen manejo de redes para incrementar beneficios, debido a que hoy en día no basta con tener buenos resultados deportivos para lograr un patrocinio, ya que cualquier persona que tenga seguidores y cuente una historia podrá hacerlo, esto es algo que los atletas aún no comprenden en su totalidad (Úbeda, 2014).

Este tipo de afirmaciones mencionadas por los deportistas en el párrafo anterior resultan sorprendentes, ya que las redes sociales cada vez cambian más las relaciones entre los usuarios y las empresas. Según Cabezuelo *et al.* (2015), los diferentes medios de comunicación provocan en el deporte profesional un proceso de estandarización y acomodo, lo que conlleva a que este se convierta en un producto apto para el consumo de audiencias sociales. Es así que las marcas están perdiendo el beneficio de la presencia mediática que un atleta profesional les puede generar, el patrocinio está dejando de ser una actividad de beneficio mutuo, donde las marcas son las afectadas.

En síntesis, frente a este primer apartado, los diferentes hallazgos demuestran la relevancia que representa un buen patrocinio deportivo para los atletas de alto rendimiento. En las carreras deportivas de algunos de ellos este apoyo ha sido clave para conseguir sus logros, por lo que la importancia que depositan en el patrocinio es realmente alta. De igual forma, siempre existe la excepción a la regla y también hay atletas que simplemente no le dan gran relevancia, debido a que este tema ha pasado desapercibido en sus vidas.

3.2. Beneficios y riesgos del patrocinio para los deportistas colombianos de alto rendimiento

Por otro lado, dentro del desarrollo de cualquier estrategia publicitaria, los riesgos siempre son una variable a tener en cuenta. En el mundo del patrocinio deportivo se escucha constantemente hablar a las empresas sobre los posibles riesgos que asumen al vincu-

larse con la imagen de un deportista. Cumplido (2018) afirma que entre los riesgos por los cuales las marcas tienden a preocuparse más está el comportamiento que surge por parte de algunos usuarios que evitan a toda costa asociarse al fracaso de los atletas, además de la conducta por parte de los deportistas fuera del campo deportivo y la repercusión que esto puede llegar a tener en los medios de comunicación. Por otra parte, Bloxsome (2012) afirma que, a pesar de los beneficios que trae, el patrocinio sigue siendo una actividad comercial que como cualquier otra conlleva a una serie de riesgos a los que se ven expuestas las empresas y atletas que deciden hacer parte de esta estrategia publicitaria.

Por su parte, los riesgos que pueden llegar a percibir los deportistas por parte de las marcas son diferentes. A partir de la información recolectada en las entrevistas con los atletas, se determina que el rango de riesgos que pueden presentar estos en comparación con los de las marcas en la utilización del patrocinio como actividad comercial es menor. Esto debido a que ninguno de los entrevistados manifestó haber sentido algún tipo de peligro al momento de asociar su imagen personal y deportiva con alguna marca. Así lo confirma E7 (atleta):

En lo personal, no me ha pasado, no me he sentido en riesgo. De hecho, todos los patrocinios que he tenido me han dado mucha tranquilidad.

A su vez, E2 (triatleta) señala:

No he sentido ningún riesgo, yo creo que es al revés, el tener buenos patrocinios te da más nombre y reconocimiento en el ámbito deportivo.

Finalmente, E12 (natación) plantea lo siguiente sobre este tema:

Afortunadamente tengo patrocinios que son ligados al deporte, entonces nunca me he visto en la situación de pensar que me puede pasar algo o si mi imagen corre algún riesgo.

De esta forma, el no haber sentido ningún peligro hasta el momento genera una parte de tranquilidad para los atletas, sin embargo, cabe mencionar que la mayoría de ellos son totalmente conscientes sobre posibles riesgos y plantearon algunos ejemplos de lo que podría suceder. E13 (natación) al respecto dice lo siguiente:

Pienso que un riesgo sería si las fotos que me toman para la marca las utilicen fuera del contexto deportivo, en ese caso, sí me vería afectada.

E2 (ciclismo) por su parte indica que

para sentir algún tipo de riesgo tendría que patrocinarme una marca que sea desagradable para mí.

A su vez, E9 (triatleta) asegura que

los riesgos que un deportista puede tener son si de pronto la marca tiene ingresos de dinero de una forma ilegal y este mismo dinero es con el que te patrocinan y te benefician.

De esta manera, la influencia que tienen tanto las empresas como los deportistas en los usuarios denotan la relevancia sobre cualquier riesgo que implique el usar el patrocinio (Cumplido, 2018). Esto debido a la transmisión de valores entre el atleta, la marca y los aficionados al deporte, ya que estos últimos comparten todo tipo de emociones, entrenamientos y competiciones con su deportista favorito (Escorihuela, 2022), y, así mismo, un mal manejo de imagen o comportamiento indebido se transferirá al público. Es por ello por lo que resulta importante el conocimiento de cada uno de estos antes de utilizar esta herramienta comercial.

Durante las entrevistas se indagó con los deportistas los beneficios que para ellos eran más relevantes y que les generaban un mayor vínculo con sus patrocinadores. De lo anterior, se halló que la tranquilidad económica que el patrocinio les brinda se hace indispensable al momento de alcanzar mejores resultados en sus carreras deportivas. Así lo afirma E7 (atleta):

Yo creo que el beneficio más grande es la tranquilidad económica, puedes tú estar tranquilo para entrenar y competir, además puedes ayudar a tu familia, eso es muy bueno para la carrera deportiva.

Respecto a lo mencionado anteriormente se confirma la necesidad para el deportista de contar con un apoyo económico que le proporcione todo lo necesario para tener un mejor rendimiento deportivo; inclusive dentro de la información recolectada hubo deportistas que manifestaron obtener varios de sus mejores logros gracias a la ayuda que le brindan sus patrocinadores. En este orden de ideas, no cabe duda de que la estrategia de patrocinio es bastante beneficiosa para los deportistas, en la medida en que se convierte en parte fundamental de sus carreras, pero también para las marcas, teniendo en cuenta que los atletas tienen influencia en la intención de compra de sus seguidores y en su actitud frente a las firmas patrocinadoras (Cumplido, 2018).

En relación con este aspecto, la mayoría de los deportistas entrevistados opinan que uno de los beneficios que más les aportan a sus benefactores es el de incrementar su visibilidad en el mercado. Así lo expresa E4 (ciclismo):

Supongo que los mayores beneficios son darle más fidelidad de cliente y más reconocimiento y visibilidad de marca.

A su vez, E9 (triatleta) expresa lo siguiente sobre este punto:

Opino que por mi parte el mayor beneficio es darle esa confianza a las personas que te siguen sobre las marcas que usas, ya que, al hacer que ellos confíen en ti, la marca tendrá más visibilidad.

Al respecto, E5 (natación), quien es un deportista que ha tenido mayor preocupación por el tema de vinculación de su imagen con marcas, explica detalladamente que sus mayores beneficios son:

La asociación de la marca con los valores deportivos, facilidad para llegar al público objetivo, presencia en medios de comunicación y por último los beneficios fiscales. En mi manera de ver, estos son los beneficios que más impactan.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede apreciar que el patrocinio ha dejado de servir solo como una variable de comunicación para aumentar la notoriedad, convirtiéndose en una estrategia muy eficaz para el posicionamiento de marca (Cumplido, 2018).

3.3. Grado de identificación de los deportistas con sus marcas patrocinadoras

Una vez mencionados los beneficios y riesgos, se procede a presentar los resultados en relación con el grado de identificación que poseen los deportistas con las empresas, teniendo presente la vinculación emocional de estos con las marcas. Tomando en consideración la información recolectada, se logra evidenciar en los deportistas que más han contado con patrocinios la creación de un vínculo emocional, que tiene como resultado una mayor fidelización por parte del atleta hacia la marca.

Sobre este tema, E10 (atletismo) señala lo siguiente:

Con una de mis marcas tengo una muy buena relación, con el jefe de prensa soy amigo hace siete años, entonces uno crea vínculos, al gerente del equipo también hace siete u ocho años que lo conozco, hablamos todos los meses, entonces se crea una amistad muy grande también.

E5 (natación):

Yo digo que la lealtad es lo más importante, eso lo dicen mis principios, así me estén ofreciendo mejores cosas, yo les expondría la idea, pero obviamente, si ellos me dieron la oportunidad primero, yo me quedo con ellos. Claro que hay marcas con las que hay más vínculo y más acercamiento con las personas que las dirigen.

E2 (triatlón):

Lo que me tiene vinculado a la marca de ropa deportiva es primero que trabajo ahí, somos varios, entonces es como si tuviera otra familia, son mis amigos y tengo un montón de personas a las que quiero mucho, así que sí tengo un vínculo muy estrecho con esa marca, me ha costado, no digo que dejarlo, pero sí anteponerlo ante otras ofertas, ya llevo muchos años con ellos y uno se da cuenta de que sí se crea un vínculo.

Con base en lo anterior, es posible observar que en deportistas que han tenido dos o más marcas patrocinadoras siempre hay una de ellas por las que sienten una mayor afinidad, ya sea por la relación entre el intermediario de la marca y ellos o por el beneficio que reciben de la empresa. Según Zamora Saborit *et al.* (2015), el intermediario o más conocido como gestor social de la marca personal del deportista debe ser capaz de planificar, desarrollar y evaluar los mensajes y las acciones que pueden llegar a afectar la marca y la reputación del atleta. Los deportistas entrevistados afirman que efectivamente han llegado a generar mayor afinidad hacia alguno de sus patrocinios y esto debido a las relaciones que se crean con el gestor de la marca. Una de las nadadoras (E3) explica cómo ha sido su experiencia de relacionamiento con tres de sus patrocinios:

Yo tengo mucha conexión con mi deportólogo, tengo mucha conexión con la directora de la marca de ropa deportiva y sentía menos conexión con la directora de mi marca de nutrición, tal vez por eso duró menos el patrocinio, porque era una persona que se mantenía bastante ocupada. Por ejemplo, yo la llamaba y me contestaba muchos días después, yo pedía los suplementos y llegaban tarde. Entonces había un patrocinio, sí, pero no había una buena conexión.

De igual forma, como se crean conexiones, otros de los entrevistados manifestaron nunca haber creado mayor afinidad con ninguna de sus marcas, así fue el caso de E9 (triatlón):

La verdad nunca hubo un acompañamiento de las marcas conmigo, como tal solamente cumplían con darme el beneficio que se había acordado, pero realmente un contacto o conexión, no la hubo.

A partir de lo mencionado anteriormente, se deja en evidencia que en efecto aquellas marcas que logran crear una mayor afinidad con el deportista tendrán la oportunidad de establecer un vínculo más estrecho con este, lo que les generará su lealtad y, por consiguiente, ante posibles nuevas ofertas de patrocinio, el deportista podría anteponer la marca que confió primero en él. Esto en vista de que una buena relación entre los implicados aumentará los beneficios para ambos.

A su vez, es interesante observar si esta relación puede estar mediada por compartir valores con las marcas que los deportistas representan. De acuerdo con Marín Montín

(2010), sumado a los triunfos, los valores que transmiten atletas de alto rendimiento logran establecer un vínculo de identificación entre los consumidores de determinada marca y el deportista de la cual es su imagen. Para algunos de los atletas entrevistados el hecho de representar marcas que tengan valores similares o iguales a los que ellos poseen se vuelve realmente importante. Así lo confirma E3 (natación):

Yo tengo la ventaja de que me han patrocinado tres marcas deportivas, cada una tiene que ver con el deporte. Lo que genera que me sienta tranquila, sé que no van a usar mi imagen para algo más y así mismo estoy orgullosa de representarlos.

A su vez, para otros deportistas el hecho de formar parte de una marca y que esta les brinde el apoyo económico o de producto necesario para su carrera es suficiente. Vincular sus propios valores con los de la marca pasa a estar en un segundo plano, acá solamente importa el beneficio mutuo que se acuerde. E11 (tenis) lo mencionaba de esa forma:

La verdad, no le vería problema, por ejemplo, el ser patrocinado por una marca que no tenga nada que ver con el deporte, si la marca me ayuda lo suficiente, no tendría problema con representarlos.

No obstante, esta última afirmación no representa a la mayoría de los entrevistados; a pesar de cada uno de ellos manifestó lo necesario que es un apoyo económico por parte de una empresa, siempre hubo una mayor inclinación hacia marcas que representen sus valores.

Con base en lo anterior se entiende que, así como las marcas tienen en cuenta una verificación muy detallada sobre el tipo de deportista al que quieren patrocinar, los atletas también cuentan con determinados criterios al momento de buscar u aceptar un patrocinio. Hoy en día un deportista profesional no solo se forja con el entrenamiento, sino también con un comportamiento modélico dentro y fuera de la competencia (Marín Montín, 2010). Es por ello por lo que resulta igual de importante para algunos de los deportistas como para las marcas crear un vínculo de patrocinio con quien represente sus valores. Si bien se mencionó que no para todos aplica esta afirmación, el ideal que tenían la mayoría de ellos fue siempre el de tratar de coincidir con empresas relacionadas con el deporte.

4. Conclusiones

Partiendo de la discusión y análisis de los resultados y retomando el objetivo del planteamiento que indica determinar el nivel de implicación de los deportistas colombianos de alto rendimiento con las marcas que los patrocinan, se llega a las siguientes conclusiones.

En primera instancia, se logra evidenciar la diferencia que se encuentra entre los patrocinios de cada uno de los deportes implicados en la investigación. Es claro que en algunas de estas disciplinas como el triatlón, el atletismo y el tenis el patrocinio es mayor que en otras como la natación y el patinaje, para las cuales el apoyo económico por parte de marcas comerciales es realmente mínimo. Seguido de esto, se observa la nula exigencia que poseen las marcas patrocinadoras colombianas frente al manejo de las plataformas digitales de sus atletas patrocinados. Como se mencionó previamente, las redes sociales digitales se han convertido en un vehículo para la visibilidad de marca y la mayoría de los patrocinios que se conocieron en las entrevistas están dejando a un lado el tema del beneficio recíproco, al no exigir su presencia en estas plataformas. Por otra parte, se observa claramente la respectiva relevancia que le otorgan cada uno de los deportistas al tema del patrocinio deportivo. En las entrevistas se demuestra que para muchos de ellos las marcas con las cuales tienen un vínculo de patrocinio se han convertido en la base de muchos de sus logros deportivos. No obstante, para unos cuantos de los atletas realmente no es importante, debido a que el apoyo ha sido mínimo y afirman que su carrera deportiva habría sido la misma con o sin ellos.

Por otra parte, es importante resaltar los beneficios y riesgos que trae consigo el patrocinio deportivo para los deportistas profesionales. Fue posible identificar que ninguno manifestó haber sentido algún tipo de riesgo, sin embargo, dieron su opinión y varios ejemplos acerca de riesgos por los que posiblemente puedan pasar otros atletas. Adicionalmente a ello, se halló la tranquilidad económica como el mayor beneficio que les aporta el patrocinio y a su vez se identificó el tema de la visibilidad de marca junto a la transmisión de valores como los principales beneficios que desde el ámbito deportivo le pueden proporcionar a las empresas de las cuales reciben apoyo.

Como tercer aspecto, se confirma que entre los deportistas y sus patrocinios es posible llegar a crear un vínculo emocional que facilita la fidelización de los atletas con sus marcas y a su vez se garantiza una mejor conducta dentro y fuera del ámbito deportivo. Igualmente, se evidencia la afinidad que se crea con alguna marca en deportistas que cuentan con dos o más patrocinios; las relaciones entre los intermediarios de la marca y el atleta se tornan importantes para el buen desarrollo del patrocinio. A su vez, se deja en evidencia que, tanto para marcas como para los deportistas, el vincular su imagen con alguien que represente los mismos valores se convierte en un fundamento para el desarrollo de esta estrategia. Las marcas buscan poder transmitir los valores deportivos a sus respectivos públicos y así mismo los atletas buscan una marca con valores que les generen confianza y tranquilidad de utilizar su imagen.

Para finalizar, se concluye que el nivel de implicación desarrollado por parte de los deportistas colombianos de alto rendimiento respecto a sus patrocinios es directamente proporcional, primero, a la disciplina deportiva a la cual pertenecen y, segundo, a la cantidad de patrocinadores con los que han contado en su carrera deportiva. Esto se da debido a que se logró identificar la diferencia de patrocinios entre los diferentes deportes; realmente

es notorio la diferencia de apoyo con el cual cuentan disciplinas como el triatlón, en la medida en que internamente se compone de tres deportes y su manutención resulta bastante costosa. En estos casos es donde el nivel de implicación pasa a ser mayor, debido a que parte de su carrera deportiva se relaciona con los beneficios económicos que reciben para continuar con sus entrenamientos y competencias. Aquí el patrocinio deportivo se convierte en una herramienta fundamental para alcanzar sus logros.

Por otra parte, es claro que la implicación en casos como el que se mencionó será superior sobre aquellos atletas en los que el patrocinio no les ha otorgado cambios significativos a sus carreras. Esto se da debido a que algunos deportistas expresaron que hasta el momento sus logros los han obtenido solamente por mérito propio. Disciplinas deportivas como la natación no siempre son las más apoyadas en contextos como el colombiano; varios de los nadadores entrevistados expresaron que el único apoyo económico que reciben muchas veces es el de sus padres. Por lo tanto, se concluye que, si bien algunas marcas les han generado uno que otro beneficio, dentro sus triunfos no se convierten en nada relevante.

En este sentido, el nivel implicación con el patrocinio deportivo será acorde a los beneficios que este le haya traído al deportista, por el contrario, será un tema que pasará desapercibido, dejando así atletas sin apoyo económico y marcas con la posibilidad de ganar más reconocimiento a partir de atletas profesionales.

Referencias bibliográficas

- Biscaia, R., Correia, A., Boleto, A., Ross, S. y Marôco, J. (2013). Sport Sponsorship: The Relationship Between Team Loyalty, Sponsorship Awareness, Attitude Toward the Sponsor, and Purchase Intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288-302. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.4.288>
- Bloxsome, E. (2012). *Studies of the off-field behaviours of sportspeople: ¿are sponsors' objectives at risk?* [Tesis doctoral, Queensland University of Technology]. Repositorio Institucional Queensland University of Technology. <https://eprints.qut.edu.au/60920/>
- Cabezuelo, F., González, J. y Viñarás, M. (2015). En la cima del patrocinio deportivo. Análisis de un caso con altas cotas de éxito en el nuevo contexto digital. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 12, 8-27. <https://doi.org/10.7263/adresic-012-01>
- Cabrera, F. C. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29900107>
- Competize (2022). Patrocinadores deportivos ¿Cómo y dónde buscar patrocinios?

- <https://www.competize.com/blog/patrocinadores-deportivos-marcas-patrocinios>
- Cumplido, C. (2018). *Efectos del patrocinio deportivo*. [Trabajo de grado, Universidad de Sevilla]. Repositorio Institucional Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/88348>
- Duque, H. y Aristizábal Díaz Granados, E. T. (2019). Análisis fenomenológico interpretativo: Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología. *Pensando Psicología*, 15(25), 1-24. <https://doi.org/10.16925/2382-3984.2019.01.03>
- EAE Business School (2018). Marketing y deporte: El impacto de los deportistas famosos en la comunicación empresarial. <https://www.eae.es/el-impacto-de-los-deportistas-famosos-en-la-comunicacion-empresarial>
- EAE Business School (2020). ¿Qué beneficios tiene el patrocinio deportivo para las marcas? <https://www.eae.es/actualidad/noticias/que-beneficios-tiene-el-patrocinio-deportivo-para-las-marcas>
- Escorihuela, A. (2022). Marketing deportivo o publicidad deportiva: qué es, tipos y ejemplos. <https://www.inbound-cycle.com/blog-de-inbound-marketing/marketing-deportivo-que-es>
- Ferrari, S. de, Feijoo, B. y Guerrero, J. J. (2020). Los deportistas de élite como embajadores de marca en Chile: Análisis de la estrategia de comunicación en redes sociales de las nuevas generaciones en deportes minoritarios. *La Trama de la Comunicación*, 24(120), 39-53. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323963331002>
- Forbes (2020). Los atletas mejor pagados del mundo 2020: Federer desbanca a Messi. <https://forbes.co/2020/05/29/negocios/deportes/los-atletas-mejor-pagados-del-mundo-2020-federer-desbanca-a-messi/>
- Foster, G., Greyser, P. y Walsh, B. (2006). *The business of sports: Texts and cases on strategy and management*. Thomson.
- García Tramón, J. (2017). El «Primer Estudio sobre el Estado del Patrocinio Deportivo en España». *Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento*, 54, 577-581. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5898688>
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La Investigación Cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1-9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Guillén Pereira, L., Martínez Gil, L., y Montano Rodríguez, F. (2018). La responsabilidad social en el marketing deportivo. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 175-180. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Jurado, D. (2015). Marketing deportivo. «Una recolección de definiciones». [Trabajo de grado, Institución Universitaria Esumer]. Repositorio Institucional Institución Universitaria Esumer. https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/412/2/Esumer_marketing.pdf
- La República (2019). El retorno de inversión por apoyo deportivo es entre 20 y 25 veces la inversión. <https://www.larepublica.co/empresas/retorno-de-inversion-por-apoyo-deportivo-es-de-25-en-promedio-en-medios-2904971>
- Marín Montín, J. (2010). Valores mediáticos del deportista profesional en la publicidad: análisis comparativo entre Rafa Nadal y Gemma Mengual. *Revista Comunicación*, 8(1), 26-40. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/11755/file_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Munnukka, J., Karjaluoto, H., Mahlamäki, T. y Hokkanen, V. (2017). Effects of Social Media on Consumers' Sports Brand Experiences and Loyalty. En M. Stieler, *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing*

- Trends* (pp. 1.051-1.064). Springer International Publishing.
- Rodríguez, S. (2019). ¿Qué le ven las marcas al fútbol nacional? <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/por-que-las-marcas-se-interesan-en-el-futbol-colombiano-IC10478123>
- Sobrino, R. (2018). Los deportistas se adueñan de las marcas. *Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/07/20/fortunas/1532110436_479017.html
- Tonon, G. (2012). Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 8(1). <https://revistamanizales.cinde.org.co/rllcsnj/index.php/Revista-Latinoamericana/article/view/606>
- Turpo Gebera, O. W. (2008). La netnografía: un método de investigación en Internet. *EDUCAR*, 42, 81-93. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130831006>
- Úbeda, V. (2014). ¿Por qué los atletas no consiguen patrocinios? <http://www.vicenteubeda.com/por-que-los-atletas-no-consiguen-patrocinios/>
- Valero, A. (2016). 5 claves del diseño de un dossier para patrocinadores. <https://albertvalero.com/dossier-patrocinadores/>
- Zamora Saborit, J., Sanahuja Peris, G. y Blay Arráez, R. (2015). El gestor de marca personal en el ámbito deportivo. *Questiones Publicitarias*, 20, 101-116, <https://raco.cat/index.php/questionespublicitarias/article/view/349703>
- Zapata Agüera, S. y Martínez Caro, L. (2017). El nivel de implicación del consumidor con el deporte y su influencia sobre la imagen del esponsor y el evento, y la intención de compra en el patrocinio deportivo. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 2(19), 83-108. <https://doi.org/10.17979/redma.2017.02.019.4855>

10 **Laura Juliana Caro** es estudiante de último semestre de Publicidad en la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín. En su recorrido académico ha recibido reconocimientos como la Campaña publicitaria ganadora para Aria Creativos y la Campaña publicitaria ganadora para Uranio Shop en el año 2021, curso Campañas de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín.

11 **Juan Felipe Mejía Giraldo** es doctor en Ciencias Sociales Magna Cum Laude y profesor titular de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana de Colombia, sede Medellín. A su vez, es investigador asociado del Ministerio de Ciencias de Colombia y hace parte del grupo de investigación Epilión de la Facultad de Publicidad de la Universidad Pontificia Bolivariana. Actualmente es coordinador del Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad Pontificia Bolivariana.

Contribución de los autores: Idea, L. J.; Revisión de literatura (estado del arte), L. J.; Metodología, J. F.; Análisis de datos, L. J.; Resultados, L. J.; Discusión y conclusiones, L. J. y J. F.; Redacción (borrador original), L. J.; Revisiones finales, J. F.

Comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas de la capital colombiana: una búsqueda de estrategias para enfrentar la crisis generada por la covid-19

Carlos Andrés Arango Lozano

*Investigador docente del programa de Publicidad,
Universidad Jorge Tadeo Lozano (Bogotá, Colombia)*

carlosa.arangol@utadeo.edu.co | <https://orcid.org/0000-0002-2786-3653>

Extracto

Este trabajo propone un entendimiento del porqué la implementación del comercio electrónico en las MiPyMes de Bogotá no es una prioridad, situación que se evidenció en el marco de la pandemia de la covid-19. Para lograrlo, se implementaron dos encuestas estructuradas, realizadas en fechas diferentes en el marco de la pandemia, buscando indagar sobre el uso de internet en relación con el comercio electrónico en tiempos de confinamiento de los ciudadanos bogotanos. También se hicieron entrevistas a actores relevantes para la temática, que expusieron un contexto de la situación: un empresario MiPyMe, la subdirectora de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, y la especialista regional en *merchandising* web de Sony Latinoamérica. Como complemento se hizo una revisión de informes consolidados, de distintas entidades colombianas que ofrecen periódicamente datos, en los cuales se reconoce el comportamiento de consumo en Colombia, como el uso del comercio electrónico en este país. Al final, se evidenció que la situación que tuvieron que enfrentar los pequeños comerciantes derivada de la emergencia sanitaria fue muy compleja, al no estar preparados y no tener claro que el comercio electrónico pudo ser un plan de contingencia ante el cierre obligatorio de sus negocios.

Palabras clave: brecha digital; comercio electrónico; pandemia; internet; consumidor; mercado; oferta y demanda.

Recibido: 28-06-2022 / Aceptado: 19-09-2022 / Publicado: 07-11-2022

Cómo citar: Arango Lozano, C. A. (2022). Comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas de la capital colombiana: una búsqueda de estrategias para enfrentar la crisis generada por la covid-19. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 6, 77-94. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.4679>



Electronic commerce in micro, small and medium-sized companies in the city of Bogotá: a search for strategies in the context of covid-19

Carlos Andrés Arango Lozano

Abstract

This work proposes an understanding of why the implementation of electronic commerce in MSMEs in Bogotá is not a priority, a situation that was evidenced in the framework of the COVID-19 pandemic. To achieve this, two structured surveys were implemented, carried out on different dates within the framework of the pandemic, seeking to inquire about the use of the Internet in relation to electronic commerce in times of confinement of Bogota citizens. Interviews were also conducted with relevant actors on the subject who presented a context of the situation: an MSME entrepreneur, the deputy director of the Colombian Association of Micro, Small and Medium Enterprises, and the regional specialist in web merchandising from Sony Latin America. As a complement, a review of consolidated reports was made, from different Colombian entities that periodically offer data in which the behavior of consumption in Colombia is recognized as the use of electronic commerce in this country. In the end, it became clear that the situation that small merchants had to face as a result of the health emergency was very complex, as they were not prepared and were not clear that electronic commerce could be a contingency plan in the face of the mandatory closure of their businesses.

Keywords: digital divide; electronic commerce; pandemics; internet; consumers; markets; supply and demand.

Received: 28-06-2022 / Accepted: 19-09-2022 / Published: 07-11-2022

Citation: Arango Lozano, C. A. (2022). Comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas de la capital colombiana: una búsqueda de estrategias para enfrentar la crisis generada por la covid-19. *Revista de Marketing y Publicidad. CEF*, 6, 77-94. <https://doi.org/10.51302/marketing.2022.4679>



Sumario

- 1. Introducción
 - 2. Objetivos generales y específicos
 - 3. Revisión de antecedentes
 - 4. Metodología
 - 4.1. La muestra
 - 4.2. Técnica
 - 4.2.1. Entrevistas en profundidad
 - 5. Resultados
 - 5.1. Encuestas
 - 5.2. Entrevistas en profundidad
 - 6. Conclusiones y recomendaciones
- Referencias bibliográficas

Nota: Este artículo deriva del proyecto de investigación «Perfil del consumidor colombiano basado en Big Data y en técnicas de observación cualitativa», financiado por la Universidad Jorge Tadeo Lozano y la agencia de medios Dentsu.

1. Introducción

Las medidas del confinamiento y luego las restricciones de aforo en los locales comerciales generadas por la covid-19 impulsó las compras en línea de las grandes empresas, generando un crecimiento acelerado en las categorías de consumos esenciales, como lo son alimentos, gastos médicos y supermercado, entre otros. Saphores y Xu (2020) afirman que la aceleración en la adopción del comercio electrónico y la priorización de compras de bienes y servicios esenciales cada día está incrementando el número de transacciones en el ámbito de las compras en línea. Pero, por otro lado, se evidenció una falencia en las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), que no tenían implementado el comercio electrónico como herramienta para enfrentar la coyuntura de la pandemia y evitar la disminución en las ventas, debido a las medidas de cierre de sus puntos de venta. Cabe añadir a esta situación que, en Colombia, el periodo de duración en el mercado de las MiPyMes se limita de uno a cinco años. Tan solo el 29,7 % de los emprendimientos nuevos en Bogotá sobreviven, y fracasan alrededor del 70 %, de las cuales el 98 % de las que se acaban en todo el país son microempresas (Confecámaras, 2017).

Las características de la economía colombiana la hacen una de las economías más cerradas del mundo; la baja competitividad y los problemas estructurales de productividad son parte del problema (Malaver, 2001). Un posible síntoma de ello es la proliferación de las MiPyMes, como respuesta a la falta de oportunidades en la gran industria; el emprendimiento está a la orden del día. Por su parte, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2021) evidenció cómo las MiPyMes generan aproximadamente el 40 % del PIB y el 81 % de los empleos formales en Colombia. Se destaca que la dinámica empresarial en la capital, sintetizada en su boletín estadístico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, a través de la Secretaría Distrital de Planeación (2020), reportó que el 97 % de las compañías registradas fueron microempresas, mientras que el 2,3 % son pequeñas, el 0,5 % son medianas y el 0,2 % restante son grandes empresas, como se evidencia en la tabla 1.

Aunque Strzëbicki (2015) reconoció al internet como una herramienta que permite lograr una apertura global de los mercados con la reducción de las barreras de distancia, y aun sabiendo que el uso del comercio electrónico es una herramienta que exige el entendimiento de la dinámica de las tecnologías de la información, con base en el comportamiento del consumidor, solo fue con la crisis generada por la covid-19 que el uso de internet y sus canales digitales pasaron de ser solo de interés y se convirtieron en una necesidad para empresarios y usuarios. Aunque «el comercio electrónico sigue creciendo como la espuma» (Arango *et al.*, 2020), no obstante, en Colombia se carece de una óptima apreciación y eje-

cución por parte de las MiPyMes, debido a que en muchas ocasiones estas desconocen o no la visualizan como una herramienta de fácil acceso, ejecución o dominio, que les permitiera reinventarse y generar ventajas competitivas para el mercado. Lo anterior también lo expuso Asobancaria (2018), informando antes de la pandemia de que el aprovechamiento del comercio electrónico en el país no era considerable y que se hacía necesario la pedagogía comercial como recurso relevante para reducir la probabilidad de fracaso de las MiPyMes.

Tabla 1. Dinámica empresarial en Bogotá, 2020

Tamaño de empresa	Número de empresas	Porcentaje
Micro	859.712	97
Pequeñas	20.248	2,3
Medianas	4.427	0,5
Grandes	2.014	0,2

Fuente: Elaboración propia con base en boletín estadístico de la Alcaldía Mayor de Bogotá (2020).

2. Objetivos generales y específicos

El objetivo principal de esta investigación fue entender por qué el *e-commerce* no es una prioridad para las MiPyMes de la ciudad de Bogotá.

Con el fin de ser rigurosos en el análisis, se fijan los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los factores decisivos de compra del consumidor final, al momento de adquirir bienes y servicios a través del comercio electrónico. Se cree que la forma en la que las personas compraban, consumían los medios de comunicación y consideraban a las marcas se modificaron producto de esta situación, trayendo cambios que podrían llegar a quedarse de forma permanente (Arriaga Bonilla, 2020).
2. Observar la estimación subjetiva que los participantes dieron a la efectividad que tiene la pauta publicitaria para la toma de decisiones frente a la realización de compras *online*. Se hizo un análisis descriptivo, considerando rangos de edad de los participantes, queriendo de esta forma visibilizar los segmentos poblacionales que validaron de alguna u otra manera esa efectividad, considerando las dos condiciones establecidas para hacer el comparativo, a saber, compras en situación de confinamiento y compras en el día sin IVA.

3. Establecer los pasos que un empresario debe tener en cuenta para implementar una alternativa en línea que complemente sus ventas en el espacio físico.
4. Mostrar el aprovechamiento estratégico del comercio electrónico enfocado en las MiPyMes de la capital colombiana. Si bien más de la mitad de estas empresas tienen presencia en la web, no todas ellas cuentan con una tienda virtual, lo que frena un gran número de oportunidades que podrían encontrar en el comercio electrónico (Peña García *et al.*, 2018).

3. Revisión de antecedentes

En el año 2019 el comercio electrónico mantuvo la tendencia mostrada en años anteriores, mostrando un crecimiento de dos dígitos. Para el año 2020 se registraron \$29,05 billones de pesos en transacciones de compras en línea. Lo que representó un crecimiento de 30,6 % respecto al año 2019, que tuvo ventas por \$22,23 billones de pesos (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021). Los factores decisivos de compra utilizando el comercio electrónico antes de pandemia se pueden entender a través de los indicadores formulados por el Observatorio eCommerce (2019), en un estudio que caracteriza y monitorea el ecosistema del comercio electrónico en Colombia dirigido a personas con edades que van entre los 15 y los 75 años, que realizan transacciones por internet. Se analizó el acceso a las plataformas digitales, las compras, el pago, la logística y la posventa.

En el estudio se puede encontrar el nivel de satisfacción de la experiencia de búsqueda, en este sentido, el 83 % de los consumidores estaban satisfechos por su experiencia de uso en los buscadores Google, Yahoo! y Bing; el 76 % aprobaron la búsqueda en sitios web como Mercadolibre, Linio y Amazon, entre otros; el 75 % estaba de acuerdo con la búsqueda de productos a través de las redes sociales. Por el contrario, solo el 5 % estaba insatisfecho con la búsqueda por medio de los buscadores, el 8 % mediante sitios web y un 20 % estaba insatisfecho con la búsqueda debido a la publicidad emergente. Ahora bien, sobre el nivel de satisfacción de la experiencia de compra, el 87 % de los compradores estaban satisfechos con su producto y solo el 3 % estaban insatisfechos. El 90 % hacía su pedido o solicitud en línea; el 90 % solicitaba en línea y pagaba en casa u oficina, y el 88 % hacía su solicitud en línea y pagaba en la tienda o punto de recaudo. Las compras en línea tienen la tendencia a incrementarse y esto se debe a que los compradores recomiendan los productos adquiridos.

Aunque es necesario que mejoren su proceso de devolución de dinero cuando se presente algún error o no sea el producto que pidieron; las cifras muestran que es muy probable que los consumidores recomienden las tiendas en un 83 %, dependiendo de su satisfacción durante la compra, frente al 6 % de nada probable (Observatorio eCommerce *et al.*, 2019).

Del mismo estudio se obtuvo que algunos beneficios por comprar en línea son: la comodidad, la ventaja de no movilizarse, varias opciones de tienda y el ahorro de tiempo. También que los clientes encuentran mejores precios, ofertas y promociones que se ofrecen a través de compras en línea y, por último, los consumidores opinan que se pueden hacer comparaciones de productos y precios de una manera más rápida.

4. Metodología

4.1. La muestra

Está compuesta por 430 encuestas distribuidas y diligenciadas en Bogotá, realizadas en dos fases, una en marzo de 2021 y otra entre octubre y noviembre de 2021. Se hicieron con la finalidad de conocer el uso del comercio electrónico en medio de las restricciones causadas por la covid-19; la primera encuesta coincidió con el primer confinamiento obligatorio decretado por la Alcaldía de Bogotá y la segunda encuesta coincidió con dos fechas del Día sin Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) decretado por el gobierno nacional, pero en medio de medidas como el aforo en locales comerciales, una medida establecida para paliar la crisis económica de las empresas colombianas.

Las encuestas estuvieron dirigidas a hombres y mujeres, mayores de 18 años, de todos los niveles socioeconómicos de la ciudad de Bogotá. Fueron seleccionados dos grupos muestrales pareados, tomando, para ese efecto, 336 participantes por cada grupo poblacional. Con respecto a la caracterización de la muestra, se tienen los siguientes rasgos, para el grupo de los que experimentaron sus compras en estado de confinamiento: $n = 336$; $M = 31,38$; $D.E. = 9,92$; hombres = 49,2 %; mujeres = 50,8 %; para el grupo de quienes reportaron haber hecho compras *online* el día del IVA, se tienen los siguientes valores: $n = 336$; $M = 34$; $D.E. = 10,38$; hombres = 48.3 %; mujeres = 51,7 %.

4.2. Técnica

4.2.1. Entrevistas en profundidad

Se hicieron entrevistas a la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) Bogotá/Cundinamarca. A un empresario dueño de una MiPyMe de la ciudad de Bogotá y a la especialista regional en merchandising web de la marca Sony Latinoamérica, quien tuvo a cargo el canal de comercio electrónico de la marca en Colombia con una tienda física de la marca en la ciudad de Bogotá, con el fin de conocer la situación actual y recibir de ellos recomendaciones para la implementación del comercio electrónico en las MiPyMes.

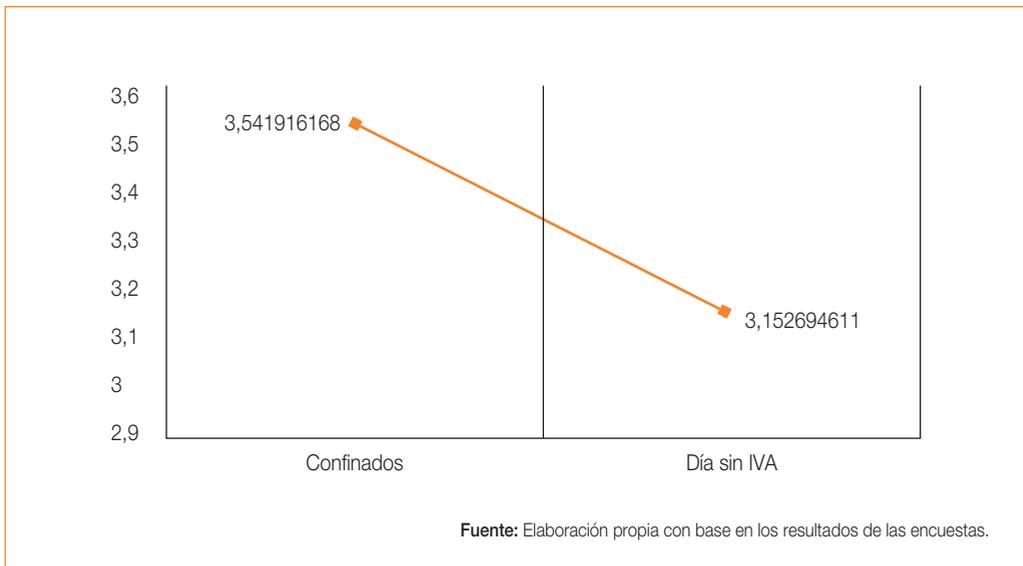
5. Resultados

5.1. Encuestas

La covid-19 influenció en gran medida los hábitos de compra de los consumidores e incitó el cambio a la compra por internet; las personas desean comprar cada vez más por este medio (Palomino *et al.*, 2020). En cuanto a los lugares de compra, aunque hoy en día el mayor volumen de compras todavía se realiza *offline*, muchos son los internautas que buscan información precompra en internet (Montaña *et al.*, 2020). Razón por la cual se decidió aplicar la encuesta en dos momentos diferentes de la pandemia, para entender el comportamiento de compra según dos estímulos, el primer confinamiento y los días sin IVA.

De manera tal manera que al comparar la muestra pareada que se tomó para efectos de determinar el grado de diferencia entre las compras *online* realizadas entre los dos grupos cotejados (muestra de compradores en estado de confinamiento vs. muestra de compradores en el día sin IVA), se encuentra una diferencia estadísticamente significativa en favor del grupo que experimentó el estado de confinamiento ($t[335] = 2,4463$; $p = 0,007$). Los datos arrojados para el grupo de los confinados son: $M = 3,5419$; D.E. = 2,0245; para el grupo de los compradores en el día sin IVA se obtuvieron estos datos: $M = 3,1526$; D.E. = 2,0158. La figura 1 muestra la diferencia en la frecuencia de compras en línea entre los dos grupos comparados.

Gráfico 1. Frecuencia de compras en línea entre los dos grupos comparados



Por otra parte, cuando en términos descriptivos se analizó la totalidad de la muestra considerando los dos grupos (compradores en confinamiento, grupo 1 vs. compradores en el día sin IVA, grupo 2), se encuentra que en cuanto a la estimación subjetiva de la efectividad de la pauta digital en relación con su influencia sobre la toma de decisiones para comprar por internet, los del grupo 1 valoraron la pauta como efectiva en un 61,96 %, donde, por rangos de edad, los que mayormente validan esa efectividad son quienes están entre 31 y 35 años de edad (20,65 %), y quienes están en el rango de 25 a 30 años (19,57 %). Para el grupo 2, la valoración dada desde el adjetivo «efectiva» se correspondió con un 58,04 %, donde destaca la aportación dada en ese sentido por las personas de ese grupo con rangos de edad entre 18 y 25 años de edad (18,45 %).

En cuanto a la estimación dada como de «muy efectiva», se encuentra una mayor participación en el grupo 2, con un 30,65 %, comparada con el 17,39 % reportado por los integrantes del grupo 1. Destaca, por otra parte, cómo la valoración dada a la pauta como «no efectiva» se marcó mayormente en el grupo 1 (20,65 %), en comparación al grupo 2 (11,31 %). Véase tabla 2.

Tabla 2. Dinámica empresarial en Bogotá, 2020

Confinados (Grupo 1)		Día sin IVA (Grupo 2)	
Efectiva	61,96 %	Efectiva	58,04 %
Entre 18-25	7,61 %	Entre 18-25	18,45 %
Entre 26-30	19,57 %	Entre 26-30	11,01 %
Entre 31-35	20,65 %	Entre 31-35	4,76 %
Entre 36-40	7,61 %	Entre 36-40	6,55 %
Entre 41-45	4,35 %	Entre 41-45	7,44 %
Mayor de 45	2,17 %	Mayor de 45	9,82 %
Muy efectiva	17,39 %	Muy efectiva	30,65 %
Entre 18-25	1,09 %	Entre 18-25	10,42 %
Entre 26-30	5,43 %	Entre 26-30	5,06 %





Confinados (Grupo 1)		Día sin IVA (Grupo 2)	
▶			
Entre 31-35	4,35 %	Entre 31-35	2,98 %
Entre 36-40	6,52 %	Entre 36-40	2,98 %
No efectiva	20,65 %	Entre 41-45	3,87 %
Entre 18-25	4,35 %	Mayor de 45	5,36 %
Entre 26-30	3,26 %	No efectiva	11,31 %
Entre 31-35	3,26 %	Entre 18-25	2,08 %
Entre 36-40	5,43 %	Entre 26-30	0,60 %
Entre 41-45	3,26 %	Entre 31-35	0,89 %
Mayor de 45	1,09 %	Entre 36-40	1,49 %
Entre 41-45	1,49 %		
Mayor de 45	4,76 %		
Total general	100,00 %	Total general	100,00 %

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de las encuestas.

También se hizo necesario entender el escenario posible para el comercio electrónico. Se indagó si los usuarios consideran importante que las MiPyMes en Bogotá, que aún no hacen uso del comercio electrónico para dar a conocer y vender sus bienes y servicios, lo implementaran. A la pregunta: ¿le parece importante que el comercio electrónico sea aprovechado por este tipo de empresas? De las 430 respuestas a esta pregunta, en sumatoria de las dos encuestas, 420 personas (97,7 %) respondieron que sí les parece importante que las MiPyMes implementen el comercio electrónico.

Como complemento de este escenario positivo se consideró el caso de la marca Drogas La Rebaja, una empresa colombiana que vio en medio de la pandemia que el comercio electrónico era una oportunidad de crecimiento y de potencialización de sus plataformas

con la implementación de un nuevo canal en línea. La marca puso en marcha, en tiempo récord, una plataforma de comercio electrónico en menos de dos semanas, abriendo así un canal de ventas en línea desde cero. Entendió que como respuesta a la situación actual por la pandemia ocasionada por la covid-19 debían reinventarse, y una de las mejores formas de hacerlo era a través del comercio electrónico. Además, ofreció a sus usuarios un bono interesante en la primera compra en línea.

Se hizo también la pregunta abierta: ¿qué deberían tener en cuenta las MiPyMes al ofrecer o vender sus productos y servicios a través del comercio electrónico? Entre las muchas respuestas de los encuestados, se resaltan: la importancia de hacer publicidad, una adecuada fijación de precios, asegurar las entregas de los productos, facilitar los pagos en línea, hacer un correcto ofrecimiento de los productos o servicios, desde elementos iniciales como buenas fotografías de ellos, así como el uso de redes sociales para dar a conocerlos, entre otros. Como lo plantea Perdigón Llanes (2018), la interacción constante con los clientes, el análisis del comportamiento de estos, el posicionamiento del negocio en los buscadores web, la correcta selección de los canales de comunicación con los clientes, el diseño adecuado del sitio y la seguridad en las transacciones financieras son elementos que constituyen puntos de referencia para aquellas empresas y negocios que deseen expandirse hacia el mercado digital de manera exitosa. Planificar debidamente los sistemas de comercialización y distribución, gestionando debidamente los precios, publicidad y canales de distribución es de importancia fundamental (Agudelo López y García, 2016).

5.2. Entrevistas en profundidad

Aparte de las implicaciones sociales de las medidas adoptadas por la covid-19, uno de los aspectos que más se modificó fue el comercio en general, específicamente la manera como el oferente de bienes y servicios llega al demandante para suplir sus necesidades, es decir, la relación de compra y venta pasó de ser una actividad altamente presencial a convertirse en una virtual. El comercio de las MiPyMes se vio obligado a buscar en internet cómo exponer sus productos y servicios en plataformas de difusión masiva, como solución que garantizara su permanencia en el mercado. El impacto de la covid-19 en Bogotá se contabiliza en la disminución de las ventas, lo que agravó los problemas financieros y de liquidez de las compañías (Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2020).

En esta misma línea, los resultados de la encuesta nacional sobre el impacto económico de la covid-19 (2020), enfocada en Bogotá, arrojó como resultado que el 95 % de los empresarios consideran que la crisis ocasionada por la covid-19 los afectó de manera negativa. Un ejemplo de ello fue lo que le sucedió a Fredy Peña, empresario y dueño de AlphaCommerce, una MiPyMe ubicada en la localidad de Suba en Bogotá, enfocada en la distribución

de herrajes y accesorios para la industria del mueble, con más de 17 años en el mercado, quien habló sobre la situación que vivieron en el confinamiento y luego con las restricciones en el aforo de su local comercial:

El 19 de marzo cerramos nuestro local por orden distrital. En mayo pasamos la solicitud para abrir, porque nuestro segmento comercial era uno de los primeros que podían dar apertura. Pudimos abrir solo hasta junio, estuvimos sin una sola venta. Nuestra empresa no tenía tienda virtual, no teníamos nada de eso, siempre se habló, mas nunca se ejecutó. Cuando usted tiene salidas, mas no entradas, los ahorros se acaban y el hueco económico fue inevitable (Fredy Peña, comunicación personal, 23 de marzo de 2021).

Las MiPyMes de los sectores de servicios, comercio e industria fueron las más afectadas. Asimismo, la disminución de las ventas, las dificultades con proveedores, bancos o deudores, y el desempleo fueron las principales preocupaciones de los empresarios (Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, 2020). De acuerdo con el informe de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI, 2020), en junio, el 13,2 % de las microempresas señaló una disminución en ingresos entre 0 % y 25 %, y el 44,1 % presentó una disminución entre 26 % y 50 %, mientras que el 30 % de las pymes reportó una disminución entre 0 % y 25 %, y un 30 % mostró una disminución entre 26 % y 50 %. Sobre las ventas en pandemia, el 96 % de las empresas de Bogotá mostraron una disminución y el 4 % restante afirmó haberlas mantenido iguales. Al final el producto interno bruto de la capital colombiana decayó un 6,6 % en el 2020 respecto al año 2019, según el DANE (2021).

El microempresario Fredy Peña resaltó varios puntos importantes de la situación que vivieron los empresarios de MiPyMes como él, frente al uso del comercio electrónico:

Uno de los problemas son los costos que tienen las pasarelas de pago, el sistema bancario utiliza unos costos altísimos y no le genera confianza al comprador que piensa que quizá vaya a pasar algo con su cuenta, que su dinero vaya a estar desprotegido, y esto no ayuda a la cultura de poder comprar por internet porque la gente está acostumbrada al efectivo. (Fredy Peña, comunicación personal, 23 de marzo de 2021).

Sobre las entidades y asociaciones que representan y capacitan a las micro, pequeñas y medianas empresas, habló del trabajo y acompañamiento que él como empresario vienen realizando. «En todas estas entidades te capacitan en lo básico, pero ellos no pueden eliminar el impuesto del cuatro por mil, ni eliminar las comisiones bancarias; no pueden hacer nada para que las pasarelas de pago sean más efectivas» (Fredy Peña, comunicación personal, 23 de marzo de 2021). A pesar de que el comercio electrónico es una solución efectiva para evitar la proximidad y la interacción física contrarrestando la posibilidad de contagios (Lechuga *et al.*, 2020), las MiPyMes en Bogotá no implementaron el comercio electrónico por falta de conocimiento, por desinterés o porque siguen trabajando con el modelo tradicional de venta física.

Así, la construcción de una caracterización identifica que los factores que más inciden en las diferencias en los niveles de adopción del comercio electrónico son el tamaño de las empresas y su nivel de madurez en la implementación de las TIC (Jones y Alderete, 2013), como la falta de conocimiento sobre nuevas tecnologías, que las pone en desventaja ante grandes compañías del sector (Barbón y Martínez, 2017). El abordaje que se hizo pudo diagnosticar la dependencia de las MiPyMes a la venta física realizada en su local comercial, como también la opinión sesgada del directivo y empleados que consideran que hay otros problemas más relevantes y urgentes por resolver. La gran mayoría de las MiPyMes no se han interesado en agregar a sus planes estratégicos el uso del comercio electrónico y las TIC (87,3%), como aspecto clave para el desarrollo de sus actividades comerciales (Sanabria *et al.*, 2016).

En cuanto al futuro de su MiPyMe, el empresario abordado habló sobre los planes y cómo se adaptará su empresa a las nuevas formas de venta electrónica para poder llegar a más clientes:

Por ahora estar en Mercado Libre en Latinoamérica, esperar la noticia de cuándo va a llegar Amazon a Colombia y hacernos visibles. Cuando nos hacemos visibles, al menos en las redes, en este medio digital al menos existimos. Tener una página propia sin implementar el comercio electrónico porque genera muchos gastos, es mucho el esfuerzo y al final es dinero para el gobierno y los bancos, y a uno no le queda nada. (Fredy Peña, comunicación personal, 23 de marzo de 2021).

Por su parte, María Alejandra Osorio, subdirectora ejecutiva de ACOPI, explicó sobre la aproximación de las MiPyMes en Bogotá, frente al uso del comercio electrónico en medio de la pandemia por la COVID-19:

Si bien era relevante que la implementaran las empresas pequeñas y medianas, sobre todo las micro tienen unas desventajas estructurales bien complejas, que les impide tener transformación de sus empresas. Lleva desde poder tener un computador que les permita tener todo el nivel de aplicaciones, conocimientos, entre otras cosas, que muchos de estos empresarios no tienen. (María Alejandra Osorio, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

Al preguntarle a ella sobre la oposición de empresarios de MiPyMes en Bogotá a implementar el comercio electrónico como canal de ventas, habló de algunas desventajas que han encontrado, sobre todo en el marco de la pandemia por la covid-19:

Los costos para esos empresarios son muy altos, en general el sector financiero no ha apoyado a las empresas en medio de esta crisis, incluso hay sectores que se sienten como una especie de lista negra del sector financiero, por haberles sido negados en varias oportunidades créditos. Y en general, lo cierto es que hacer transformación digital en una empresa es bastante costoso. En las cifras que teníamos de enero de este año, solo un tercio de las compañías colombianas tienen

facturación electrónica. Si una empresa hoy por hoy no factura electrónicamente, prácticamente tiene eliminada la posibilidad de estar en comercio digital, porque uno de los requisitos para estar en cualquier plataforma digital es tener ese requisito de obligatorio cumplimiento. Un primer tema que hay que tener en cuenta es la conectividad: el país no ha podido superar los problemas de conectividad. Si sales de Bogotá, tienes alta probabilidad de no tener buena conectividad y eso es un problema. Un problema que limita cualquier proceso para hacer transformación digital en el país (María Alejandra Osorio, comunicación personal, 25 de marzo de 2021).

De la misma manera, se tuvo en cuenta las recomendaciones y experiencia de un comercio electrónico importante en Colombia, la tienda en línea de Sony, que recibió 440.000 visitantes mensuales en julio de 2021 según Seo Review Tools. Por ello se abordó a Patricia Cuesta, especialista regional en *merchandising* web de Sony Latinoamérica, quien habló sobre tres puntos esenciales para tener en cuenta al crear campañas de comercio electrónico:

Primero es darse a conocer, que la gente sepa que existes, que puedas llegar a la mayor cantidad de personas. El segundo paso es identificar, de todas estas personas a las que llegaste, cuál es tu público potencial; una cosa es darte a conocer, y otra cosa es quién está realmente interesado en tu producto, quién es tu audiencia y tu *target*. Y la tercera cosa es saber cómo te busca el cliente, esto es muy importante. Esta es la gran diferencia entre lo *offline* y lo *online*; en lo *offline* entran a un centro comercial o pasan por la tienda todos los días, empiezan a identificar qué les está ofreciendo el mercado. Es muy importante que sepas cómo está buscando la gente tu producto. (Patricia Cuesta, comunicación personal, 13 de marzo de 2021).

6. Conclusiones y recomendaciones

La transformación digital ha avanzado a las empresas más resistentes al cambio, entre ellas, micro, pequeñas y medianas (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021). Pero la implementación del comercio electrónico es compleja para las MiPyMes de la ciudad de Bogotá. Por esta razón, es necesario que las entidades gubernamentales apoyen los procesos de capacitación y entendimiento de estas estrategias, con planes de apalancamiento financiero, que les permita una adopción sistemática, adecuada y no improvisada. La situación generada por la covid-19 se tradujo para el sector de las MiPyMes en disminución de las ventas, desestabilización laboral, aumento del pasivo y desempleo. Este panorama evidenció la poca preparación con que cuentan este tipo de empresas para afrontar una crisis, incluyendo la falta de talento humano con la formación necesaria que pudiera implementar una solución tecnológica para lidiar con la situación. Fueron varios momentos que tuvieron que vivir, primero el confinamiento y luego las restricciones en el aforo; allí el comercio electrónico habría ayudado a mantener las ventas y la frecuencia con la que se realizan. Colombia necesita fortalecer su conectividad nacional, capacitan-

do a los empresarios con el uso de TIC y normatividad en cuanto a comercio electrónico; además las pymes deben diferenciarse con su propuesta de valor en los contenidos, procurando que sea única y relevante (Hoyos Estrada y Sastoque Gómez, 2020).

A partir de estos resultados se hacen recomendaciones hacia tres puntos clave: a cada MiPyMe bogotana, un alcance gremial como segmento empresarial y desde una dimensión integradora a partir de las funciones de los entes territoriales, como la Cámara de Comercio de Bogotá, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y la Alcaldía Mayor de Bogotá, en su mediación, así:

- Articular la labor gerencial o administrativa de las MiPyMes con el entorno tecnológico como herramienta para el crecimiento, por lo tanto, desde las instituciones, se deben proveer programas que permitan la mejora del recurso humano. Esto permitirá la creación de nuevas MiPyMes y fortalecimiento de las existentes, en el liderazgo de sus metas, estrategias y programas hacia la transformación digital, lo cual les permita abordar de forma óptima la incorporación del comercio electrónico en sus operaciones.
- Comprender el interés de los consumidores, saber qué esperan de su experiencia, qué buscan en un proceso de compra y qué aspectos son clave en la posventa; por ello, es primordial dirigir las pautas publicitarias digitales hacia la continua activación del comercio electrónico como una herramienta que seguirá en crecimiento. Aspectos como el servicio al cliente, la garantía o el acompañamiento de la marca en el proceso de adaptación empiezan a ser factores esenciales de diferenciación (Rodríguez y Arango, 2022).
- Sensibilizar en las micro, pequeñas y medianas empresas sobre la importancia de crear estrategias organizacionales para el desempeño en el comercio electrónico. Esto permitirá un mejor conocimiento de sus fortalezas y debilidades, y cómo estas pueden ser de mucho provecho para su transformación digital. Para esto, es necesario identificar el uso del comercio electrónico como una herramienta que puede brindarles canales de competitividad, a través de la identificación de nuevas modalidades, para ofrecer sus productos y servicios, con el hallazgo de elementos de valor agregado y diferenciador que puedan desarrollar respecto a sus competidores.
- Animar a las MiPyMes a vincularse a entidades como la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPÍ), que buscan generar estrategias de política pública para el beneficio de este tipo de empresas, además de espacios de conocimiento y participación activa, en los cuales los empresarios constituyen un papel importante, que les permita fomentar espacios de capacitación y acompañamiento por parte de las autoridades competentes en el tema, como la Cámara de Comercio de Bogotá y la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico.

- Fortalecer el componente normativo respecto al comercio electrónico. Esto permitirá no solo establecer canales mucho más confiables para la inmersión al comercio electrónico, sino también para el uso del marketing que responda a las necesidades identificadas.
- Disponer de recursos que garanticen el fortalecimiento de las MiPyMes en la rama del comercio electrónico. Debe generarse a partir de la inclusión en el presupuesto del ente territorial, así como del nacional, con destino a esta activación, que debe ir enfocada al fomento del uso del comercio electrónico, por medio de una sensibilización, un alistamiento y una capacitación constante a estas empresas.
- Convertir la posventa electrónica en un proceso establecido dentro de las MiPyMes, toda vez que esta se convierte en una fuente que alimenta la base de datos respecto a las percepciones que se tiene sobre el producto, la marca, el precio y el servicio.

No importa cuál sea la forma de resolver la necesidad del comercio electrónico, porque existen muchas opciones, desde crear un catálogo de ventas con pagos vía PSE, abrir un Mercado Shop con la misma cuenta que se tiene en Mercado Libre o abrir una tienda en Shopify, plataforma *e-commerce* por excelencia, si se tiene un bajo presupuesto inicial, hasta la instalación de Prestashop, una plataforma OpenSource que se instala fácilmente en el alojamiento, que se debe arrendar anualmente, sin costos de licencia, con actualizaciones de mejora periódicas y con foros a los que poder recurrir en caso de duda. Cualquiera que sea la decisión, las MiPyMes Bogotá están llamadas a implementar su canal de ventas digital, no solo para afrontar futuras crisis, sino porque necesitan ser competitivas y no tener miedo a seguir creciendo.

Referencias bibliográficas

ACOPI. (2020). Impacto de la Pandemia por Covid-19 sobre las MiPyMes en Colombia. <https://www.acopi.org.co/estudios-economicos/>

Agudelo López, L. A. y García, N. F. (2016). Por qué fracasan las Pymes en Colombia. <https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/902/FUCLG0015555.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arango, L. C. A. y Calderón, P. G., Romero, C. C. y Sánchez, L. I. (2020). Postdata Colombia: 8 perfiles en un país conectado. Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://doi.org/10.21789/9789587252903>

Arriaga Bonilla, J. A. (2020). Análisis de la publicidad en los principales portales digitales españoles en la etapa de confina-

- la zona norte del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 253-266. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33367>
- Peña García, N., Gil-Saura, I. y Rodríguez-Orejuela, A. (2018). Emoción y razón: El efecto moderador del género en el comportamiento de compra online. *Innovar*, 28(69), 117-132. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71702>
- Perdigón Llanes, R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 192-208. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcci/v12n3/rcci14318.pdf>
- Rodríguez, C. y Arango, C. A. (2022). 1947-2020 *Un recorrido por la memoria generacional de los colombianos*. Observatorio de Comportamientos Culturales. Sancho BBDO. https://www.utadeo.edu.co/sites/tadeo/files/collections/documents/field_attached_file/libro_1947-2020.pdf
- Sanabria Díaz, V. L., Torres Ramírez, L. A. y López Posada, L. M. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMes del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista EAN*, 80, 132-154. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602016000100010&lng=en&tlng=es
- Saphores, J. D. y Xu, L. (2020). E-shopping changes and the state of E-grocery shopping in the US - Evidence from national travel and time use surveys. *Research in Transportation Economics*, 100864. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2020.100864>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2020). *Boletín estadístico de la dinámica empresarial de Bogotá*. <https://www.sdp.gov.co/system/tdf/repositorio-dice/dice201-dinamicaempresarial-31032020.pdf?file=1&type=node&id=23004&force=1>
- Strzębicki, D. (2015). The Development of Electronic Commerce in Agribusiness – The Polish Example. (P. S. Hu, Ed.) *Procedia Economics and Finance*, 23, 1.314-1.320. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00573-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00573-0)

Carlos Andrés Arango Lozano es investigador docente del programa de Publicidad de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, coordinador del Observatorio de Comportamientos Culturales y analista de Investigación en Panda Design Studio. Investiga sobre temas que conectan la antropología con las marcas. Su experiencia trabajando en el sector de las agencias de publicidad le ha permitido realizar investigaciones conjuntas plasmadas en los libros *Yo reinaré: el Divino Niño en la comunicación publicitaria*, *un libro sobre cultura*; *Memoria: Un recorrido por los recuerdos generacionales de los colombianos*, *12 18 Centennials: Una generación sin etiquetas* y *Postdata Colombia: ocho perfiles en un país conectado*, los tres libros sobre perfiles de consumidor.



Guía práctica de analítica digital

José Gómez-Zorrilla y Daniel Sánchez Piña

LID Editorial (Madrid)

168 páginas - 2022 - 21,90 € / 9,99 € (ebook)

ISBN: 978-84-18952-75-3

Extracto

La primera frase que leemos en este libro, que es a la vez el título del prólogo, es esclarecedora: «si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo». Porque ese viene a ser el objetivo de esta guía práctica: recoger los KPI, las métricas y los ratios indispensables para analizar la optimización, conversión y rentabilidad de cualquier negocio con presencia en internet, para de esta forma determinar si se están cumpliendo los objetivos de su estrategia digital.

Palabras clave: marketing digital; KPI; data; ROI.

Abstract

The first sentence of this book, which is also the title of the prologue, reveals a lot about its content: «If you can't measure it, you can't improve it». The main focus of this practical guide is to collect essential KPIs, metrics and ratios that can analyze the optimization, conversion, and profitability of any business with an internet presence, in order to determine if the digital strategy is working.

Keywords: digital marketing; KPIs; data; ROI.

Guía práctica de analítica digital es una nueva publicación de la editorial LID, perteneciente a su colección Acción Empresarial, que incluye numerosas obras relacionadas con el ámbito del marketing, y en concreto con el marketing digital. Sus autores, José Gómez-Zorrilla y Daniel Sánchez Piña, son ambos directores estratégicos de negocios de una agencia de marketing digital, con varias obras publicadas sobre marketing, en el caso de Gómez-Zorrilla, y con una dilatada experiencia formativa, en el caso de Sánchez Piña.

Estructurado en ocho capítulos, este manual, dirigido fundamentalmente a los profesionales del marketing digital, se presenta al lector por parte de los autores con una clara intención: servir de herramienta para aplicar mejoras que ayuden, a esos profesionales, a medir con éxito la estrategia digital de su negocio. Esto es, que recurran a él cuando necesiten entender si su estrategia digital está siendo medida y ejecutada con éxito.

Así, después de un esclarecedor prólogo a cargo de Miguel Ángel Cervera, directivo en Microsoft España, el primer capítulo, para empezar por la «teoría», se encarga de explicar los ejes de la analítica digital: los datos, esto es, el tipo de datos que se deben recoger; el análisis de los datos en un contexto empresarial; y el negocio, en cuanto transformar el conocimiento en *insights* válidos de negocio. En el siguiente capítulo, a partir de estos ejes, se trata de establecer una metodología profesional.

El tercer capítulo, para cierta sorpresa del lector, se aleja por completo del marketing y entra de lleno en el mundo de las finanzas, con la intención de aportar los conocimientos financieros básicos para entender los negocios. Los autores, aplicando una visión empresarial global, han creído necesario explicar conceptos como punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, balance de situación o cuenta de resultados, entre otros.

Y ya de nuevo en la senda del marketing digital, tras un cuarto capítulo en el que se explica cómo poner precio a un producto o servicio digital, llegamos al que probablemente sea el capítulo central del manual, el quinto, que viene a ocupar una cuarta parte de la extensión del libro. Llega el momento de aplicar las principales métricas y los indicadores clave de desempeño, los famosos KPI (*key performance indicators*), en función del tipo de negocio *online*.

A continuación, ya en el sexto capítulo, es la ocasión de explicar otra de las temáticas fundamentales de esta guía práctica: los ratios de rentabilidad, los KPI que mantendrán a flote tanto la estrategia como las acciones que debemos poner en marcha, tales como el retorno de la inversión publicitaria o el beneficio recurrente mensual.

Los conceptos y definiciones, que han sido, eso sí, acompañados de algunos ejemplos reales de implementación, se cierran en el capítulo 7, que trata de la estrategia de la analítica de datos, esto es, la definición de los objetivos acordes con los KPI y, a su vez, cómo tener controlada la calidad del dato con las herramientas y plataformas adecuadas.

El último de los capítulos, el octavo, es el dedicado a las aplicaciones prácticas. Gracias a su experiencia en estrategia digital, los autores han recuperado cuatro casos de clientes reales, lo que hace que los ejemplos mostrados resulten de mayor interés que si hubiesen sido de situaciones creadas *ad hoc*. Tres de los ejemplos explican tomas de decisiones erróneas y uno solo muestra una medición de éxito (por lo que parece se puede aprender más de los errores que de los aciertos).



Podemos concluir reseñando que esta guía práctica contribuye al momento de madurez que está alcanzando la analítica digital, ya que no hay empresa que no tenga como base de su estrategia *online* una buena medición y un buen análisis de su estrategia digital.

Jorge Rejón Díez

Máster en Edición. Universidad Complutense de Madrid (España)

jorgeluis.rejon@udima.es | <https://orcid.org/0000-0001-5859-7506>

 **Jorge Rejón Díez** es licenciado en Filología Hispánica por la Universidad de Valladolid y máster en Edición por la Universidad Complutense de Madrid. Su trayectoria profesional se ha desarrollado principalmente en la Editorial CEF.- Centro de Estudios Financieros, donde suele gestionar los contenidos relacionados con el marketing y la publicidad.

Premio Estudios Financieros: 32 años reconociendo la investigación española

Arropados por el ilustre escenario del Ateneo de Madrid, el Grupo CEF.- UDIMA celebró el pasado 21 de septiembre el solemne acto de celebración del XXXII Premio Estudios Financieros.



Mesa presidencial compuesta por Ricardo Díaz, Arturo de las Heras, Arancha de las Heras y Enrique Arnaldo

Una sesión para dar luz al silencioso trabajo de investigación con el que los participantes contribuyen al mundo, desde la primera edición en el año 1990, creando puentes, aplicando conocimiento y ganando año a año la batalla siempre abierta por enriquecer y mejorar la sociedad.

Como en ediciones anteriores, asistió al acto el presidente honorífico y fundador del CEF.- Centro de Estudios Financieros, Roque de las Heras, a quien se hizo constante mención por su visión «adelantada a su tiempo» con la creación del certamen.

Integraron la mesa presidencial los presidentes del Grupo CEF.- UDIMA, Arturo y Arancha de las Heras, junto con el magistrado del Tribunal Constitucional, Enrique Arnaldo, en calidad de representante de los jurados, y el padrino de la edición, el director general de Universidades y Enseñanzas Artísticas Superiores de la Comunidad de Madrid, Ricardo Díaz. Condujo la sesión el director de Comunicación del Grupo CEF.- UDIMA, Luis Miguel Belda.



La labor de Roque de las Heras, presidente fundador del CEF.-, fue reconocida en repetidas ocasiones

Inició el acto la presidenta de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, y directora de la editorial «Estudios Financieros» Arancha de las Heras, para recordar el papel fundamental que tiene la investigación. «Abrir puentes hacia el bienestar y el desarrollo de los seres humanos; una ecuación siempre abierta a mejoras. Eso es la investigación».

Y para apoyarla nació este premio, pues solo con ella se puede probar que «una sociedad como la nuestra no está parada sino en constante movimiento», reflexionó. Además de enriquecer la enseñanza con los artículos y proyectos publicados. «El progreso de un país está íntimamente ligado al desarrollo de su investigación. En eso acertó Roque».



Inició el acto Arancha de las Heras, presidenta de la UDIMA

Espíritu sin corsés

«Pocos lugares hay más coherentes que este», que aúna el valor de la «creación, promoción y aplicación del conocimiento» para celebrar el acto, en alusión al Ateneo de Madrid. Así lo describía el padrino de la edición, Ricardo Díaz, pues precisamente ese es el «espíritu» de estos galardones: «el fomento de estudios de carácter práctico que mejoren la calidad de vida de las personas». El director de Universidades de la CAM aprovechó su intervención para subrayar ante todo la «calidad, ocurrencia y mérito» de los trabajos presentados.



Ricardo Díaz, director general de Universidades, ejerció de padrino de la edición

Y agradeció en especial que la mayoría fuesen, como él, de profesores universitarios. Algo que le sirvió para departir brevemente sobre el doble rol de la universidad: investigar y transmitir lo descubierto. La universidad española, pese a lo que digan los rankings anglosajones, «cumple con ambas» funciones, señaló. Estamos «al mismo nivel» de las más prestigiosas en investigación clásica o más teórica. Sin embargo, sí tenemos escasa tasa de «transferencia de conocimiento»; es decir, problemas en la investigación aplicada.

Según Díaz, si «cojeamos» en este aspecto es por dos razones fundamentales. Primera: la universidad española funciona con un sistema «sometido a muchos corsés y que únicamente valora los artículos de investigación teórica», con su posterior publicación académica. Segunda: «Hay un innegable alejamiento entre el tejido productivo y la universidad». Algo que responde entre otras cosas a que las mismas empresas «desconfían» de los resultados de esas investigaciones, escuetamente sustentadas con fondos públicos.

«Frente a ello surgen iniciativas como esta», continuó, subrayando la importancia de que sean los profesores universitarios los que participen. Y especialmente que lo hagan motivados por un incentivo «más emocional que crematístico». 117 trabajos presentados, 41 premiados y 100.000 euros de dotación exentos del IRPF. Casi 3.700.000 euros desde 1990.

Apoyando la vocación investigadora

A continuación llegó el momento más esperado con la entrega de los premios en las ocho modalidades: Marketing y Publicidad, Educación y Nuevas Tecnologías, Derecho Constitucional y Administrativo, Derecho Civil y Mercantil, Recursos Humanos, Derecho del Trabajo y Seguridad Social, Contabilidad y, finalmente, Tributación.



Todos los galardonados con el primer premio pasaron por el atril de oradores

Los diferentes ganadores del primer premio en cada vertical agradecieron el apoyo «comprometido y fiel» a su labor investigadora, como demuestra la longevidad del evento. Un «empujón para seguir» con sus proyectos, en el que se puso también de manifiesto la implicación de la UDIMA con algunos de ellos. Darles visibilidad y poner visión de género, así como potenciar la solidaridad con esta vocación fueron algunas de las metas del Premio Estudios Financieros que los propios ganadores respaldaron.

Algunos de ellos fueron ganadores en más de una ocasión, y también parte del jurado lo fue en ediciones pasadas. Trabajos que a veces son el fruto de una idea macerada y defendida durante décadas, y que no siempre son la dedicación profesional del autor, pero que sin duda responden a

esa vocación por investigar en un contexto de escaso apoyo político. Y donde, así, este certamen surge como «un oasis» para animar a los grupos de investigación. Todo ello siempre con el «constante» apoyo de los grandes equipos que hay detrás de todos ellos: las familias.

En nombre de los jurados intervino seguidamente Enrique Arnaldo, quien agradeció que, «por fortuna», no sean solo las Administraciones públicas las que estimulan o reconozcan a personas que «contribuyen al interés general». «También lo hacen las entidades privadas como la UDIMA», aplaudió el magistrado del Tribunal Constitucional. Su mensaje vino a recordar que el hombre y sus instituciones viven de objetivos, que en el caso de la universidad consisten en buscar la excelencia educativa y la atracción y retención del talento.



El magistrado del Tribunal Constitucional Enrique Arnaldo intervino en representación de los jurados

Y qué mejor manera de hacerlo que reconociendo y premiando la labor investigadora, que «también es fundamental para la UDIMA», como viene demostrando con la continuidad del premio, abundó. Investigar y educar son dos elementos esenciales para reconocer el esfuerzo y desterrar la mediocridad y la mediocridad, dijo citando a Antonio Fernández Luján. «Solo en base al esfuerzo se puede construir una sociedad avanzada». Y añadió, dirigiéndose a los premiados: «Habéis conseguido algo que, como decía Ernesto Sábato, se da tan pocas veces en la vida, que es el reconocimiento, y además con total merecimiento».



Arturo de las Heras, presidente del CEF.- cerró con su discurso la ceremonia

Cerró el solemne acto el presidente del CEF.- Centro de Estudios Financieros, Arturo de las Heras, agradeciendo la participación no solo de los ganadores, sino de todos, pues así «fomentan la competición». «Queremos darle continuidad al legado de los premios que inauguró Roque», apuntó. Uno premios que fomentan la investigación de estos «talentos universitarios», buscando la transmisión del conocimiento y el acercamiento a los profesionales, para que estos «puedan agradecer también ese esfuerzo».



Foto de familia de la XXXII edición del Premio Estudios Financieros

Alberto Orellana

(Departamento de Comunicación. CEF.- UDIMA)

Acto de graduación del CEF.- y la UDIMA y reconocimiento a los opositores

Madrid

El Palacio Municipal de IFEMA en Madrid acogió un año más el acto de graduación para poner el broche a otro año académico en el Grupo Educativo CEF.- UDIMA. El tradicional *Veni Creator*, para abrir, y el *Gaudeamus igitur*, para cerrar el acto, escenificaron brevemente el orgullo y esfuerzo de los 3.171 graduados y alumnos de máster del curso 2021-2022. Una jornada de celebración encabezada por los presidentes del Grupo Educativo, Arancha y Arturo de las Heras, así como por la rectora de la UDIMA, Concha Burgos; su secretario general, Eugenio Lanzadera, y el padrino de la promoción, el profesor y periodista Francisco Marhuenda.



Panorámica de la mesa presidencial

Condujeron el acto de graduación el director de Comunicación del Grupo Educativo CEF.- UDIMA, Luis Miguel Belda, y la coordinadora de oposiciones *online* del CEF.- Benilde Álvarez.

Eugenio Lanzadera tomó en primera instancia la palabra para iniciar las felicitaciones a los alumnos y repasar el año académico que se cierra, dijo, con un balance positivo: 4.147 estudiantes de grado, 4.535 de máster y unos 8.000 de títulos propios universitarios no oficiales. El secretario general dio las gracias

a los alumnos titulados y animó a quienes aún no lo han logrado. «Gracias porque sois el músculo de nuestra universidad», señaló, «permitiéndonos que nos desarrollemos como profesionales tanto a nivel docente como investigador».

También dio las gracias a los más de 300 profesores electos y colaboradores que hacen posible este «equilibrio entre la docencia, la investigación y la transferencia del conocimiento». Un binomio, docencia e investigación, que vertebró las posteriores intervenciones. Subrayó el atractivo de la inteligencia y cerró con un sentido homenaje a los estudiantes que desgraciadamente han fallecido a lo largo del curso, y que, afirmó, «son un ejemplo de superación»: «Ángel, estudiante de Historia, Antonio, de Informática, Ricardo, de Criminología, Fede, de Psicología, y nuestra querida compañera Begoña, que también estudiaba el Grado en Criminología».



Eugenio Lanzadera, secretario general de la UDIMA



Concha Burgos, rectora de la UDIMA

En consonancia con la puesta en valor de Lanzadera sobre el talento, que «si no se desarrolla, se pierde», intervino a continuación la rectora de la UDIMA. Concha Burgos acentuó la relevancia de la formación continua ante el futuro incierto que nos dibuja el contexto económico y geopolítico internacional. En esas aguas, aseguró, los alumnos del Grupo CEF.- UDIMA han demostrado su capacidad de resiliencia ante las adversidades que nos deparan. Y añadió: «Además del conocimiento técnico esperamos haber formado no solo buenos profesionales, sino también personas con capacidad crítica, sólidos valores y la determinación para crear un mundo mejor».

La universidad no queda «petrificada»

Alegando el gran honor de intervenir como padrino de los egresados, el doctor en Derecho y periodista Francisco Marhuenda compartió su visión de la educación. Desde pequeño se le inculcó la capacidad que tiene como «ascensor social» y como sentido mismo de un camino de mérito y esfuerzo, y que no termina, sino que se mantiene a lo largo de toda la vida. El director del periódico *La Razón* destacó el papel fundamental que tiene en ese camino la universidad, y cuya función es clave para lograr una sociedad «más dinámica».

Para que nuestro país sea competitivo debe nutrirse de universidades con profesores que no sean ajenos a la realidad que les rodea, continuó. Buena prueba de ello son los países en los que el sistema universitario «piensa en los alumnos»,



El padrino de la promoción, Francisco Marhuenda

pues han afrontado mejor las crisis. Esto se debe a que no solo han apostado por lo que realmente les llena como docentes, sino que han buscado ante todo dar herramientas a sus egresados para que puedan resolver los problemas en el futuro.

Un futuro que no sabe cómo será, pero seguro que «no sin esfuerzo y sacrificio», y donde esa doble labor docente e investigadora, de transmisión del conocimiento, nunca podrá ser sustituida por una máquina. Los tiempos cambian pero la universidad «no queda petrificada», como demuestra la preocupación por temas como el medio ambiente, mucho más ajenos hace unos años. Se adapta y mantiene el papel de servicio público de sus profesores y doctores. Esos que se «preocupan, investigan y atienden a sus alumnos» son los que necesita la sociedad. «Seguid formándoos, os hará mejores personas para seguir adelante».

Ni pandemia, ni crisis: «no tiramos la toalla»

En representación de los estudiantes de grado, y como protagonista de uno de los momentos más emotivos del acto, subió al atril Melody Rodero. La ya criminóloga relató su duro camino, luchando contra una enfermedad neurológica, y poniendo en sus palabras el reconocimiento al esfuerzo de todos los alumnos que, como ella, alcanzaron su objetivo. Muchos compaginándolo con trabajos o labores en el campo, hijos o cargas familiares. Pero ni la pandemia ni la crisis «nos ha hecho tirar la toalla».



En representación de los graduados intervino Melody Rodero

«Casi todos nos hemos sentidos apoyados por nuestra familia y los profesores de la UDIMA. Gracias a todos por el respaldo y la confianza depositados en nosotros», cerró tras dedicar su triunfo a su difunto padre y recibir la sentida ovación de los asistentes.

Tras el paso de los egresados por el escenario, el presidente del CEF.- Centro de Estudios Financieros, Arturo de las Heras, se sumó a las felicitaciones a los estudiantes. Aprovechó para recordar la importante efeméride que coincidía con el acto: el inicio del 45.º aniversario del Grupo CEF.- UDIMA, que desde la primera piedra puesta por Roque de las Heras en 1977 (también presente en el acto), ha construido una institución educativa de referencia «haciendo bien las cosas sin que nadie esté mirando», citó Arturo.



Arturo de las Heras, presidente del CEF.-

El presidente aplaudió la dupla profesional y docente que desempeñan muchos de los profesores del Grupo Educativo,

y alentó a los titulados a formar parte no solo de los ya más de 600.000 estudiantes de la institución, sino también de los que se hermanan con ella a través de la asociación Alumni+ CEF.- UDIMA de antiguos alumnos.

«Aprenderemos y creceremos»



Por parte de los titulados de máster intervino Monserrat Acebes

Además de celebrar el formato y la fama que la llevaron a elegir la UDIMA, Montserrat Acebes dedicó sus palabras al exigente camino recorrido y la capacidad de superar el que queda. Ya como abogada y en nombre de los compañeros de máster, valoró el apoyo de la familia y los profesores en un formato de estudio donde uno debe ser «muy autoexigente». Y valoró que, si el futuro es incierto, y ahora comienzan nuevas etapas (que «asustan»), ellos deben pensar en el incentivo y ganas de crecimiento que supone, de descubrir nuevos conocimientos. «Por más miedo que tengamos, aprenderemos y creceremos».



Arancha de las Heras, presidenta de la UDIMA

Selló el acto la presidenta de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, Arancha de las Heras, dedicando su agradecimiento a todos: «Sin el esfuerzo compartido entre vosotros, el profesorado y el personal de administración y servicios no sería posible celebrar un día como hoy». Asumió que el crecimiento patente de los egresados «debe continuar» en un mundo que exige «que el mañana sea mejor que hoy».



El violinista Pablo Navarro

«Gracias porque con vuestro crecimiento académico y profesional nuestra institución también ha crecido», concluyó antes del cierre final con la sesión musical del violinista Pablo Navarro, acompañado de DJ, piano y batería.

Alberto Orellana

(Departamento de Comunicación. CEF.- UDIMA)

Barcelona

Con Javier García Ortells como nuevo director de CEF.- UDIMA en Barcelona, tras 36 años de Enrique Cañizares al frente, la institución académica celebró el solemne acto de graduación de los estudiantes del curso 2021-2022, que fue presidido por Arancha de las Heras, presidenta del Grupo Educativo CEF.- UDIMA, y que contó con Jaime Ozores, socio director de Odgers Berndtson, como padrino de la promoción.

Como es costumbre, se rindió homenaje a los alumnos que cursaron sus estudios de máster en la sede de Barcelona, los de grado y máster de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, que eligieron el centro

de Barcelona para asistir a su graduación, y los opositores que aprobaron su oposición a lo largo del curso académico y que se encuentran en la capital de Cataluña, en representación de todos sus compañeros que están realizando el curso de formación o en sus destinos asignados.



Mesa presidencial del acto



Javier García Ortells, director del CEF.- Barcelona

García Ortells dio la bienvenida a los egresados y a los opositores, sus familiares y amigos, a quienes animó a tomar un papel protagonista en el cambio social y profesional del presente y del futuro próximo, al tiempo que agradeció la confianza depositada en el CEF.- y la UDIMA para su preparación académica, entre ellos, la del jefe de estudios Salvador Rius, quien amplió su currículum con un MBA.

El padrino de la promoción, Jaime Ozores, uno de los más reputados «cazatalentos» en España, cifró en tres las claves de lo que persigue la empresa actual: un aviso para navegantes para que los potenciales empleados puedan desarrollar cada uno lo mejor de sí mismos.

Así, Jaime Ozores habló de la sostenibilidad, en el sentido de la perduración en el tiempo y el legado que vamos a dejar a los que vengan, como algo fundamental; de la diversidad:



El padrino de la promoción, Jaime Ozores

«seréis líderes y gestores de la diversidad», dijo, no solo en alusión a la diversidad de género basada especialmente en reconocer el talento femenino, sino también a la generacional, a cómo gestionar diferentes generaciones dentro de la propia organización, y la que se basa en el liderazgo digital, que no solo consiste en saber manejarse con la nueva tecnología, sino en desarrollar convenientemente las competencias digitales, de comunicación e interacción con los demás. Por último, el padrino de esta nueva promoción aludió al liderazgo de valores, e invitó a los egresados a ser auténticos y, sobre todo, a arriesgar, porque, afirmó, «el mundo es para los valientes».

Pilar Gámez fue la siguiente en intervenir, quien, en su calidad de jefa de estudios de Másteres, nombró uno a uno a los alumnos graduados, los cuales subieron al estrado para ser felicitados por los componentes de la mesa presidencial.



Pilar Gámez, jefa de estudios de másteres



Anna Ayats intervino en nombre de los profesores

A posteriori dio paso a la primera de las ponentes, la profesora Anna Ayats, quien, en nombre de los profesores, reconoció de los estudiantes el sacrificio y la constancia demostradas hasta llegar hasta aquí, especialmente a los opositores, quienes, en su opinión, merecen un reconocimiento especial. La profesora Ayats animó a los alumnos a trabajar en aquello que realmente les guste y puso todos los servicios del CEF.- y la UDIMA en Barcelona a su disposición, animándoles a utilizarlos y contar siempre con el cuadro docente y directivo. Concluía su discurso dedicando unas emotivas palabras hacia Enrique Cañizares, a quien deseó lo mejor en esta nueva etapa,

y también a Fuensanta Cabello, por la labor realizada como nueva jefa de estudios de oposiciones a lo largo de este año.

Tomaba después la palabra, en nombre de los alumnos, Salvi Jacobs, quien agradecía al CEF.- y la UDIMA la preparación recibida, justificada especialmente por el profesorado, ya que «posee la combinación perfecta de conocimiento mezclado con una alta capacidad para la docencia». Concluyó su intervención compartiendo esta reflexión: «El conocimiento adquirido a través de la formación nos llevaba a poder ser dueños de nuestro propio destino».



En representación de los alumnos subió al atril de oradores Salvi Jacobs

En representación de los opositores, tomaba la palabra el recién aprobado opositor a Subinspección de Empleo y



Por los opositores intervino
Javier Haro

actual profesor del CEF.- Javier Haro, quien puso en valor el acompañamiento de los profesores a sus alumnos, especialmente en los malos momentos, adversidades, frustraciones y fracasos en el camino y por haberles enseñado a superarlos. No quiso Haro dejar pasar la oportunidad de reconocer la labor de su preparadora, Carmen Martos, «por la paciencia y el compromiso demostrado».

Por último, se distinguió a Alesander Berzosa, del grupo CaixaBank, por la confianza depositada en el CEF.- y la UDIMA en la Ciudad Condal, en lo referente a la formación continua

de sus empleados. Berzosa agradeció en nombre de la entidad el reconocimiento que se le otorgaba como institución comprometida con la formación y destacó el marco de la formación continua en las organizaciones.



Se distinguió a Alesander Berzosa,
del grupo CaixaBank

En la despedida del solemne acto, la presidenta del Grupo Educativo CEF.- UDIMA, Arancha de las Heras, felicitó a profesores, personal de administración y gestión, y, por supuesto, a los alumnos por el éxito conseguido, destacando que esto no era ni mucho menos el final, sino el principio, y animando a todos los presentes a seguir conectados con el CEF.- a través de los servicios que este brinda, como Alumni+ CEF.- UDIMA (la Asociación de Antiguos Alumnos). Por supuesto, también a que se conecten con la Bolsa de Trabajo y Emprendedores, la revista *Conectados* y con los contenidos especializados que difunde el CEF.- y la UDIMA a través de sus distintas publicaciones sectoriales.



Arancha de las Heras, presidenta
del Grupo CEF.- UDIMA



El grupo Violins-trio

Al cierre del evento, los congregados tributaron un aplauso al presidente fundador del grupo educativo, Roque de las Heras, presente en este evento, así como a Enrique Cañizares, quien durante décadas dirigió el centro barcelonés.

Las interpretaciones del grupo Violins-trío, integrado por mujeres violinistas, acompañaron en todo momento el evento, que tuvo lugar en el Auditorio AXA.

Alberto Orellana

(Departamento de Comunicación. CEF.- UDIMA)

Valencia

La importancia de la formación continua sobrevoló la celebración institucional del acto de graduación de los egresados y opositores del CEF.- y la UDIMA en Valencia del Curso 2021-2022, durante el cual directivos, profesores y alumnos pusieron el acento en la oportunidad que representa la adquisición de conocimientos para el desarrollo personal y profesional de cada estudiante.

El solemne acto se celebró el 28 de septiembre en el Hotel Balneario Las Arenas (Valencia), donde, como



Mesa presidencial del acto



Elena Albarrán, jefa de estudios del CEF.- Valencia

es costumbre, se rindió homenaje a los alumnos que cursaron sus estudios de máster en la sede de Valencia, los de grado y máster de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA, que eligieron el centro de Valencia para asistir a su graduación, y los opositores que aprobaron su oposición a lo largo del curso académico y que se encuentran en la capital de la Comunidad Valenciana, en representación de todos sus compañeros que están realizando el curso de formación o en sus destinos asignados.

El acto estuvo dirigido por Elena Albarrán, jefa de estudios del CEF.- Centro de Estudios Financieros en Valencia, y presidido por Arturo de las Heras, presidente del Grupo Educativo CEF.- UDIMA.

En esta ocasión, Francisco Javier Quiles, director de Relaciones Externas de Consum Cooperativa Valenciana, ejerció de padrino y, durante su intervención, mencionó la importancia de la formación continua como factor clave de la promoción profesional y de su influencia en el desarrollo de una sociedad mejor y más comprometida.

Por su parte, David Benavent, profesor de CEF.- UDIMA Valencia, habló en nombre del resto del profesorado de la escuela de negocios. Lo hizo para compartir aspectos de su vida personal y de su primer contacto con el CEF.-, donde se formó, y de cómo en los primeros años de vida laboral se le abrieron las puertas gracias a dicha formación. Concluyó celebrando que, con el tiempo, se convirtió en un profesor más que comparte su experiencia y conocimientos en las aulas del CEF.- y la UDIMA en Valencia.



En nombre del profesorado intervino David Benavent

gran recompensa que significa obtener la plaza buscada. Algo en lo que incidió, con carácter general, el director de



José Pedro Valero, director del CEF.- Valencia

Raquel Porcar, jefa de estudios de Oposiciones en Valencia, destacó en su discurso el esfuerzo y dedicación que supone la preparación de una oposición, pero también la gran recompensa que significa obtener la plaza buscada. Algo en lo que incidió, con carácter general, el director de la sede del grupo educativo en Valencia, José Pedro Valero, quien puso en valor la importancia del esfuerzo y el trabajo continuo, ya que el talento, dijo, «por sí solo no es suficiente» para el dominio de cualquier habilidad o capacidad.



El padrino del acto, Francisco Javier Quiles



Raquel Porcar, jefa de estudios de Oposiciones en Valencia

Los alumnos fueron, en realidad, los auténticos protagonistas de este evento. Así, María Ángeles Félix Orts, alumna del Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, quien habló en nombre de todos los alumnos egresados, abordó la importancia de la formación en el desarrollo profesional y en la estabilidad laboral. De igual modo, compartió su experiencia personal en el CEF.- UDIMA valenciano.



En representación de los egresados dio su discurso María Ángeles Félix

a todos los alumnos que habían superado el curso y a los opositores que habían obtenido una plaza, al tiempo que comentó los resultados del Grupo Educativo CEF.- UDIMA en el último curso.

Durante el acto tuvieron lugar distintas intervenciones musicales por parte del grupo Arias Opera di Roma, finalizando el acto con el tradicional y emotivo *Gaudeamus igitur*.

Fernando Moreno, alumno opositor a Secretarios-Interventores de la Administración Local, comentó cómo había sido su etapa de opositor en el CEF.- y su satisfacción por aprobar la oposición deseada.

En su alocución, animó a los asistentes a no conformarse nunca ni temer la asunción de riesgos en el desarrollo profesional. Prueba de ello es su propia experiencia, ya que tras trabajar en diversas multinacionales, decidió preparar una oposición con 45 años, logrando plaza en la última convocatoria.

Cerró el acto Arturo de las Heras, quién rindió homenaje por su esfuerzo y dedicación



Por parte de los opositores, Fernando Moreno



Arturo de las Heras, presidente del Grupo CEF.- UDIMA



El grupo Arias Opera di Roma

Redacción CEF.- Media

Vigo

El Centro de Iniciativas Profesionales CiP celebró el 30 de septiembre en Vigo la XXIX entrega de diplomas de sus másteres en el Círculo de Empresarios de Galicia. Por primera vez, a la ceremonia se sumaron los alumnos del resto de titulaciones de grado y máster que completaron sus estudios *online* a través de la Universidad a Distancia de Madrid, UDIMA.

El evento protocolario y académico acogió en Vigo a aquellos estudiantes vecinos de Galicia y comunidades próximas, egresados en el CEF.- y la UDIMA, como alternativa a las tres restantes sedes: Madrid, Barcelona y Valencia, con el fin de que les resultara más cómodo su desplazamiento.

Al acto asistieron el presidente-fundador del Grupo Educativo CEF.- UDIMA, Roque de las Heras; la teniente de alcalde y exministra, Elena Espinosa; la delegada de la Xunta de Galicia, Marta Fernández; el jefe territorial de



Mesa presidencial del acto

Educación, César Pérez; la jefa territorial de Empleo, Marta Mariño; el presidente de la Confederación de Empresarios de Pontevedra, Jorge Cebreiros, y el presidente del Grupo CiP, Pedro Rey.



Roque de las Heras, presidente fundador del Grupo CEF.- UDIMA

En este acto, los graduados y posgraduados recibieron los diplomas correspondientes a las dobles titulaciones, fruto de los convenios que mantiene el CiP con la Universidad UDIMA y con el CEF.- Centro de Estudios Financieros.

«En su empeño por promover una enseñanza de posgrado de alto nivel y ante la necesidad de profesionales especializados en el ámbito fiscal», explicó a CEF.- Media el presidente del CiP, Pedro Rey, el Máster en Asesoría Fiscal,



El presidente del CiP Pedro Rey



Panorámica de los asistentes al acto

que cumple su 29.^a edición, «ha proporcionado profesionales expertos a los despachos y consultoras más prestigiosos».

El CiP es centro colaborador del CEF.- desde 1991 y posteriormente de la UDIMA. Su oferta formativa especializada se ha convertido, en el transcurso de estas tres décadas, en una de las más reconocidas del norte de España.

Redacción CEF.- Media / Comunicación CiP

La *Revista de Marketing y Publicidad*, editada por el CEF., pretende ser un medio al servicio de las comunidades académicas y profesionales en el campo del marketing y la publicidad. A través de sus trabajos de investigación y opinión, desea ofrecer al lector aportaciones sobre temas de actualidad e interés, proporcionando nuevos conocimientos para el avance de la ciencia y la práctica de dichas disciplinas.

La publicación tiene una periodicidad semestral e incluye artículos científicos, casos prácticos, reseñas literarias y proyectos de investigación e innovación relacionados con el marketing, la publicidad, la estrategia, la comercialización y las nuevas tendencias.

Está dirigida a responsables y técnicos de departamentos de marketing, así como a profesionales de agencias de publicidad, consultoría estratégica, consultoría de marca, profesionales de la comunicación y de las relaciones públicas, profesores universitarios y, en general, a todo aquel con interés en especializarse en estas materias.

Los contenidos de la revista en versión impresa están, asimismo, disponibles en versión electrónica en la página web <https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing/>

Normas de publicación

1. Los originales enviados a la revista para su publicación se ajustarán a las siguientes normas de publicación:
 - a) Se remitirán a través de la plataforma OJS de la revista (<https://revistas.cef.udima.es/index.php/marketing/>), acompañados de una carta de originalidad.
 - b) Los trabajos, que deberán estar escritos en castellano o inglés, se presentarán en formato OpenOffice o Microsoft Word (tipo de letra Times New Roman, cuerpo 12, interlineado 1,5) y con una extensión de entre 5.000 y 8.500 palabras.
 - c) Los artículos deberán encabezarse con el título del trabajo, el nombre y los apellidos de los/las autores/as, así como sus datos de filiación, incluyendo dirección de correo electrónico y código ORCID. Deberán incluirse un resumen del artículo (200-250 palabras) y entre 7 y 9 palabras clave, ambos en castellano y en inglés.
 - d) Dentro del texto del artículo, los/las autores/as deberán marcar en negrita aquellas ideas que consideren fundamentales para la comprensión final del mismo, pues algunas aparecerán destacadas en la versión final.
 - e) Si el artículo contiene imágenes, estas deberán ser enviadas aparte y en la mejor resolución posible. Todas las imágenes, gráficos, cuadros y tablas que se incluyan en el texto tendrán que ir acompañados de su fuente correspondiente.
 - f) Las referencias bibliográficas deberán ajustarse a las normas APA (7.ª ed.).
2. Los trabajos deberán ser originales e inéditos.
3. La revista efectuará una primera valoración editorial del artículo, por lo que la recepción del mismo no supondrá su aceptación.
4. Si el artículo pasa esta primera fase, posteriormente se asignarán dos o más revisores/as expertos/as externos/as que evaluarán el trabajo de forma confidencial y anónima (doble ciego). En el proceso de evaluación se tendrán en cuenta, entre otros criterios: originalidad, actualidad e interés, aplicación práctica y utilidad, profundidad e investigación. Del proceso citado resultará su aceptación, rechazo o propuesta de revisión, que será comunicado a los/las autores/as en un plazo no superior a 60 días.

Bolsa de Trabajo y Emprendedores



Desde nuestros orígenes, hemos tenido como lema **“formación para el empleo”**, y por ello consideramos este servicio como un pilar fundamental para nuestras acciones formativas, pues todas van dirigidas a buscar empleo a nuestros alumnos o a mejorar el que ya poseen.

Anualmente, se gestionan más de 4.500 ofertas de empleo de distintos perfiles: directivos, técnicos, júnior, becarios, etc. También te ayudamos a hacer tu currículum más atractivo, a preparar tu entrevista o a emprender tu propio proyecto. Es un servicio gratuito tanto para los estudiantes como para las empresas.

Son muchas las ventajas de la Bolsa de Trabajo de las que nuestros alumnos se benefician, entre ellas:



+4.500 convenios con empresas



Jornadas y eventos para mejorar la empleabilidad



Orientaciones laborales individuales



Simulaciones de dinámicas de grupo y entrevistas personales

Algunas de las empresas con las que colaboramos:

BBVA

Sanitas

AVIS

Alcampo

HAYAS MEDIA GROUP

AENOR

aena

ACCOR HOTELS

SACYR

Canon

El Corte Inglés

Deloitte.

CUATRECASAS

CEPSA

endesa

FREMAP

IBERIA



Tu Casa

Nestlé

Santander

NH HOTELS

Microsoft

randstad

PROSEGUR

PARADORES

L'ORÉAL

SIEMENS

YVES ROCHER

SONY

EY

BDO

ManpowerGroup

ATRESMEDIA

BROSETA

KPMG