



ECONOMICUS

Journal of Business and Economics Insights



VOL. 2, NO. 2 (2025)

Julio-Diciembre / July-December





Economicus Journal of Business and Economics Insights, Volúmen 2, Número 2 (Julio-Diciembre 2025) es una publicación semestral, editada por los cuerpos académicos UACH-CA-157 y UACH-CA-143 adscritos a la Facultad de Economía Internacional de la Universidad Autónoma de Chihuahua, Calle Escorza 900, Col. Centro, Chihuahua, Chih., México. economicus@uach.mx Tel. +52(614) 439-1500 Ext. 4024, 4052. Editor Responsable: Dr. Jesús Manuel Palma Ruiz. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-110817423800-102, e-ISSN: 3061-8169, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor en México.

Economicus Journal of Business and Economics Insights es una revista arbitrada, que utiliza el sistema de evaluación externa por expertos (peer-review), bajo metodología de pares ciegos (double-blind review), conforme a las normas de publicación de la American Psychological Association (APA), respondiendo a estándares científicos y académicos internacionales. La revista acepta trabajos en español e inglés sobre temas relacionados con negocios y economía, gestión de tecnología, estrategia e innovación, emprendimiento, sostenibilidad e impacto social, estudios del mercado laboral, econometría, economía pública y aplicada. Además, se valora positivamente la adopción de enfoques inter, multi o transdisciplinarios que integren otras áreas del conocimiento.

Las opiniones presentadas por los autores no implican necesariamente el respaldo del Consejo Editorial de la revista, ni de la Universidad Autónoma de Chihuahua.

Todos los contenidos de **Economicus Journal of Business and Economics Insights** están licenciados bajo Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0), lo que permite su uso gratuito para fines no comerciales, siempre y cuando se atribuyan correctamente los créditos a los y las autoras de cada artículo.

Para obtener información más detallada sobre la revista, por favor visite: <https://revistascientificas.uach.mx/index.php/economicus>



*Facultad de
Economía
Internacional*



Contenidos / Contents

Vol. 2, No. 2 (Julio-Diciembre, 2025) / Vol. 2, No. 2 (July-December, 2025)

DOI: <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2>

Consejo Editorial / Editorial Board

Editorial

i-vi

Conexiones globales y regionales generando contextos locales: Perspectivas interdisciplinarias en economía y sociedad

Global and regional connections generating local contexts: Interdisciplinary perspectives on economy and society

Marcela Ramírez-Pasillas

Article

1-14

How cultural values and ethnicity influence attitude toward boycotting a company in a multicultural marketplace

Cómo los valores culturales y la etnia influyen en la actitud hacia el boicot a una compañía en un mercado multicultural

Sindy Chapa, Olivia S. C. Bravo

Article

15-31

Exploring the gendered portrayal of care work in business magazines: A quantitative content analysis

Explorando la representación de género del trabajo de cuidado en revistas de negocios: Un análisis cuantitativo de contenido

Alessandra Noli-Peschiera, Jihye Han, Han Yu

Artículo

32-46

Del cajero al algoritmo: Experiencia de marca en aplicaciones bancarias en México

From the ATM to the algorithm: Brand experience in banking apps in Mexico

Claudia Leticia Preciado-Ortiz, Ainhize Gilsanz-López, Julen Castillo-Apraiz

Artículo

47-65

Estrategias competitivas en oligopolios: El impacto de la información asimétrica y el comportamiento estratégico

Competitive strategies in oligopolies: The impact of asymmetric information and strategic behavior

Óscar De Los Reyes-Marín, Raúl Gómez-Martínez, José Torres-Pruñonosa

<i>Artículo</i>	66–83
Liderazgo virtual en la industria manufacturera post-Covid-19: Una revisión integrativa	
<i>Virtual leadership in the post Covid-19 manufacturing industry: An integrative review</i>	
Jorge Salvador Lares, Luis Daniel Azpeitia, Carlos Jesús González-Macias	

<i>Artículo</i>	84–96
Evolución y pronóstico de los delitos en Ciudad Juárez, Chihuahua, México	
<i>Evolution and forecast of crimes in Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico</i>	
Isaac Sánchez-Juárez, Rosa María García-Almada	



Consejo Editorial / Editorial Board

Editor en jefe / Editor-in-Chief

JESÚS MANUEL PALMA RUIZ, Universidad Autónoma de Chihuahua, Escorza 900, Col. Centro, Chihuahua, C.P. 31300, Chihuahua, México; jmpalma@uach.mx

Editores asociados / Associate Editors

SONIA ESTHER GONZÁLEZ MORENO, Universidad Autónoma de Chihuahua, México.

GLORIA LIZETH OCHOA ADAME, Universidad Autónoma de Chihuahua, México.

ALDO JOSAFAT TORRES GARCÍA, Universidad Autónoma de Chihuahua, México.

Comité Editorial / Editorial Committee

FIDIAS GERARDO ARIAS ODÓN, Universidad Central de Venezuela (Venezuela).

WILEIDYS ARTIGAS, Universidad Rafael Belloso Chacín (Venezuela), High Rate Consulting (USA).

UNAI ARZUBIAGA, Universidad del País Vasco (España).

ELISA PILAR BARAIBAR DIEZ, Universidad de Cantabria (España).

CARLOS IVÁN CAMPOS ARANA, Patronato del Instituto Tecnológico de Mérida (México).

DAVID CANTARERO PRIETO, Universidad de Cantabria (España) / IDIVAL Instituto de Investigación Sanitaria del Hospital de Valdecilla (España).

DAVID CASTRO LUGO, Universidad Autónoma de Coahuila (México).

RAMIRO ESQUEDA WALLE, Universidad Autónoma de Tamaulipas (México).

GUSTAVO FÉLIX VERDUZCO, Centro de Investigaciones Socioeconómicas (México).

AMILCAR ORLIAN FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, Universidad Autónoma de Chihuahua (México).

MARÍA MANUELA GUTIÉRREZ LEEFMANS, Universidad de las Américas Puebla (México).

REMEDIOS HERNÁNDEZ LINARES, Universidad de Extremadura (España).

LUIS HUESCA REYNOSO, Centro de investigación en Alimentación y Desarrollo A.C. (México).

PALOMA LANZA LEÓN, Universidad de Cantabria (España) / IDIVAL Instituto de Investigación Sanitaria del Hospital de Valdecilla (España).

JOÃO LEITÃO, Universidade da Beira Interior (Portugal).

LETICIA LOZANO RAMÍREZ, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ITESM (México).

JORGE EUGENIO DE JESÚS MORA TORDECILLAS, Universidad Autónoma de Sinaloa (México).

MARCELA RAMÍREZ PASILLAS, Tecnológico de Monterrey (México).

REYNA ELIZABETH RODRÍGUEZ PÉREZ, Universidad Autónoma de Coahuila (México)

JOSÉ MANUEL SAIZ ÁLVAREZ, Universidad Nacional Autónoma de Honduras (Honduras) / Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Ecuador) / Universidad Católica de Ávila (España) / Universidad de Santiago de Chile (Chile) / Real Academia de la Mar (España) / Academia Mexicana de Ciencias (México).

ÁNGEL TORRES TOUKOUMIDIS, Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador).

ROSA NELLY TREVINO-RODRÍGUEZ, R.N. Trevinyo-Rodríguez y Asociados (México).

HERIK GERMÁN VALLES BACA, Universidad Autónoma de Chihuahua (México) / Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior - ANUIES (México).



Editorial

Conexiones globales y regionales generando contextos locales: Perspectivas interdisciplinarias en economía y sociedad

Global and regional connections generating local contexts: Interdisciplinary perspectives on economy and society

Marcela Ramírez-Pasillas ¹

¹ Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, México; m.ramirezpasillas@tec.mx; ORCID: 0000-0001-9248-3705

DOI: <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1986>

Esta editorial de *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, aborda las conexiones globales y regionales que influyen en el contexto local. Un tema contemporáneo y relevante, dadas las condiciones políticas, sociales, económicas y medioambientales que enfrentan las empresas. Es, por ende, especialmente alentador constatar que la revista evoluciona en su consolidación como un espacio científico, el cual articula temas nacionales e internacionales con un enfoque crítico y empírico interdisciplinario. Una mirada interdisciplinaria busca integrar conceptos, perspectivas, teorías y técnicas de dos a más campos, los cuales permiten cruzar fronteras conceptuales y metodológicas y avanzar el conocimiento (Raento, 2020). De acuerdo con Paola Raento, la interdisciplinariedad se construye mediante la unión, la mutualidad y la reciprocidad en la colaboración de campos, los cuales enriquecen la investigación científica.

Los contextos locales no se pueden entender por sí solos, el sentido de pertenencia y la identidad compartida de empresas y ciudadanos juegan un papel importante en su dinámica y connotación (Johannisson et al., 2016). Los contextos locales reciben además una multiplicidad de influencias globales y regionales y a su vez influyen en la dinámica global y regional. Adicionalmente, el desarrollo en los contextos locales está resurgiendo con fuerza para asegurar la seguridad alimentaria, el acceso a agua potable, y la vida de los ecosistemas naturales, dados los desafíos que enfrenta la humanidad por el cambio climático. Sin embargo, existe la gran necesidad de desarrollar conceptos y metodologías que

Como citar / How to cite:

Ramírez-Pasillas, M. (2025). Conexiones globales y regionales generando contextos locales: Perspectivas interdisciplinarias en economía y sociedad. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), i–vi. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1986>



Este artículo está bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento NoComercial 4.0 Internacional. This article is under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

conceptualicen las interdependencias e influencias de, por ejemplo, las conexiones entre mercados internacionales y regionales y las empresas, ciudadanos y naturaleza de las localidades o de las conexiones entre los mercados locales, las comunicades, la naturaleza y su influencia en mercados regionales e internacionales, así como de las conexiones entre contextos locales y regionales. Como resultado, los desafíos y oportunidades de los contextos locales requieren perspectivas interdisciplinarias que ayuden a aproximarlos y conceptualizarlos, sólo así se podrá entender y explicar los fenómenos que las caracterizan de manera más amplia. En este sentido, *Economicus Journal of Business and Economics Insights* nos invita a generar conversaciones y conocimiento en contextos locales con una ambición interdisciplinaria en este número.

Este número de *Economicus JBEI*, Vol. 2, No. 2, reúne seis contribuciones académicas, las cuales abordan vacíos de conocimiento que corresponden a problemáticas contemporáneas en escenarios nacionales —especialmente en México— e internacionales, —como Estados Unidos—. La Tabla 1 presenta las seis contribuciones de negocios, economía y seguridad pública, las cuales adoptan enfoques teóricos y métodos diversos, destacando la riqueza analítica que surge al integrar estudios de distintas latitudes y disciplinas, tales como psicología transcultural y social, la comunicación, y la sociología. Así, este número muestra intersecciones conceptuales que ayudan a examinar aspectos variados de los desafíos y oportunidades de los contextos locales.

El primer artículo de este número es de Sindy Chapa (Florida State University, E.U.A.) y Olivia S.C. Bravo (University of the West Indies, Jamaica), quienes investigan la influencia de los valores culturales (Hofstede, 2011; Sagiv & Schwartz, 2022) sobre las actitudes (Ajzen, 1991) hacia el boicot corporativo en el mercado multicultural de Estados Unidos. Las autoras estudian una muestra de 2,574 participantes asiáticos americanos, afroamericanos, hispanos, y no-hispanos blancos e identifican al colectivismo, la distancia al poder y (en menor medida) la indulgencia como valores culturales que explican la disposición de los consumidores a participar en boicots (Chapa & Bravo, 2025). Además, las investigadoras logran, captar una diferencia importante en los grupos étnicos; los participantes afroamericanos muestran actitudes más favorables hacia el boicot, atribuyendo esto a sus experiencias, creencias y orientación moral a lo largo de la historia. Este artículo cruza la barrera del campo del comportamiento del consumidor adoptando la psicología para adoptar una óptica culturalmente situada y a su vez nos invita a repensar futuras investigaciones.

Tabla 1. Artículos en esta edición.

Autores	Objetivo	Disciplinas examinadas	Método	Contribución
Chapa & Bravo (2025)	¿Cómo los valores culturales de los consumidores de diferentes grupos étnicos influyen en sus intenciones de boicotear una empresa en un mercado multicultural?	(1) Teoría de los valores del campo de la psicología transcultural.	2574 participantes obtenidos en una encuesta en línea en Estados Unidos (americanos asiáticos, afroamericanos, hispanos, no-hispanos blancos).	Las actitudes hacia los boicots en los mercados multiculturales fueron predecidas por los valores culturales. Sin embargo, está relación varío dependiendo del grupo étnico.
		(2) Teoría del comportamiento planificado de psicología.		La actitud hacia los boicots, también depende de las experiencias sociohistóricas, creencias normativas y la orientación moral.

Lares et al. (2025)	¿Cómo el liderazgo virtual ha influido en la productividad, el bienestar de los empleados y las dinámicas organizacionales durante el post-Covid-19?	Teorías de liderazgo.	Revisión bibliográfica integrativa, utilizando combinaciones booleanas en título y resumen en base al objetivo.	La identificación de vacíos de conocimiento, los cuales ayudarán a entender el liderazgo virtual contemporáneo, incluidos la relación entre el liderazgo virtual y el bienestar psicológico de los empleados, la dinámica de poder y confianza en equipos híbridos, el impacto de la diversidad e inclusión en los equipos híbridos, así como el estudio de generaciones jóvenes en estos ambientes.
Noli-Peschera et al. (2025)	¿Cuáles son las diferencias de género en la representación, responsabilidades y retratos de relaciones románticas en el trabajo de cuidado en las revistas de Negocios de Estados Unidos?	(1) Representación del género en los medios del campo de comunicación. (2) Perspectivas de representación y roles de género y relaciones románticas del campo de estudios de género.	Análisis de contenido de perfiles de 300 artículos de las revistas Entrepreneur, Forbes y Fortune en Estados Unidos del 2018 al 2023.	El 29.3% de los artículos mencionan a las mujeres y 66.7% a los hombres. De estos, 23.9 % hacen mención del trabajo de cuidado de niños por la mujer relacionado con solo un 4% en los hombres. Adicionalmente, 23.5% artículos mencionan la pareja romántica del hombre, mientras que de la mujer fue del 30.7%.
De Los Reyes-Marín et al. (2025)	¿Cómo la información asimétrica y los sesgos cognitivos afectan las decisiones estratégicas en mercados oligopólicos? ¿Cómo repercute esto en la eficiencia de mercado, el bienestar del consumidor y la formulación de políticas?	(1) Teoría de la señalización. (2) Teoría de contratos y juegos estratégicos. Teoría de juegos conductuales. Teoría institucional.	Diseño de simulaciones econométricas en tres escenarios con distintos niveles de acceso a la información.	La asimetría de la información es un factor clave en la fijación de precios en entornos oligopólicos, otorgándoles una ventaja competitiva y facilitándoles su consolidación en el mercado.
Preciado-Ortiz et al. (2025)	¿Cuáles son los factores que preceden a la experiencia en aplicaciones de marca, en el sector bancario y su relación con el <i>Word of Mouth</i> (WoM)?	(1) El marketing de aplicaciones del campo de marketing. (2) Telebanco del campo de sistemas de administración de la información.	Encuesta aplicada a 147 usuarios de servicio bancarios en México, analizando los datos con modelos de ecuaciones estructurales (LLS-SEM).	La experiencia de uso de aplicaciones bancaria está relacionada positivamente con la facilidad de uso y el WoM. Sorpresivamente, la confianza y la influencia social se relacionaron negativamente.

		(3) Confianza desde la perspectiva de mercadotecnia de bancos.		
		(1) Teoría de elección racional del campo de criminología.	Datos longitudinales de robo, homicidio, y	
		(2) Teoría del capital humano del campo de economía política.	narcomenudeo del periodo 2015-2023 de la	
Sánchez-Juárez & García-Almada (2025)	¿Cómo ha evolucionado los delitos de robo, homicidio y narcomenudeo en Ciudad Juárez?	(3) Teoría del mercado dual del campo de economía laboral y sociología.	Secretaría del Sistema Nacional de Seguridad Pública de la Ciudad Juárez, analizados con el	La aplicación de método de análisis más avanzados (ARIMA) para entender los patrones de expansión y contracción de los robos, crimen y homicidio.
		(4) Teoría de disuasión del campo de economía.	modelo autorregresivo integrado de media móvil (ARIMA).	

Fuente: Elaboración propia.

Desde una mirada crítica al discurso mediático, el artículo de Alessandra Noli-Peschiera, Jihye Han y Han Yu (Florida State University, E.U.A.) examina las representaciones de género en artículos de perfil publicados en revistas de negocios estadounidenses. Noli-Peschiera et al. (2025) conducen un análisis de contenido de 300 artículos de perfil en *Entrepreneur*, *Forbes* y *Fortune* entre 2018 y 2023. En los perfiles de mujeres, estos autores identifican una mayor frecuencia de referencias al cuidado de niños, así como la pareja romántica, lo que contrasta con la menor incidencia de las menciones de los perfiles de hombres (Noli-Peschiera et al., 2025). Gracias a su enfoque interdisciplinario, este estudio revela importantes sesgos en los medios de negocios; el trabajo de cuidado es casi invisible y cuando es visible muestra un sesgo de género. Este sesgo designa mayor importancia a los roles tradicionales de la mujer como madre y pareja, lo que conlleva a la reproducción de este rol al paso del tiempo.

En el siguiente trabajo, Óscar De los Reyes-Marín y Raúl Gómez-Martínez (Universidad Rey Juan Carlos, España), junto con José Torres-Pruñonosa (Universidad Internacional de La Rioja, España) conceptualizan las estrategias competitivas de oligopolios estudiando los efectos de la asimetría informativa en la formación de precios y la concentración del poder de mercado. Combinando diferentes teorías económicas y simulaciones computacionales de tres escenarios en los sectores de telecomunicaciones y energía, los autores muestran cómo la disponibilidad información perfecta o asimétrica —potenciada por sesgos cognitivos como la aversión a la pérdida— puede conducir a la consolidación en el mercado mediante el manejo de precios, lo que a su vez genera estructuras menos eficientes y competitivas (De los Reyes-Marín et al., 2025). Los autores proponer una trazabilidad de *blockchain* y transparencia para reforzar el valor aplicado de este trabajo en el diseño de políticas públicas procompetencia.

Abordando la estrategia del marketing digital, Claudia Leticia Preciado-Ortiz (Universidad de Guadalajara, México), Ainhize Gilsanz-López y Julen Castillo-Apráiz (Universidad del País Vasco, España) investigan los factores que influyen en la experiencia de usuario en aplicaciones bancarias.

Utilizando el método de análisis de PLS-SEM sobre una muestra de usuarios mexicanos de aplicaciones bancarias, se identifica que la utilidad percibida como factor determinantes en la experiencia de uso, lo que a su vez impacta de forma positiva en el *Word of Mouth* (WoM) (Preciado-Ortiz et al., 2025). Este estudio ilustra cómo las aplicaciones móviles bancarias se han consolidado como elementos estratégicos del *customer journey*, y cómo su diseño debe considerar elementos funcionales en el caso específico de México.

Finalmente, la edición cierra con una aportación de alto valor público: el análisis de la evolución reciente delictiva en Ciudad Juárez, México, desarrollado por Isaac Sánchez-Juárez y Rosa María García-Almada (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México). Basado en datos oficiales del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública y mediante modelos autorregresivos integrados de media móvil (ARIMA) para analizar series de tiempo y prever posibles valores futuros, el estudio identifica patrones de expansión y contracción en los delitos de robo, homicidio y narcomenudeo durante el periodo 2015-2023, y proyecta su comportamiento para los años 2024-2025 (Sánchez-Juárez & García-Almada, 2025). Este trabajo demuestra que los homicidios tienen un crecimiento continuo mientras que el narcomenudeo denota señales de incremento. Es decir, el sentir de inseguridad de población se confirma con el incremento de la criminalidad que requiere ser atendido de manera diferente por las políticas públicas. Este análisis también es importante para incentivar el desarrollo de políticas públicas que vayan más allá de un solo periodo administrativo.

Los artículos reunidos en este número dan cuenta del valor de la aproximación interdisciplinaria a vacíos de conocimiento tanto locales como globales. La aproximación interdisciplinaria permite generar conocimiento. En la medida que la ambición sea el diseño de investigaciones rigurosas y la construcción de teorías propias del contexto, nuestro conocimiento local se expandirá. Es por ello, que este tipo de aproximaciones e investigación rigurosa continúa siendo una gran oportunidad para los investigadores de la región.

Debido a esto, *Economicus Journal of Business and Economics Insights* confirma su compromiso con la apertura de espacios de investigación interdisciplinario, los cuales fomenten el dialogo entre fronteras — locales, regionales, nacionales, e institucionales — y generen conocimiento aplicable.

En específico, este número presenta artículos desarrollados por autores e instituciones en México, Estados Unidos, España y Jamaica, dando una proyección internacional a la revista, al tiempo que conserva un anclaje en las realidades nacionales.

Invitamos a las y los lectores a explorar los contenidos de esta edición con apertura e interés. En ellos encontrarán hallazgos que iluminan la complejidad del comportamiento individual y organizacional.

Nuestro más sincero agradecimiento al equipo editorial por su labor comprometida y visionaria, y a las y los autores por su confianza en esta revista. Celebro el espacio académico de *Economicus JBEI* y auguro que seguirá siendo un referente para quienes buscamos comprender, desde la academia, los múltiples rostros de la transformación económica, social y medioambiental.

Agradecemos profundamente la invitación a participar en este número, el cual ofrece una muestra diversa de investigaciones desde múltiples enfoques disciplinarios y contextos geográficos. La invitación a contribuir desde diferentes campos en este espacio continúa abierta.

Breve semblanza

Marcela Ramírez-Pasillas es Directora Académica and Profesor Asociada del Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica del Tecnológico de Monterrey. Es investigadora y experta en emprendimiento, desarrollo de negocios, contexto y sostenibilidad de la familia empresaria. Ha colaborado con universidades en América Latina y Europa, incluyendo su amplia trayectoria académica

y de investigación en el *Center of Family Entrepreneurship and Ownership* en *Jönköping International Business School* y el *Mistra Center for Sustainable Markets* en *Stockholm School of Economics*. Su enfoque interdisciplinario y su compromiso con la formación de redes de investigación y empresariales la han posicionado como una voz influyente en el análisis de las dinámicas económicas, medioambientales y organizacionales contemporáneas.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Chapa, S., & Bravo, O. S. C. (2025). How cultural values and ethnicity influence attitude toward boycotting a company in a multicultural marketplace. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 1–14. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1961>
- De los Reyes-Marín, O., Gómez-Martínez, R., & Torres-Pruñonosa, J. (2025). Estrategias competitivas en oligopolios: El impacto de la información asimétrica y el comportamiento estratégico. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 47–65. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1815>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Johannisson, B., Ramírez-Pasillas, M., & Lundberg, M. (2016). Cluster as a take-off for local strategies: the role of social capital. In: H. Wetslund & J. P. Larsson (Eds.), *Handbook of Social Capital and Regional Development* (pp. 469–491). Edward Elgar.
- Lares, J. S., Azpeitia, L. D., & González-Macias, C. J. (2025). Liderazgo virtual en la industria manufacturera post-Covid-19: Una revisión integrativa. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 66–83. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1807>
- Noli-Peschiera, A., Han, J., & Yu, H. (2025). Exploring the gendered portrayal of care work in business magazines: A quantitative content analysis. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 15–31. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1964>
- Preciado-Ortiz, C. L., Gilsanz-López, A., & Castillo-Apráiz, J. (2025). Del cajero al algoritmo: Experiencia de marca en aplicaciones bancarias en México. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 32–46. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1959>
- Raento, P. (2020). Interdisciplinarity. In: A. Kobayashi (Ed.), *International Encyclopedia of Human Geography* (2nd ed., pp. 357–363). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102295-5.10659-6>
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal Values across Cultures. *Annual Review of Psychology*, 73(1), 517–546. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-125100>
- Sánchez-Juárez, I., & García-Almada, R. M. (2025). Evolución y pronóstico de los delitos en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 84–96. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1931>



Article

How cultural values and ethnicity influence attitude toward boycotting a company in a multicultural marketplace

Cómo los valores culturales y la etnia influyen en la actitud hacia el boicot a una compañía en un mercado multicultural

Sindy Chapa ^{1*}, Olivia S. C. Bravo ²

¹ Center for Hispanic Marketing Communication, Florida State University, Florida, United States of America; schapa@fsu.edu; ORCID: 0000-0002-3462-2487

² Caribbean School of Media and Communication, Faculty of Humanities and Education, The University of the West Indies, Mona Campus, Kingston, Jamaica; olivia.bravo@uwimona.edu.jm; ORCID: 0000-0002-7914-7990

* Correspondence author / Autor de correspondencia

Received: 01/25/2025; Accepted: 04/13/2025; Published: 07/01/2025.

DOI: <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1961>

Abstract: This study investigates the influence of Hofstede's cultural values on consumer attitudes toward boycotting corporations within a multicultural national context. Utilizing data from a diverse U.S. sample (N=2,574), multiple regression and ANOVA analyses were conducted to examine the predictive power of cultural dimensions and ethnic differences on boycott attitudes. Results indicate that collectivism, power distance, masculinity, long-term orientation, and indulgence significantly influence consumers' boycott attitudes, explaining a modest but meaningful portion of the variance. Notably, African American/Black participants exhibited the most positive boycott attitudes, highlighting the interplay of cultural values and socio-historical factors. These findings underscore the importance of considering both cultural and contextual factors in understanding consumer boycott behavior, offering valuable insights for marketers and scholars studying multicultural consumer markets.

Keywords: Consumer Boycotts, Cultural Values, Hofstede's Dimensions, Collectivism, Multicultural Markets, Ethnic Differences, Consumer Behavior, Attitude Prediction.

JEL Classification: M31, D12, D91.

How to cite / Como citar:

Chapa, S., & Bravo, O. S. C. (2025). How cultural values and ethnicity influence attitude toward boycotting a company in a multicultural marketplace. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 1–14. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1961>



Este artículo está bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento NoComercial 4.0 Internacional. This article is under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Resumen: Este estudio investiga la influencia de los valores culturales de Hofstede en las actitudes de los consumidores hacia el boicot a empresas dentro de un contexto nacional multicultural. Utilizando datos de una muestra diversa de los Estados Unidos (N=2,574), se realizaron análisis de regresión múltiple y ANOVA para examinar el poder predictivo de las dimensiones culturales y las diferencias étnicas sobre las actitudes hacia el boicot. Los resultados indican que el colectivismo, la distancia al poder, la masculinidad, la orientación a largo plazo y la indulgencia influyen significativamente en las actitudes de boicot de los consumidores, explicando una porción modesta pero significativa de la varianza. De manera destacada, los participantes afroamericanos/negros mostraron las actitudes más positivas hacia el boicot, lo que resalta la interacción entre los valores culturales y los factores socio-históricos. Estos hallazgos subrayan la importancia de considerar tanto los factores culturales como contextuales para comprender el comportamiento del consumidor en boicots, ofreciendo valiosos conocimientos para mercadólogos y académicos que estudian mercados multiculturales.

Palabras clave: Boicots de Consumidores, Valores Culturales, Dimensiones de Hofstede, Colectivismo, Mercados Multiculturales, Diferencias Étnicas, Comportamiento del Consumidor, Predicción de Actitudes.

Clasificación JEL: M31, D12, D91.

1. Introduction

Consumers' refusal to support a brand in protest of its position on social, political, or environmental issues has become a prevalent response in today's marketplace (Weber Shandwick, 2018; Vredenburg & Spry, 2022). In the United States, one in two adults report having boycotted a company (Bruce, 2020), while in the United Kingdom, the figure stands at one in five (Harmston, 2017). Additionally, a global study on consumer attitudes toward corporate social responsibility (CSR) found that over half of respondents would be willing to boycott a brand based on its social or political stance (Harmston, 2017). These findings suggest that consumer perceptions of CSR increasingly influence purchasing behavior, with companies perceived as socially irresponsible or unsupportive facing consumer backlash (Palma-Ruiz et al., 2020). While boycotts may not always result in changes to corporate behavior (King, 2008; Koku, 2012), they can cause significant harm to a brand's financial performance, image, and reputation (Garrett, 1987; Koku, 2012; McDonnell & King, 2013; Pruitt & Friedman, 1986). As such, understanding the drivers and barriers of consumer boycott behavior has become an area of growing interest among both academics and practitioners.

While academic interest in consumer boycott behavior has grown, much of the research has focused on culturally homogeneous marketplaces—contexts characterized by a shared and uniform culture. However, many of the countries where boycott participation is most prevalent (e.g., U.S., Canada, Italy, and U.K.; Hoffmann, 2014) are multicultural marketplaces. A multicultural marketplace is defined as a "place-centered environment (whether physical or virtual) where the marketers, consumers, brands, ideologies, and institutions of multiple cultures converge at one point of concurrent interaction" (Demangeot et al., 2015, p. 118).

Despite the unique challenges and opportunities that multicultural marketplaces present to brands, research remains limited on how consumers' cultural values interact with and influence boycott behavior in these complex environments. These marketplaces often include sizable ethnic subcultures (Jamal, 2003) that can exert substantial economic influence (Korzenny et al., 2017). Purchasing decisions among consumers within these subcultures are shaped by distinct cultural values (Briley, 2009), yet these values remain poorly understood by many marketing managers. De Mooij (2022) argues that marketers often overlook key cultural differences within target segments, opting instead for generalized, universal

assumptions. This issue is further complicated by the evolving nature of consumers' cultural values, as they navigate diverse sociocultural experiences that shape their beliefs, identities, and purchasing behavior.

To date, only one study has examined consumer boycott behavior from a multicultural marketplace perspective. Hoffmann (2014) found a significant relationship between cultural values and consumer boycott behavior across multiple countries. However, that study did not explore how cultural value differences influence boycott intentions within a single multicultural market. Thus, while Hoffmann's (2014) work provides a foundation, it also highlights the need for deeper inquiry.

Further research is needed to understand how cultural values influence boycott behavior among and between different cultural groups within a specific multicultural context. Recent cross-cultural studies suggest that although each country may exhibit characteristic consumption patterns, cultural influences on consumer behavior are dynamic and context-dependent (Chiu et al., 2014). Consumers may draw upon the cultural norms most salient in a given context or use consumption to express relational identity or cultural affiliation (Chiu et al., 2014). Moreover, individuals may adopt value orientations that diverge from the dominant norms of their ethnic or cultural group (de Mooij & Beniflah, 2017). Consequently, it is problematic for marketers to assume that all members of a cultural segment will respond uniformly when deciding whether to boycott a brand.

In response to this gap, the present study investigates how the cultural values of consumers from different ethnic groups influence their intentions to boycott a company within a multicultural market. Focusing on the United States—a large, diverse, and prominent site of consumer activism—this research seeks to identify the cultural values that play a critical role in shaping boycott behavior within and across ethnic groups.

This study holds considerable relevance for understanding consumer boycotts, multicultural consumer behavior, global market dynamics, business strategy, social and political impact, ethical considerations, brand reputation, and academic theory. Cultural values, as emphasized by Hofstede (1980), Yoo et al. (2011), and Czinkota and Ronkainen (2010), are key determinants of individual attitudes and responses toward boycott actions. For businesses, understanding these values is essential to crafting culturally responsive strategies, anticipating potential boycotts, and managing brand reputation. Academically, this study enriches the literature by deepening our understanding of the complex interplay between culture and consumer behavior in multicultural settings.

2. Literature review and hypotheses

2.1. Cultural values in a multicultural marketplace

Values are the foundation of a society's culture (de Mooij, 2022) and a central element of how individuals define themselves (Sagiv & Schwartz, 2022). They represent enduring beliefs or internal standards that guide people's attitudes, preferences, and behaviors (de Mooij, 2022; Schwartz & Bardi, 2001). Values are shaped by a society's culture, learned through socialization, and may be passed down intergenerationally (Marcus & Cetin, 2023; Sagiv & Schwartz, 2022).

At the macro level, values manifest as cultural values—those shared by a society or cultural group (de Mooij, 2022). At the micro level, individuals hold cultural value orientations, which reflect the specific values each person considers important. The distinction between these two is critical, as individuals may identify with a cultural group yet prioritize values that differ from those commonly held within that group (Chiu et al., 2014; de Mooij, 2022).

Theories of values, such as those by Hofstede (2011), and Sagiv and Schwartz (2022), were developed to classify and compare national cultures. These frameworks propose that all cultural groups possess similar value dimensions, but each group assigns different levels of importance to them (Gerlach &

Eriksson, 2021). Hofstede's Cultural Dimensions Framework is the most widely applied, and includes six dimensions:

1. Power distance (acceptance of unequal power distribution),
2. Individualism vs. collectivism (preference for self/family interests vs. group/community goals),
3. Masculinity vs. femininity (value placed on assertiveness and role differentiation),
4. Uncertainty avoidance (tolerance of ambiguity),
5. Long- vs. short-term orientation (focus on future goals vs. immediate outcomes), and
6. Indulgence vs. restraint (gratification of desires vs. societal regulation of needs).

The United States is one of the most culturally diverse consumer markets. Some studies have found significant cultural value differences among ethnic groups (Hofstede, 1980, 2011), while others suggest a convergence of values toward mainstream norms (de Mooij & Beniflah, 2017; Vargas & Kemmelmeier, 2012). For example, using Hofstede's framework, de Mooij and Beniflah (2017) found that most ethnic groups in the U.S.—with the exception of Chinese Americans—shared cultural values similar to non-Hispanic whites. Chinese Americans scored significantly lower on individualism. These findings align with prior research indicating that Chinese Americans tend to be more collectivistic and less individualistic than European Americans (Coon & Kemmelmeier, 2001; Oyserman et al., 2002; Vargas & Kemmelmeier, 2012).

A meta-analysis by Oyserman et al. (2002) also revealed that African Americans scored higher on individualism than European Americans, while Hispanic Americans did not differ significantly from European Americans on that dimension. Much of this body of research has focused predominantly on the individualism–collectivism dimension, often neglecting other aspects of cultural variation.

To address this gap and build upon the findings of de Mooij and Beniflah (2017), the present study examines all six of Hofstede's cultural dimensions. It employs the Individual Cultural Values Scale (CVSCALE) developed by Yoo et al. (2011), which enables the measurement of individual-level cultural values (excluding indulgence/restraint). This distinction is important, as individual value orientations may not align with group-level cultural norms. Indeed, de Mooij and Beniflah (2017) cautioned against applying Hofstede's framework—originally intended for national-level comparisons—to ethnic groups within the same country, noting that these groups share the same institutions, holidays, and public figures.

Consequently, this study poses the following research question:

RQ1: What are the significant differences in cultural value orientations among the major racial and ethnic groups in the United States?

Variations in core values influenced by cultural origins are well documented among consumers from different ethnic backgrounds (Kim et al., 2002). Cultural theories suggest that social norms, customs, and unique historical experiences inherent to each group shape cultural values, which in turn influence consumer behavior (Hofstede, 2011; Triandis, 1998; Luna et al., 2001; Schwartz, 1994). Building on this theoretical framework, the study also seeks to address a second research question:

RQ2: How do cultural value orientations help explain differences in boycott attitudes across major racial and ethnic groups in the United States?

2.2. Linking cultural values to attitude towards boycotting

An individual's attitudes and behaviors are shaped by the norms, beliefs, and values embedded within their cultural environment (Triandis, 1998). The Theory of Planned Behavior (TPB) (Ajzen, 1991) offers a theoretical framework to understand how cultural values may influence consumer behavior such as boycotting. According to TPB, cultural values indirectly shape an individual's attitudes toward specific

behaviors by informing their beliefs about those behaviors and their potential consequences. In the context of boycotting, cultural values can shape how an individual perceives the efficacy, morality, or social implications of such an action. These attitudes, in combination with *subjective norms* and *perceived behavioral control*, influence one's *intention* to boycott, which in turn predicts actual boycott behavior (Ajzen, 1991).

Despite the relevance of cultural context to consumer decision-making, there remains a notable gap in the literature: no prior studies have examined how cultural values influence boycott attitudes within a single multicultural national context. Most existing research has taken a cross-national approach. Notably, Hoffmann's (2014) 36-country study demonstrated that cultural values significantly impact boycott intention and participation. Using the GLOBE framework (House et al., 2004), Hoffmann found that five out of the nine cultural value dimensions were significantly correlated with boycott intentions.

Given the established relationship between attitudes and intentions (Ajzen, 1991), and building on Hoffmann's (2014) findings, this study aims to examine cultural influences on boycott attitudes at the intranational level. Accordingly, the third research question guiding this inquiry is as follows:

RQ3: What cultural values are significant predictors of individuals' attitudes toward boycotting a product or brand within the United States?

2.3. Hypothesis and methodology

Research on behaviors conceptually adjacent to consumer boycotting suggests that cultural values may influence individuals' attitudes toward such actions. For instance, Xu et al. (2021) found that individuals with low power distance beliefs—which reflect one's views on inequality in social hierarchies—were more likely to react negatively toward companies engaged in unethical conduct. This reaction is partly due to heightened empathy for victims and intensified perceptions of harm and moral transgression.

Consumer boycotting has often been conceptualized as a prosocial behavior—a voluntary action intended to benefit others without expectation of personal reward (Klein et al., 2004; Sen et al., 2001). However, high power distance beliefs have been associated with reduced prosocial behaviors, such as charitable giving (Winterich & Zhang, 2014). Individuals high in power distance often prefer rigid hierarchies, discourage emotional expression, and adhere to strict behavioral norms (Carl et al., 2004; Hofstede, 2011), potentially perceiving boycott behavior as socially inappropriate or destabilizing. Thus, the following hypothesis is proposed:

H1: Power distance negatively affects consumers' attitudes toward boycotting a company.

Individualism versus collectivism is among the most extensively studied cultural dimensions (Chen & Unal, 2023; Swaidan et al., 2008). Individualists have been shown to be more likely to engage in prosocial behaviors such as helping strangers and volunteering (Winterich & Zhang, 2014). However, collectivists also engage in consumer complaint behavior—conceptually related to boycotting—though often through different mechanisms (Chapa et al., 2014). While individualists may voice dissatisfaction publicly, collectivists may prefer a quieter withdrawal to preserve harmony and save face (Markus & Kitayama, 1991).

Boycotting, however, is a more instrumental and visible behavior than silent exit or private complaint (Friedman, 1991; Sen et al., 2001). We argue that collectivists may support boycotting if it aligns with community values, helps redress unethical corporate behavior, or serves to protect the collective well-being. Therefore:

H2: Collectivism positively affects consumers' attitudes toward boycotting a company.

The masculinity/femininity dimension of culture has primarily been studied in relation to product preferences and self-concept (Ekebas-Turedi et al., 2021; Kimmel & Tissier-Desbordes, 1999), with limited attention to its role in boycott behavior. Existing research provides mixed insights: Nelson et al. (2006) report that masculine cultures feel a stronger obligation to help others, whereas Winterich and Zhang (2014) find a negative association between masculinity and helping behavior. We posit that individuals with stronger masculine values may favor boycotting because it can be seen as a direct and forceful way to correct corporate misconduct—aligning with masculine ideals of assertiveness, leadership, and moral responsibility (Hofstede, 2011). Thus:

H3: Masculinity positively affects consumers' attitudes toward boycotting a company.

Uncertainty avoidance reflects the extent to which individuals feel uncomfortable with ambiguity (Hofstede, 2011). High uncertainty avoidance is associated with preference for stability, resistance to change, and adherence to rules and traditions. In contrast, low uncertainty avoidance aligns with openness to change, political engagement, and protest behaviors. Since boycotting is a form of protest that challenges the status quo (Dekhil et al., 2017; Ritson & Dobscha, 1999), we argue that individuals with lower uncertainty avoidance may view it more positively. Additionally, research shows that high uncertainty avoidant consumers tend to exhibit stronger brand loyalty (Lam, 2008), which could inhibit boycott participation (Dekhil et al., 2017). Therefore:

H4: Uncertainty avoidance negatively affects consumers' attitudes toward boycotting a company.

Long-term orientation refers to a future-oriented mindset characterized by persistence, planning, and sacrifice for long-term gains (Hofstede et al., 2010). In contrast, short-term orientation emphasizes tradition, immediate gratification, and maintaining one's reputation. Prior studies indicate that long-term orientation influences both ethical judgment (Nevins et al., 2006) and prosocial behavior (Winterich & Zhang, 2014). Individuals with a long-term outlook may view boycotting favorably if it serves as a moral stand that contributes to future improvements in corporate behavior or product quality. Accordingly:

H5: Long-term orientation positively affects consumers' attitudes toward boycotting a product.

Indulgence reflects the degree to which a culture values gratification, enjoyment, and fun (Hofstede, 2011). Cultures high in indulgence often encourage spontaneous consumption and emotional expression, sometimes at the expense of long-term financial planning (Nicholls et al., 2000). In the context of consumer behavior, indulgence may reduce one's willingness to forgo consumption—central to the act of boycotting. Nixon's (1992) account of the South African sports boycott illustrates this tension: indulgence was in conflict with the self-restraint required for moral action. Based on this interpretation, we posit:

H6: Indulgence negatively affects consumers' attitudes toward boycotting a product.

Ethnic identity, closely linked to cultural values, is theorized to influence individual attitudes (Ajzen, 1991). Research has shown significant variation in boycott participation across ethnic groups in the U.S., with White consumers more likely to engage in boycott behaviors than their Asian, Black/African American, and Hispanic counterparts (Baek, 2010; Stepler & Ishizawa, 2021). Based on these findings, the following hypothesis is proposed:

H7: Consumers' attitudes toward boycotting a product differ among Non-Hispanic White, Hispanic, African American/Black, and Asian consumers residing in the United States.

3. Method

Data were collected using a national online panel in collaboration with Dynata Marketing. A total of 3,500 surveys were initially completed. After removing incomplete responses and unreliable cases, the final valid sample comprised 2,574 participants. The sample included 56% females, with a median age of 35 years, a median annual income level between \$50,000 and \$59,000, and a median educational attainment of some college education. Regarding ethnic identification, 38% identified as Non-Hispanic White, 20.5% as Hispanic, 16% as African American or Black, 28% as Asian American, and 2.9% as other ethnic groups. Additional details on sample characteristics are presented in Table 1.

Table 1. Sample characteristics.

Baseline characteristic	sample	
	<i>n</i>	%
<i>Gender</i>		
Female	1106	43.0
Male	1459	56.7
Not listed	9	0.3
<i>Marital status</i>		
Single	849	33.3
Married/partnered	1,315	51.5.3
Divorced	264	10.4
Widowed	64	2.5
Not answered	21	0.8
With Children	615	24.1
<i>Highest educational level</i>		
Elementary/Middle school	26	1.2
High school	540	21.2
Bachelor	700	27.5
Postgraduate degree	400	15.7
<i>Employment</i>		
Unemployed	921	36.1
Student	237	9.3
Employed	1349	52.9
Prefer not to answer	42	14.0
<i>Ethnicity/Race</i>		
Non-Hispanic White	997	38.7
Hispanic	527	20.5
African American/Black	415	16.1
Asian American	561	21.8
Other	74	2.9
<i>Age</i>		
18-29	695	27.0
30-44	628	24.4
45-54	374	14.5
55-64	426	16.6
65 +	453	17.6

Source: Authors.

3.1. Instruments

Hofstede's five cultural dimensions were measured using the 26-item Cultural Value Scale (CVSCALE) developed by Yoo et al. (2011), which assesses individual-level values across Power Distance, Individualism, Masculinity, Uncertainty Avoidance, and Long-Term Orientation. Items for each dimension were rated on a 7-point Likert scale (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree). The sixth

dimension, Indulgence versus Restraint, was measured using an individual-level scale adapted from Heydari et al. (2021).

Attitudes toward boycotting large corporations were measured using a 6-item semantic differential scale adapted from Delistavrou (2022), assessing perceptions of boycotting as useful, advantageous, fair, good, reasonable, and desirable.

Demographic variables, including ethnicity, age, income, and education, were collected in the demographic section of the survey.

3.1.1. Validation of the measures

This study's analyses concentrated on a number of latent constructs, all of which were evaluated using seven-point scales, as suggested by Hair et al. (2010) for the assessment of continuous variables. The internal validity of the scales was assessed via exploratory factor analysis (EFA) and reliability analysis. EFAs confirmed that items loaded on their respective constructs, except for one item from the Power Distance scale, which was removed due to low factor loading (< 0.40). All constructs demonstrated acceptable factor variances (> 0.50) and Cronbach's alpha reliabilities exceeding 0.70, indicating adequate internal consistency (see Table 2).

Table 2. Exploratory factor analysis and Cronbach's alphas.

	Measure	Factor
<i>Power Distance</i>		
	People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions	0.851
	People in higher positions should not ask the opinions of people in lower positions too frequently	0.864
	People in lower positions should not disagree with decisions by people in higher positions	0.847
	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions	0.802
	Total of Variance	70.8%
	Cronbach's alpha	0.860
<i>Collectivism</i>		
	Individuals should sacrifice self-interest for the group	0.717
	Individuals should stick with the group even through difficulties	0.718
	Group welfare is more important than an individual's reward	0.808
	Group success is more important than individual success	0.819
	Individuals should only pursue their goals after considering the welfare of the group	0.790
	Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer	0.772
	Total of Variance	59.9%
	Cronbach's alpha	0.863
<i>Masculinity</i>		
	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problems with intuition	0.843
	Solving difficult problems usually requires an active, forcible approach, which is typical of men	0.873
	There are some jobs that a man can always do better than a woman	0.776
	It is more important for men to have a professional career than it is for women	0.805
	Total of Variance	66.3%
	Cronbach's alpha	0.826
<i>Uncertainty Avoidance</i>		
	It is important to closely follow instructions and procedures	0.596
	Rules and regulations are important because they inform me of what is expected of me	0.877
	Standardized work procedures are helpful	0.880
	Instructions for operations are important	0.839
	It is important to closely follow instructions and procedures	0.851
	Total of Variance	66.5%
	Cronbach's alpha	0.856
<i>Long-Term Oriented</i>		
	I am a long-term planning person	0.805

	Giving up today's fun for success in the future	0.823
	Working hard for success in the future	0.823
	Total of Variance	70%
	Cronbach's alpha	0.750
<i>Restraint vs Indulgence</i>		
	I manage my money carefully	0.763
	Going resolutely in spite	0.753
	Personal Steadiness and stability	0.830
	Total of Variance	61.2%
	Cronbach's alpha	0.710
<i>Boycott Perception</i>		
	Non beneficial/Beneficial	0.853
	Useless/Useful	0.887
	Unfair/Fair	0.902
	Bad/Good	0.923
	Unreasonable/ Reasonable	0.916
	Undesirable/Desirable	0.895
	Total of Variance	80.3%
	Cronbach's alpha	0.950

Source: Authors.

4. Results

4.1. Hypotheses testing

Multiple regression was used to test if cultural values significantly predicted consumers' attitude towards boycotting. The results showed the model to be significant, $F(6, 2574) = 30.04, p < 0.001$. However, the adjusted R^2 was 0.07, indicating that cultural values explained less than 10% of the variance in boycott attitude. In terms of hypotheses testing, the unstandardized coefficients were analyzed. As expected, the results showed that power distance ($B = -0.069, p < 0.001$) is a significant negative predictor of attitudes toward boycotting. That is, the lower the levels of power distance of the consumers, the more likely it is to have a positive attitude toward boycotting a product or brand. Thus, H1 is supported. See results in Table 3.

Table 3. Unstandardized coefficient effect of cultural values on attitude towards boycotting.

Effect	Estimate	SE	beta	t	p-value
Intercept	2.929	0.225		13.03	0.000
Power distance	-0.069	0.028	-0.057	-2.45	0.014
Collectivism	0.177	0.033	0.122	5.41	0.000
Masculinity	-0.130	0.026	-0.114	-4.93	0.000
Uncertainty Avoidance	0.040	0.037	0.025	1.09	0.272
Long-Term Orientation	0.083	0.035	0.059	2.33	0.019
Indulgence	0.187	0.040	0.116	4.62	0.000

Source: Authors.

Next, the regression results showed collectivism ($B = 0.177, p < 0.001$) to influence consumers' attitudes toward boycotting. That is, the more group-oriented, the higher the consumer's attitudes toward boycotting, and so H2 is supported. In terms of masculinity, the test showed the value ($B = -0.13, p < 0.001$) to be a statistically significant predictor. However, contrary to what was hypothesized, the results showed a negative effect. This means that individuals with less masculine characteristics will be more prone to express a more positive attitude towards boycotting. Thus, H3 is partially supported.

Regarding the effect of the level of uncertainty avoidance, the results showed no significant impact on attitude toward boycotting. Thus, H4 is rejected. See Table 3. Further, the long-term orientation value was found to be a significant positive predictor of consumers' attitudes toward boycotting ($B = 0.083$, $p = 0.019$). Thus, H5 is supported. In terms of indulgence vs. restraint, the variable was measured using a restraint scale as opposed to indulgence. The results showed a significant positive effect ($B = 0.187$, $p < 0.001$). Thus, H6 is partially supported. In other words, it was found that consumers who exhibited lower indulgence were more likely to have a positive attitude toward boycotting.

To compare the effect of attitudes toward boycotting among ethnic groups, a one-way ANOVA between groups was run between Non-Hispanic Whites, Hispanic Americans, African Americans/Blacks, and Asian Americans. The results showed a significant group difference ($F = 4.06$, $p = 0.003$). Further, a Univariate Bonferroni test indicated a statistical difference when comparing African Americans/Blacks with Non-Hispanic Whites, Hispanic Americans, and Asian Americans. The mean difference test showed African Americans had more positive attitudes toward boycotting than Asian Americans, Hispanic Americans, and Non-Hispanic Whites, in that order. In addition, the results showed no significant difference between the other three groups. Therefore, H7 is partially supported. See results in Table 4.

Table 4. One-way ANOVA comparing attitude towards boycotting across ethnic groups.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	42.114	4	10.529	4.064	0.003
Univariate Bonferroni Test					
African American		Mean Difference			Sig.
Non-Hispanic White		0.33846			0.007
Hispanics		0.34845			0.018
Asian Americans		0.36568			0.008
Others		0.55394			0.081

Source: Authors.

4.2. Exploring the research questions

A one-way between-groups ANOVA was conducted to compare cultural value orientations among Non-Hispanic Whites, Hispanic Americans, African Americans/Blacks, and Asian Americans (RQ1). The analysis revealed significant differences across ethnic groups in power distance [$F(4, 3477) = 5.768$, $p < 0.001$], collectivism [$F(4, 3476) = 6.019$, $p < 0.001$], and masculinity [$F(4, 3470) = 8.2$, $p < 0.001$]. Post hoc Bonferroni tests indicated that Non-Hispanic Whites exhibited significantly lower power distance ($M = 2.95$, $SD = 1.49$) than both Hispanic Americans ($M = 3.23$, $SD = 1.45$) and African Americans/Blacks ($M = 3.21$, $SD = 1.62$). Asian Americans reported significantly higher collectivism ($M = 4.5$, $SD = 1.24$) compared to Non-Hispanic Whites ($M = 4.42$, $SD = 1.13$), while no other significant differences in collectivism were observed among the remaining groups. Masculinity scores were significantly lower for Non-Hispanic Whites ($M = 3.45$, $SD = 1.48$) relative to African Americans/Blacks ($M = 3.8$, $SD = 1.49$), Hispanic Americans ($M = 3.73$, $SD = 1.5$), and Asian Americans ($M = 3.71$, $SD = 1.34$).

A subsequent multiple linear regression analysis assessed the influence of cultural value orientations on boycott attitudes, revealing a modest yet significant effect (RQ2). Standardized regression coefficients identified collectivism as the strongest predictor of consumer boycott attitudes (RQ3; see Table 3). Additionally, lower levels of indulgence and masculinity also significantly predicted more positive attitudes toward boycotting.

5. Discussion and limitations

This study examined cultural values across racial and ethnic groups within a multicultural intranational context, aiming to identify the key cultural dimensions shaping consumer attitudes toward boycotting companies. It also recognized the adaptive and dynamic nature of cultural values among consumers.

Findings demonstrate that cultural values significantly predict consumers' boycott attitudes in multicultural markets, aligning with the Theory of Planned Behavior (Ajzen, 1991), which posits that underlying beliefs and values shape behavioral attitudes. Although the overall effect size was modest, all cultural values except uncertainty avoidance significantly contributed to explaining boycott attitudes. Collectivism emerged as the most influential predictor: consumers emphasizing group welfare were more likely to endorse boycotting, likely because such behavior benefits their in-group while preserving self-esteem and reputation.

Interestingly, Asian Americans reported the highest collectivism but did not express the most positive boycott attitudes. Conversely, African Americans/Blacks showed the most favorable boycott attitudes despite having collectivism scores comparable to other groups. This suggests that cultural values alone do not fully explain boycott attitudes; socio-historical experiences, normative beliefs, and moral orientations also play important roles. For example, the historical legacy of protest and boycotting within African American communities (National Humanities Center, 2007) may cultivate a collective acceptance of such actions as legitimate forms of social response. Furthermore, Swaidan et al. (2008) found that African American participants high in collectivism and low in masculinity reported greater moral idealism—adherence to universal moral principles irrespective of context.

The divergence between highest collectivism (Asian Americans) and most positive boycott attitudes (African Americans/Blacks) highlights the need for marketers and researchers to integrate socio-political and historical contexts when examining consumer boycott behavior.

Moreover, the fact that African Americans/Blacks had the most positive boycott attitudes contrasts with prior research indicating higher boycott participation among White consumers (Baek, 2010; Stepler & Ishizawa, 2021). This suggests a potential attitude-behavior gap. According to the Theory of Planned Behavior, positive attitudes should predict behavior; however, barriers such as limited access to substitute products and skepticism about boycott efficacy may inhibit actual participation. Perceived and actual behavioral control and situational constraints likely influence whether positive attitudes translate into action. Overall, this exploratory study reinforces the relevance of cultural values in consumer boycott behavior while acknowledging ethnic differences in values and attitudes.

Despite these contributions, some limitations merit consideration. The use of an online panel sample raises concerns about potential selection bias; future research should incorporate non-response bias tests to enhance validity. The relatively small representation of Asians from Western countries limits generalizability for this subgroup. Additionally, data collection was restricted to the U.S., limiting applicability to other multicultural contexts. To improve robustness, replication studies in similarly diverse countries, such as England or Australia, are recommended. Further research should also explore urban-rural differences and age cohort effects to capture a more comprehensive understanding of consumer boycott attitudes across demographic segments.

CRedit Author Contributions: Conceptualization, S.C., & O.B.; methodology, S.C.; software, O.B.; validation, S.C.; formal analysis, S.C.; investigation, O.B.; resources, S.C.; data curation, O.B.; writing—original draft preparation, S.C., & O.B.; writing—review and editing, S.C.; visualization, O.B.; supervision, S.C. "All authors have read and agreed to the published version of the manuscript."

Conflicts of Interest: "The authors declare no conflicts of interest."

Important Note: A preliminary version of this article has been previously published as a pre-print and is available on SSRN at: <https://ssrn.com/abstract=4823087> or via DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4823087>.

References

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-t](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-t)
- Baek, Y. M. (2010). To Buy or Not to Buy: Who are Political Consumers? What do they Think and How do they Participate? *Political Studies*, 58(5), 1065–1086. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2010.00832.x>
- Briley, D. A. (2009). Cultural Influence on Consumer Motivations: A Dynamic View. In: C. Nakata (Ed.) *Beyond Hofstede*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230240834_9
- Bruce, G. (2020, July 15). Half of Americans Have Boycotted a Brand. YouGov. <https://today.yougov.com/politics/articles/30888-brand-boycotts>
- Carl, D., Gupta, V., & Javidan, M. (2004). Power Distance. In V. Gupta, P. Dorfman, M. Javidan, P. Hanges, & R. House (Eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (pp. 513–563). Sage Publications.
- Chapa, O., Hernandez, M. D., Wang, Y. J., & Skalski, C. (2014). Do Individualists Complain More than Collectivists? A Four-Country Analysis on Consumer Complaint Behavior. *Journal of International Consumer Marketing*, 26(5), 373–390. <https://doi.org/10.1080/08961530.2014.933089>
- Chen, C., & Unal, A. (2023, June 21). Individualism-Collectivism: A Review of Conceptualization and Measurement. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.350>
- Chiu, C. Y., Kwan, L. Y. Y., Li, D., Peng, L., & Peng, S. (2014). Culture and consumer behavior. *Foundations and Trends in Marketing*, 7(2), 109–179. <https://doi.org/10.1561/17000000032>
- Coon, H. M., & Kimmelmeier, M. (2001). Cultural Orientations in the United States: (Re)Examining Differences among Ethnic Groups. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 348–364. <https://doi.org/10.1177/0022022101032003006>
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2011). *Global business: positioning ventures ahead*. Routledge. <https://www.routledge.com/Global-Business-Positioning-Ventures-Ahead/Czinkota-Ronkainen/p/book/9780415801942>
- de Mooij, M., & Beniflah, J. (2017). Measuring Cross-Cultural Differences of Ethnic Groups within Nations: Convergence or Divergence of Cultural Values? The Case of the United States. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(1), 2–10. <https://doi.org/10.1080/08961530.2016.1227758>
- de Mooij, M. (2022). *Global Marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes* (6th ed.). Sage Publications.
- Dekhil, F., Jridi, H., & Farhat, H. (2017). Effect of Religiosity on the Decision to Participate in a Boycott. *Journal of Islamic Marketing*, 8(2), 309–28. <https://doi.org/10.1108/jima-01-2013-0008>
- Delistavrou, A. (2022). Theory of Planned Behaviour and Boycotting: The Moderating Role of Socio-Political Control and Demographics. *EuroMed Journal of Business*, 17(2), 270–87. <https://doi.org/10.1108/emjb-02-2021-0020>
- Demangeot, C., Broderick, A. J., & Craig, S. C. (2015). Multicultural Marketplaces. *International Marketing Review*, 32(2), 118–40. <https://doi.org/10.1108/imr-01-2015-0017>
- Ekebas-Turedi, C., Cilingir Uk, Z., Basfirinci, C., & Pinar, M. (2021). A Cross-Cultural Analysis of Gender-Based Food Stereotypes and Consumption Intentions among Millennial Consumers. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(2), 209–225. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1771644>
- Friedman, M. (1991). Consumer Boycotts: A Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Social Issues*, 47(1), 149–68. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1991.tb01817.x>
- Garrett, D. E. (1987). The Effectiveness of Marketing Policy Boycotts: Environmental Opposition to Marketing. *Journal of Marketing*, 51(2), 46–57. <https://doi.org/10.2307/1251128>
- Gerlach, P., & Eriksson, K. (2021). Measuring Cultural Dimensions: External Validity and Internal Consistency of Hofstede's VSM 2013 Scales. *Frontiers in Psychology*, 12: 662604. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Harmston, S. (2017, April 7). One in Five Consumers Have Boycotted a Brand. YouGov. <https://yougov.co.uk/topics/politics/articles-reports/2017/04/07/one-five-consumers-have-boycotted-brand>
- Heydari, A., Laroche, M., Paulin, M., & Richard, M. O. (2021). Hofstede's individual-level indulgence dimension: Scale development and validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102640. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102640>
- Hoffmann, S. (2014). Does National Culture Impact Consumer Boycott Prevalence? A Multi-Country Study. *European Journal of International Management*, 8(2), 141–59. <https://doi.org/10.1504/ejim.2014.059580>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Jamal, A. (2003). Marketing in a Multicultural World: The Interplay between Marketing, Ethnicity and Consumption. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1599–1620. <https://doi.org/10.1108/03090560310495375>
- Kim, J., Forsythe, S., Gu, Q., & Jae Moon, S. (2002). Cross-cultural consumer values, needs and purchase behavior", *Journal of Consumer Marketing*, 19(6), 481–502. <https://doi.org/10.1108/07363760210444869>
- Kimmel, A. J., & Tissier-Desbordes, E. (1999). Males, masculinity, and consumption: An exploratory investigation. *European Advances in Consumer Research*, 4, 243–251. <https://www.proquest.com/openview/12811075ecf671fd7e2335df07ac21e5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=7206596>
- King, B. G. (2008). A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement Activism. *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 395–421. <https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.395>
- Klein, J. G., Smith, N. C., & John, A. (2004). Why We Boycott: Consumer Motivations for Boycott Participation." *Journal of Marketing*, 68(3), 92–109. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.92.34770>
- Koku, P. S. (2012). On the Effectiveness of Consumer Boycotts Organized through the Internet: The Market Model. *Journal of Services Marketing* 26(1), 20–26. <https://doi.org/10.1108/08876041211199698>
- Korzenny, F., Chapa, S., & Korzenny, B. A. (2017). *Hispanic marketing: The power of the new Latino consumer* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315688824>
- Lam, D. (2008). Cultural Influence on Proneness to Brand Loyalty. *Journal of International Consumer Marketing*, 19(3), 7–21. https://doi.org/10.1300/j046v19n03_02
- Luna, D., & Forquer Gupta, S. (2001). An Integrative Framework for Cross-cultural Consumer Behavior. *International Marketing Review*, 18(1), 45–69. <https://doi.org/10.1108/02651330110381998>
- Marcus, J., & Cetin, E. (2023). Genetic Predictors of Cultural Values Variation between Societies. *Scientific Reports* 13(1), 7986. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-34845-x>
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion, and Motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253. <https://doi.org/10.1037//0033-295x.98.2.224>
- McDonnell, M.-H., & King, B. (2013). Keeping up Appearances: Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts. *Administrative Science Quarterly*, 58(3), 387–419. <https://doi.org/10.1177/0001839213500032>
- National Humanities Center. (2007). The making of the African American identity: Volume III, 1917-1968. Toolbox Library: Primary Resources in U.S. History and Literature. <https://nationalhumanitiescenter.org/pds/maai3/maai3.htm>
- Nelson, M. R., Brunel, F. F., & Supphellen, M., & Manchanda, R. V. (2006). Effects of Culture, Gender, and Moral Obligations on Responses to Charity Advertising across Masculine and Feminine Cultures. *Journal of Consumer Psychology*, 16(1), 45–56. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1601_7
- Nevins, J. L., Bearden, W. O., & Money, B. (2006). Ethical Values and Long-Term Orientation. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 261–74. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9138-x>

- Nicholls, J. A. F., Li, F., Mandokovic, T., Roslow, S., & Kranendonk, C. J. (2000). US-Chilean mirrors: shoppers in two countries. *Journal of Consumer Marketing*, 17(2), 106–119. <https://doi.org/10.1108/07363760010317187>
- Nixon, R. (1992). Apartheid on the Run: The South African Sports Boycott. *Transition*, 58, 68–88. <https://doi.org/10.2307/2934968>
- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3–72. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3>
- Palma-Ruiz, J. M., Castillo-Appaiz, J., & Gómez-Martínez, R. (2020). Socially responsible investing as a competitive strategy for trading companies in times of upheaval amid COVID-19: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, 8(3), 41. <https://doi.org/10.3390/ijfs8030041>
- Pruitt, S. W., & Friedman, M. (1986). Determining the Effectiveness of Consumer Boycotts: A Stock Price Analysis of Their Impact on Corporate Targets. *Journal of Consumer Policy*, 9(4), 375–387. <https://doi.org/10.1007/bf00380573>
- Ritson, M., & Dobscha, S. (1999). Marketing heretics: resistance is/is not futile. *ACR North American Advances*, 26(1), 159.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal Values across Cultures. *Annual Review of Psychology*, 73(1), 517–546. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-020821-125100>
- Schwartz, S. H. (1994). Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S.-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications* (pp. 85–119). Sage Publications.
- Schwartz, S. H., & Bardi, A. (2001). Value Hierarchies across Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(3), 268–90. <https://doi.org/10.1177/0022022101032003002>
- Sen, S., Gürhan-Canli, Z., & Morwitz, V. (2001). Withholding Consumption: A Social Dilemma Perspective on Consumer Boycotts. *Journal of Consumer Research*, 28(3), 399–417. <https://doi.org/10.1086/323729>
- Stepler, R., & Ishizawa, H. (2021). Immigrant Voices: How Do Patterns of Expressive Forms of Civic Engagement Differ across Immigrant Generation? *Societies Without Border*, 12(2), 1–22. <https://scholarlycommons.law.case.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1286&context=swb>
- Swaidan, Z., Rawwas, M. Y. A., & Vitell, S. J. (2008). Culture and Moral Ideologies of African Americans. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 127–137. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679160203>
- Triandis, H. C. (1998). *Individualism and collectivism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429499845>
- Vargas, J. H., & Kemmelmeier, M. (2012). Ethnicity and Contemporary American Culture. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(2), 195–222. <https://doi.org/10.1177/0022022112443733>
- Vredenburg, J., & Spry, A. (2022). Consumer activism and social movements. In *The Routledge Companion to Marketing and Society* (pp. 109–123). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003028079-10>
- Weber Shandwick (2018, January 30). Battle of the wallets: The changing landscape of consumer activism. <https://webershandwick.com/news/battle-of-the-wallets-the-changing-landscape-of-consumer-activism>
- Winterich, K. P., & Zhang, Y. (2014). Accepting Inequality Deters Responsibility: How Power Distance Decreases Charitable Behavior. *Journal of Consumer Research*, 41(2), 274–93. <https://doi.org/10.1086/675927>
- Xu, H., Bolton, L. E., & Winterich, K. P. (2021). How Do Consumers React to Company Moral Transgressions? The Role of Power Distance Belief and Empathy for Victims. *Journal of Consumer Research*, 48(1), 77–101. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa067>
- Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(3–4), 193–210. <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>



Article

Exploring the gendered portrayal of care work in business magazines: A quantitative content analysis

Explorando la representación de género del trabajo de cuidado en revistas de negocios: Un análisis cuantitativo de contenido

Alessandra Noli-Peschiera ^{1*}, Jihye Han ², Han Yu ³

¹ Center for Hispanic Marketing Communication, Florida State University, Florida, United States of America; anolipeschiera@fsu.edu; ORCID: 0009-0009-0351-3198

² School of Communication, Florida State University, Florida, United States of America; jh21bq@fsu.edu; ORCID: 0009-0007-6698-2288

³ School of Communication, Florida State University, Florida, United States of America; hy22c@fsu.edu; ORCID: 0009-0002-9693-0271

* Correspondence author / Autor de correspondencia

Received: 02/07/2025; Accepted: 04/18/2025; Published: 07/01/2025.

DOI: <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1964>

Abstract: This study examines gendered representations in profile articles published between 2018 and 2023 in three leading U.S. business magazines. Through a systematic content analysis, we compare male and female profiled individuals in terms of frequency of coverage, amount of space allocated, and the presence of references to care work and romantic partnerships. While men were featured more frequently overall, the average length of articles did not differ significantly by gender. However, women's profiles were significantly more likely to include repeated references to caregiving roles and romantic partners. These findings highlight persistent gendered narratives in business media and raise important questions about the portrayal of professional identities and private life in elite journalistic outlets.

Keywords: Gender Representation, Care Work, Media Analysis, Business Magazines, Content Analysis.

JEL Classification: J16, D63, M37.

How to cite / Como citar:

Noli-Peschiera, A., Han, J., & Yu, H. (2025). Exploring the gendered portrayal of care work in business magazines: A quantitative content analysis. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 15–31. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1964>



Este artículo está bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento NoComercial 4.0 Internacional. This article is under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Resumen: Este estudio analiza las representaciones de género en artículos de perfil publicados entre 2018 y 2023 en tres principales revistas de negocios de Estados Unidos. Mediante un análisis sistemático de contenido, se comparan los perfiles de hombres y mujeres en cuanto a la frecuencia de aparición, el espacio asignado y la presencia de referencias al trabajo de cuidado y a las relaciones románticas. Aunque los hombres fueron perfilados con mayor frecuencia, la extensión promedio de los artículos no mostró diferencias significativas por género. Sin embargo, los perfiles femeninos presentaron significativamente más referencias recurrentes a roles de cuidado y parejas románticas. Estos resultados evidencian narrativas de género persistentes en los medios especializados en negocios y plantean interrogantes relevantes sobre la representación de las identidades profesionales y la vida privada en medios periodísticos de élite.

Palabras clave: Representación de Género, Trabajo de Cuidado, Análisis de Medios, Revistas de Negocios, Análisis de Contenido.

Clasificación JEL: J16, D63, M37.

1. Introduction

Women have increasingly joined the labor force over the past few decades, with a record-high 77.0% of prime-age women participating in the workforce in 2023 (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2023). Despite this, women are still expected to perform traditional gender roles as primary caregivers (Organization for Economic Co-Operation and Development, 2021). Due to this dual burden, women struggle to balance work and family more than men (Organization for Economic Co-Operation and Development, 2021). It has been found that even when women are the main earners, they spend more time caring for their families and doing household chores, while men spend more time working and relaxing (Minkin et al., 2023).

The concept of caring refers to providing physical and emotional support based on affection and responsibility to individuals (Cancian & Oliker, 1999). England (2005) notes that care has historically been gendered and female-identified labor. Through socialization, women and men internalize and perform this gendered responsibility (Cancian & Oliker, 1999) by providing care or avoiding it based on societal expectations, respectively (Gerstel & Gallagher, 2001). This reproduces gendered structures of inequality in the family by perpetuating clear divisions of labor by gender (Risman, 2004). For example, no matter whether they are in the workplace or not, mothers are still compelled to engage in intensive mothering practices, and child-centered, emotionally absorbing, and labor-intensive care work (Hays, 1996).

Additionally, gendered care work contributes significantly to inequality in society (Tronto, 2000; Williams, 2012). First, unpaid care work has been degraded to natural and unskilled work, reducing women's potential earnings on the job (Colello, 2007). It impedes women's progress in the workplace as well; the workplace still tends to assume that women are less committed to their careers and less competitive than men due to childcare responsibilities (Spence & Heilmreich, 1983).

As the U.S. population ages, elder care has become a more crucial component of domestic labor (Levitsky, 2014), with women bearing the brunt of this additional work (Hochschild & Machung, 1989). Recently, with the arrival of the COVID-19 pandemic, longstanding gender gaps and social norms surrounding caregiving have been revealed. It highlighted its negative consequences, with mothers taking on more unpaid care work and experiencing more stress than fathers during the crisis (Miller, 2021).

In media, gender roles traditionally associated with women are still prevalent (Collins, 2011). Studies have shown that women are still often depicted in roles such as housekeeping, while men are more likely to be portrayed as professionals and office workers (Das, 2010). In addition, mothers are almost exclusively presented in the domestic, rather than the public, context. It is important to note that this can contribute to the socialization of the traditional gender roles and cultural expectations reinforcing the motherhood ideology (Maushart, 1999).

Considering the gendered nature of caring and its devaluation, especially in the labor force, this study analyzes how care work is portrayed in the business media. In particular, the study examines gender differences in representation, care work responsibilities, and romantic partnership portrayals through a quantitative content analysis of profile articles from leading business magazines.

2. Literature review

2.1. Mass media's influence in society

A body of research has found that the mass media has an effect on people, suggesting media could influence audience's perceptions through what they show and in what way (Sacco, 1982; Bylaska-Davies, 2015; Baraian, 2018; Kleinnijenhuis et al., 2019).

Initially posited by Bandura (2001), social cognitive theory (SCT) provides a framework for human behavior that emphasizes learning from the social environment. To survive, humans have developed the ability to expedite learning through observation of models present in their environments; these models can be other people present in your social environment, or they can be provided through the mass media (Ryan, 2013). In this sense, what we observe and consume in the mass media can have a significant influence in shaping our thoughts, attitudes, and behaviors. Repeated exposure to mass media representations of reality can make people believe what is observed is the truth of our social existence, creating learned behaviors in individuals and thus replicating that apparent reality (Bandura, 2001).

Social Cognitive Theory has been applied in many studies that explore how the mass media can influence individuals. A study of the role of television, radio and newspapers on Indian women's child gender preference found that those who watched television and read newspapers every day would present a reduced preference for a son (Chatterjee & Pillai, 2018). In another study, self-efficacy about sexual assault prevention was found to be increased when participants were exposed to mini magazines constructed with both SCT and social norms theory (Hust et al., 2017).

Specifically looking at stereotypes in the media, there has been considerable attention paid to gender stereotyping in the literature on stereotyping effects, since content analyses have generally found that media often model traditional gender norms as well as sexist behavior (e.g., Aubrey, 2004; Graves, 1999; Mastro & Stern, 2003). Based on Behm-Morawitz and Mastro's (2008) content analysis, female characters are more likely to be depicted as socially aggressive than male characters in teen movies. In a subsequent survey, they found that watching teen movies can lead to negative stereotyping about gender roles. Rousseau and Eggermont (2018) found a positive relationship between exposure to sexually objectifying television and endorsement of an objectified dating script among preadolescents. Furthermore, the dating script that objectified girls and women contributed to the objectification of females in general, as well as to the objectification of self, showing modeling effects (Rousseau & Eggermont, 2018).

2.2. Gender representation in the media

Gender's meaning is culturally constructed based on biological reproductive organ differences, which people understand in terms of media representations of gender through codes and traditions (Hermes, 2007). In general, women are linked to femininity and men are linked to masculinity. According

to Stets and Burke (2000), these two terms have to do with “the degree to which persons see themselves as masculine or feminine given what it means to be a man or woman in society” (p. 997). What constitutes feminine or masculine qualities and behavior is determined by the individuals who are part of a given society, and these determinations will in turn be reinforced by males and females; examples of this include aggressiveness and competitiveness being regarded as masculine values, whereas passiveness and cooperativeness are thought of as feminine (Stets & Burke, 2000). In media studies, gender is addressed regarding femininity, masculinity, and their power imbalance (Brooks & Hébert, 2006).

2.2.1. General representation

Many studies have found that women are less likely to be seen in the media (Berkers et al., 2016; Van der Pas & Aaldering, 2020; Grau & Zotos, 2012). There are fewer female than male characters in textbooks in multiple countries (Islam & Asadullah, 2018). Men are also more likely to be mentioned in national news than in local and regional news (Armstrong & Gao, 2011). Aside from being under-represented, when women are present, they are also typically relegated to stereotypical roles (Collins, 2011).

In the business media, entrepreneurship is portrayed as a discourse dominated by masculinity, leading to the invisibility of entrepreneurial femininity (Hamilton, 2013). A study of metaphorical representations in business magazines found that businesspeople were associated with words containing masculinity, such as war, and that businesswomen's success was attributed to a boy-like upbringing (Phillips & McQuarrie, 2010). Additionally, women are underrepresented in the business media (Hamilton, 2013). In a study of several of the most popular business magazines in the United States and Canada, the presence of women on magazine covers, profile stories, and interviews was much lower than that of men; it was mostly concentrated in annual women's special issues, which may contribute to the perceived unusual nature of businesswomen and seems to indicate the low-value nature of women's coverage (Grandy, 2013b).

2.2.1. Gender role

The term “gender roles” refers to the socially and culturally acceptable behaviors and identities assigned to certain biological sex types (Thompson & Walker, 1989). In each culture, according to Thompson and Walker (1989), gender determines certain rules, roles, and behaviors that are solely based on the individual's gender. There are different domains of family life, marriage, work, and parenthood, and each requires different gender roles for individuals (Thompson & Walker, 2004).

Care work

Care work refers to “feelings of affection and responsibility combined with actions that provide responsively for an individual's personal needs or well-being, in a face-to-face relationship” (Cancian & Oliker, 1999, p. 2).

The unevenness of perceived capabilities can also be extended to the realm of social roles in general. For example, women's jobs in children's literature are more homogeneous, suggesting a limited space of social competence for women (Hamilton et al., 2006). Women are also more connected to parenting behaviors (Holub et al., 2008). A study of content including television, newspapers, and magazines showed that mass media frames females in stereotypical gender roles, revolving more around the family and lacking authority within the household (Tuchman, 2000).

Even in career-related media content, where competence is supposed to be emphasized, women's families, romantic relationships, and appearance are emphasized more, compared to their professional ability. Stories on female politicians focus on private topics such as family; women are perceived to be

less visible as politicians (Gill, 2007; Heldman, 2009; Montalbano-Phelps, 2005; Ross, 2010; Van der Pas & Aaldering, 2020). In terms of businesswomen, they also similarly get more attention paid to their family lives (Koller, 2004; Krefting, 2002; Lee & James, 2007). According to Krefting (2002), these portraits can reinforce the negative perception of women's competence and likability as executives, negatively affecting their professional and entrepreneurial careers.

The representation of female entrepreneurship in women magazines is equally biased; women are encouraged to find their entrepreneurial passions from their personal lives and interests, to engage in feminine businesses, and to use their homes as workplaces (Hamilton, 2013). The professional difficulty and risks of entrepreneurship are downplayed, and entrepreneurship is seen as something to effortlessly succeed at; this exacerbates gender inequality in the workplace (Ruth Eikhof et al., 2013). Women in family businesses are viewed as problematic by the media because such women entrepreneurs represent the dichotomy between corporate and maternal roles (Bjursell & Bäckvall, 2011). Thus, when businesswomen are associated with motherhood and family, they are perceived negatively. Furthermore, business magazines likely play a potential role in viewing male executives as the norm in a culture where readers are given the message that female entrepreneurs are less trustworthy than men (Grandy, 2013a).

Romantic partnership

A romantic partnership is defined as a mutual and voluntary relationship based on affection and intimacy (Collins et al., 2009), such as a marriage or a sexual relationship (Law Insider, n.d.).

In relation to stereotypical gender roles, media portrayals of romantic relationships and occupations have received considerable attention (Signorielli, 1982; Signorielli & Bacue, 1999; Signorielli & Kahlenberg, 2001; Tedesco, 1974). According to Mazzella et al. (1992), in Australian television advertisements, most women are seen as dependent on their spouse, a homemaker, or a sexual object. It is common for women's magazines to focus on marriage and lack guidance for women's personal development, and for women to be defined as subordinate to men in relationships (Tuchman, 2000).

In prime-time television, female characters are more likely to be identified in roles associated with being a spouse, while male characters are more likely to be identified in occupational, employment roles. According to Signorielli (1982), the marital status of female characters on prime-time television was more likely to be known than that of male characters. Most female characters were found in family-related programs. The author noted that, compared to male characters, female characters are more developed and portrayed in terms of marriage, home, family, and romance (Signorelli, 1982). Furthermore, it is found that popular films have highlighted female scientists and engineers' high status, but they tend to emphasize their romance as well as appearance, and some of them reinforce stereotypes by showing their interactions with male colleagues (Steinke, 2005).

Despite the research providing valuable findings, there is still a lack of research on gender differences in the profiles of businesspeople in mainstream U.S. business media in recent years, particularly regarding the gender roles attributed to both women and men in these publications. There is also little in-depth research on whether the portrayal of successful businesswomen is more about their personal lives and families, including those involving parenting and relationships with their husbands.

Most of the research into the representation of women in business magazines focuses on how often they are featured; it rarely considers how they are described and portrayed (McShane, 1995). Many studies focus on women in general instead of female workers (Power et al., 2020) or they are considered only in the context of female entrepreneurs and executives (Krefting, 2002; Radu & Redien-Collot, 2008).

For these reasons, more recent and extensive research is required to fully understand the gendered representation of female workers in business magazines, particularly concerning traditional gender roles that are deeply ingrained in our society.

2.3. Magazine readership and circulation

Over the decades, several studies have examined magazines and their media effects. Some scholars suggest that reading beauty and fashion magazines tends to lead people to internalize the ideal body images in magazines (Thompson, 2004; Park, 2005; Levine & Harrison, 2009; López-Guimerà et al., 2010). It would also lower the audience's body satisfaction and sometimes lead to eating disorders (Harrison & Cantor, 1997; Harrison & Bond, 2007; Durkin & Paxton, 2002). Also, with magazines' sexual content, teenagers are more likely to engage in sexual activities and self-objectification when they see the content (Pardun et al., 2005; Aubrey, 2006; Brown et al., 2006; Aubrey et al., 2009). These studies show that magazines have a profound impact on what we think, how we feel, and even how we define ourselves.

Business magazines also hold a significant impact in the business industry. Although print magazines face challenges competing with online content in the digital era (Hogarth, 2018), the magazine industry remains robust. A report estimated that the print magazine industry would remain optimistic because of a doubling of new print magazines (Silber, 2021). Also, according to Statista, magazine readers in the U.S. increased by more than 200 million per year between 2016 and 2020 (Statista, 2022; Watson, 2024). The top-circulating business magazines continue to have a significant impact on the U.S. business communities that they serve, maintaining a significant reach (Grandy, 2013a).

However, female representation in business magazines is significantly low (McShane, 1995). For example, 81% of people mentioned in Forbes magazine were men (Jia et al., 2016), even if women comprise a large proportion of business media readers, ranging from 35% (Fortune) to 45% (Forbes) in 2018. Since business magazines are cultural indicators, their representations of women can have a direct impact on women's positions in business (Johnston & Swanson, 2003). Grandy (2013b) noted that business magazine consumption may reinforce gender stereotypes, such as the notion of the male executive and financial expert. Thus, it is crucial to review business magazines and their representation of women to address gender inequality in the workplace.

There has been an escalation in gender disparity in the workplace resulting from the COVID-19 pandemic, and mothers have been disproportionately impacted. The employment rate and working hours of women declined more rapidly than those of men during the pandemic (Alon et al., 2021; Organization for Economic Co-Operation and Development, 2021; Bluedorn et al., 2021). The reason for this is that mothers carry a greater load of unpaid childcare responsibilities than fathers, resulting in a reduction in their participation in the labor force (Andrew et al., 2020; Del Boca et al., 2020; Sevilla & Smith, 2020). In consequence, many mothers were forced to choose between work and caring for their children, a decision that fathers did not have to make to the same extent.

Studies have evidenced that 19.6% of adults in the U.S. who were able to work cited childcare disruptions due to the pandemic as the main reason they were not working (Heggeness & Fields, 2020). Among this group of non-working adults, the most affected were women between the ages of 25 and 44, being "almost three times as likely as men to not be working due to childcare demands" (Heggeness & Fields, 2020). Thus, we are interested in capturing female representation as well as portrayals of care labor in business magazines over the last five years due to this differentiated effect, wondering if business magazines have portrayed this gendered experience and how. With all this in mind, the present research will explore the following research questions:

RQ1a: How many women vs men are represented in profile articles in business magazines?

RQ1b: When women are represented, how much space does the article take up on the pages of the magazines?

RQ2: Do profile articles in business magazines feature mentions of care work?

RQ3: Is there a difference in the mention of care work between men and women in profile articles in business magazines?

RQ4: Is there a difference in the mention of romantic partners between men and women in profile articles in business magazines?

RQ5: Is there a difference in the mention of care work between pandemic and non-pandemic years?

3. Method

3.1. Sample

The sample for this study was sourced from three business magazines found among a general top 10 ranking for online magazine consumption: Entrepreneur, Forbes, and Fortune (Kunst, 2023). In 2021, the United States had over 222 million people who were magazine readers (MPA, 2022). By itself, Forbes boasts a monthly readership of over 150 million individuals across all platforms (Forbes, n.d.). Fortune magazine reports an audience of 3.7 million people worldwide, as well as 55 million page views every month on its website (Fortune, n.d.). Entrepreneur also has a considerable audience, with 3.2 million readers and 20 million monthly website visitors (Entrepreneur, 2023). Considering their prominence and high readership numbers, these magazines were selected for the purposes of this study. The sample was constructed from each of the magazines' publications from 2018 to 2023, which includes the time period before and after the initial onset of the COVID-19 pandemic.

The unit of analysis was profile pieces, which were identified and compiled from all the volumes and selected by using a simple random sample to reduce the potential for bias and increase the generalizability of the results. Specifically, only articles that spoke about one individual as a central subject were considered as profiles (Grandy, 2013b). The magazines were accessed using the EBSCO Business Source Complete database. The total number of volumes from 2018 to 2023 was sampled for each magazine. We then divided the list by magazine, each of us taking one, and sampled all the profile articles included in each volume of the magazine. The inclusion criteria for sampling profile articles included the following: (1) the article was about one person as the central subject; (2) the content of the article explores the background and character of a particular person; (3) the piece had more than one paragraph and (4) took up the majority of the page; (5) the name of the profiled individual was mentioned either on the title, subtitle, or in multiple paragraphs in the piece, otherwise, (6) if it was determined that the profiled individual was the author of the piece, it would also be included. The list of identified profile articles was then randomized, and 300 total articles were randomly selected for inclusion in the final sample.

3.2. Codebook development, training and reliability

Due to the limited quantity of previous studies, we developed a codebook attempting to capture the phenomenon of female representation, portrayals of care work and romantic partnerships. For this, variables were developed through a literature review, where we found evidence for definitions and descriptions of what constitutes care work and romantic partnerships. The result was the development of a brand-new codebook consisting of detailed definitions and operationalizations of the variables and examples for clearer illustration, for which we underwent four weeks of self-coder training using profile articles belonging to the initial sampling of magazines from 2018 to 2023 but outside of the actual sample used for analysis. After each round of practice coding, four times in total, there was at least one session longer than two hours for examining the reliability results and reviewing the coding. The codebook was modified according to the reliability results and the emergent issues after the first two times of practice coding. Following the last two times of practice coding, the sole change to the codebook was removing the variables that failed to meet Krippendorff's alpha standard for intercoder reliability, which is higher than or equal to 0.667 (Krippendorff, 2004a; 2004b).

Referring to the codebook with the qualified variables left, the reliability coding was then conducted by the three coders, all coding the same articles representing 10% of the final actual sample of 300 profile pieces ($n = 30$). The reliability results of this coding round were the final reliabilities and were all higher than 0.667.

3.3. Unit of analysis and coding

The unit of analysis for this study was decided to be profile articles, as previously mentioned. The space profiled individuals took up in a magazine was coded in two dimensions. First, word count ($\alpha = 0.98$) is the numerical number of words that a piece of text contains. Second, page count ($\alpha = 1.00$) is the numerical number of pages that an article takes up. These were both coded as ratio level variables.

Gender ($\alpha = 0.88$) of the central profiled individual was coded. Gender here refers to the characteristics of women, men, girls, and boys that are socially constructed. It was recorded according to the gender labels and pronouns (i.e., woman or she, her, hers) that the article used to refer to the profiled individual. Apart from being coded as male or female, if the profiled individual was referred to with "they/them" pronouns, then this was coded as "other." If the article did not use pronouns or any other identifiable labels for gender, this was coded as "gender cannot be determined" (i.e., only "I" can be found in the whole piece).

To examine if the subject was portrayed as engaging in care work, three nominal variables were used. First, parent as a care worker ($\alpha = 0.92$) referred to the subject being mentioned as being a parent and undertaking primary devoting labor or activity that contributes to the physical, mental, social, or emotional well-being of their child or children. On the contrary, parent not as a care worker ($\alpha = 0.78$) meant the subject was mentioned as being a parent without any reference to engaging in care work for their child or children. Besides childcare, care work involves caring for people who have a relationship with you and are incapable of caring for themselves because of aging, illness, or disabilities (Duffy et al., 2013). As a result, the care labor process involves relationships and emotional connections with others, not just children. Also included are feelings of affection and responsibility, along with actions that support an individual's well-being or needs (Cancian & Olicker, 1999).

Thus, the variable other family role as care worker ($\alpha = 1.00$) was used to code instances in which the profiled individual gave care to dependent(s) as another family role other than being their parent. Two ratio-level variables were applied to measure the frequency of these mentions. Count of parent as care worker ($\alpha = 0.88$) referred to the number of times one article referenced the profiled individual's role as a parent who engages in care work. Notably, the unit of analysis in this regard was the paragraph, so one or more than one mention within the same paragraph counted as one mention. By the same principle, count of other family role as care worker ($\alpha = 1.00$) was recorded based on paragraphs as well. The exception was when the same paragraph mentioned different recipients of care (i.e., mother and grandmother in the same paragraph), for which the number of the recipients were recorded as different mentions.

To examine whether females are more likely to be emphasized as someone's romantic partner, we used the variable mention of romantic partner ($\alpha = 0.75$) to record if the profile piece mentioned the profiled individual's romantic or sexual partner (i.e., boyfriend, ex-wife, spouse) or any romantic or sexual relationship (i.e., dating, marriage). Likewise, count of mention of romantic partner ($\alpha = 0.73$) was the number of times one article referenced the profiled individual's romantic partner based on the paragraph and the number of different romantic partners (i.e., ex-husband and husband) as illustrated above.

4. Results

4.1. Descriptive data

In total, our sample had 70 articles from 2018, 80 articles from 2019, 48 articles from 2020, 47 articles from 2021, 47 articles from 2022 and 8 articles from 2023, totaling 300 articles overall. Out of the 300 articles, 200 (66.7%) had male profiled individuals, 88 (29.3%) had female profiled individuals, and 12 (4%) had profiled individuals whose gender could not be determined. Controlling for outliers, Table 1 exhibits the means and standard deviations for all variables.

Crosstabulation analysis by gender revealed that 8 (4%, $n = 200$) articles about men mentioned engagement in care work for their children, whereas 21 (23.9%, $n = 88$) articles about women had this mention. In terms of carrying out care work for another family member that was not the children of the profiled individual, this was found to be present in only one article for the men and one article for the women. In terms of mentioning being a parent without talking about an active engagement in care work, this was present in 27 (13.5%, $n = 200$) articles for men and 12 (13.6%, $n = 88$) articles for women. Lastly, mentions of a romantic partner were found to be present in 47 (23.5%, $n = 200$) articles for men and 27 (30.7%, $n = 88$) articles for women.

Table 1. Descriptive frequencies.

	N	Mean	Std. Deviation
Word count	300	1631.39	1179.12
Page count	300	3.40	2.39
Parent with mentions of care work	300	0.10	0.30
Count of parent with mentions of care work	300	0.19	0.74
Parent without mentions of care work	300	0.13	0.34
Mentions of care work for other dependents	300	0.01	0.08
Count of mentions of care work for other dependents	300	0.01	0.08
Mentions of romantic partner	300	0.25	0.43
Count of mentions of romantic partner	300	0.66	2.01

Source: Authors.

A crosstabulation of the variable parents with mentions of care work across the different years showed that this was present in 7 (10%, $n = 70$) articles from 2018, 8 (10%, $n = 80$) articles from 2019, 7 (14.6%, $n = 48$) articles from 2020, 1 (2.1%, $n = 47$) article from 2021, 6 (12.8%, $n = 47$) articles from 2022, and 0 ($n = 8$) articles from 2023.

4.2. Independent t-tests

To analyze mean differences between men and women, we carried out independent sample t-tests. Following Levene's test of homogeneity of variance, equal variances could be assumed for the tests with the variables word count, page count, and count of mentions of care work for dependents besides children. Levene's test was violated ($p < .05$) for the tests with the variables count of parent with mentions of care work and count of mentions of romantic partner, thus the results of the test where equal variances were not assumed were interpreted for these. Results for the t-tests are summarized in Table 2.

Table 2. t-test results.

	Male	Female	t-test
Word count			
Mean	1683.50	1662.90	0.14

	Std. Deviation	1137.94	1280.82	
Page count				
Mean		3.54	3.42	0.37
Std. Deviation		2.30	2.60	
Count of parent with mentions of care work				
Mean		0.06	0.54	-3.62**
Std. Deviation		0.29	1.24	
Count of mentions of care work for other dependents				
Mean		0.01	0.01	-0.60
Std. Deviation		0.07	0.11	
Count of mentions of romantic partner				
Mean		0.38	1.40	-2.80*
Std. Deviation		0.85	3.38	

Source: Authors. Note: * $p < 0.05$. ** $p < 0.001$.

Regarding how many words the articles contained for either men ($M = 1683.50$, $SD = 1137.94$) or women ($M = 1662.90$, $SD = 1280.82$), no significant differences were found between the two groups, $t(286) = 0.14$, $p = 0.89$, Cohen's $d = 1183.23$. No significant difference was found for the number of pages between men ($M = 3.54$, $SD = 2.30$) and women ($M = 3.42$, $SD = 2.60$), $t(286) = 0.37$, $p = 0.71$, Cohen's $d = 2.40$. In terms of mentions of caring for other dependents besides children, no significant differences were found between men ($M = 0.01$, $SD = 0.07$) and women ($M = 0.01$, $SD = 0.11$), $t(286) = -0.60$, $p = 0.55$, Cohen's $d = 0.08$.

When it came to mentions of profiled individuals being parents and engaging in care work for their children, we found that women ($M = 0.54$, $SD = 1.24$) were significantly more likely than men ($M = 0.06$, $SD = 0.29$) to have more of these mentions in their articles, $t(90.05) = -3.62$, $p < 0.001$. Cohen's $d = 0.72$. The difference in the number of mentions of romantic partners between men ($M = 0.38$, $SD = 0.85$) and women ($M = 1.40$, $SD = 3.38$) was also found to be statistically significant, $t(91.91) = -2.80$, $p = 0.01$, Cohen's $d = 2.00$.

5. Discussion

The present study analyzed content from profile articles in three top business magazines to determine if there were any differences between male and female profiled individuals in terms of presence, how much space was given in the magazine, mentions of engaging in care work, and mentions of their romantic partners. The data showed that, out of 300 articles, 29.3% of them were about a female individual as the central subject of the piece. This was found to be mostly consistent with another similar research (Grandy, 2013a; Macharia, 2020). Looking specifically at representation in business magazines, we find that, according to the results of the present study, women remain underrepresented, considering that currently women make up 56.2% of the workforce in the United States (U.S. Department of Labor, n.d.).

Even though there were more male than female profiled individuals, we found that, when featured, the magazines gave equal space to both genders. Whether male or female, profiled individuals got an average of three pages for their profile articles. The word count was also very close among males and females, both averaging about 1600 words per article. This is a very positive and important finding, revealing that prominent business magazines give equal importance to the individuals they profile, regardless of gender.

The topic of engaging in care work is not one that was portrayed too often, appearing in only 29 (9.7%) out of the 300 articles in the sample. However, it is interesting to note that, when applying a gender lens, significant differences were found between how many times this was mentioned between men and

women. Even controlling for outliers, women were found to be significantly more likely to have repeated mentions of their role as parents who actively engage in care work, something in keeping with gender stereotypes for women as the expected caregivers for children. However, it is important to note that this study did not control for the different writing styles of the profile articles. Some articles were written in a narrative manner, including quotes from the profiled individual, while others were printed in a question-and-answer interview format. Some articles were even written by the profiled individual of the piece themselves. This counts as one of the limitations of this study, given that we cannot at this time differentiate whether it is the author who inserts the mention of care work in their narrative, or whether it is the profiled individuals themselves who bring up their role as caregivers. We can only report on whether there was a mention of this or not, which can still be revealing of the role women currently hold in terms of engaging in care work efforts for children.

Regarding caring for other dependents other than children, including family members and even romantic partners, this was a topic that came up far too infrequently, only once for each gender, and no statistical differences were found among them. This seems to stand in contrast with the rates of caring for other dependents, given that about 22.3% of U.S. adults report caring for friends or family members (Centers for Disease Control and Prevention, 2019). Reasons for this could potentially include that the profiled individuals did not have elderly or disabled parents or family members, or that they had help or enough resources to provide other arrangements for their care. However, no further research was done to confirm if the profiled individuals had other dependents or specific arrangements for them, which stands as another limitation. Notably, taking care of a romantic partner, cooking meals for them for example, did not come up often either. So, it may suggest that women were not presented as a typical housewife to their spouse in the traditional way.

The number of mentions of a profiled individual's romantic partner, whether it be a spouse or a boyfriend/girlfriend, was found to have a statistically significant difference between men and women. Articles about women were more likely to have repeated mentions of their romantic partners. An interesting trend to highlight here is that, in several cases, female profiled individuals were found to have their spouse or partner as chief executive officer or another prominent administrative role in their business. When this occurred, mentions of the romantic partner tended to be more frequent, given that they played a very relevant role in the operations of the business. This could potentially imply that, even when women achieve in business, the portrayal of the success is not solely attributed to them; instead, interest is given to the role that the spouse played in that success.

Looking at differences between pre-pandemic, pandemic, and post-pandemic years in terms of the number of mentions of parents engaging in care work for children, we discovered that the presence of these mentions was almost evenly divided across the years. Of particular interest was the fact that the count seemed to go down during the height of the pandemic (2020, 2021). Yet, there are a couple of limitations in this analysis. One limitation is the fact that the number of magazine publications in general appeared to be reduced during the pandemic years; our analysis showed a decrease of about 20 to 30 articles between non-pandemic and pandemic years. Further, very few articles were sampled for 2023, given that the year was still in course at the time of data collection and thus the publications were fewer.

The present study does contribute to filling in gaps in research, particularly with respect to care work. Caregiving, though an integral activity for the functioning of society and one that has been present across the decades, is severely overlooked and undervalued (Cancian & Oliker, 1999). Additionally, it is an activity usually ascribed exclusively to women, and one that is naturally carried out by them, thus failing to recognize that it is work that is labor-intensive and often physically and emotionally taxing (Cancian & Oliker, 1999). It is thus important to continue carrying out research that analyzes the gendered portrayals of care work, particularly who is mostly portrayed to be a caregiver. Further, it is of interest to continue researching this phenomenon in business-related media, given that often women are faced

with the choice of pursuing a career or being a mother, given restrictive policies about part-time and full-time work, parental leave and even salaries, among other factors (Scott Paul, 2012).

It is also important to continue researching gender representation in the media. This present study contributes to this as well, evidencing differences between the males and females when it comes to being profiled by prominent business magazines. This study also contributes to the literature in feminism and gender stereotyping by taking a close look at mentions of care labor and romantic partners between males and females.

In terms of future research, it would be of interest to expand the sample to include other business publications, as well as the digital-only articles from these magazines; this could also potentially aid in filling the gap of magazine publications during the pandemic years. Coding for the ethnicity of the profiled individual would also be an important aspect to include in replications of this study, to see if there are any differences across this demographic variable. Lastly, future research could potentially expand on this study, applying different methodologies to test for effects of these gendered portrayals on business magazine consumers.

The present study sought to explore potential differences in gender representation, portrayals of care work and romantic partnerships between men and women in top business-related magazines. The findings show that, though the space given to males and females on the magazines seems to be equal, there still are some issues when it comes to female representation in the business realm, as well as the stereotypical portrayals of their roles as romantic partners and expected caregivers for their children. This study helps fill an important gap in the literature related to these portrayals in business magazines. Future research will hopefully expand on this area and continue to analyze if these gender differences remain or change over time.

CRedit Author Contributions: Conceptualization, A.N.P., J.H., & H. Y.; methodology, A.N.P., J.H., & H.Y.; software, A.N.P., J.H., & H.Y.; validation, A.N.P., J.H., & H.Y.; formal analysis, A.N.P., J.H., & H.Y.; investigation, A.N.P., J.H., & H.Y.; resources, A.N.P., J.H., & H.Y.; data curation, A.N.P., J.H., & H.Y.; writing—original draft preparation, A.N.P., J.H., & H.Y.; writing—review and editing, A.N.P., J.H., & H.Y.; visualization, A.N.P., J.H., & H.Y.; supervision, A.N.P. “All authors have read and agreed to the published version of the manuscript.”

Conflicts of Interest: “The authors declare no conflicts of interest.”

References

- Alon, T., Coskun, S., Doepke, M., Koll, D., & Tertilt, M. (2022). From mancession to shecession: Women's employment in regular and pandemic recessions. *NBER Macroeconomics Annual*, 36(1), 83–151. <https://doi.org/10.1086/718660>
- Andrew, A., Cattan, S., Costa Dias, M., Farquharson, C., Kraftman, L., Krutikova, S., Phimister, A., & Sevilla, A. (2020). Inequalities in children's experiences of home learning during the COVID-19 lockdown in England. *Fiscal studies*, 41(3), 653–683. <https://doi.org/10.1111/1475-5890.12240>
- Armstrong, C. L., & Gao, F. (2011). Gender, Twitter and news content: An examination across platforms and coverage areas. *Journalism studies*, 12(4), 490–505. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2010.527548>
- Aubrey, J. (2004). Sex and punishment: An examination of sexual consequences and the sexual double standard in teen programming. *Sex Roles*, 50, 505–514. <https://doi.org/10.1023/B:SERS.0000023070.87195.07>
- Aubrey, J. (2006). Effects of sexually objectifying media on self-objectification and body surveillance in undergraduates: Results of a 2-year panel study. *Journal of Communication*, 56, 366–386. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2006.00024.x>
- Aubrey, J., Henson, J., Hopper, K., & Smith, S. (2009). A picture is worth twenty words (about the self): Testing the priming influence of visual sexual objectification on women's self-objectification. *Communication Research Reports*, 26, 271–284. <https://doi.org/10.1080/08824090903293551>

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. *Media psychology*, 3(3), 265–299. https://doi.org/10.1207/S1532785XMEP0303_03
- Baraian, A. M. (2018). The Effect of the Mass Media in the EU Perception. *Research and Science Today*, 16(2), 17–20. <https://www.rstjournal.com/mdocs-posts/02-alina-monica-baraian-the-effect-of-the-mass-media-in-the-eu-perception>
- Behm-Morawitz, E., & Mastro, D. (2009). The effects of the sexualization of female video game characters on gender stereotyping and female self-concept. *Sex Roles: A Journal of Research*, 61(11-12), 808–823. <https://doi.org/10.1007/s11199-009-9683-8>
- Berkers, P., Verboord, M., & Weij, F. (2016). “These Critics (Still) Don’t Write Enough about Women Artists”: Gender Inequality in the Newspaper Coverage of Arts and Culture in France, Germany, the Netherlands, and the United States, 1955–2005. *Gender & Society*, 30(3), 515–539. <https://doi.org/10.1177/0891243216643320>
- Bjursell, C., & Bäckvall, L. (2011). Family businesswomen in media discourse: the business role and the mother role. *Journal of Family Business Management*, 1(2), 154–173. <https://doi.org/10.1108/20436231111167228>
- Bluedorn, M. J. C., Caselli, F. G., Hansen, M. N. J. H., Shibata, M. I., & Tavares, M. M. M. (2021). Gender and Employment in the COVID-19 Recession: Evidence on “She-cessions”. International Monetary Fund. Working Paper No. 2021/095. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/03/31/Gender-and-Employment-in-the-COVID-19-Recession-Evidence-on-She-cessions-50316>
- Brooks, D. E., & Hébert, L. P. (2006). Gender, race, and media representation. In B. J. Dow, & J. T. Wood (Eds.), *Handbook of gender and communication* (pp. 297–318). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412976053.n16>
- Brown, J. D., L'Engle, K. L., Pardun, C. J., Guo, G., Kenneavy, K., & Jackson, C. (2006). Sexy media matter: Exposure to sexual content in music, movies, television, and magazines predicts black and white adolescents' sexual behavior. *Pediatrics*, 117(4), 1018–1027. <https://doi.org/10.1542/peds.2005-1406>
- Bylaska-Davies, P. (2015). Exploring the effect of mass media on perceptions of infant feeding. *Health care for women international*, 36(9), 1056–1070. <https://doi.org/10.1080/07399332.2015.1005304>
- Cancian, F. M., & Olicker, S. J. (1999). *Caring and gender*. Pine Forge Press. <https://archive.org/details/caringgender0000canc>
- Centers for Disease Control and Prevention (2019, July 30). *Caregiving for family and friends - a public health issue*. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/aging/caregiving/caregiver-brief.html#:~:text=22.3%25%20of%20adults%20reported%20providing%20care%20or%20assistance,caregivers%20compared%20to%20one%20in%20five%20%2818.9%25%29%20men>
- Chatterjee, K., & Pillai, V. K. (2018). Media effects on gender child preference in India. *Journal of Research in Gender Studies*, 8(1), 103–119. <https://doi.org/10.22381/JRGS8120186>
- Colello, K. J. (2007, August 7). *Family caregiving to the older population: Background, federal programs, and issues for Congress*. CRS Report for Congress. Code RL34123. <https://hdl.handle.net/1813/79005>
- Collins, R. L. (2011). Content analysis of gender roles in media: Where are we now and where should we go? *Sex Roles*, 64, 290–298. <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9929-5>
- Collins, W. A., Welsh, D. P., & Furman, W. (2009). Adolescent romantic relationships. *Annual review of psychology*, 60(25), 1–25. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163459>
- Das, M. (2011). Gender role portrayals in Indian television ads. *Sex Roles*, 64, 208–222. <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9750-1>
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women's and men's work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of economics of the household*, 18(4), 1001–1017. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1>
- Durkin, S. J., & Paxton, S. J. (2002). Predictors of vulnerability to reduced body image satisfaction and psychological well-being in response to exposure to idealized female images in adolescent girls. *Journal of Psychosomatic Research*, 53, 995–1005. [https://doi.org/10.1016/s0022-3999\(02\)00489-0](https://doi.org/10.1016/s0022-3999(02)00489-0)
- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: it's not about having it, it's about living it. *Journal of counseling psychology*, 60(1), 42–52. <https://doi.org/10.1037/a0030635>

- England, P. (2005). Emerging theories of care work. *Annual Review of Sociology*, 31, 381–399. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122317>
- Entrepreneur (2023). *Entrepreneur Media Kit*. https://assets.entrepreneur.com/static/2023/Entrepreneur_MediaKit_LowRes.pdf?_ga=2.153174908.558353701.1676321982-2018368029.1676321982
- Forbes (n.d.). *The Forbes Consumer*. <https://www.forbes.com/connect/audience-2>
- Fortune (n.d.). *Fortune Media Kit*. <https://fortunemediakit.com/audience>
- Gill, R. (2007). *Gender and the media*. Polity Press. https://www.politybooks.com/bookdetail?book_slug=gender-and-the-media--9780745612737
- Grandy, K. (2013a). Mother Load: Parental-Status References in Canadian Business Magazines. *Canadian Journal of Communication*, 38(2), 245–254. <https://doi.org/10.22230/cjc.2013v38n2a2695>
- Grandy, K. (2013b). The glossy ceiling: Coverage of women in Canadian and American business magazines. *Journal of Magazine Media*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.1353/jmm.2013.0009>
- Grau, S. L., & Zotos, Y. C. (2016). Gender stereotypes in advertising: a review of current research. *International Journal of Advertising*, 35(5), 761–770. <https://doi.org/10.1080/02650487.2016.1203556>
- Graves, S. B. (1999). Television and prejudice reduction: When does television as a vicarious experience make a difference? *Journal of Social Issues*, 55, 707–727. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00143>
- Gerstel, N., & Gallagher, S. (2001). Men's caregiving: Gender and the contingent character of care. *Gender & Society*, 15, 197–217. <https://doi.org/10.1177/08912430101500200>
- Hamilton, E. (2013). The discourse of entrepreneurial masculinities (and femininities). *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(1–2), 90–99. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.746879>
- Hamilton, M. C., Anderson, D., Broadbent, M., & Young, K. (2006). Gender stereotyping and under-representation of female characters in 200 popular children's picture books: A twenty-first century update. *Sex roles*, 55, 757–765. <https://doi.org/10.1007/s11199-006-9128-6>
- Harrison, K., & Cantor, J. (1997). The relationship between media consumption and eating disorders. *Journal of Communication*, 47(1), 40–67. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1997.tb02692.x>
- Harrison, K., & Bond, B. J. (2007). Gaming magazines and the drive for muscularity in preadolescent boys: A longitudinal examination. *Body Image*, 4, 269–277. <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2007.03.003>
- Hays, S. (1996). *The cultural contradictions of motherhood*. Yale University Press. <https://yalebooks.yale.edu/book/9780300076523/the-cultural-contradictions-of-motherhood>
- Heggeness, M. L., & Fields, J. M. (2020, August 18). *Working Moms Bear Brunt of Home Schooling While Working During COVID-19*. <https://www.census.gov/library/stories/2020/08/parents-juggle-work-and-child-care-during-pandemic.html>
- Heldman, C. (2009). From Ferraro to Palin: Sexism in media coverage of vice-presidential candidates. *Social Science Research Network*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1459865>
- Hermes, J. (2007). Media representations of social structure: Gender. In: E. Devereux (Ed.), *Media Studies: Key Issues and Debates* (pp. 191–201). Sage Publications.
- Hochschild, A., & Machung, A. (1989). *Working parents and the revolution at home*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199993123.001.0001>
- Hogarth, M. (2018). *Business Strategies for Magazine Publishing: How to Survive in the Digital Age*. Routledge
- Holub, S. C., Tan, C. C., & Patel, S. L. (2011). Factors associated with mothers' obesity stigma and young children's weight stereotypes. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 32(3), 118–126. <https://doi.org/10.1016/j.appdev.2011.02.006>
- Hust, S. J., Adams, P. M., Willoughby, J. F., Ren, C., Lei, M., Ran, W., & Marett, E. G. (2017). The entertainment-education strategy in sexual assault prevention: A comparison of theoretical foundations and a test of effectiveness in a college campus setting. *Journal of Health Communication*, 22(9), 721–731. <https://doi.org/10.1080/10810730.2017.1343877>

- Islam, K. M. M., & Asadullah, M. N. (2018). Gender stereotypes and education: A comparative content analysis of Malaysian, Indonesian, Pakistani and Bangladeshi school textbooks. *PLoS ONE*, 13(1), e0190807. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190807>
- Jia, S., Lansdall-Welfare, T., Sudhahar, S., Carter, C., & Cristianni, N. (2016). Women are seen more than heard in online newspapers. *PLoS ONE* 11(2), e0148434. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148434>
- Johnston, D. D., & Swanson, D. H. (2003). Invisible mothers: A content analysis of motherhood ideologies and myths in magazines. *Sex Roles*, 49, 21–33. <https://doi.org/10.1023/A:1023905518500>
- Kleinnijenhuis, J., van Hoof, A. M., & van Atteveldt, W. (2019). The combined effects of mass media and social media on political perceptions and preferences. *Journal of Communication*, 69(6), 650–673. <https://doi.org/10.1093/joc/jqz038>
- Koller, V. (2004). Businesswomen and war metaphors: ‘Possessive, jealous and pugnacious’? *Journal of Sociolinguistics*, 8(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9841.2004.00249.x>
- Krefting, L. A. (2002). Re-presenting women executives: Valorization and devalorization in US business press. *Women in Management Review*, 17(3/4), 104–119. <https://doi.org/10.1108/09649420210425255>
- Krippendorff, K. (2004a). *Content analysis: An introduction to its methodology* (2nd ed.). Sage.
- Krippendorff, K. (2004b). Reliability in content analysis: Some common misconceptions and recommendations. *Human Communication Research*, 30, 411–433. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2004.tb00738.x>
- Kunst, A. (2023, March 16). *EMagazine / online magazine website purchases by brand in the U.S. 2022*. Statista. <https://www.statista.com/forecasts/997233/emagazine-online-magazine-website-purchases-by-brand-in-the-us>
- Law Insider. (n.d.). Romantic partner definition. *Law Insider*. <https://www.lawinsider.com/dictionary/romantic-partner>
- Lee, P. M., & James, E. H. (2007). She’-E-OS: Gender Effects and Investor Reactions to the Announcements of Top Executive Appointments. *Strategic Management Journal*, 28(3), 227–241. <http://www.jstor.org/stable/20142436>
- Levine, M. P., & Harrison, K. (2009). Effects of media on eating disorders and body image. In J. Bryant, & M. B. Oliver (Eds.), *Media effects: Advances in theory and research* (3rd ed., pp. 490–515). Routledge.
- Levitsky, S. R. (2014). *Caring for our own: Why there is no political demand for new American social welfare rights*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199993123.001.0001>
- López-Guimerà, G., Levine, M. P., Sánchez-Carracedo, D., & Fauquet, J. (2010). Influence of mass media on body image and eating disordered attitudes and behaviors in females: A review of effects and processes. *Media Psychology*, 13(4), 387–416.
- Macharia, S. (2020). 6th Global Media Monitoring Project. Who Makes the News. https://whomakesthenews.org/wp-content/uploads/2021/11/GMMP2020.ENG_FINAL.pdf
- Mastro, D. E., & Stern, S. R. (2003). Representations of race in television commercials: A content analysis of prime-time advertising. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 47, 638–647. https://doi.org/10.1207/s15506878jobem4704_9
- Maushart, S. (1999). *The mask of motherhood: How becoming a mother changes everything and why we pretend it doesn’t*. New Press.
- Mazzella, C., Durkin, K., Cerini, E., & Buralli, P. (1992). Sex role stereotyping in Australian television advertisements. *Sex Roles*, 26, 243–259. <https://doi.org/10.1007/BF00289910>
- McShane, S. L. (1995). Occupational, gender, and geographic representation of information sources in US and Canadian business magazines. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 72(1), 190–204. <https://doi.org/10.1177/107769909507200116>
- Miller, C. C. (2021, August 4). *The Pandemic Created a Child-Care Crisis. Mothers Bore the Burden*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/interactive/2021/05/17/upshot/women-workforce-employment-covid.html>
- Minkin, R., & Horowitz, J. M. (2023). *Parenting in America Today*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/01/24/parenting-in-america-today>
- Montalbano-Phelps, L. (2005). Performing politics: Media aesthetics for women in political campaigns. In: T. Carilli, & J. Campbell (Eds.), *Women and the media: Diverse perspectives* (pp. 184–198). University Press of America.

- MPA. (November 22, 2022). *Number of magazine readers in the United States from 2012 to 2021 (in millions)*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/207850/total-gross-magazine-audience-in-the-united-states/?locale=en>
- Organization for Economic Co-Operation and Development (2021). *Caregiving in crisis: Gender inequality in paid and unpaid work during COVID-19*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5a700c4b-en>
- Pardun, C. J., L'Engle, K. L., & Brown, J. D. (2005). Linking exposure to outcomes: Early adolescents' consumption of sexual content in six media. *Mass Communication & Society*, 8(2), 75–91. https://doi.org/10.1207/s15327825mcs0802_1
- Park, S. Y. (2005). The influence of presumed media influence on women's desire to be thin. *Communication Research*, 32, 594–614. <https://doi.org/10.1177/0093650205279350>
- Phillips, B. J., & McQuarrie, E. F. (2010). Narrative and persuasion in fashion advertising. *Journal of Consumer Research*, 37(3), 368–392. <https://doi.org/10.1086/653087>
- Power, K., Rak, L., & Kim, M. (2019). Women in business media: A Critical Discourse Analysis of Representations of Women in Forbes, Fortune and Bloomberg BusinessWeek, 2015-2017. *Critical Approaches to Discourse Analysis Across Disciplines*, 11(2), 1–26.
- Radu, M., & Redien-Collot, R. (2008). The social representation of entrepreneurs in the French press: Desirable and feasible models? *International Small Business Journal*, 26(3), 259–298. <https://doi.org/10.1177/0266242608088739>
- Risman, B. J. (2018). *Gender as a social structure* (pp. 19–43). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1177/0891243204265349>
- Ross, K. (2010). *Gendered media: Women, men, and identity politics*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Rousseau, A., & Eggermont, S. (2018). Television and preadolescents' objectified dating script: Consequences for self- and interpersonal objectification. *Mass Communication & Society*, 21, 71–93. <https://doi.org/10.1080/15205436.2017.1341533>
- Ruth Eikhof, D., Summers, J., & Carter, S. (2013). Women doing their own thing": media representations of female entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(5), 547–564. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-09-2011-0107>
- Ryan, R. M. (2013). *The Oxford Handbook of Human Motivation*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.4135/9781446213162>
- Sacco, V. F. (1982). The effects of mass media on perceptions of crime: A reanalysis of the issues. *Pacific Sociological Review*, 25(4), 475–493. <https://doi.org/10.2307/1388925>
- Sevilla, A., & Smith, S. (2020). Baby steps: The gender division of childcare during the COVID-19 pandemic. *Oxford Review of Economic Policy*, 36(Supplement 1), S169–S186. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa027>
- Scott Paul, J. (2012, December 2). *Why do women still have to choose between careers and families?* The Guardian. <https://www.theguardian.com/careers/women-choose-career-or-family>
- Signorielli, N. (1982). Marital status in television drama: A case of reduced options. *Journal of Broadcasting*, 26(2), 585–597. <https://doi.org/10.1080/08838158209364027>
- Signorielli, N., & Bacue, A. (1999). Recognition and respect: A content analysis of prime-time television characters across three decades. *Sex Roles: A Journal of Research*, 40(7-8), 527–544. <https://doi.org/10.1023/A:1018883912900>
- Signorielli, N., & Kahlenberg, S. (2001). Television's World of Work in the Nineties. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 45(1), 4–22. https://doi.org/10.1207/s15506878jobem4501_2
- Silber, T. (2021, December 21). Magazine analyst: New print-magazine launches more than doubled in 2021. <https://www.mediapost.com/publications/article/369821/magazine-analyst-new-print-magazine-launches-more.html>
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1983). Beyond face validity: A comment on Nicholls, Licht, and Pearl. *Psychological Bulletin*, 94(1), 181–184. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.94.1.181>
- Statista. (2022). *News websites: Business insider readers in the United States*. Statista. <https://www.statista.com/study/114371/news-websites-business-insider-in-the-united-states-brand-report>
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Femininity/masculinity. *Encyclopedia of Sociology*, 2, 997–1005. <https://www.encyclopedia.com/social-sciences/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/femininitymasculinity>

- Steinke, J. (2005). Cultural representations of gender and science: Portrayals of female scientists and engineers in popular films. *Science Communication*, 27(1), 27–63. <https://doi.org/10.1177/1075547005278610>
- Tedesco, N. S. (1974). Patterns in prime time. *Journal of Communication*, 24(2), 119–124. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1974.tb00376.x>
- Thompson, J. K. (2004). The (mis) measurement of body image: ten strategies to improve assessment for applied and research purposes. *Body Image*, 1(1), 7–14. [https://doi.org/10.1016/S1740-1445\(03\)00004-4](https://doi.org/10.1016/S1740-1445(03)00004-4)
- Thompson, L., & Walker, A. J. (1989). Gender in families: Women and men in marriage, work, and parenthood. *Journal of Marriage and the Family*, 845–871. <https://doi.org/10.2307/353201>
- Tronto, J. C. (2000). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003070672>
- Tuchman, G. (2000). The Symbolic Annihilation of Women by the Mass Media. In L. Crothers, & C. Lockhart (Eds.), *Culture and Politics* (pp. 150–174). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-62397-6_9
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023, March). *The employment situation- March 2023*. U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/news.release/pdf/empstat.pdf>
- U.S. Department of Labor (n.d.). *Labor force participation rates*. DOL. <https://www.dol.gov/agencies/wb/data/latest-annual-data/labor-force-participation-rates#Labor-Force-Participation-Rate-by-Sex-Race-and-Hispanic-Ethnicity>
- Van der Pas, D. J., & Aaldering, L. (2020). Gender differences in political media coverage: A meta-analysis. *Journal of Communication*, 70(1), 114–143. <https://doi.org/10.1093/joc/jqz046>
- Watson, A. (2024, May 26). *U.S. magazine industry - statistics & facts*. Statista. <https://www.statista.com/topics/1265/magazines/#topicOverview>
- Williams, F. (2012). Care relations and public policy: social justice claims and social investment frames. *Families, Relationships and Societies*, 1(1), 103–119. <https://doi.org/10.1332/204674312X633199>



Artículo

Del cajero al algoritmo: Experiencia de marca en aplicaciones bancarias en México

From the ATM to the algorithm: Brand experience in banking apps in Mexico

Claudia Leticia Preciado-Ortiz ¹, Ainhize Gilsanz-López ², Julen Castillo-Apraiz ^{3*}

¹ Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), Universidad de Guadalajara, Jalisco, México; leticia.preciado@academicos.udg.mx; ORCID: [0000-0003-2391-2734](https://orcid.org/0000-0003-2391-2734)

² Departamento de Economía Financiera II (Economía de la Empresa y Comercialización), Universidad del País Vasco UPV/EHU, Bilbao, España; ainhize.gilsanz@ehu.eus; ORCID: [0000-0002-4562-2554](https://orcid.org/0000-0002-4562-2554)

³ Departamento de Economía Financiera II (Economía de la Empresa y Comercialización), Universidad del País Vasco UPV/EHU, Bilbao, España; julen.castillo@ehu.eus; ORCID: [0000-0002-8362-4163](https://orcid.org/0000-0002-8362-4163)

* Autor de correspondencia / Correspondence author

Recibido: 15/05/2025; Aceptado: 10/06/2025; Publicado: 01/07/2025.

DOI: <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1959>

Resumen: Este estudio analiza las relaciones entre utilidad percibida, facilidad de uso, confianza e influencias sociales como antecedentes de la experiencia en las aplicaciones de marca, y ésta a su vez en el boca a boca en el contexto del sector bancario en México. Para ello se ha utilizado una muestra de 148 usuarios de aplicaciones bancarias, realizando el análisis mediante PLS-SEM. Los resultados muestran un impacto positivo y significativo de la utilidad percibida en la experiencia de la aplicación de marca bancaria y a su vez en el WOM, y así mismo, permiten comprender el papel de las aplicaciones de marca como parte del *Customer Journey* en las empresas e identificar las variables a considerar para generar una buena experiencia.

Palabras clave: Experiencia de Marca, Aplicaciones Bancarias, Boca a Boca, Modelo de Aceptación de la Tecnología, PLS-SEM.

Clasificación JEL: M31.

Como citar / How to cite:

Preciado-Ortiz, C. L., Gilsanz-López, A., & Castillo-Apraiz, J. (2025). Del cajero al algoritmo: Experiencia de marca en aplicaciones bancarias en México. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 32–46. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1959>



Este artículo está bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento NoComercial 4.0 Internacional. This article is under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: This study examines the relationships between perceived utility, ease of use, trust, and social influences as antecedents of the brand app experience, and, in turn, its impact on Word of Mouth (WOM). The context was the Mexican banking sector, with a sample of 148 users of banking applications. The results were analyzed using PLS-SEM. The findings reveal a positive and significant impact of perceived utility on the brand app experience in banking, and subsequently on WOM. These results shed light on the role of brand applications within the customer journey in businesses and the variables to consider for generating a positive experience.

Keywords: Brand Experience, Banking Applications, Word of Mouth, Technology Acceptance Model, PLS-SEM.

JEL Classification: M31.

1. Introducción

El uso de *smartphones* y los avances tecnológicos, junto con el surgimiento de una generación de usuarios nativos digitales, ha establecido las bases para el desarrollo de aplicaciones de marca y su integración en los negocios (Hasselwander & Weiss, 2025). Este cambio ha transformado las estrategias de comunicación y la relación con los clientes (Lee & Jin, 2019; Schamari & Schaefer, 2015), dando lugar a formas de interacción completamente diferentes a los modelos tradicionales (Sashi, 2012) al verse alterados los patrones de producción y consumo.

Las aplicaciones de marca representan una oportunidad para interactuar con los clientes en cualquier momento y lugar, estableciéndose con éstos relaciones eficaces y mutuamente beneficiosas (Tarute et al., 2017). A pesar de que la investigación en este ámbito está todavía en sus primeras etapas (Watson et al., 2013) y la propuesta de revisiones integradoras es relativamente escasa (Stocchi et al., 2022), es innegable que el canal móvil ha llegado para quedarse, convirtiéndose en un aliado estratégico en marketing (Varnali & Toker, 2010).

Concretamente, un aspecto crucial a considerar es la experiencia de marca generada al interactuar con la aplicación. Aunque los consumidores tienen contacto con innumerables marcas y productos constantemente, sólo desarrollan una conexión intensa con un pequeño grupo de éstos (Machado, 2016). En este contexto, Hollebeek (2011) destaca la importancia de centrar las estrategias de marca en la experiencia del consumidor, explicando las experiencias motivadoras que los consumidores tienen con sus marcas (Kim et al., 2013a; Kim et al., 2013b; Wu, 2015; Kim & Baek, 2018). Las apps ofrecen a las empresas múltiples oportunidades para alcanzar objetivos de marketing, influyendo y dando forma al llamado *Customer Journey* (Wang et al., 2016).

El sector bancario no ha sido una excepción en la adopción de aplicaciones de marca para ofrecer servicios, aprovechando las características de este canal, como la ubicuidad, la comodidad y la interactividad (Witeepanich et al., 2013; Marsden & Chaney, 2013), revolucionando así la industria de servicios financieros. La banca actual ofrece una amplia gama de servicios accesibles en tiempo real, permitiendo a empresas y clientes ahorrar tiempo y mejorar la eficiencia en procesos, tales como transacciones bancarias, pagos y gestión de tarjetas, todo a través de aplicaciones.

La literatura revela que la decisión de adoptar servicios de banca móvil está influenciada por las percepciones de los consumidores, sus opiniones y las medidas relacionadas con los beneficios tecnológicos (Singh, 2008), especialmente en comparación con canales financieros tradicionales como cajeros automáticos (ATMs), banca por internet y banca telefónica. La familiaridad tecnológica de los usuarios es uno de los principales impulsores de la adopción tecnológica (Liljander et al., 2007).

Desde una perspectiva de investigación académica, existe una falta de estudios centrados en el papel de la experiencia del consumidor al interactuar con la aplicación de marca y los factores que la generan,

permitiendo el uso continuado de las aplicaciones y sus consecuencias. Este trabajo pretende contribuir a la literatura existente sobre la experiencia en aplicaciones de marca, un concepto en desarrollo en la gestión de servicios y el marketing mediante la tecnología móvil. El objetivo de este trabajo es desarrollar un modelo que identifique los factores que preceden a la experiencia en aplicaciones de marca, en el ámbito del sector bancario, y su relación con el *Word of Mouth* (WOM).

La literatura actual, además, presenta una brecha en cuanto a las aplicaciones de marca y su relación con el consumidor en contextos como el sector financiero. Adicionalmente, la mayoría de las investigaciones académicas de marketing se centran en aspectos relacionados con la adopción de diversas tecnologías sin abordar sus consecuencias. Por tanto, la revisión de la literatura ha subrayado la necesidad de examinar las repercusiones de la adopción de tecnología, específicamente en el caso de las aplicaciones de marcas bancarias. Es esencial investigar lo que sucede después de que la clientela conozca y utilice este nuevo canal, permitiendo a las empresas identificar mejores prácticas en su estrategia y gestión empresarial para fomentar la afinidad del cliente con la aplicación de la marca.

La estructura de este artículo comienza con el marco conceptual de las variables que conforman el modelo teórico. Posteriormente, se explica la metodología utilizada para el estudio, y finalmente, se describen los resultados, conclusiones e implicaciones del estudio.

2. Marco conceptual

La extensa adopción de teléfonos inteligentes ha impulsado el desarrollo de aplicaciones específicamente diseñadas para su visualización y uso en dispositivos móviles. Esto ha suscitado un creciente interés por parte de las empresas en las estrategias de marketing de aplicaciones (Lee & Jin, 2019). En términos conceptuales, las aplicaciones de marca se definen como "software descargable en dispositivos móviles que resalta la identidad de una marca, generalmente a través del nombre de la aplicación y la presencia de un logotipo o icono de marca, durante toda la experiencia del usuario" (Bellman et al., 2011, p. 191).

Para desarrollar aplicaciones de marca exitosas y aprovechar sus beneficios, las empresas deben analizar previamente las necesidades y estilos de vida de los usuarios de teléfonos inteligentes. Esto implica crear aplicaciones que se integren de manera cómoda en su rutina diaria (Kuo & Chuang, 2016; Shankar et al., 2010). Dichas aplicaciones permiten a los clientes vivir experiencias relacionadas con productos, servicios y funciones que mejoren o se adapten a sus estilos de vida. Además, fomentan la participación activa de los clientes, generan respuestas inmediatas y se convierten en herramientas de marketing eficaces (Lee & Jin, 2019; Calder et al., 2009).

Las aplicaciones de marca posibilitan a los usuarios crear experiencias de compra y modelos de interacción innovadores, aprovechando capacidades como el conocimiento de la ubicación, la detección del contexto y la personalización del producto (Zhao & Balagué, 2015). El marketing de aplicaciones utiliza estas herramientas como parte de sus estrategias, resaltando la portabilidad y conveniencia de los dispositivos móviles como ventaja clave. Gracias a tecnologías como la realidad aumentada, los usuarios pueden acceder fácilmente a información sobre productos y vivir experiencias de marca (Shankar et al., 2010; Bellman et al., 2011; Zhao & Balagué, 2015).

Para comprender completamente el funcionamiento de las aplicaciones de marca, es esencial entender las características de marketing basadas en los componentes de estas aplicaciones. En primer lugar, estas aumentan los puntos de contacto con los consumidores, facilitando la comprensión de sus necesidades. El marketing de aplicaciones permite a las empresas comprender los estilos de vida de los consumidores objetivo, contribuyendo a una mejor satisfacción de las necesidades y la entrega de lo que desean. En segundo lugar, las aplicaciones de marca utilizan tecnologías basadas en la experiencia que reflejan la naturaleza del entorno de los teléfonos inteligentes, permitiendo a los usuarios experimentar productos directamente en sus dispositivos. En tercer lugar, ofrecen experiencias personalizadas

adaptadas al estilo de vida de cada usuario, lo que mejora la conexión emocional con la marca y su credibilidad. Asimismo, las aplicaciones de marca pueden potenciar el compromiso y la lealtad a través de diversos canales de marketing, como fotografías, comunicación, juegos y servicios de redes sociales (Shankar et al., 2010; Bellman et al., 2011; Zhao & Balagué, 2015).

2.1. Experiencia de marca

Si bien el concepto de experiencia de marca no es nuevo, en tiempos recientes, tanto académicos como profesionales han resaltado la importancia fundamental de las experiencias en el ámbito del marketing, con un enfoque renovado (Brakus et al., 2009; Lemon & Verhoef, 2016; Hepola et al., 2017). No fue hasta principios de la década de 1980 cuando Holbrook & Hirschman (1982) introdujeron el concepto de experiencia en la literatura de marketing. Desde entonces, este concepto ha sido objeto de estudio e influencia en diversas disciplinas como la economía, el comportamiento del consumidor y el marketing.

Una experiencia es "un entorno en el cual la marca se comercializa o se vende (por ejemplo: un evento, tienda, página web, etc.)" (Brakus et al., 2009, p. 53). Ismail et al. (2011) señalan que las experiencias se adquieren antes, durante y después del consumo, representando "emociones provocadas, sensaciones sentidas, conocimientos adquiridos y habilidades obtenidas" a través de la relación entre cliente y empresa, denominada por varios autores como puntos de contacto entre empresa y consumidor, donde se intercambian estímulos sensoriales, información y emociones. Además, estos autores resaltan "el papel constructivo y co-creativo del consumidor" como un aspecto crucial de la experiencia.

Las aplicaciones móviles de una marca se perciben como puntos de contacto que funcionan como canales para mostrar la identidad de la marca a los consumidores. La interacción del cliente con la marca en este contexto favorece la participación emocional con la misma. Investigaciones (ej., Brakus et al., 2009), indican que las interacciones entre el consumidor y la marca despiertan sensaciones, emociones, pensamientos y respuestas conductuales, dando forma a la experiencia de la marca y proporcionando una evaluación integral de la misma.

2.2. Antecedentes de la experiencia del usuario

En el ámbito del marketing de servicios, la consideración del valor emerge como un elemento fundamental para atraer y retener a los consumidores. El valor se define como "la evaluación global del consumidor sobre la utilidad de un producto o servicio basada en las percepciones de lo que se recibe y lo que se proporciona" (Zeithaml, 1988, p. 14). Al aplicar esta perspectiva al contexto de las aplicaciones móviles de marca, especialmente las aplicaciones bancarias, podemos conceptualizar el valor como la evaluación general que realiza un usuario en relación con la utilidad percibida al utilizar aplicaciones móviles con fines bancarios o financieros.

En este estudio, se emplearon dimensiones específicas para evaluar el impacto en la experiencia del usuario de la aplicación. Estas dimensiones incluyen el valor utilitario (facilidad de uso y utilidad percibida), la influencia social y la confianza.

2.3. Utilidad percibida y facilidad de uso

La utilidad percibida juega un papel crucial en el Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM), destacando su impacto en los resultados del uso, como la mejora de la eficacia y eficiencia de la tarea (Davis et al., 1992). Cabe destacar que la utilidad percibida ha demostrado ser más influyente que la facilidad de uso percibida al anticipar la intención de utilizar un sistema de información.

En cuanto a la conceptualización de la utilidad percibida, se entiende como el valor utilitario que los usuarios buscan al utilizar aplicaciones de marca, representando el núcleo de la ruta utilitaria, según

Tseng y Lee (2018), quienes a su vez han explorado el uso de aplicaciones móviles desde una perspectiva utilitaria, revelando resultados positivos y significativos en este contexto. Por lo que se plantean las siguientes hipótesis:

H1: La facilidad de uso tiene un impacto positivo y significativo en la experiencia del usuario de la app.

H2: La facilidad de uso tiene un impacto positivo y significativo en la utilidad percibida.

H3: La utilidad percibida tiene un impacto positivo y significativo en la experiencia del usuario de la app.

2.4. Influencias sociales

La influencia social se manifiesta cuando los consumidores establecen conexiones con otros a través del uso de un producto o servicio. En el ámbito tecnológico, la adopción y la experiencia se simplifican cuando personas cercanas al cliente también utilizan la tecnología, según Yan & Chiou (2020), quienes confirman la importancia de la influencia social y el valor utilitario en la experiencia de compra, cumpliendo así con las expectativas de los clientes. Por lo que se plantea que:

H4: La influencia social tiene un impacto positivo y significativo en la experiencia del usuario de la app.

2.5. Confianza

La confianza es un elemento clave en las relaciones empresa-consumidor, representando la percepción del consumidor sobre la confiabilidad del proveedor de servicios y contribuyendo a la reducción del riesgo asociado a productos o servicios. En las compras en línea, la confianza impacta la experiencia del usuario y se relaciona con preocupaciones de privacidad y seguridad (Pavlou & Fygenson, 2006). En el comercio electrónico, se ha destacado su papel efectivo en el desarrollo. En el ámbito de la banca móvil, la confianza se define como las creencias de los clientes sobre la integridad y capacidad del sistema para facilitar transacciones financieras, demostrando ser crucial para prever la percepción y adopción de la banca móvil, generando así experiencias positivas y la intención continua de uso. Por lo tanto, se plantea que:

H5: La confianza tiene un impacto positivo y significativo en la experiencia del usuario de la app.

El boca a boca (*Word of Mouth*, WOM) se define en líneas generales como una comunicación entre el emisor y el receptor sobre una marca, producto o servicio (Arndt, 1967), la cual puede ser positiva, negativa o incluso neutra. Surgido de perspectivas empresariales, psicológicas e informáticas, el WOM ha sido objeto de investigaciones debido a su influencia en las actitudes de consumo. Estudios como los de Cheung et al. (2008), Jalilvand y Samiei (2012), y Enelzan et al. (2020) subrayan el papel crucial del WOM en el comportamiento de compra en línea, ya que se basa en los comentarios de otros usuarios sobre experiencias relacionadas con el sitio web o la marca. Así, planteamos que:

H6: La experiencia del usuario de la app tiene un impacto positivo y significativo sobre el WOM.

La Figura 1 muestra el modelo teórico y la Tabla 1 presenta un resumen del modelo teórico, hipótesis y literatura de soporte.

Tabla 1. Resumen del modelo teórico, hipótesis y la literatura de soporte.

Relación	Estudios previos en el contexto general	Estudios previos en el contexto on-line	Estudios previos en el contexto móvil
H1: Facilidad de uso → Experiencia		Inegbedion et al. (2016).	McLean et al. (2018).
H2: Facilidad de uso → Utilidad percibida		Inegbedion et al. (2016).	Alalwan et al. (2016); Sharma et al. (2017).

H3: Utilidad percibida → Experiencia		Inegbedion et al. (2016).	McLean et al. (2018).
H4: Influencia social → Experiencia	Rahnama & Rajabpour (2017).	Yan & Chiou (2020).	Yang (2006).
H5: Confianza → Experiencia	Chan (2018); Saini & Singh (2008).	Kaabachi et al. (2019); Enelzan et al. (2020).	Molinillo et al. (2020)
H6: Experience → WOM		Negi & Kumar (2019); Huang et al. (2017); Poretski et al. (2020).	Verkijika & De Wet (2019); Gu et al. (2018).

Fuente: Elaboración propia.

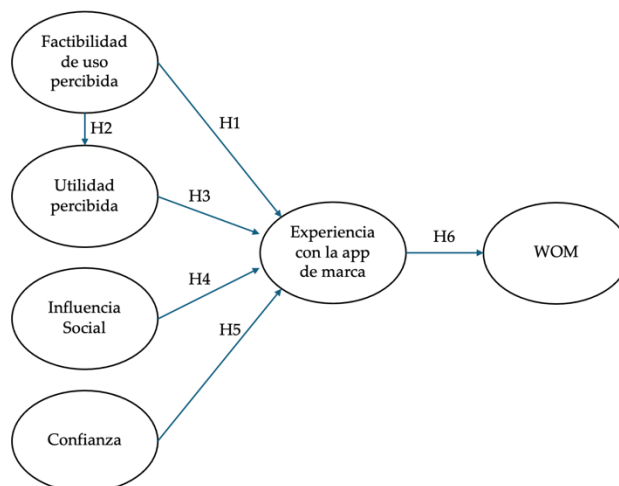


Figura 1. Modelo teórico.

3. Metodología

3.1. Muestra

Se recopilaron datos de 147 usuarios de servicios bancarios en México a través de una encuesta durante octubre y noviembre de 2019. En primer lugar, se implementó una pregunta filtro con el objetivo de identificar a aquellos que utilizan aplicaciones bancarias. Se seleccionaron participantes entre estudiantes universitarios de una institución pública en la región occidental de México, siguiendo un enfoque similar al empleado en estudios previos (ej., Alalwan et al., 2016; Yang, 2006; Tan & Lebi Lau, 2016; Hanafizadeh et al., 2014).

3.2. Datos demográficos

La Tabla 2 muestra los estadísticos descriptivos y la Tabla 3 expone el contacto con los servicios financieros móviles mediante la app bancaria.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos.

Edad	Recuento	Porcentaje
Menor de 25 años	133	90%
Entre 26 y 39 años	13	9%
Entre 40 y 53 años	1	1%
Total	147	100%
Sexo		

Hombre	70	48%
Mujer	77	52%
Total	147	100%
¿Actualmente trabajas?		
Sí	99	67%
No	48	33%
Total	147	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Contacto con la app bancaria.

		Recuento	Porcentaje
Frecuencia de uso de las apps bancarias	Nunca	1	1%
	Una vez al año	0	0%
	Varias veces al año	16	11%
	Una vez al mes	5	3%
	Varias veces al mes	42	29%
	Varias veces a la semana	64	44%
	Varias veces al día	19	13%
	Total	147	100%
Número de apps bancarias utilizadas	1	85	58%
	2	41	28%
	3	18	12%
	4	2	1%
	6	1	1%
	Total	147	100%
Tiempo utilizando apps bancarias.	Menos de un año	45	31%
	Más de un año	102	69%
	Total	147	100%
¿Quién te sugirió utilizar la app bancaria?	Amigos y/o familiares	20	14%
	Banco	94	64%
	Trabajo	4	3%
	Motivación propia	17	12%
	Amigos y banco	6	4%
	Banco y motivación propia	4	3%
	Amigos y motivación propia	0	0%
	Trabajo y motivación propia	1	1%
	Amigos, banco y motivación propia	1	1%
	Total	147	100%
Servicios utilizados mediante la app bancaria.	Consulta de saldo	145	99%
	Consulta y/o descarga de estados financieros	78	53%
	Transferencia de fondos	100	68%
	Solicitud de chequera	0	0%
	Pago de facturas y/o servicios	72	49%
	Pagos directos del móvil	66	45%
	Compra de servicios	56	38%
	Gestión de tarjetas de crédito	48	33%
	Solicitar aumento de límite de crédito	0	0%
	Localizar cajeros automáticos	16	11%
	Recarga móvil	49	33%
	Pago de créditos	42	29%

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Análisis

Para el análisis de los datos se utilizó *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) (véase Hair et al., 2019; 2021), la cual es una técnica utilizada en multitud de investigaciones en áreas como el marketing (Sarstedt et al., 2021). Concretamente, se empleó el software SmartPLS 3 (Ringle et al., 2015).

3.4. Diseño de cuestionario

El instrumento fue desarrollado a partir de una revisión de la literatura, incorporando 32 ítems provenientes de escalas previamente validadas. Se han empleado escalas Likert de uno a siete (desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo), siguiendo la práctica de estudios previos relacionados con el tema (ej., Rammile & Nel, 2012; Tseng & Lee, 2018; Yang, 2006; Sharma et al., 2017; Sripalawat et al., 2011).

La Tabla 4 proporciona una descripción detallada de los componentes del cuestionario, mientras que la Tabla 5 muestra los resultados del modelo de medida (reflectivo). Esta última presenta los criterios de validez convergente, fiabilidad de consistencia interna y validez discriminante, todos cumpliendo con el umbral mínimo establecido en cada caso.

Tabla 4. Constructos e ítems.

Variable	Ítems	Soporte Teórico
Utilidad percibida (UP)	UP1. La aplicación bancaria resulta útil en mi día a día.	Alalwan et al. (2016); Alalwan et al. (2017); Venkatesh et al. (2012); Tan & Lebi Lau (2016).
	UP2. Utilizando la aplicación bancaria, me mantengo al tanto de los movimientos financieros en mi cuenta bancaria.	Tan & Lebi Lau (2016).
	UP3. La aplicación bancaria resulta práctica.	
	UP4. La app bancaria me permite realizar operaciones financieras en cualquier momento y lugar.	Tan & Lebi Lau (2016); Sripalawat et al. (2011).
	UP5. El uso de la aplicación bancaria me permite ahorrar tiempo y esfuerzo.	Sharma et al. (2017); Yang (2006); Tan & Lebi Lau (2016); Rammile & Nel (2012).
	UP6. La app bancaria facilita la realización de las operaciones bancarias.	Rammile & Nel (2012); Sripalawat et al. (2011).
Facilidad de uso percibida (FUP)	FUP1. Aprender a usar la app bancaria es fácil para mí.	Alalwan et al. (2016); Yang (2006).
	FUP2. Acceder a la aplicación bancaria es sencillo de aprender.	
	FUP3. Resulta fácil conocer los servicios proporcionados por la aplicación bancaria.	Alalwan et al. (2016); Sharma et al. (2017); Tan & Lebi Lau (2016); Yang (2006); Alalwan et al. (2017); Rammile & Nel (2012).
	FUP4. Mi interacción con la aplicación bancaria es clara y fácil de comprender.	
	FUP5. Considero que la interacción con la aplicación bancaria no demanda mucho esfuerzo mental.	
	FUP6. Realizar una operación financiera a través de la aplicación bancaria me resulta sencillo.	Alalwan et al. (2016); Yang (2006).
Confianza (CON)	CON1. Tengo confianza en la seguridad de la aplicación ofrecida por mi banco.	Hanafizadeh et al. (2014).
	CON2. Confío en que mi dispositivo móvil es tecnológicamente adecuado para utilizar la aplicación bancaria.	
	CON3. Confío en que mi proveedor de servicios de telecomunicaciones brinda conexiones de datos seguras para el uso de la aplicación bancaria.	
	CON4. Confío en las bases legales y tecnológicas que respaldan el funcionamiento de la aplicación bancaria.	Yang (2006); Alalwan et al. (2016); Alalwan et al. (2017).

Experiencia (Exp)	CON5. En términos generales, tengo confianza en la aplicación bancaria.	Yang (2006).
	<i>Basándome en todas las preguntas previas, evalúo mi experiencia con la aplicación bancaria de la siguiente manera:</i>	
	Exp1. Mi satisfacción con la aplicación bancaria es alta.	McLean et al. (2018).
	Exp2. La experiencia con la app ha cubierto mis necesidades.	
	Exp3. La aplicación bancaria ha cumplido con mis expectativas.	
	Exp4. Estoy contento con el desempeño de la app en las operaciones financieras que requiero.	Lee & Chung (2009).
Word of mouth (WOM)	Exp5. En general, estoy satisfecho con la aplicación bancaria.	Yang (2006).
	Exp6. Las funciones proporcionadas por la app bancaria satisfacen mis necesidades.	
	WOM1. He compartido o compartiría comentarios positivos sobre el uso de esta aplicación de marca con otras personas.	
	WOM2. Si mis amigos estuvieran buscando aplicaciones de esta categoría de productos, les recomendaría probar esta.	Tseng & Lee (2018).
	WOM3. Haría la recomendación de utilizar la aplicación bancaria a otras personas.	Alalwan et al. (2016).
	WOM4. He respaldado o respaldaría a otras personas para mejorar su uso de la aplicación bancaria.	Kuzgun (2012).
Influencia social (IS)	WOM5. He compartido o compartiría información actualizada sobre la aplicación bancaria con otras personas.	
	WOM6. Me involucro o estoy dispuesto/a a participar activamente en las actividades propuestas por mi marca bancaria.	
	IS1. La utilización de la aplicación bancaria contribuye a sentirme aceptado por otros.	Yang (2006).
	IS2. El uso de la aplicación bancaria mejora la percepción que los demás tienen de mí.	
	IS3. Utilizar la aplicación bancaria me brinda aprobación social.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Resumen de los resultados para los modelos de medida reflectivos.

Variable latente	Ítem	Validez convergente			Fiabilidad de consistencia interna		Validez discriminante
		Carga externa	Comunalidad del indicador	Varianza extraída media (AVE)	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	
Experiencia	p14_1	> 0.70	> 0.50	> 0.50	0.60 – 0.90	0.60 – 0.90	No
	p14_2	0.857	0.734				
	p14_3	0.874	0.764				
	p15_2	0.871	0.759	0.753	0.918	0.938	
	p15_3	0.853	0.728				
	p6_1	0.884	0.781				
Confianza	p6_2	0.763	0.582				No
	p6_3	0.794	0.630				
	p6_4	0.785	0.616	0.644	0.862	0.900	
	p6_5	0.855	0.731				
Facilidad de uso	p4_1	0.812	0.659				No
	p4_2	0.838	0.702				
	p4_3	0.709	0.503	0.622	0.847	0.891	
	p4_4	0.869	0.755				
		0.743	0.552				

	p4_5	0.774	0.599				
	p3_1	0.777	0.604				
Utilidad percibida	p3_3	0.757	0.573	0.635	0.809	0.874	No
	p3_5	0.815	0.664				
	p3_6	0.837	0.701				
Influencia social	p9_1	0.878	0.771				
	p9_2	0.949	0.901	0.841	0.907	0.940	No
	p9_3	0.922	0.850				
WOM	p17_1	0.881	0.776				
	p17_2	0.873	0.762	0.754	0.838	0.902	No
	p17_3	0.850	0.723				

Fuente: Elaboración propia.

4. Resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos (Tabla 6) siguiendo la metodología establecida por Hair et al. (2019; 2021).

Tabla 6. Análisis del modelo interno.

Relación	Coefficientes Path	valor p	VIF	f2	Los intervalos de confianza de HTMT incluyen el valor 1	BcA bootstrap 95% IC
Facilidad de uso → Experiencia	0.122	0.107	1.964	0.021	No	[-0.012, 0.282]
Facilidad de uso → Utilidad percibida	0.669***	0.000	1.000	0.810	No	[0.533, 0.774]
Utilidad percibida → Experiencia	0.210***	0.021	2.319	0.053	No	[0.038, 0.397]
Influencia Social → Experiencia	-0.002	0.965	1.078	0.000	No	[-0.084, 0.071]
Confianza → Experiencia	0.022	0.816	1.564	0.001	No	[-0.153, 0.206]
Experiencia → WOM	0.436***	0.000	1.523	0.238	No	[0.233, 0.610]
R ² (Experiencia)				0.625		
R ² (WOM)				0.469		
Q ² (Experiencia)				0.468		
Q ² (WOM)				0.348		

Fuente: Elaboración propia. Nota: * $p \leq 0.1$; ** $p \leq 0.05$; *** $p \leq 0.01$. WOM= Boca a Boca. VIF= Factor de inflación de la varianza. IC= Intervalo de Confianza.

Se observa que el R^2 ajustado para la variable experiencia es del 62.5%, lo que indica que esta es explicada en un 62.5% por la variable utilidad percibida. Asimismo, WOM se explica en un 46.9% por la experiencia. Estos valores se encuentran dentro de los umbrales considerados entre moderados e importantes (Hair et al., 2019).

En cuanto a los resultados del modelo para los coeficientes *path*, se obtuvieron los siguientes resultados: la utilidad percibida (0.210, $p=0.021$) muestra una relación positiva y significativa con la experiencia, confirmando así la hipótesis 3. La facilidad de uso se relaciona de manera positiva y significativa con la utilidad percibida (0.669, $p=0.000$), respaldando la hipótesis 2. Sin embargo, la relación de la facilidad de uso con la experiencia (0.122, $p=0.107$) no arrojó resultados favorables, lo que lleva al rechazo de la hipótesis 1. De manera similar, la influencia social (-0.002, $p=0.965$) y la confianza (0.022; $p=0.816$) con la experiencia también se asociaron negativamente, rechazándose las hipótesis 4 y 5 respectivamente. Por otro lado, la experiencia (0.586, $p=0.000$) mostró un impacto positivo y significativo en el WOM (0.436, $p=0.000$), confirmando así la hipótesis 6.

5. Discusión, conclusiones y limitaciones

Los resultados obtenidos evidencian un impacto positivo y directo de la experiencia sobre el WOM, indicando que a medida que la experiencia del usuario con la aplicación bancaria resulta positiva y satisfactoria, es más probable que opten por continuar utilizando la aplicación y, en consecuencia, generen comentarios positivos al respecto. Este hallazgo está en línea con investigaciones anteriores (Vivek, 2009; Vivek et al., 2012; Kuzgun, 2012; Hollebeek & Chen, 2014; Chan, 2018).

Adicionalmente, los resultados respaldan la importancia de la experiencia de interactividad del cliente con la aplicación, donde la utilidad percibida desempeña un papel determinante. Sin embargo, las relaciones entre las variables facilidad de uso y confianza con la experiencia fueron rechazadas, contradiciendo resultados de estudios anteriores en banca móvil. Este contraste, especialmente en el caso de la confianza, difiere de investigaciones realizadas en otros contextos, como en España, Líbano, Jordania, Corea y Alemania, donde la confianza se considera un factor determinante.

En conclusión, conforme los patrones de consumo se diversifican con la introducción de la tecnología, la comprensión de factores experienciales se vuelve crucial. Los resultados de este estudio ofrecen información valiosa para profesionales del marketing, diseñadores y empresas que consideran incorporar aplicaciones de marca en su estrategia comercial, destacando la utilidad percibida como clave para la adopción inicial y la continuación del uso.

El estudio también aborda la proliferación de aplicaciones móviles y su potencial como herramientas efectivas de comunicación de marketing y participación del consumidor. No obstante, el trabajo reconoce limitaciones, tales como la contextualidad de la experiencia, basada en datos de un país específico. Se sugiere realizar futuras investigaciones en diferentes contextos de aplicaciones móviles. Además, se plantea la posibilidad de ampliar el estudio para incluir otras dimensiones y variables moderadoras, tales como la interacción entre usuarios de la app bancaria, diferencias de edad en el uso de la aplicación y la comparación entre servicios ofrecidos a través de la app y el sitio web. Este trabajo se presenta como un punto de partida para investigaciones futuras.

Contribuciones de los autores según CRediT: Conceptualización, C.P., & A.G.; metodología, C.P., A.G., & J.C.; software, C.P.; validación, C.P., A.G., & J.C.; análisis formal, C.P.; investigación, C.P., & A.G.; recursos, C.P., & A.G.; gestión de datos, C.P., & A.G.; redacción—preparación del borrador original, C.P., A.G., & J.C.; redacción—revisión y edición, C.P., A.G., & J.C.; visualización, C.P., A.G., & J.C.; supervisión, A.G., & J.C. “Los autores han leído y aprobado la versión publicada del manuscrito.”

Conflictos de interés: “Los autores declaran que no existen conflictos de interés.”

Referencias

- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Williams, M. D. (2016). Customers' intention and adoption of telebanking in Jordan. *Information Systems Management*, 33(2), 154–178. <https://doi.org/10.1080/10580530.2016.1155950>
- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2017). Factors influencing adoption of mobile banking by Jordanian bank customers: Extending UTAUT2 with trust. *International Journal of Information Management*, 37(3), 99–110. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.01.002>
- Arndt, J. A. (1967). Role of product- related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 4(3), 291–295. <https://doi.org/10.1177/002224376700400308>
- Bellman, S., Potter, R. F., Treleaven-Hassard, S., Robinson, J. A., & Varan, D. (2011). The effectiveness of branded mobile phone apps. *Journal of Interactive Marketing*, 25(4), 191–200. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2011.06.001>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.52>

- Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Schaedel, U. (2009). An experimental study of the relationship between online engagement and advertising effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321–331. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.07.002>
- Chan, E. K. (2018). The Moderating Role of Local vs. Foreign Shopping Context in Consumer Experience. *Journal of Global Marketing*, 31(5), 339–353. <https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1433263>
- Cheung, C. M., Lee, M. K., & Rabjohn, N. (2008). The impact of electronic word-of-mouth: the adoption of online opinions in online customer communities. *Internet Research*, 18(3), 229–247. <https://doi.org/10.1108/10662240810883290>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1992). Extrinsic and intrinsic motivation to use computers in the workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(14), 1111–1132. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1992.tb00945.x>
- Enelzan, B., Alsaad, A., Alkhawaldeh, A., Rawash, H. N., & Enaizan, O. (2020). E-WOM, trust, usefulness, ease of use, and online shopping via websites: The moderating role of online shopping experience. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 98(13), 2554–2565. <https://www.jatit.org/volumes/Vol98No13/5Vol98No13.pdf>
- Gu, D., Yang, X., Li, X., Jain, H. K., & Liang, C. (2018). Understanding the role of mobile internet-based health services on patient satisfaction and word-of-mouth. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(9), 1972. <https://doi.org/10.3390/ijerph15091972>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G., & Roldán, J. L. (2019) *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, OmniaScience Scholar.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Gudergan, S., Castillo Apraiz, J., Cepeda Carrión, G., & Roldán, J. L. (2021) *Manual avanzado de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, OmniaScience Scholar.
- Hanafizadeh, P., Behboudi, M., Koshksaray, A. A., & Tabar, M. J. S. (2014). Mobile-banking adoption by Iranian bank clients. *Telematics and Informatics*, 31(1), 62–78. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2012.11.001>
- Hasselwander, M., & Weiss, D. (2025). Consumer preferences for super app services: E-commerce, social media, and banking dominate. *European Research on Management and Business Economics*, 31(2), 100284. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2025.100284>
- Hepola, J., Karjaluoto, H., & Hintikka, A. (2017). The effect of sensory brand experience and involvement on brand equity directly and indirectly through consumer brand engagement. *Journal of Product & Brand Management*, 26(3), 282–293. <https://doi.org/10.1108/JPB-10-2016-1348>
- Holbrook, M., & Hirschman, C. (1982). The experiential aspects of consumption: Fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132–140. <https://www.jstor.org/stable/2489122>
- Hollebeek, L. D., & Chen, T. (2014). Exploring positively – versus negatively – valenced Brand engagement: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 23(1), 62–74. <https://doi.org/10.1108/JPB-06-2013-0332>
- Hollebeek, L. D. (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>
- Huang, M., Ali, R., & Liao, J. (2017). The effect of user experience in online games on word of mouth: A pleasure-arousal-dominance (PAD) model perspective. *Computers in Human Behavior*, 75, 329–338. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.015>
- Inegbedion, H. E., Obadiaru, D. E., & Bello, V. D. (2016). Factors that Influence Consumers' Attitudes toward Internet Buying in Nigeria. *Journal of Internet Commerce*, 15(4), 353–375. <https://eprints.lmu.edu.ng/id/eprint/3104>
- Ismail, A., Melewar, T., Lim, L., & Woodside, A. (2011). Customer experiences with brands: Literature review and research direction. *The Marketing Review*, 11(3), 206–225. <https://doi.org/10.1362/146934711X589435>
- Jalilvand, M. R. & Samiei, N. (2012). The effect of electronic word of mouth on brand image and purchase intention: an empirical study in the automobile industry in Iran. *Marketing Intelligence and Planning*, 30(4), 460–476. <https://doi.org/10.1108/02634501211231946>
- Kaabachi, S., Ben Mrad, S., & Fiedler, A. (2019). The moderating effect of e-bank structure on French consumers' trust. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 501–528. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2019-0119>

- Kim, E., Lin, J. S., & Sung, Y. (2013b). To App or Not to App: Engaging Consumers via Branded Mobile Apps. *Journal of Interactive Advertising*, 13(1), 53–65. <https://doi.org/10.1080/15252019.2013.782780>
- Kim, S., & Baek, T.H. (2018). Examining the antecedents and consequences of mobile app engagement. *Telematics and Informatics*, 35(1), 148–158. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.10.008>
- Kim, Y. H., Kim, D., & Wachter, K. (2013a). A study of mobile user engagement (MoEN): Engagement motivations, perceived value, satisfaction, and continued engagement intention. *Decision Support Systems*, 56, 361–370. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.07.002>
- Kuo, M. S., & Chuang, T. Y. (2016). How gamification motivates visits and engagement for online academic dissemination—An empirical study. *Computers in Human Behavior*, 55(4), 16–27. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.08.025>
- Kuzgun, E. (2012). Brand Loyalty's Impact on Customer Engagement in Virtual Brand Communities – by the case of Turkish Market. *Master's Thesis Merc. International Marketing and Management*. Copenhagen Business School.
- Lee, J-Y., & Jin, C-H. (2019). The role of gamification in brand app experience: The moderating effects of the 4Rs of app marketing. *Cogent Psychology*, 6(1), 1576388. <https://doi.org/10.1080/23311908.2019.1576388>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liljander, V., Polsa, P., & Forsberg, K. (2007). Do mobile CRM services appeal to loyalty program customers? *International Journal of E-Business Research*, 3(2), 24–40. <https://doi.org/10.4018/jebr.2007040103>
- Machado, C. M. A. (2016). Drivers of customer brand engagement: an application to virtual brand communities on Facebook. *Doctoral Thesis in Business and Management Studies Marketing and Strategy*. Faculdade de Economia, Universidades do Porto.
- Marsden, P., & Chaney, P. (2013). *The Social Commerce Handbook: 20 Secrets for Turning Social Media into Social Sales*. McGraw Hill Professional.
- McLean, G., Al-Nabhani, K., & Wilson, A. (2018). Developing a Mobile Applications Customer Experience Model (MACE)- Implications for Retailers. *Journal of Business Research*, 85, 325–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.018>
- Molinillo, S., Navarro-García, A., Anaya-Sánchez, R., & Japutra, A. (2020). The impact of affective and cognitive app experiences on loyalty towards retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101948. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.101948>
- Negi, N. S., & Kumar, M. (2019). Role of user experience through electronic word of mouth about e-commerce platforms in re-patronage intentions of shoppers. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3 Special Issue), 511–515. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C1108.1083S19>
- Pavlou, P. A., & Fygenonson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*, 30(1), 115–143. <https://doi.org/10.2307/25148720>
- Poretski, L., Zalmanson, L., & Arazy, O. (2020). The effects of co-creation and word-of-mouth on content consumption - Findings from the video game industry. *40th International Conference on Information Systems, ICIS 2019*. https://aisel.aisnet.org/icis2019/crowds_social/crowds_social/22
- Rammile, N., & Nel, J. (2012). Understanding resistance to cell phone banking adoption through the application of the technology acceptance model (TAM). *African Journal of Business Management*, 6(1), 86–97. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.635>
- Rahnama, H., & Rajabpour, S. (2017). Factors for consumer choice of dairy products in Iran. *Appetite*, 111, 46–55. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2016.12.004>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. SmartPLS.
- Saini, S., & Singh, J. (2020). Managing consumer loyalty: An expanded model of consumer experience management and consumer loyalty. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 11(1), 21–47. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2020010102>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>

- Sashi, C. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253–272. <https://doi.org/10.1108/00251741211203551>
- Schamari, J., & Schaefer, T. (2015). Leaving the Home Turf: How Brands Can Use Webcare on Consumer-generated Platforms to Increase Positive Consumer Engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 30, 20–33. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2014.12.001>
- Shankar, V., Venkatesh, A., Hofacker, C., & Naik, P. (2010). Mobile marketing in the retailing environment: Current insights and future research avenues. *Journal of Interactive Marketing*, 24(6), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.006>
- Sharma, S. K., Govindaluri, S. M., Al-Muharrami, S., & Tarhini, A. (2017). A multi-analytical model for mobile banking adoption: a developing country perspective. *Review of International Business and Strategy*, 27(1), 133–148. <https://doi.org/10.1108/RIBS-11-2016-0074>
- Singh, S. K. (2008). The diffusion of mobile phones in India. *Telecommunication Policy*, 32(9–10), 642–651. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2008.07.005>
- Sripalawat, J., Thongmak, M., & Ngramyarn, A. (2011). M-banking in metropolitan Bangkok and a comparison with other countries. *Journal of Computer Information Systems*, 51(3), 67–76. <https://doi.org/10.1080/08874417.2011.11645487>
- Stocchi, L., Pourazad, N., Michaelidou, N., Tanusondjaja, A., & Harrigan, P. (2022). Marketing research on Mobile apps: past, present and future. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 195–225. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00815-w>
- Tan, E., & Lebi Lau, J. (2016). Behavioural intention to adopt mobile banking among the millennial generation. *Young Consumers*, 17(1), 18–31. <https://doi.org/10.1108/YC-07-2015-00537>
- Tarute, A., Nikou, S., & Gatautis, R. (2017). Mobile application driven consumer engagement. *Telematics and Informatics*, 34(4), 145–156. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.01.006>
- Tseng, T., & Lee, C. (2018). Facilitation of consumer loyalty toward branded applications: The dual-route perspective. *Telematics and Informatics*, 35(5), 1297–1309. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.03.002>
- Varnali, K., & Toker, A. (2010). Mobile marketing research: The-state-of-the-art. *International Journal of Information Management*, 30(2), 144–151. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.08.009>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Verkijika, S. F., & De Wet, L. (2019). Understanding word-of-mouth (WOM) intentions of mobile app users: The role of simplicity and emotions during the first interaction. *Telematics and Informatics*, 41, 218–228. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2019.05.003>
- Vivek, S. (2009). A scale of consumer engagement. A dissertation Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Management and Marketing in the Graduate School of The University of Alabama, Tuscaloosa, Alabama.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 127–149. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679200201>
- Wang, R. S., Kim, S., & Malthouse, E. C. (2016). Branded apps and mobile platforms as new tools for advertising. In R. E. Brown, V. K. Jones, & M. Wang (Eds.), *The new advertising: Branding, content, and consumer relationships in the data-driven social media era* (Vol. 2, pp. 123–156). Praeger.
- Watson, C., McCarthy, J., & Rowley, J. (2013). Consumer attitudes towards mobile marketing in the smart phone era. *International Journal of Information Management*, 33(5), 840–849. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.06.004>
- Witepanich, C., Emklang, N., Matsmak, J., Kanokviriyasanti, P., & Chanvarasuth, P. (2013). Understanding the adoption of mobile banking services: an empirical study. *Proceedings of the 4th International Conference on Engineering, Project, and Production Management (EPPM)*. School of Management Technology, Sirindhorn International Institute of Technology, Thammasat University.
- Wu, L. (2015). Factors of continually using branded mobile apps: the central role of app engagement. *International Journal Marketing and Advertising*, 9(4), 303–320. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2015.072884>

- Yan, W.-J., & Chiou, S.-C. (2020). Dimensions of customer value for the development of digital customization in the clothing industry. *Sustainability*, 12(11), 4639. <https://doi.org/10.3390/su12114639>
- Yang, K. (2006). The effects of consumer Perceived Value and Subjective Norm on the Adoption of Mobile Data Services: A Cross-cultural Comparison of American and Korean Consumers. A Dissertation presented for the Doctor of Philosophy Degree. The University of Tennessee, Knoxville.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.2307/1251446>
- Zhao, Z., & Balagué, C. (2015). Designing branded mobile apps: Fundamentals and recommendation. *Business Horizons*, 58(1), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.01.004>



Artículo

Estrategias competitivas en oligopolios: El impacto de la información asimétrica y el comportamiento estratégico

Competitive strategies in oligopolies: The impact of asymmetric information and strategic behavior

Óscar De los Reyes-Marín ^{1*}, Raúl Gómez-Martínez ², José Torres-Pruñonosa ³

¹ Facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España; o.delosreyes.2016@urjc.es; ORCID: 0009-0007-5505-5753

² Facultad de Ciencias de la Economía y de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España; raul.gomez.martinez@urjc.es; ORCID: 0000-0003-3575-7970

³ Facultad de Economía y Empresa, Universidad Internacional de la Rioja (UNIR), La Rioja, España; jose.torrespruñonosa@unir.net; ORCID: 0000-0003-2276-1655

* Autor de correspondencia / Correspondence author

Recibido: 18/02/2025; Aceptado: 10/05/2025; Publicado: 01/07/2025.

DOI: <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1815>

Resumen: Este estudio analiza los efectos estratégicos del acceso desigual a la información en mercados oligopólicos, integrando la teoría de juegos clásica y conductual dentro de un análisis econométrico y simulaciones computacionales. Mediante modelos como regresión lineal, *Logit* y *Probit*, se evalúa cómo la asimetría informativa condiciona las estrategias de fijación de precios y refuerza el poder de mercado, especialmente en sectores como las telecomunicaciones y la energía. Los resultados evidencian que la información privilegiada permite anticiparse a los movimientos del mercado, facilitando la colusión tácita y la estabilización de precios. Asimismo, se incorporan sesgos cognitivos—como la aversión a la pérdida—que explican decisiones empresariales alejadas de la racionalidad clásica. El trabajo concluye con recomendaciones de política pública centradas en la transparencia regulatoria y la supervisión algorítmica, orientadas a promover la competencia efectiva.

Palabras clave: Información Asimétrica, Economía Conductual, Teoría de Juegos, Colusión Tácita, Modelos Econométricos, Precios, Poder de Mercado, Competencia Basada en Algoritmos.

Clasificación JEL: D43, L13, C25.

Como citar / How to cite:

De los Reyes-Marín, O., Gómez-Martínez, R., & Torres-Pruñonosa, J. (2025). Estrategias competitivas en oligopolios: El impacto de la información asimétrica y el comportamiento estratégico. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 47–65. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1815>



Este artículo está bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento NoComercial 4.0 Internacional. This article is under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: This study analyzes the strategic effects of asymmetric access to information in oligopolistic markets, combining classical and behavioral game theory within a unified econometric framework. Using linear regression, *Logit* and *Probit* models, the research evaluates how unequal data availability impacts pricing strategies and market dominance, focusing on sectors such as telecommunications and energy. The findings demonstrate that informational asymmetry reinforces structural advantages, enabling predictive behavior and tacit coordination, often resulting in higher prices and reduced competition. Furthermore, the study incorporates cognitive biases—particularly loss aversion—showing that firms deviate from rational expectations under uncertainty. The article concludes with public policy proposals aimed at reducing informational asymmetries through regulatory transparency and algorithmic accountability.

Keywords: Asymmetric Information, Behavioral Economics, Game Theory, Tacit Collusion, Econometric Models, Pricing, Market Power, Algorithmic Competition.

JEL Classification: D43, L13, C25.

1. Introducción

Los mercados oligopólicos son entornos donde pocas empresas dominan y sus decisiones estratégicas, como precios y producción, están interrelacionadas. En este contexto, el acceso desigual a la información, conocido como información asimétrica, genera ventajas competitivas que afectan profundamente la dinámica del mercado.

Este fenómeno, identificado por Akerlof (1970), permite a los agentes mejor informados anticiparse a sus competidores, provocando fallos de mercado como la selección adversa. En sectores como telecomunicaciones o energía, la incorporación de tecnologías como *big data*, algoritmos de fijación de precios e inteligencia artificial ha intensificado estas ventajas estratégicas, facilitando fenómenos de coordinación tácita y reduciendo la competencia efectiva.

Mientras que la teoría de juegos clásica asume que los agentes son plenamente racionales, investigaciones posteriores, como las de Kahneman y Tversky (1979) y Camerer (2003), muestran que las decisiones estratégicas también están condicionadas por sesgos cognitivos, como la aversión a la pérdida. Esta perspectiva ha dado lugar a la teoría de juegos conductual, que incorpora elementos psicológicos y emocionales en la modelización de la interacción estratégica.

El desarrollo tecnológico reciente ha exacerbado la asimetría informativa. Estudios como los de Calvano et al. (2020) y Brynjolfsson et al. (2021) destacan cómo los algoritmos automatizados permiten a las empresas ajustar precios dinámicamente, consolidando ventajas informativas que afectan negativamente al bienestar del consumidor. Aunque tecnologías emergentes como *blockchain* ofrecen soluciones potenciales para mejorar la transparencia (Overby & Jap, 2021), su implementación enfrenta desafíos institucionales.

Este artículo propone un enfoque integrador que combina la teoría de juegos clásica y la conductual para analizar cómo la información asimétrica, amplificada por sesgos cognitivos, influye en las decisiones estratégicas de las empresas en mercados concentrados. Además, se plantean recomendaciones regulatorias orientadas a mitigar los efectos negativos de estas dinámicas sobre la competencia y el bienestar social.

Por lo anterior el objetivo general de la presente investigación es evaluar cómo la información asimétrica y los sesgos cognitivos afectan las decisiones estratégicas en mercados oligopólicos, y cómo

ello repercute en la eficiencia de mercado, el bienestar del consumidor y la formulación de políticas públicas.

2. Revisión de Literatura

Desde los trabajos pioneros de Akerlof (1970), la economía ha identificado que la asimetría informativa entre agentes representa una de las principales fuentes de ineficiencia de mercado. Su modelo sobre el “mercado de los limones” evidenció cómo la incertidumbre sobre la calidad de los productos puede conducir a una selección adversa que colapsa la oferta de calidad. Este planteamiento fue ampliado por Rothschild y Stiglitz (1976), quienes analizaron los equilibrios en mercados de seguros, y por Chiu y Karni (1998), quienes incorporaron la selección adversa endógena en el diseño de seguros por desempleo.

Frente a esta problemática, Spence (1973) introdujo la teoría de la señalización, y Finkelstein y Poterba (2004) estudiaron cómo los datos de comportamiento pueden revelar información oculta en mercados reales, como el de rentas vitalicias en Reino Unido. Complementariamente, Gilligan (2004) aportó evidencia empírica sobre cómo la incertidumbre de calidad impacta la fijación de precios y los contratos en mercados específicos, como el de aeronaves usadas.

Tirole (1988) y Zame (2007) ofrecieron una base teórica desde la teoría de contratos y juegos estratégicos, mostrando cómo la información influye en los incentivos y en la formación de equilibrios en contextos competitivos e interdependientes. No obstante, dichos modelos partían del supuesto de racionalidad perfecta, lo cual fue cuestionado por Kahneman y Tversky (1979), quienes propusieron la *Prospect Theory*, señalando que los individuos toman decisiones bajo riesgo con sesgos sistemáticos, como la aversión a la pérdida y la sobreponderación de resultados extremos.

En esta misma línea, Camerer (2003) desarrolló la teoría de juegos conductual, integrando variables cognitivas y emocionales en las interacciones estratégicas. Akerlof y Shiller (2010) retomaron esta perspectiva desde una visión macroeconómica con su teoría de los “espíritus animales”, explicando cómo el comportamiento irracional puede provocar burbujas, crisis o descoordinaciones generalizadas.

Akerlof y Kranton (2000) avanzaron aún más, introduciendo la identidad como factor económico, señalando que las decisiones no solo dependen de incentivos materiales, sino de normas sociales y del sentido de pertenencia, algo clave para comprender la reticencia a compartir información o adoptar innovaciones tecnológicas disruptivas.

Desde la perspectiva macroeconómica, Ball et al. (1988) analizaron cómo la rigidez nominal y los costos de ajuste de precios afectan la relación entre inflación y producción, señalando que las imperfecciones informativas también influyen en la transmisión de la política monetaria y en los equilibrios a corto plazo. Este enfoque se complementa con modelos de selección adversa como el de Bisin y Gottardi (2006), quienes proponen condiciones bajo las cuales pueden alcanzarse equilibrios eficientes, aunque bajo supuestos informacionales idealizados.

Con el desarrollo de la economía digital, el debate ha ganado nuevas dimensiones. Brynjolfsson y McAfee (2014) analizaron cómo la automatización, la inteligencia artificial y el *big data* están transformando el trabajo y la competencia. Calvano et al. (2020) demostraron cómo los algoritmos pueden coludir tácitamente, generando acuerdos de precios sin contacto humano, amplificando el poder de mercado.

Goldfarb y Tucker (2019) advirtieron que la digitalización puede aumentar las asimetrías informativas al concentrar el acceso a datos y plataformas. Einav et al. (2010), desde el ámbito del bienestar en mercados de seguros, mostraron cómo la variación en precios permite estimar las distorsiones provocadas por estas asimetrías. Overby y Jap (2009) exploraron cómo los canales físicos y electrónicos conviven en mercados de productos inciertos, y en 2021 propusieron que la tecnología

blockchain podría aumentar la transparencia en las cadenas de suministro, minimizando problemas de calidad oculta.

Desde la economía institucional, Stigler (1961) mostró que los costes de búsqueda limitan el acceso a información relevante, mientras que Hayek (1945) argumentó que el conocimiento está disperso y es subjetivo, imposibilitando su planificación centralizada. En esta tradición, Huerta de Soto (2022) reivindica el papel del empresario como descubridor de oportunidades, actuando en un entorno donde la asimetría es consustancial a la función empresarial.

Finalmente, Sánchez-Bayón (2023) plantea una síntesis heterodoxa en la que la economía digital requiere de un nuevo marco analítico que combine elementos de economía conductual, institucional y tecnología, frente a las limitaciones del paradigma neoclásico. Desde esta perspectiva, el presente estudio busca abordar cómo la información y los algoritmos reconfiguran los equilibrios competitivos, especialmente en contextos donde coexisten sesgos cognitivos, concentración empresarial y transformación tecnológica.

A partir de este marco teórico-multidimensional, el presente estudio plantea las siguientes hipótesis:

H1. El acceso asimétrico a la información incrementa significativamente la probabilidad de que una empresa ajuste sus precios estratégicamente en mercados oligopólicos.

H2. La presencia de sesgos cognitivos —en particular la aversión a la pérdida— modifica el equilibrio competitivo, induciendo conductas más conservadoras y menor agresividad en la fijación de precios.

H3. El uso de algoritmos predictivos y tecnologías avanzadas refuerza las ventajas informativas, amplificando los efectos estratégicos y consolidando estructuras de poder de mercado.

Estas hipótesis serán contrastadas mediante modelos econométricos (MCO, *Logit* y *Probit*), análisis factorial (PCA) y simulaciones de teoría de juegos, con el objetivo de profundizar en el papel combinado de la información, la psicología y la tecnología en la formación de precios dentro de mercados concentrados.

3. Metodología

El estudio se basa en datos de los sectores de telecomunicaciones y energía, caracterizados por alta concentración, asimetría informativa y uso intensivo de tecnologías predictivas. Las fuentes se organizan en tres bloques:

1. Registros públicos de la Agencia Internacional de Energía (AIE) y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT).
2. Bases de datos privadas (Statista, *Orbis*, *Thomson Reuters*) sobre precios, cuotas de mercado e inversión en I+D.
3. Estudios académicos y técnicos que enriquecen la información contextual.

El período analizado abarca de 2015 a 2022, centrándose en el avance de algoritmos de fijación de precios y *big data* en decisiones estratégicas. La selección sectorial obedece a su relevancia estructural y exposición directa a fenómenos de asimetría y automatización, permitiendo extrapolar los hallazgos a otros mercados como el financiero, farmacéutico o logístico.

3.1. Diseño del estudio

El diseño metodológico se articula en torno a dos enfoques complementarios: análisis empírico basado en técnicas econométricas y simulaciones estratégicas fundamentadas en teoría de juegos. Esta estructura permite contrastar evidencia real con escenarios controlados, explorando cómo varía el comportamiento empresarial bajo distintos niveles de acceso a información.

Se emplean tres tipos de modelos econométricos para evaluar el efecto de la asimetría informativa sobre decisiones empresariales clave. El primero, regresión lineal múltiple (MCO) que permite estimar cómo variables como el acceso a información estratégica, el tamaño de empresa y la inversión en I+D explican el nivel promedio de precios en el mercado. Mientras que los modelos *Logit* y *Probit* son utilizados para analizar la probabilidad de que una empresa realice un ajuste estratégico de precios, en función de su grado de acceso a información. Dichos modelos permiten contrastar la robustez de los resultados ante distintos supuestos de distribución del error. Los análisis fueron implementados en *Stata* 17 y *Python* 3.11, con librerías como *statsmodels*, *sklearn*, *pandas* y *matplotlib*.

3.2. Variables clave

Las variables se dividen en dependientes, que capturan las decisiones empresariales, e independientes, que explican dichas decisiones bajo distintos grados de asimetría informativa.

Variables dependientes:

1. Precio medio de mercado: Representa el valor promedio del bien o servicio ofrecido por las empresas del sector. Se calcula a partir de registros trimestrales y refleja el comportamiento estratégico en la fijación de precios.
2. Ajuste estratégico de precios: Variable binaria (0/1) que indica si la empresa modificó sus precios durante el periodo analizado, interpretada como respuesta competitiva o anticipación táctica ante condiciones de mercado.

Variables independientes:

1. Costos de producción: Incluyen todos los gastos operativos vinculados a la fabricación, distribución y comercialización del bien o servicio. Se expresan en dólares constantes.
2. Participación de mercado: Porcentaje del mercado total controlado por cada empresa. Permite medir el grado de concentración y poder relativo en el sector.
3. Acceso a información asimétrica: Indicador dicotómico (1 = acceso privilegiado a datos estratégicos; 0 = acceso estándar o limitado). Se construyó a partir de proxis como la inversión en I+D, el uso de algoritmos de fijación de precios y la implementación de plataformas predictivas.

Estas variables permiten modelar tanto los efectos directos de la asimetría informativa como las interacciones estratégicas que surgen en entornos digitales y concentrados.

3.3. Análisis econométrico

3.3.1. Modelos de regresión lineal múltiple (MCO)

Estos modelos evalúan relaciones cuantitativas entre el acceso desigual a la información y variables estratégicas como el precio medio o los costos de producción. El precio medio fijado por la empresa depende linealmente del acceso a información, del tamaño de la empresa, de su inversión en tecnología, más otros factores no observables que recoge el error.

La forma general del modelo es la siguiente:

$$Y_i = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \epsilon_i \quad (1)$$

Donde:

Y_i : Es la variable dependiente para la empresa i , por ejemplo, el precio medio que fija la empresa.

α : Es la constante o intercepto, representa el valor de Y cuando todas las X valen 0.

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$: Son los coeficientes estimados, que indican cuánto cambia Y si cambia una variable X_j , manteniendo las demás constantes.

$X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki}$: Son las variables independientes que afectan el valor de Y , como:

- X_1 = acceso a información asimétrica (0 o 1)

- X_2 = tamaño de empresa
- X_3 = X inversión en I+D

ε_i : Es el término de error, recoge lo que no se explica con el modelo.

3.3.2. Modelos *Logit* y *Probit*

Estos modelos permiten estimar la probabilidad de que una empresa adopte una decisión estratégica —como aumentar precios o reducir producción— en función de su nivel de acceso a información.

La ecuación estructural es:

$$P(Y_i = 1) = F(\beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki}) \quad (2)$$

Donde:

Donde $P(Y_i = 1)$ es la probabilidad de que la empresa i tome una decisión estratégica, como subir los precios.

F : Es la función:

- Logística en el modelo *Logit*: $\frac{1}{1+e^{-z}}$
- Normal acumulada en el modelo *Probit*

$$P(\text{Ajustado}) = 1 / 1 + e^{(\beta_0 + \beta_1 \text{InfoAsimi} + \beta_2 \text{Tamaño} + \beta_3 \text{Volatilidad})} \quad (3)$$

Si la empresa tiene información privilegiada, más tamaño y más volatilidad, la probabilidad de ajustar precios aumenta.

3.3.3. Análisis de componentes principales (PCA)

El PCA se aplicó para reducir la dimensionalidad del conjunto de datos y detectar factores latentes que influyen en las decisiones estratégicas empresariales.

A partir de un conjunto de variables relacionadas (por ejemplo, inversión en IA, big data, automatización), el PCA generó componentes no observables que resumen patrones de comportamiento.

La forma general de un componente es:

$$Z_j = a_{j1}X_1 + a_{j2}X_2 + \dots + \quad (4)$$

Donde:

Z_j : Componente principal j .

a_{jk} : Pesos asignados a cada variable original X_k .

$X_1, \dots, X_p$: Variables originales (observables) del modelo.

Uno de los principales componentes generados, relacionado con “tecnología avanzada”, explicó el 65 % de la varianza en el comportamiento de precios. Este componente fue integrado en los modelos de regresión como variable explicativa adicional, mejorando la capacidad predictiva del análisis.

3.4. Simulaciones computacionales

Para complementar el análisis econométrico, se desarrollaron simulaciones computacionales que reproducen dinámicas estratégicas entre empresas en mercados oligopólicos. Estas simulaciones permiten observar cómo evolucionan las decisiones de precios y producción cuando las empresas enfrentan diferentes condiciones de acceso a la información.

A través de estos entornos computacionales controlados se simularon diferentes configuraciones de mercado, replicando condiciones típicas de: información simétrica, información asimétrica parcial e información asimétrica total.

Las simulaciones se realizaron con *Python*, utilizando bibliotecas como *NumPy*, *SciPy* y *Matplotlib* para definir funciones de utilidad, calcular equilibrios de Nash y visualizar trayectorias de decisión en juegos iterados. Se incorporaron también variantes con sesgos cognitivos (especialmente aversión a la pérdida) para modelar juegos conductuales.

3.4.1. Diseño de simulaciones

Se construyeron tres escenarios diferenciados de acceso a información, cada uno representando un grado creciente de asimetría informativa entre los agentes:

Escenario 1: Información Perfecta

Todas las empresas tienen acceso simétrico y equitativo a la información del mercado. Este caso sirve como línea base para comparación.

Escenario 2: Información Asimétrica Parcial

Un subconjunto de empresas (generalmente líderes del mercado) posee información adicional sobre tendencias de precios, comportamiento del consumidor y movimientos de competidores.

Escenario 3: Información Asimétrica Completa

Una o dos empresas concentran todo el acceso a información estratégica, mientras el resto opera con datos limitados y desactualizados. Este escenario simula el comportamiento de plataformas digitales que dominan el mercado mediante algoritmos predictivos.

3.4.2. Resultados simulados

En cada escenario se observó la convergencia de estrategias hacia un equilibrio de Nash, bajo el cual ninguna empresa tiene incentivos para modificar unilateralmente su estrategia dada la de sus competidores.

- En el escenario de información perfecta, los precios tienden a estabilizarse en un nivel cercano al costo marginal, con márgenes de beneficio limitados.
- En el escenario de información asimétrica parcial, las empresas mejor informadas logran anticiparse a las reacciones del mercado, capturando mayor cuota sin reducir precios.
- En el escenario de información asimétrica completa, se observan fenómenos de dominancia estratégica y coordinación tácita, donde las empresas informadas fijan precios más altos y las mal informadas imitan comportamientos pasados, generando desequilibrios persistentes.

Estos resultados permiten validar empíricamente que la información estratégica funciona como un recurso competitivo clave y que los desequilibrios informativos pueden alterar profundamente la eficiencia del mercado.

3.5. Validación y robustez

Para garantizar la fiabilidad, consistencia y replicabilidad de los resultados obtenidos, se aplicaron diferentes pruebas estadísticas y técnicas de validación. Estas se dirigieron tanto al análisis econométrico como a las simulaciones computacionales.

Validación cruzada (K-Fold Cross Validation): Se utilizó validación cruzada de tipo K-fold (con $K = 5$), que divide el conjunto de datos en cinco submuestras. En cada iteración, se entrena el modelo con cuatro partes y se valida con la restante. Este procedimiento reduce el riesgo de *overfitting* (sobreajuste) y mejora la generalización del modelo a datos nuevos.

Pruebas de heterocedasticidad (Breusch-Pagan): Se aplicó la prueba de Breusch-Pagan para detectar la presencia de heterocedasticidad en los residuos de los modelos de regresión. En los casos en que se

identificaron residuos no constantes, se corrigió el modelo utilizando errores estándar robustos (*White's standard errors*) para evitar sesgos en los coeficientes estimados.

Pruebas de multicolinealidad (VIF): Se calcularon los factores de inflación de la varianza (VIF) para cada variable independiente. Aquellas variables con VIF superiores a 10 fueron revisadas para evitar colinealidad excesiva, ya sea mediante su transformación, combinación o eliminación. Esta revisión permitió mejorar la estabilidad y fiabilidad de las estimaciones econométricas.

Pruebas de sensibilidad (Simulaciones paramétricas): En el componente de simulaciones, se realizaron pruebas de sensibilidad modificando los parámetros clave relacionados con el acceso a información (por ejemplo, nivel de precisión de datos, porcentaje de empresas con ventaja informativa).

Estas pruebas permitieron evaluar la robustez de los resultados ante diferentes condiciones iniciales y validar la estabilidad de los equilibrios estratégicos obtenidos.

4. Resultados

Los resultados se organizan en subapartados temáticos para facilitar su interpretación, centrándose en el impacto de la información asimétrica sobre las decisiones estratégicas en sectores altamente concentrados como las telecomunicaciones y la energía.

4.1. Análisis de regresión lineal múltiple

El análisis de regresión lineal múltiple se utilizó para identificar y cuantificar la influencia de variables independientes clave sobre el comportamiento estratégico de las empresas.

Entre estas variables destacan:

- El nivel de acceso a información estratégica
- Los costos operativos
- La cuota de participación de mercado

Este modelo permitió estimar de forma precisa cómo estos factores afectan a variables dependientes como el precio medio de mercado y el volumen de producción.

La principal ventaja del modelo de regresión es su capacidad para aislar el efecto individual de cada variable, controlando por el impacto de las demás, y determinar si su influencia es estadísticamente significativa. Esto permite una lectura objetiva y cuantitativa del peso que tiene, por ejemplo, el acceso a datos privilegiados frente a otras variables estructurales.

Los sectores de telecomunicaciones y energía fueron seleccionados por presentar un alto grado de concentración de mercado, fuerte inversión en tecnología predictiva, y una dependencia crítica del acceso a información para tomar decisiones operativas.

Estas características los convierten en entornos ideales para observar cómo las asimetrías informativas moldean las estrategias empresariales y afectan la competencia.

La Tabla 1 presenta los coeficientes obtenidos a partir del modelo de regresión lineal múltiple, así como sus errores estándar, valores p y nivel de significancia. Este modelo evalúa el impacto de variables independientes clave sobre el precio medio de mercado en sectores oligopólicos.

Tabla 1. Resultados del modelo de regresión lineal.

Variable	Coefficiente (β)	Error estándar	Valor p	Significancia
Acceso a información	0.55	0.07	0.001	Alta
Costos de producción	0.40	0.05	0.002	Alta
Participación de mercado	0.30	0.06	0.004	Alta
Precio de referencia	0.25	0.08	0.005	Media

Fuente: Elaboración propia.

El acceso privilegiado a información estratégica tiene el mayor efecto sobre el precio. Un coeficiente de 0.55 implica que, en promedio, las empresas con información asimétrica tienden a fijar precios un 55% más altos que aquellas sin dicho acceso, manteniendo las demás variables constantes. Este hallazgo respalda la hipótesis de que la asimetría informativa otorga una ventaja competitiva significativa, al permitir a las empresas anticiparse a la dinámica del mercado. Sugiere la necesidad de regulación que iguale el acceso a la información en sectores con alta concentración.

Con respecto a los costos de producción, un aumento de una unidad en los costos de producción se asocia con un incremento del 40% en los precios. Esto indica que las empresas trasladan parcialmente sus costes al consumidor final para preservar márgenes de beneficio. Este resultado revela cómo los costos estructurales impactan directamente la accesibilidad de los productos y pueden funcionar como barrera de entrada en sectores dominados por grandes actores.

Un incremento en la cuota de mercado se relaciona con un aumento del 30% en los precios fijados por las empresas. Esto refleja el uso del poder de mercado por parte de empresas dominantes para influir en el precio sin perder competitividad. Este hallazgo respalda la necesidad de políticas antimonopolio que limiten la capacidad de fijación de precios en mercados altamente concentrados.

El precio promedio del mercado también influye en las decisiones individuales, aunque su efecto es más moderado. Este resultado sugiere una tendencia a la alineación parcial de precios entre competidores, posiblemente como resultado de señales estratégicas o coordinación tácita. Aunque relevante, el precio de referencia no sustituye la influencia de variables internas como información o cuota de mercado.

La Figura 1 muestra los coeficientes estimados (β) de cada variable explicativa en el modelo de regresión lineal, permitiendo visualizar con claridad su efecto sobre los precios.

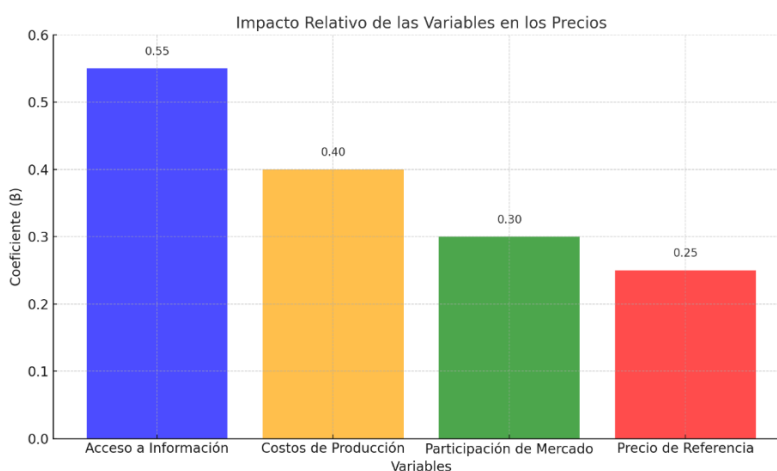


Figura 1. Impacto relativo de las variables en los precios.

Estos resultados refuerzan empíricamente la hipótesis de que la asimetría informativa es un factor determinante en la fijación de precios en entornos oligopólicos. Las empresas con mayor acceso a información estructural cuentan con una ventaja competitiva tangible que puede traducirse en posiciones de poder en el mercado.

La Figura 2 muestra la distribución empírica de los precios medios observados en la muestra de 100,000 registros. El histograma muestra una distribución aproximadamente normal del precio medio entre las empresas del sector, con el centro de la distribución alrededor de \$175.00 USD, que coincide con la media general del conjunto de datos.

Se observa una ligera asimetría positiva (cola derecha), lo cual indica que existen algunas empresas que consiguen fijar precios superiores al promedio del mercado. Estas desviaciones al alza pueden atribuirse a factores estratégicos como el acceso privilegiado a información, el tamaño de la empresa o una posición dominante en la cuota de mercado.

Asimismo, la moderada dispersión sugiere que, aunque el mercado presenta cierta estabilidad de precios, no existe un precio único o homogéneo, sino una variabilidad estructurada por condiciones internas de cada empresa. Esta visualización refuerza la necesidad de aplicar modelos econométricos que identifiquen cuáles son los determinantes clave de esas diferencias, como se ha hecho en este estudio.

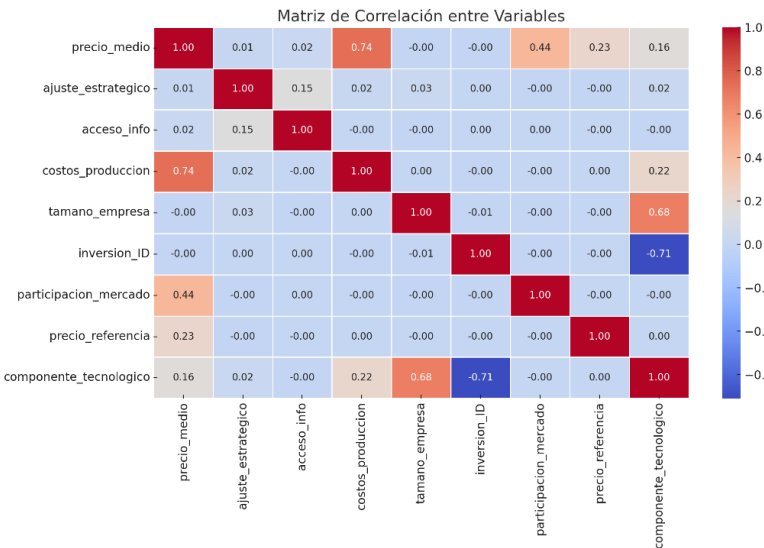


Figura 2. Distribución del precio medio de mercado.

En conjunto, esta figura valida empíricamente el supuesto de partida: el precio medio no se distribuye de forma completamente aleatoria, sino que está influido por dinámicas estratégicas y asimetrías informativas que el análisis econométrico permite cuantificar.

La Figura 3 muestra cómo evolucionan el precio promedio de mercado (USD) y la cuota de mercado (%) a lo largo de tres escenarios simulados de acceso a información: Información Perfecta, Información Asimétrica Parcial e Información Asimétrica Completa.

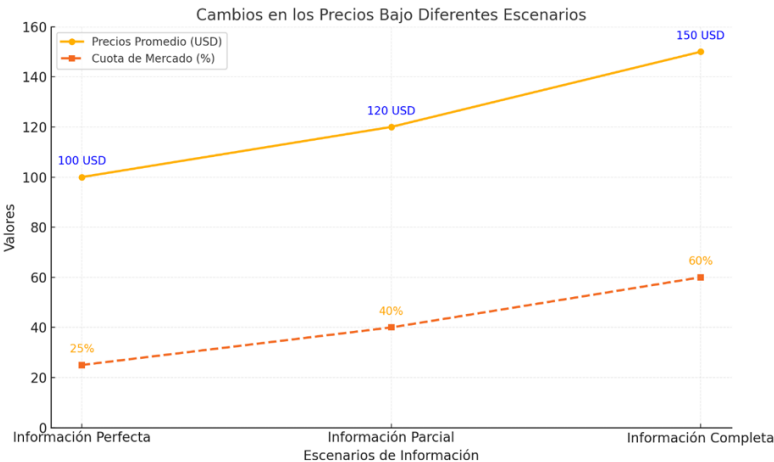


Figura 3. Cambios en los precios bajo diferentes escenarios.

En el escenario de Información Perfecta, donde todas las empresas cuentan con el mismo nivel de información, los precios se sitúan en torno a \$100.00 USD y la cuota de mercado se distribuye más equitativamente (25% en promedio). Esto refleja un entorno competitivo más balanceado.

A medida que se introduce Información Asimétrica Parcial, en la que algunas empresas acceden a datos estratégicos adicionales, los precios promedio aumentan a \$120.00 USD, mientras que la cuota de mercado de las empresas informadas se eleva hasta 40%. Este escenario simula dinámicas en las que las firmas mejor informadas ajustan precios antes que sus competidores.

En el caso de Información Asimétrica Completa, donde solo una o dos empresas concentran el acceso a información, el precio medio se eleva a \$150.00 USD, y su cuota de mercado alcanza un dominante 60%. Esto indica un escenario de concentración del poder de mercado y desventaja competitiva para las empresas menos informadas.

La Figura 4 refleja la frecuencia con que distintos niveles de precio medio aparecen en el conjunto de datos. La forma de campana sugiere una distribución aproximadamente normal, con una ligera asimetría positiva. Esto indica que la mayoría de las empresas concentran sus precios alrededor de la media, pero algunas, con ventajas estratégicas, logran desviarse al alza.

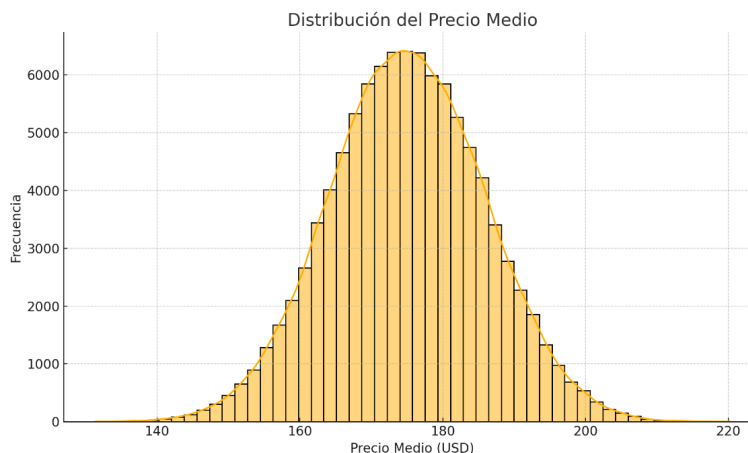


Figura 4. Distribución del precio medio de mercado.

La Figura 4 muestra la distribución empírica del precio medio entre las 100,000 observaciones simuladas. La forma de la curva presenta una distribución aproximadamente normal, centrada en torno a los \$175.00 USD, lo que coincide con la media general del conjunto de datos.

Se observa una ligera asimetría positiva (cola hacia la derecha), lo que indica que, si bien la mayoría de las empresas concentran sus precios en torno a la media, existe un subconjunto que logra fijar precios notablemente superiores. Estas desviaciones al alza pueden explicarse por el acceso privilegiado a información estratégica, mayores cuotas de mercado o estructuras de costes más eficientes.

Este patrón de distribución sugiere un mercado segmentado, donde la competencia no es perfectamente simétrica y ciertas empresas disfrutan de ventajas estructurales. La densidad central confirma que el entorno oligopólico tiende a estabilizar precios en torno a un equilibrio promedio, pero con márgenes estratégicos que pueden ser explotados por actores mejor posicionados.

En conjunto, la Figura valida empíricamente la pertinencia del modelo econométrico, que busca explicar justamente esa dispersión estructurada en los precios a partir de factores como información, costes, tamaño e influencia de mercado.

Las simulaciones confirman que el acceso privilegiado a información no solo permite fijar precios más altos, sino que también facilita la consolidación del poder de mercado.

La información se convierte así en un activo estratégico que distorsiona el equilibrio competitivo, favoreciendo dinámicas de dominancia y reduciendo la eficiencia general del mercado.

Estos resultados respaldan la necesidad de marcos regulatorios que limiten el uso desigual de información y fomenten la transparencia en sectores digitales y oligopólicos.

4.2. Modelos de regresión logit y probit

Los modelos *logit* y *probit* permiten estimar la probabilidad de que una empresa adopte una decisión estratégica bajo condiciones específicas, como el ajuste de precios o el aumento de inversión en presencia de información asimétrica.

A diferencia de enfoques lineales, estos modelos capturan la relación entre variables explicativas y eventos discretos, ofreciendo una mejor representación cuando las decisiones se expresan de forma binaria.

Este enfoque resulta especialmente útil en mercados oligopólicos, donde la estrategia de una empresa está influenciada por el entorno competitivo y la distribución desigual de la información. No se trata únicamente de responder a los costos internos, sino de anticiparse a los movimientos de los competidores y adaptarse a las condiciones informativas del mercado.

Este análisis contribuye a comprender cómo el acceso a datos estratégicos puede modificar la probabilidad de que una empresa reaccione de forma proactiva, y en qué medida esto depende de su posición dentro del mercado.

A continuación, en la Tabla 2 se presentan los resultados del modelo *probit*, aplicado para estimar la probabilidad de que una empresa ajuste sus precios bajo distintas condiciones estructurales y de acceso a información. Los coeficientes reflejan la dirección e intensidad del efecto de cada variable sobre dicha probabilidad.

Tabla 2. Resultados del modelo *probit* para la decisión de ajuste de precios.

Variable	Coefficiente (β)	Error Estándar	Valor p	Probabilidad
Acceso a Información	0.70	0.09	0.000	70%
Costos de Producción	0.45	0.08	0.003	45%
Tamaño de la Empresa	0.50	0.07	0.002	50%

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas con acceso privilegiado a datos estratégicos presentan una probabilidad 70% mayor de ajustar sus precios frente a condiciones cambiantes del mercado. Este es el coeficiente más elevado y significativo del modelo, lo que confirma que la asimetría informativa influye directamente en la capacidad de reacción empresarial. El resultado respalda la necesidad de políticas que garanticen una distribución más equitativa de la información, especialmente en sectores donde unos pocos actores concentran ventajas estructurales.

Un aumento en los costos operativos se asocia con una probabilidad del 45% de ajuste en precios, lo cual refleja la tendencia de las empresas a trasladar sus costos al consumidor para mantener márgenes. Este hallazgo evidencia la necesidad de monitorear cómo los costos afectan de forma desigual a empresas grandes y pequeñas, y cómo eso puede distorsionar la competencia en mercados concentrados.

Las empresas de mayor tamaño tienen una probabilidad 50% mayor de ajustar sus precios, lo que refleja su mayor flexibilidad operativa y capacidad para implementar cambios estratégicos. Lo anterior refuerza la idea de que el tamaño es una fuente de ventaja estructural y que, sin regulación, puede acelerar procesos de concentración de mercado.

La Figura 5 resume visualmente las probabilidades estimadas de que una empresa ajuste sus precios en función de tres variables clave: acceso a información estratégica, costos de producción y tamaño empresarial.

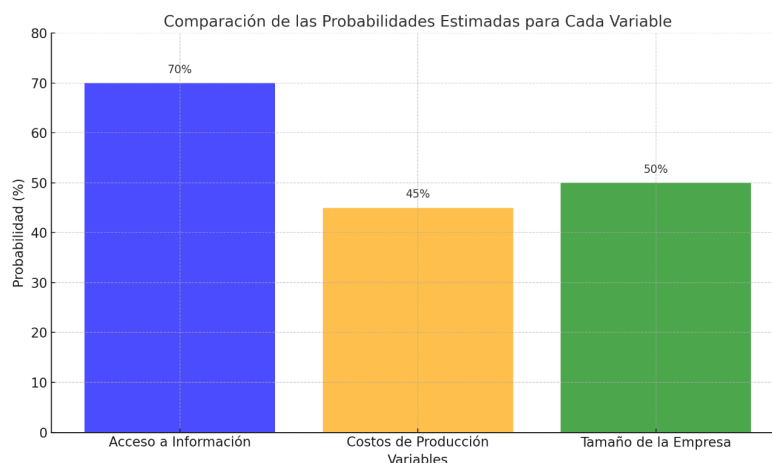


Figura 5. Comparación de las probabilidades estimadas para cada variable.

El acceso a información presenta la mayor influencia, con una probabilidad del 70% de provocar un ajuste en precios. Este resultado confirma que disponer de datos estratégicos otorga una ventaja táctica en la toma de decisiones. Le sigue el tamaño de la empresa, con un impacto del 50%, lo que refleja la mayor capacidad de reacción y adaptación de las firmas más grandes frente a shocks de mercado. Finalmente, los costos de producción muestran un efecto del 45%, indicando que el incremento de costes incide directamente en la decisión de modificar precios.

En conjunto, estos resultados visuales refuerzan el papel central de la asimetría informativa y las economías de escala como determinantes estratégicos en entornos oligopólicos.

La Figura 6 ayuda a visualizar cómo las variables estructurales se traducen en probabilidades diferenciales de reacción, consolidando el enfoque probabilístico del modelo *Probit*.

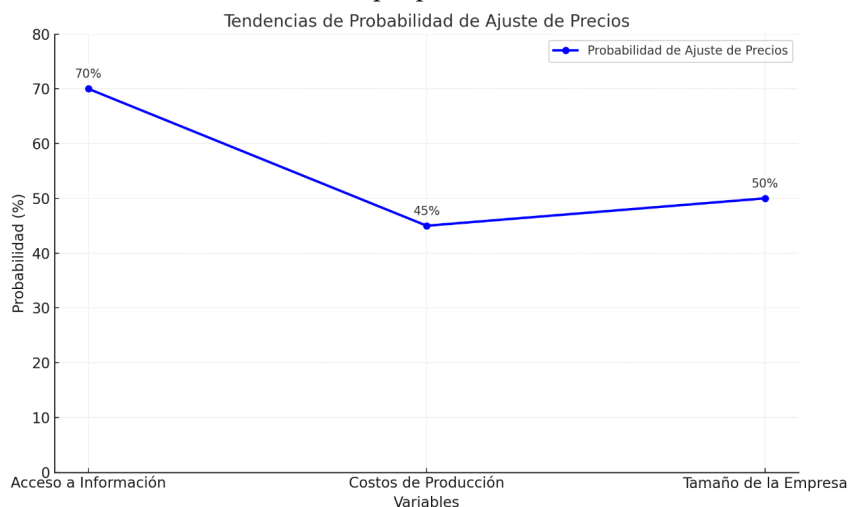


Figura 6. Tendencias de probabilidad de ajuste de precios en función de cambios en las variables clave.

La figura anterior muestra la evolución de la probabilidad de que una empresa ajuste sus precios según tres determinantes clave: acceso a información estratégica, costos de producción y tamaño de la

empresa. Cada punto refleja la estimación obtenida en el modelo *Probit*, lo que permite identificar con claridad la magnitud relativa de cada factor.

El acceso a información presenta la mayor probabilidad de impacto, con un 70%, lo que confirma su papel como principal variable explicativa en contextos de decisiones estratégicas. El tamaño de la empresa, con un 50%, muestra que las firmas más grandes tienen una ventaja operativa significativa en términos de capacidad de reacción. Por su parte, los costos de producción generan un efecto del 45%, lo que refleja que, aunque son relevantes, su impacto es más estructural y menos determinante que el acceso a datos.

Esta representación evidencia que las decisiones empresariales no solo están determinadas por factores internos, sino también por las condiciones informativas que rigen el mercado. Las curvas confirman que, en entornos oligopólicos, la ventaja competitiva se construye sobre el control y la anticipación de la información.

4.3. Simulaciones de teoría de juegos

Las simulaciones basadas en teoría de juegos permiten representar de forma estructurada cómo las empresas interactúan estratégicamente en entornos oligopólicos, considerando la heterogeneidad en el acceso a la información. A diferencia de los modelos econométricos, que se enfocan en estimaciones empíricas, este enfoque permite explorar cómo emergen equilibrios estratégicos bajo distintas configuraciones informativas. En cada escenario se analiza cómo las decisiones de precios y producción evolucionan en el tiempo hasta alcanzar un equilibrio de Nash, es decir, una situación en la que ninguna empresa tiene incentivos para modificar su estrategia unilateralmente.

La Tabla 3 resume los resultados de las simulaciones realizadas bajo diferentes condiciones de acceso a la información, incorporando también un escenario en el que se introducen sesgos conductuales en la toma de decisiones empresariales.

Tabla 3. Estrategias de precios en los escenarios de información

Escenario	Precio Promedio (USD)	Participación de Mercado (%)
Información Perfecta	100.00	25
Información Asimétrica Parcial	120.00	40
Información Asimétrica Completa	150.00	60
Con sesgos conductuales	130.00	45

Fuente: Elaboración propia.

Los datos presentados en la Tabla 3 fueron generados mediante simulaciones computacionales desarrolladas por los autores, empleando entornos de modelado estratégico basados en teoría de juegos. Cada escenario simula interacciones entre agentes con distintos niveles de acceso a información, replicando las condiciones estructurales de sectores como telecomunicaciones y energía.

Los parámetros iniciales (precios, cuotas) fueron calibrados con base en datos agregados de fuentes institucionales como la Agencia Internacional de Energía (AIE), la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), y plataformas como Statista y *Thomson Reuters*. La inclusión del escenario con sesgos conductuales se fundamenta en los aportes de Kahneman y Tversky (1979) y Camerer (2003), incorporando aversión a la pérdida y racionalidad limitada.

En el escenario de información perfecta, los precios se mantienen bajos y la participación de mercado se distribuye equitativamente, indicando competencia activa y condiciones de equilibrio simétrico. Cuando se introduce información asimétrica parcial, las empresas con mejor acceso logran capturar un mayor porcentaje de mercado (40%) y elevan los precios (\$120.00 USD), lo que demuestra el efecto distorsionador del acceso desigual a datos estratégicos. En condiciones de asimetría informativa

completa, el poder de mercado se concentra drásticamente, con precios que alcanzan los \$150.00 USD y participación de hasta el 60%, evidenciando una consolidación del dominio estratégico. Al introducir sesgos conductuales, el precio promedio baja ligeramente a \$130.00 USD y la concentración se reduce al 45%. Esto sugiere que las decisiones empresariales influidas por factores psicológicos pueden desviar el comportamiento estratégico del equilibrio racional esperado.

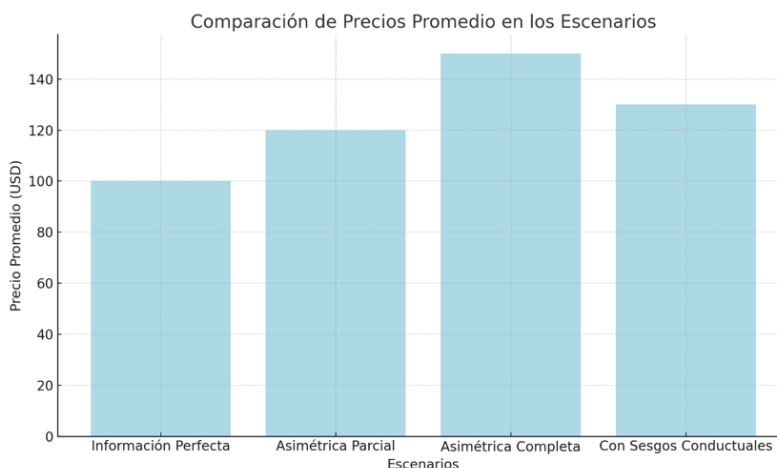


Figura 7. Comparación de precios promedio en los distintos escenarios.

La figura representa visualmente cómo varían los precios promedio según el nivel de acceso a la información entre las empresas. Los resultados muestran un patrón claro: a mayor asimetría informativa, mayor es el precio promedio, lo que evidencia una pérdida de competitividad estructural.

En el escenario de información perfecta, los precios son más bajos (\$100 USD), reflejo de una competencia simétrica y abierta. Con información asimétrica parcial, los precios se elevan (\$120 USD), indicando que ciertas empresas comienzan a aprovechar su ventaja informativa para ajustar estrategias. En el escenario de información asimétrica completa, los precios alcanzan su máximo (\$150 USD), lo que ilustra un equilibrio desequilibrado en el que las empresas dominantes ejercen poder de mercado sin restricciones. Al introducir sesgos conductuales, como la aversión a la pérdida o la sobreestimación del riesgo, el precio promedio baja a \$130 USD. Este ajuste sugiere que las decisiones no racionales pueden limitar la agresividad de la fijación de precios, aunque no revierten completamente los efectos de la asimetría. Esta figura no solo valida los resultados cuantitativos de la Tabla 3, sino que también muestra de forma intuitiva cómo las dinámicas estratégicas se modifican en presencia de sesgos psicológicos.

La Figura 8 representa cómo varía la cuota de mercado en función del acceso a información estratégica entre empresas. Los resultados revelan un patrón consistente: a mayor asimetría informativa, mayor concentración del mercado en manos de los agentes mejor informados.

En el escenario de información perfecta, la participación está distribuida equitativamente (25%), en línea con la teoría clásica del equilibrio competitivo bajo condiciones simétricas. Con información asimétrica parcial, las empresas con ventaja informativa aumentan su cuota al 40%, lo que evidencia un desequilibrio progresivo en la estructura del mercado. En el caso de asimetría completa, una o dos empresas dominan el mercado (60%), lo que sugiere una pérdida de competencia efectiva y la posible aparición de conductas colusorias implícitas. Finalmente, al introducir sesgos conductuales en los modelos —como la sobre confianza o la aversión a la pérdida—, la participación dominante se reduce al 45 %. Este ajuste refleja cómo las limitaciones cognitivas pueden suavizar la agresividad estratégica, produciendo una redistribución más moderada del mercado.

En conjunto, estos resultados refuerzan la tesis de que el acceso desigual a la información genera estructuras de poder persistentes, que se ven parcialmente modificadas cuando se integran variables conductuales en los modelos estratégicos.

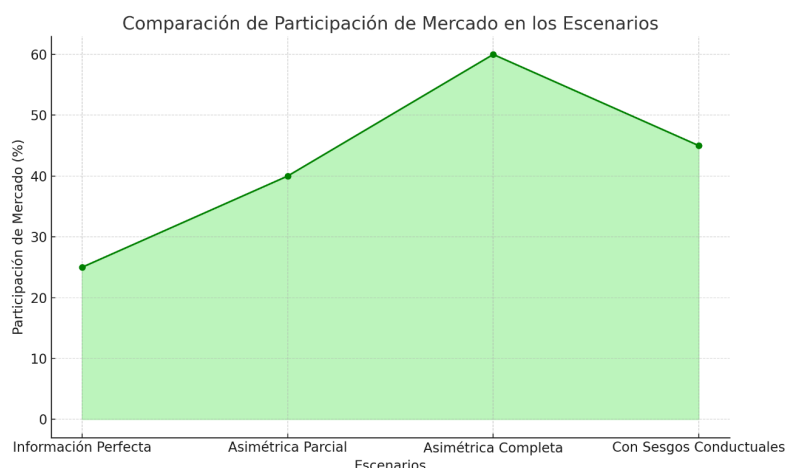


Figura 8. Comparación de participación de mercado en los distintos escenarios.

4.4. Modelo de equilibrio ajustado por aversión a la pérdida

Este modelo formaliza cómo la percepción intensificada del riesgo modifica la toma de decisiones estratégicas, induciendo un comportamiento más prudente. En contextos oligopólicos, las empresas no maximizan únicamente su utilidad, sino que minimizan la exposición a pérdidas, lo cual atenúa la agresividad competitiva.

Para representar formalmente este comportamiento, se propone una extensión del equilibrio de Nash con utilidad esperada ajustada. El modelo incorpora un parámetro $\lambda > 1$ que refleja el peso relativo de las pérdidas percibidas frente a las ganancias:

$$s_i^* = \arg \max_{\{s_i\}} \left(\{E\} \left[U_i(s_i, s_{-i}) \right] - \lambda * \{E\} \left[L_i(s_i, s_{-i}) \right] \right) \quad (5)$$

Donde:

S^*i : estrategia óptima del jugador i

$s-i$: estrategias de los demás jugadores

$E[U_i]$: utilidad esperada del jugador

$E[L_i]$: pérdida esperada percibida

λ : coeficiente de aversión a la pérdida

La introducción del sesgo de aversión a la pérdida en los modelos estratégicos modifica sustancialmente el equilibrio competitivo. Cuando el coeficiente de aversión (λ) es elevado, las empresas tienden a evitar estrategias que puedan derivar en pérdidas, lo que reduce la agresividad competitiva.

Este ajuste genera tres efectos principales:

Menor intensidad competitiva: Las empresas muestran mayor cautela, lo que disminuye la presión por reducir precios o expandirse agresivamente.

Incremento moderado de precios: La menor competencia permite precios más elevados que en un entorno de información perfecta, aunque sin alcanzar los niveles observados en escenarios de asimetría completa.

Reducción de la concentración extrema: Si bien persisten diferencias en el acceso a la información, el comportamiento más conservador de las empresas limita la acumulación desproporcionada de cuota de mercado por parte de los actores dominantes.

El sesgo de aversión a la pérdida influye no solo en precios, sino también en decisiones estratégicas como adopción tecnológica, innovación y expansión, favoreciendo comportamientos conservadores que refuerzan estructuras oligopólicas. Esto refuerza la necesidad de que las políticas regulatorias aborden tanto las asimetrías informativas como los efectos de los sesgos conductuales sobre la eficiencia y la equidad.

Se incorporó un índice tecnológico estratégico, construido mediante análisis de componentes principales (PCA), para evaluar el impacto del uso de tecnologías avanzadas. Aunque el índice no fue estadísticamente significativo en los modelos utilizados, su inclusión sugiere que disponer de tecnología no garantiza ventaja si no está acompañada de acceso privilegiado a información o contexto institucional favorable.

Este resultado refuerza la hipótesis central del estudio: la asimetría informativa es el principal factor que determina la conducta estratégica en mercados concentrados, por encima de la mera inversión tecnológica.

5. Discusión

Los resultados del estudio confirman que la información asimétrica es un factor determinante en la dinámica estratégica de los mercados oligopólicos, permitiendo a ciertas empresas anticiparse a los movimientos del mercado, consolidar su poder y elevar precios de forma sostenida. Esta ventaja competitiva se ve amplificada por el uso de algoritmos predictivos y aprendizaje automático, que facilitan prácticas como la coordinación tácita sin necesidad de acuerdos explícitos (Calvano et al., 2020; Brynjolfsson et al., 2021).

La evidencia empírica y teórica revela que esta desigualdad informativa genera estructuras de mercado menos competitivas y eficientes. Plataformas digitales refuerzan estas distorsiones mediante técnicas de personalización opaca, restringiendo la capacidad de elección del consumidor y reduciendo el bienestar general (Brynjolfsson et al., 2021). En paralelo, tecnologías emergentes como *blockchain* se proponen como posibles soluciones para garantizar trazabilidad y transparencia, aunque su implementación requiere coordinación interinstitucional (Overby & Jap, 2021).

A nivel teórico, la discusión incorpora tanto enfoques convencionales —como la teoría de juegos con información imperfecta— como perspectivas institucionales y austriacas. Autores como Stigler (1961) subrayan que los costos de acceso a la información dependen del entorno regulatorio, mientras que desde la visión austriaca (Hayek, 1945; Huerta de Soto, 2022) se argumenta que la incertidumbre informativa es inherente al proceso de mercado. Integrar ambas visiones permite avanzar hacia un marco de regulación más equilibrado, que combine transparencia algorítmica con fomento a la innovación descentralizada.

En consecuencia, este trabajo propone que las políticas regulatorias evolucionen hacia esquemas proactivos, con énfasis en la auditoría de algoritmos, el impulso de tecnologías abiertas y la reducción de barreras de entrada en sectores dominados por pocos actores. Estas medidas pueden mitigar las distorsiones competitivas y favorecer una estructura de mercado más equitativa y eficiente.

Este estudio demuestra que la información asimétrica es un factor crítico en la configuración del poder de mercado en entornos oligopólicos. Las empresas que acceden a información privilegiada pueden anticipar decisiones rivales, ajustar precios estratégicamente y consolidar su posición

competitiva. Además, se confirma que el comportamiento empresarial no responde únicamente a la racionalidad neoclásica, sino que también está influenciado por sesgos cognitivos como la aversión a la pérdida, lo que justifica la integración de la economía conductual en los modelos estratégicos.

La asimetría informativa no solo distorsiona la eficiencia del mercado y el bienestar del consumidor, sino que también facilita la cooperación tácita entre competidores, reduciendo la competencia sin necesidad de acuerdos explícitos. Estas dinámicas justifican la necesidad de marcos regulatorios más sofisticados, que integren tecnologías emergentes y enfoques conductuales.

Contribuciones de los autores según CRediT: Conceptualización, O.R.; metodología, O.R.; software, O.R.; validación, O.R.; análisis formal, O.R.; investigación, O.R.; recursos, O.R.; gestión de datos, O.R.; redacción—preparación del borrador original, O.R.; redacción—revisión y edición, O.R., R.G., & J.T.; supervisión, R.G., & J.T. “Los autores han leído y aprobado la versión publicada del manuscrito.”

Conflictos de interés: “Los autores declaran que no existen conflictos de interés.”

References

- Akerlof, G. A. (1970). The market for “lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2000). Economics and identity. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 715–753. <https://doi.org/10.1162/003355300554881>
- Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2010). *Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*. Princeton University Press.
- Ball, L., Mankiw, N. G., Romer, D., Akerlof, G. A., Rose, A., Yellen, J., & Sims, C. A. (1988). The new Keynesian economics and the output-inflation trade-off. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1988(1), 1–82. <https://doi.org/10.2307/2534424>
- Bisin, A., & Gottardi, P. (2006). Efficient competitive equilibria with adverse selection. *Journal of Political Economy*, 114(3), 485–516. <https://doi.org/10.1086/503754>
- Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The Productivity J-Curve: How Intangibles Complement General Purpose Technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics* 13(1), 333–72. <https://doi.org/10.1257/mac.20180386>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
- Calvano, E., Calzolari, G., Denicolò, V., & Pastorello, S. (2020). Artificial intelligence, algorithmic pricing, and collusion. *American Economic Review*, 110(10), 3267–3297. <https://doi.org/10.1257/aer.20190623>
- Camerer, C. F. (2003). *Behavioral game theory: Experiments in strategic interaction*. Princeton University Press.
- Chiu, W. H., & Karni, E. (1998). Endogenous adverse selection and unemployment insurance. *Journal of Political Economy*, 106(4), 806–827. <https://doi.org/10.1086/250030>
- Einav, L., Finkelstein, A., & Cullen, M. R. (2010). Estimating welfare in insurance markets using variation in prices. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(3), 877–921. <https://doi.org/10.1162/qjec.2010.125.3.877>
- Finkelstein, A., & Poterba, J. M. (2004). Adverse selection in insurance markets: Policyholder evidence from the U.K. annuity market. *Journal of Political Economy*, 112(1), 183–208. <https://doi.org/10.1086/379936>
- Gilligan, T. W. (2004). Lemons and leases in the used business aircraft market. *Journal of Political Economy*, 112(5), 1157–1186. <https://doi.org/10.1086/422561>
- Goldfarb, A., & Tucker, C. (2019). Digital economics. *Journal of Economic Literature*, 57(1), 3–43. <https://doi.org/10.1257/jel.20171452>
- Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519–530. <https://www.jstor.org/stable/1809376>

- Huerta de Soto, J. (2022). *Socialismo, cálculo económico y función empresarial* (9a. ed.). Unión Editorial.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Overby, E. M., & Jap, S. D. (2009). *Electronic and physical market channels: A multiyear investigation in a market for products of uncertain quality*. *Management Science*, 55(6), 940–957. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.0998>
- Sánchez-Bayón, A. (2023). From Neoclassical synthesis to Heterodox synthesis in the digital economy. *Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*, 19(2). <https://doi.org/10.52195/pm.v19i2.818>
- Rothschild, M., & Stiglitz, J. E. (1976). Equilibrium in competitive insurance markets: An essay on the economics of imperfect information. *The Quarterly Journal of Economics*, 90(4), 629–649. <https://doi.org/10.2307/1885326>
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
- Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *Journal of Political Economy*, 69(3), 213–225. <https://doi.org/10.1086/258464>
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. MIT Press.
- Zame, W. R. (2007). Incentives, contracts, and markets: A general equilibrium theory of firms. *Econometrica*, 75(5), 1453–1500. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0262.2007.00799.x>



Artículo

Liderazgo virtual en la industria manufacturera post-Covid-19: Una revisión integrativa

Virtual leadership in the post Covid-19 manufacturing industry: An integrative review

Jorge Salvador Lares^{1*}, Luis Daniel Azpeitia², Carlos Jesús González-Macias³

¹ Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México; al198937@alumnos.uacj.mx; ORCID: 0000-0001-5622-2110

² Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México; luis.azpeitia@uacj.mx; ORCID: 0000-0003-1673-8045

³ Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México; cgonzalez@uacj.mx; ORCID: 0000-0003-2278-8751

* Autor de correspondencia / Correspondence author

Recibido: 08/01/2025; Aceptado: 17/04/2025; Publicado: 01/07/2025.

DOI: <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1807>

Resumen: En 2020, la pandemia del Covid-19 generó una paralización a nivel global, obligando a las industrias a buscar alternativas para mantener y garantizar el funcionamiento de la sociedad. Este fue el caso de la industria manufacturera, que implementó el trabajo virtual o teletrabajo como una estrategia clave. El presente análisis bibliográfico busca explorar cómo el liderazgo virtual ha influido en el desempeño, bienestar de los empleados y las dinámicas organizacionales en el contexto de la pandemia. La metodología adaptada es de enfoque integrativo, lo que permite combinar conocimientos teóricos y empíricos para identificar patrones, vacíos y oportunidades en el ámbito del liderazgo virtual. Los resultados señalan que el liderazgo transformacional y auténtico se consideran los más adecuados, tanto por los líderes como por los empleados de la industria manufacturera. Estos estilos destacan por su capacidad para generar confianza, motivación y adaptabilidad en entornos virtuales. Esto subraya la necesidad de profundizar en el trabajo virtual, particularmente en su impacto a largo plazo en la productividad, el bienestar laboral y la sostenibilidad organizacional.

Palabras clave: Liderazgo Virtual, Equipo Virtual, Industria Manufacturera, Liderazgo Transformacional, Metodología Integrativa, Covid-19.

Clasificación JEL: M11, M21, M54.

Como citar / How to cite:

Lares, J. S., Azpeitia, L. D., & González-Macias, C. J. (2025). Liderazgo virtual en la industria manufacturera post-Covid-19: Una revisión integrativa. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 66–83. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1807>



Este artículo está bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento NoComercial 4.0 Internacional. This article is under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: In 2020, the Covid-19 pandemic caused a global standstill, forcing industries to seek alternatives to sustain their operations and ensure the continued functioning of society. This was the case for the manufacturing industry, which adopted virtual work or telecommuting as a key strategy. This literature-based analysis explores how virtual leadership has influenced employee performance, well-being, and organizational dynamics during the pandemic. An integrative approach was adopted as the research methodology, allowing for the combination of theoretical and empirical knowledge to identify patterns, gaps, and opportunities in the field of virtual leadership. The findings indicate that transformational and authentic leadership styles are considered the most effective by both leaders and employees in the manufacturing sector. These styles are notable for fostering trust, motivation, and adaptability in virtual environments. This highlights the need for further research into virtual work, especially regarding its long-term impact on productivity, employee well-being, and organizational sustainability.

Keywords: Virtual Leadership, Virtual Team, Manufacturing Industry, Transformational Leadership, Integrative Methodology, Covid-19.

JEL Classification: M11, M21, M54.

1. Introducción

La pandemia de Covid-19 aceleró de manera contundente la transición hacia modalidades de trabajo remoto, transformando las dinámicas organizacionales y colocando al liderazgo virtual en el centro del debate académico y empresarial. En este nuevo entorno, las organizaciones han debido adaptarse rápidamente a estructuras laborales digitalizadas, donde la eficacia del liderazgo depende no solo de habilidades técnicas, sino también de competencias interpersonales mediadas por la tecnología.

En este contexto, la literatura sobre liderazgo virtual ha crecido de forma significativa, reflejando un enfoque multidimensional que abarca desde su impacto en el desempeño y la satisfacción laboral, hasta la identificación de competencias clave en los líderes que operan en entornos virtuales. Los estudios recientes analizan cómo factores como el liderazgo transformacional, la gestión del cambio, la cultura organizacional y las herramientas digitales configuran el éxito de los equipos remotos en diversos sectores y regiones geográficas. Investigaciones en América Latina, Europa y Asia han permitido comparar enfoques culturales y organizacionales, aportando una visión global y contextualizada sobre los retos y oportunidades del liderazgo en tiempos de virtualidad.

Particularmente en América Latina, se han documentado casos relevantes que revelan la necesidad de adoptar enfoques de liderazgo sensibles a las condiciones socioculturales y económicas locales. México, Colombia y Costa Rica, entre otros países, ofrecen ejemplos valiosos sobre cómo las organizaciones enfrentan la complejidad del trabajo remoto y redefinen prácticas de liderazgo con miras a mejorar el rendimiento laboral, la innovación y el bienestar del talento humano.

Este artículo tiene como objetivo presentar una revisión bibliográfica integrativa para explorar cómo el liderazgo virtual ha influido en la productividad, el bienestar de los empleados y las dinámicas organizacionales en el contexto post Covid-19, así como identificar enfoques teóricos predominantes y vacíos existentes en la literatura.

2. Revisión de literatura

2.1. Liderazgo

El término “liderazgo” o “líder” en las organizaciones ha tenido numerosas definiciones desde que Kurt Lewin (Zuzama Covas, 2016) estableciera en 1930 las definiciones de líder autocrático, democrático

y *laissez faire* (Geraldo Campos et al., 2020; Palafox Soto et al., 2020; Zuzama Covas, 2016). Cabe destacar que esta definición ha evolucionado conforme se han desarrollado las teorías organizacionales (Palafox Soto et al., 2020; Suárez Campas et al., 2020; Agüero, 2007). Desde entonces, se puede inferir que las organizaciones y el liderazgo han estado estrechamente vinculados, especialmente desde que estas se convirtieron en entidades públicas. A pesar de las diferentes definiciones, el denominador común es la parte que destaca la capacidad de “influir en las personas o en los trabajadores” (Navia Mayorga et al., 2019; Guilló & Mancebo-Aracil, 2017; Pedraja-Rejas et al., 2006; Meraz-Sepulveda, 2018).

Antes de abordar el liderazgo virtual, es crucial comprender su origen. Se inicia con el enfoque o teoría clásica del liderazgo, cuyo iniciador fue Kurt Lewin por 1930. Posteriormente, surgió la teoría de los rasgos puesta en marcha por Staggble y House (Castro et al., 2006). Luego emergió la teoría del comportamiento en las universidades de Ohio, Iowa, Michigan y McGregor (Chow et al., 2017), seguida por la teoría de la contingencia de Fielder (Anheier et al., 2012). Más tarde, apareció la teoría de la ruta-meta de Robert House (Koontz et al., 2012; Robbins & Coulter, 2010). Seguidamente, la teoría carismática de Weber y House (Novitasari et al., 2021; Anheier et al., 2012; Conger et al., 2000), y después, el enfoque participativo de Wroom y Yetoon (Hernández-Palomino et al., 2016; Palafox Soto et al., 2020). A continuación, surgieron las teorías transaccional y transformacional de Burns (Purwanto et al., 2020; Vera & Crossan, 2004), y el liderazgo auténtico promovido por Bill George (Gardner et al., 2005; Hoch et al., 2018; Avolio & Gardner, 2005). Finalmente, el liderazgo ético que no hubo un promotor en particular (Hoch et al., 2018; Ko et al., 2018; Mango, 2018; Mayer et al., 2012). En la Figura 1 se muestra un cronograma sobre las teorías del liderazgo.

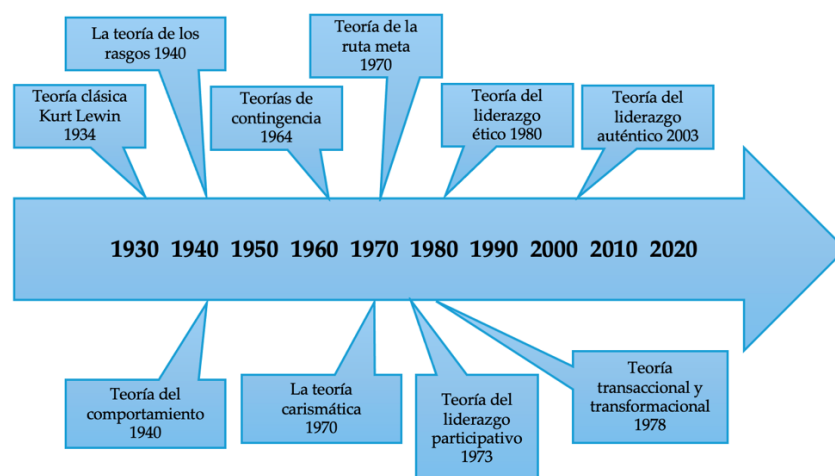


Figura 1. Teorías de liderazgo.

1.2 Liderazgo virtual

El liderazgo virtual tiene sus orígenes a finales de los 90 y principios del 2000. Avolio et al. (2001) fueron los primeros en dar relevancia al incipiente trabajo virtual, elaborando una teoría denominada “*Adaptative Structuration Theory*” (Teoría de la estructuración adaptativa). Esta teoría señala que los efectos de las Tecnologías de Información Avanzada (TIA) surgen de su interacción con las organizaciones, de las cuales el liderazgo forma parte, y estas organizaciones, al igual que el liderazgo, pueden transformarse como resultado de esas interacciones.

Como se observa, ya en 2001 se contemplaba que la tecnología tendría un impacto en las relaciones entre tecnología, organización y líder. Por otro lado, Avolio le da el nombre de e-liderazgo debido a las

nuevas tecnologías que estaban emergiendo en las organizaciones; y define el e-liderazgo como “un proceso de influencia social mediada por la TIA lo que produce cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos, desarrollándose con individuos, grupos y organizaciones” (Avolio et al., 2001). Es importante destacar que la definición no proporciona una guía específica sobre cómo debe gestionarse el liderazgo, pero conserva el concepto de influenciar y no se enfoca en los resultados de las organizaciones, sino en las mismas. Por otro lado, es de reconocer que existe un propósito para el liderazgo.

Desde el análisis inicial del liderazgo en 1940, han transcurrido 82 años, evidenciándose una evolución constante que también ha impactado significativamente el concepto de liderazgo. A partir de los estudios de Kurt Lewin, este ha experimentado transformaciones sustanciales, particularmente en el contexto de la pandemia del Covid-19 que ha impulsado el desarrollo del liderazgo virtual en diversas industrias. Según Samartinho et al. (2015), el liderazgo virtual, también denominado electrónico, es un fenómeno multidimensional que se distingue notablemente del liderazgo tradicional. Este enfoque puede ser entendido como una amalgama de competencias y estructuras que abarcan habilidades cognitivas, cogniciones y metacogniciones contribuyendo de manera integral al desempeño de los equipos (Loucks & Ozogul, 2020; Wei & Ko, 2021; Alhebsi et al., 2021; García Madrigal & Gentilin, 2022).

Para gestionar eficazmente equipos virtuales, los líderes virtuales deben poseer una profunda comprensión de los entornos organizacionales y tecnológicos con los que interactúan. Entre los retos más significativos se encuentran el dominio de las herramientas tecnológicas, la adaptación a entornos de comunicación asincrónica, la creación de sinergias en equipos dispersos y el logro de niveles de productividad, aspectos novedosos para el liderazgo contemporáneo. La formación específica puede dotar a los líderes virtuales de las habilidades necesarias para influir de manera efectiva en los miembros del equipo. Estas competencias incluyen el uso de la comunicación mediada por computadora, la generación de confianza, la reducción de la percepción de distancia subjetiva, el intercambio de información, la gestión de ganancias y pérdidas, el abordaje de sentimientos de aislamiento, el fomento de la participación y mejora de la coordinación y cohesión grupal (Subrahmanyam, 2020).

Por otro lado, Salas-Molina (2020) señala cómo la Industria Manufacturera de Ciudad Juárez se vio compelida a cerrar parte de sus operaciones y trasladarlas a los domicilios de los trabajadores. Este cambio generó importantes repercusiones en la infraestructura tanto en la organizacional como en la de los hogares, abarcando aspectos tecnológicos, de control y personales. Los sistemas laborales, como la producción, la gestión de recursos humanos y el servicio al cliente, debieron adaptarse, transitando de una modalidad presencial a una virtual. Para esta industria, esta transición representó un desafío considerable, dado que carecía de experiencia en la implementación de modelos virtuales. Uno de los mayores retos fue diseñar estrategias efectivas para trasladar las actividades laborales desde las instalaciones de la empresa hasta los hogares de los empleados. En este contexto, el departamento de tecnología desempeñó un papel crucial, al tener que transformar espacios domésticos en áreas funcionales y eficientes para la organización, sin comprometer la viabilidad de los empleados. Esta tarea implicó un desafío significativo para los ingenieros responsables de la operación. Además, la reorganización de los horarios y la planificación de las actividades de los empleados constituyeron un obstáculo adicional. Mientras que las actividades grupales en las instalaciones físicas pudieron ser organizadas de manera directa, la dispersión geográfica de los equipos en la modalidad virtual demandó una planificación más completa y exhaustiva.

En cuanto a las habilidades, resulta esencial comprender los desafíos y diferencias inherentes entre los equipos virtuales y los equipos tradicionales (Purvanova & Bono, 2009), ya que esto permite delinear las características que debe poseer ser un líder virtual, así como los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para desempeñar de manera efectiva (Johnson, 2008). Según Efimov et al. (2020), el liderazgo virtual no debe ser concebido como un estilo de liderazgo en sí mismo, sino como un conjunto

de condiciones contextuales específicas relacionadas con la distancia geográfica y las modalidades de trabajo flexible. En este sentido, los líderes virtuales necesitan desarrollar un conjunto de habilidades particulares, entre las que destacan: a) habilidad en la comunicación electrónica (Roman et al., 2019), b) Habilidad social virtual (Efimov et al., 2020), c) habilidad para la construcción de equipos virtuales (Ford et al., 2017; Maduka et al., 2018) d) Habilidad en el manejo del cambio electrónico (Bagga et al., 2022; Roman et al., 2019), e) habilidades tecnológicas (Roman et al., 2019; Samartinho et al., 2015), y f) la habilidad de generar confianza (Roman et al., 2019; Ford et al., 2017).

En este contexto, Kohnstopp y McCann (2020) identifican las características que los líderes deben considerar como esenciales para el éxito de una organización virtual. Los autores destacan cuatro dimensiones clave, las cuales se explican a continuación: a) preocupación por el elemento humano, que enfatiza la importancia de atender las necesidades y el bienestar de los colaboradores (Bañuls et al., 2007), b) Inspiración y motivación fundamentales para fomentar el compromiso y la productividad de los equipos (Lauring & Jonasson, 2018), c) Confianza en sí mismos, una cualidad crítica para tomar decisiones y liderar con efectividad (Khan, 2012), y d) Comunicación y entrenamiento, esenciales para mantener una interacción clara y que garantiza el desarrollo continuo del equipo (Etheridge et al., 2022).

Con base en lo expuesto, este estudio tuvo como objetivo principal analizar la influencia del liderazgo virtual en todas las áreas del desempeño organizacional, las competencias digitales requeridas, el bienestar de los empleados y las dinámicas organizacionales en el contexto post-Covid-19. Asimismo, identificar los enfoques teóricos predominantes sobre este fenómeno.

3. Metodología

Con el fin de cumplir los objetivos de esta revisión integrativa, se empleó el enfoque cualitativo propuesto por Valencia-Contrera (2022) basado en la localización, selección y análisis crítico de literatura académica relevante para el estudio del liderazgo virtual en la industria manufacturera. Aunque no se siguió un protocolo sistemático estricto, sí se implementó un procedimiento riguroso para asegurar la pertinencia, validez y coherencia de las fuentes recopiladas. A continuación, se detalla el proceso seguido:

3.1. Criterios de inclusión y exclusión

Se definieron criterios previamente a la búsqueda con el propósito de acotar el alcance de los documentos considerados. En primer lugar, sólo se incorporaron trabajos que abordaran explícitamente alguno de los siguientes temas:

- (a) liderazgo en entornos virtuales o teletrabajo en contextos industriales;
- (b) desempeño organizacional vinculado a la modalidad virtual;
- (c) competencias digitales y habilidades remotas; y
- (d) comparación entre modalidades presencial y virtual en actividades laborales en el hogar.

Sólo se incluyeron artículos científicos arbitrados, tesis de posgrado y capítulos de libro disponibles en repositorios académicos reconocidos. Además, se limitó la selección a publicaciones en español o en inglés, con fecha de emisión entre 2018 y 2024, con el fin de reflejar tanto antecedentes previos a la pandemia como experiencias durante la etapa de adaptación al trabajo remoto.

3.2. Fuentes de información y estrategia de búsqueda

Para la recolección de datos bibliográficos se consultaron las siguientes bases de datos: Google Scholar, bases institucionales de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), Scopus, Web of Science y repositorios de tesis doctorales de universidades mexicanas. La búsqueda se efectuó mediante combinaciones booleanas de términos clave, entre los cuales destacan “liderazgo virtual”, “equipos virtuales”, “habilidades virtuales”, “desempeño organizacional”, “industria manufacturera”, “liderazgo

presencial” y “actividades profesionales en el hogar”. Estas cadenas se aplicaron en campos de título y resumen para garantizar que los documentos recuperados estuvieran estrechamente ligados al objeto de estudio. En segunda instancia, se llevó a cabo una revisión manual de las listas de referencias de los artículos seleccionados, con el propósito de identificar fuentes adicionales que no hubieran aparecido en la búsqueda inicial.

3.3. Proceso de filtrado y selección

El conjunto de resultados obtenido se sometió a un proceso de filtrado en tres etapas:

Preselección (títulos y resúmenes): se descartaron duplicados, estudios tangenciales o aquellos cuyas variables principales no se ajustaran a los criterios de inclusión.

Revisión de texto completo: los trabajos preseleccionados se leyeron en su totalidad para evaluar la solidez metodológica (claridad en objetivos, pertinencia del diseño, técnicas de recolección de datos) y la relevancia empírica de sus hallazgos. Se priorizaron aquellas investigaciones que ofrecieran evidencia directa sobre el impacto del liderazgo virtual en ambientes manufactureros o que presentaran marcos teóricos aplicables al contexto de las maquiladoras.

Extracción de información: de cada documento seleccionado se obtuvo, como mínimo, el año de publicación, el país donde se llevó a cabo el estudio, el tipo de método empleado (cualitativo, cuantitativo o mixto), la población o muestra analizada, las técnicas de recolección de datos (entrevistas semiestructuradas, cuestionarios, análisis de contenido, etc.) y los resultados relevantes relacionados con competencias digitales, cohesión de equipos, bienestar de los colaboradores y niveles de productividad.

3.4. Análisis y síntesis de datos

Una vez concluida la etapa de extracción, se procedió a organizar la información siguiendo un análisis temático de corte inductivo. Para ello, se definieron categorías preexistentes —basadas en ejes conceptuales como comunicación mediada por tecnología, generación de confianza, gestión del cambio y competencias tecnológicas— y se permitió la emergencia de nuevas categorías durante la lectura crítica, tales como resiliencia organizacional y sostenibilidad del trabajo virtual. A partir de estas categorías, se relacionaron hallazgos teóricos y empíricos con el propósito de identificar patrones comunes, vacíos en la literatura y líneas de investigación pendientes.

Cabe destacar que, aunque este estudio no incluye un diagrama de flujo formal ni aplica las fases de un meta-análisis, se mantuvo la rigurosidad a través de la triangulación de información proveniente de al menos dos bases de datos distintas para cada tema relevante.

De este modo, la metodología aquí descrita ofrece una ruta clara para integrar conocimiento teórico y evidencia empírica sobre el liderazgo virtual en la industria manufacturera de Ciudad Juárez, tanto en el periodo anterior al Covid-19 como en la fase de transición al trabajo remoto. Este enfoque garantiza que la revisión no se perciba como superficial o básica, sino como un análisis minucioso y bien fundamentado que sirve de punto de partida para investigaciones futuras.

4. Resultados

4.1. Liderazgo, equipos virtuales y el desempeño

Se revisaron estudios que utilizaron un análisis cuantitativo sobre el impacto del liderazgo virtual en el desempeño organizacional, desarrollado por Garro-Abarca et al. (2021) en pleno contexto de la pandemia. Este estudio empleó el método de ecuaciones estructurales para analizar los factores que influyen en el desempeño de equipos virtuales de desarrolladores de software en Costa Rica. Además, examinó la cohesión dentro de estos equipos. Los resultados destacaron que la comunicación constituye un factor determinante para el desempeño efectivo de los equipos. Asimismo, se identificó que la

confianza, tanto entre los integrantes del equipo, como entre estos y su líder es esencial (Garro-Abarca et al., 2021). Otro aspecto crítico fue el empoderamiento, especialmente debido a la naturaleza remota los equipos virtuales, que permiten los miembros tomar decisiones autónomas frente a las situaciones de contingencia. En este sentido, Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) destacan la importancia de combinar enfoques cualitativos y cuantitativos en investigaciones de esta naturaleza para obtener un panorama más completo. Además, La metodología integrativa, como señala Valencia-Contrera (2022) permite una visión más exhaustiva que combina múltiples enfoques para profundizar en temas complejos como el liderazgo virtual. En suma, los factores esenciales para el éxito de los equipos y el liderazgo virtual, son la comunicación, la confianza y el empoderamiento (Garro-Abarca et al., 2021).

De manera similar a los estudios realizados por Garro-Abarca et al. (2021) sobre el liderazgo y los equipos virtuales durante el Covid-19, también Whillans et al. (2021) llevaron a cabo una investigación en los Estados Unidos en la cual realizaron un estudio cualitativo con empleados de una organización profesional de servicios. Este estudio se centró en analizar cómo los equipos adaptaron sus actividades durante la pandemia y cómo fue su experiencia con el trabajo virtual. A diferencia de los estudios previos, que se enfocaron en el rendimiento y la cohesión de los equipos, este análisis abordó las tareas, los procesos en relación de la dinámica grupal y las interacciones dentro del equipo. Los resultados indicaron una disminución inicial en la eficacia de las tareas y procesos, así como confusión en las interacciones. Sin embargo, se identificaron tres tipos principales de interacciones; sociales, de grupo y desarrollo. Las interacciones sociales se refieren a las relaciones entre miembros del equipo fuera del ámbito laboral; las interacciones de grupo incluyen conversaciones informales relacionadas con el desempeño individual; y las relaciones de desarrollo están asociadas a actividades formales dentro de la organización. Estos hallazgos destacan dinámicas únicas del entorno virtual, imposibles de replicar en contextos presenciales. Con el tiempo, los equipos lograron superar las dificultades iniciales de la transición a la virtualidad, aprendiendo a operar eficazmente y mejorando el desempeño general (Whillans et al., 2021).

En Alemania, Bartsch et al. (2021) llevaron a cabo un estudio en el contexto de la pandemia de Covid-19 para evaluar la eficacia del liderazgo en relación con el rendimiento laboral en entornos virtuales. El estudio abordó aspectos como la tensión relacionada con el trabajo, la autonomía laboral, la cohesión del equipo, y los efectos moderadores de la madurez digital del proveedor de servicios. La metodología consistió en la aplicación de un cuestionario a empleados del sector de servicios, incluidos medios de comunicación, seguros, consultoría y educación. Para el análisis de los datos fue exprofeso en el cierre por la pandemia entre abril y mayo del 2020 y la muestra fue de 206 empleados. Para el análisis de los datos el modelado de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Los resultados destacaron la importancia de que es necesario un liderazgo enfocado tanto en las tareas como en las relaciones para mantener el rendimiento laboral de los empleados en entornos virtuales durante crisis como la pandemia. Asimismo, se identificaron efectos mediadores significativos de la autonomía laboral individual de los empleados y la cohesión del equipo en el desempeño laboral. De manera inesperada, la tensión relacionada con el trabajo no mostró impacto significativo en el rendimiento laboral de los empleados. Este estudio subraya la necesidad de adaptar el estilo de liderazgo a las particularidades de los entornos virtuales y a las condiciones de crisis, enfatizando la autonomía y la cohesión como factores clave para la efectividad organizacional.

En España, Flavián et al. (2022) realizaron un estudio que analizó la influencia de los rasgos de personalidad en la eficacia de los equipos virtuales, evaluando específicamente el efecto de la personalidad de los subordinados en la confianza depositada en el líder y el impacto de esta confianza en el compromiso del equipo y su efecto en el desempeño. Asimismo, se examinó cómo el grado de virtualidad del equipo y el género del líder moderan la relación entre personalidad y confianza. La metodología se fundamentó en el análisis sistemático de la literatura académica dirigida a trabajadores habituales de equipos virtuales, utilizando una base de datos obtenida de la red social LinkedIn (Guinalíu

& Díaz de Rada, 2020)), se recopilaban 217 respuestas, las cuales fueron analizadas mediante un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados mostraron que la extroversión de los subordinados tenía un efecto positivo y significativo en la confianza hacia el líder, mientras que los niveles elevados de estrés se asociaron negativamente con dicha confianza en el líder. En cuanto al grado de virtualidad, los participantes cuyo trabajo virtual representaba más del 80% fueron clasificados de alta virtualidad, y aquellos con menor porcentaje, como de baja virtualidad. Respecto al género del líder, aunque no se observaron diferencias significativas en relación entre personalidad y confianza, los trabajadores reportaron experimentar menores niveles de estrés cuando eran liderados por mujeres. Este hallazgo destaca la importancia del género del líder como moderador en contextos virtuales y por ende en el desempeño (Flavián et al., 2022).

Al igual que en otras regiones del mundo, en los Estados Unidos, se llevaron a cabo estudios sobre el liderazgo virtual. Cripe y Burleigh (2022) realizaron una investigación en *Silicon Valley*, California, con el propósito de identificar las habilidades de liderazgo, comportamientos, herramientas de comunicación y técnicas necesarias para dirigir y comunicarse eficazmente con equipos virtuales de proyectos de IT. La metodología empleada fue un estudio de caso cualitativo a diez directores de proyectos exitosos de IT en la región. En cuanto las habilidades del liderazgo virtual identificadas, los directores destacaron: 1) el uso de habilidades de coaching y colaboración, 2) el establecimiento de relaciones personales al principio del proyecto, 3) la escucha activa, 4) la capacidad de motivar equipos, 5) la comprensión de diferencias culturales y legislaciones locales, 6) la provisión de herramientas adecuadas, y 7) asegurar que los empleados perciban liderazgo y dirección clara. Ahora bien, en cuanto al comportamiento necesario, los líderes deben demostrar autoconfianza y confianza en sus equipos, ofrecer expectativas claras, delegar la propiedad y la responsabilidad de las actividades, ser flexibles con zonas horarias, adoptar herramientas tecnológicas emergentes, gestionar situaciones laborales cómodas y relajadas, y ser pacientes y abiertos frente a desafíos globales. Asimismo, deben adaptarse a nuevos entornos a través de esfuerzos coordinados y comunicación efectiva. Finalmente, en cuanto a herramientas de comunicación, los directores identificaron más efectivas las plataformas como Share Point, Microsoft Teams, WebEx, Skype, Jira, WeChat y otras específicas de cada organización (Cripe & Burleigh, 2022).

Por otro lado, Garro-Abarca et al. (2021), y Cripe y Burleigh (2022) llevaron a cabo una investigación en Indonesia en la que analizaron la influencia del liderazgo virtual en las organizaciones de innovación (Muñoz-Pascual et al., 2021) para hacer frente a la crisis provocada por la pandemia del Covid-19. Para tal caso, se utilizó la técnica de muestreo intencional no probabilístico a los encuestados que procedieron de los medios de comunicación social LinkedIn, con los criterios de inclusión de empleados que han trabajado durante al menos 6 años. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales y para el análisis de datos el software Amos 25.0. Los resultados mostraron que el liderazgo virtual, de servicio y transformacional influyen en la creatividad (Humala, 2018) de los empleados y esta influye en gran medida en la innovación organizacional, por lo que encontraron un nuevo modelo para hacer frente a la pandemia que es el liderazgo virtual. Por lo tanto, estos resultados fueron útiles para que los directores superaran los retos durante las próximas crisis similares a la pandemia del Covid-19 y sepan gestionar la creatividad de los empleados para una mejor organización innovadora (García-Morales et al., 2012) y hacer de la ciencia una referencia para encontrar soluciones.

En la India, Bagga et al. (2022) realizaron una investigación sobre la relación del liderazgo transformacional, la cultura y la gestión del cambio entre los empleados de equipos virtuales. De igual forma, el objetivo se amplió para examinar el papel mediador de la cultura organizacional en relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del cambio entre los empleados de equipos virtuales. Para este caso se empleó un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales y se llevó a cabo un estudio a empleados de IT de diez organizaciones y la técnica de muestreo fue no probabilística intencional y por conveniencia. Los resultados revelaron que el liderazgo transformacional

y la cultura organizacional están positiva y significativamente relacionados con la gestión del cambio. La cultura organizacional medió parcialmente en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del cambio entre los empleados de equipos virtuales.

En Turquía, Dilby y Farmanesh (2023) realizaron un estudio que evaluó el impacto del liderazgo virtual en la satisfacción laboral de los empleados del sector de las tecnologías de la información considerado una industria de alto rendimiento. En el modelo propuesto se analizaron los efectos mediadores de la confianza en los líderes y el equilibrio de la vida laboral y familiar en la relación liderazgo virtual y satisfacción laboral. La investigación empleó un modelo cuantitativo de tipo deductivo, utilizando un muestreo por conveniencia con la participación de 196 encuestados. El análisis de datos se realizó mediante el software Smart PLS, utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) (Muñoz-Pascual et al., 2021). Los hallazgos del estudio destacaron que los líderes virtuales desempeñan un papel crucial en la satisfacción laboral de los empleados en el sector de las tecnologías de la información. Asimismo, los efectos mediadores tanto en la confianza en los líderes como del equilibrio entre el trabajo y vida personal, resultaron ser factores significativos que contribuyen a mejorar el entorno laboral, permitiendo a los líderes alcanzar mejores resultados. Además, los resultados sugieren una serie de implicaciones prácticas académicas que pueden beneficiar para los líderes virtuales, favoreciendo tanto el desempeño organizacional como la satisfacción individual de los empleados (Dilby & Farmanesh, 2023).

Otro estudio relevante sobre la virtualidad durante la pandemia del Covid-19 fue realizado por Schlaegel et al. (2023) en Alemania, centrado en el rendimiento individual en equipos virtuales globales (desempeño organizacional) y el papel de la autorregulación y valores culturales individuales. Este estudio internacional, incluyó a 2,727 consultores en países de habla Inglesa. Los hallazgos revelaron que el estrés persistente afectó significativamente el desempeño, aunque este negativo se mitigó mediante la autorregulación, competencia clave en los entornos virtuales (Efimov et al., 2020). Además, la autorregulación está influenciada por valores culturales individuales, alineándose con Hofstede (2011), quien destaca su importancia en la gestión del estrés y las demandas laborales. Los resultados ofrecen implicaciones prácticas tanto para individuos como para organizaciones en situaciones de crisis. Según Bandura (1991), la autorregulación puede fortalecerse con estrategias como la autoevaluación y la fijación de metas. Asimismo, las organizaciones pueden implementar programas de capacitación que fortalezcan esta capacidad, como los sugieren Garro-Abarca et al. (2021) en el ámbito del liderazgo virtual, fomentando así la resiliencia ante el estrés (Schlaegel et al., 2023).

En el ámbito internacional y nuevamente en Alemania, Efimov et al. (2024) examinaron las experiencias de los líderes virtuales durante la pandemia del Covid-19 e identificaron condiciones y medidas preventivas para promover el liderazgo orientado a la salud (LoS por sus siglas en español; en inglés, *Health-oriented leadership* (HoL)). La metodología incluyó la consulta a 16 líderes virtuales alemanes entre mayo y julio de 2021. Los datos fueron analizados inductivamente con el método Mayring, un enfoque cualitativo para clasificar y evaluar materiales como entrevistas, videos y artículos de prensa (Mayring, 2022). Se realizaron análisis exploratorios para comparar líderes con y sin experiencia prepandémica en liderazgo virtual. Los resultados indicaron que todos enfrentaron desafíos en la implementación de LoS, dependiendo de factores personales, organizacionales, sociales y técnicos. Además, los líderes con experiencia previa destacaron la necesidad de medidas preventivas estructurales, mientras que aquellos sin experiencia enfatizaron medidas conductuales. El estudio concluyó que implementar el LoS en equipos virtuales requiere ajustes significativos en el comportamiento del liderazgo y un enfoque estratégico por parte de las organizaciones para facilitar su adopción.

En el contexto de Latinoamérica, también se han realizado investigaciones sobre el liderazgo y equipos virtuales, aunque comúnmente se denominan teletrabajo, trabajo remoto o liderazgo electrónico.

En este sentido, Guarín-Arciniegas et al. (2021) desarrollaron un estudio en Colombia, específicamente en Bogotá, enfocado en la gestión de riesgos laborales en los teletrabajadores móviles, término utilizado para referirse al trabajo virtual en la región. Este enfoque surge debido a la existencia de una legislación específica para los trabajadores presenciales, pero no para los móviles, lo que evidenció la necesidad de abordar este tema. La gestión de riesgos laborales en esta modalidad enfrenta múltiples desafíos, no solo por la falta de metodologías adaptadas a la diversidad de condiciones y ubicaciones de trabajo, sino también, porque las herramientas existentes no consideran esta forma de contratación. En particular, los trabajadores móviles carecen de un lugar fijo de desempeño laboral, lo que complica la identificación de peligros, la valoración de y la implementación de controles.

En función de lo anterior, el panorama llevó a una reevaluación de estrategias para integrar elementos dentro del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia SG-SST, establecido por el Ministerio del Trabajo (2015). Por ello, el grupo de investigación Sociedad, Estrategia y Seguridad de la Universidad Militar Nueva Granada elaboró este estudio con el objetivo de reflexionar sobre la importancia de implementar el SG-SST en las organizaciones que adopten la modalidad de Teletrabajo móvil en Colombia, destacando su relevancia para garantizar la seguridad y bienestar de los empleados. La técnica utilizada incluyó el trabajo de campo que comprendió en visitas a los trabajadores móviles, la mayor parte en su casa y en otros en edificios comunes. Se consultó a trabajadores móviles de empresas privadas como públicas y los datos recopilados de las consultas se analizaron por medio de la herramienta DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y se estipula que fue un estudio cualitativo descriptivo. El estudio reveló que los teletrabajadores enfrentan la ausencia de normativas específicas que regulen sus condiciones laborales, lo que genera brechas en la identificación y mitigación de riesgos laborales. En este contexto, los autores propusieron la necesidad de adaptar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud del Trabajo (SG-SST) a las características del trabajo móvil. Esto incluyó, implementación de estrategias específicas para identificar peligros, evaluar riesgos y establecer controles preventivos que consideren las particularidades de esta modalidad.

Por otro lado, Arias Gonzáles y Muñoz Durán (2021) realizaron un estudio cuyo objetivo fue desarrollar y validar una escala para medir la capacidad del liderazgo en un entorno de trabajo remoto. La población de estudio estuvo conformada por 556 colaboradores de empresas pertenecientes a los sectores educación, textil, telecomunicaciones, consultoría y comercio ubicadas en las regiones de Arequipa, Lima, Cusco, Puno y Tacna. El instrumento utilizado consistió en un cuestionario de 20 ítems cuya validez se evaluó mediante un análisis factorial exploratorio (AFE). Los resultados obtenidos indicaron que el 66% de los participantes consideró que su superior o líder demostraba una capacidad negativa para liderar, el 29% percibió una baja capacidad de liderazgo y únicamente el 11% afirmó que sus líderes poseían una alta capacidad de liderazgo. En cuanto a la escala, se concluyó que la escala es confiable incluso para ser aplicada en entornos presenciales y en otros sectores laborales, como los de salud, transporte y minería. Aunque el instrumento mide la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto desde la percepción de los colaboradores, los autores subrayan la importancia de que las empresas evalúen esta capacidad desde la perspectiva de otros actores clave como, jefes, supervisores y gerentes. Esto permitiría obtener un panorama integral del liderazgo en diversos contextos laborales y mejorar su efectividad.

En México, también se han llevado a cabo investigaciones relacionadas con el trabajo virtual por ejemplo el realizado por Varela et al. (2020) en la empresa Delphi de México y el objetivo fue el examinar los factores del liderazgo transformacional para la promoción de la efectividad de equipos de trabajo virtual y el método consistió en el desarrollo de un cuestionario para evaluar las determinantes del liderazgo transformacional y su efectividad en equipos virtuales. Los resultados destacaron que el estilo transformacional tiene una correlación positiva significativa con el desempeño de los equipos virtuales, elementos como la comunicación clara, la motivación inspiradora, la influencia idealizada y el estilo

intelectual resultaron ser determinantes en la cohesión, productividad y la satisfacción laboral de los equipos estudiados. Asimismo, se identificaron áreas clave donde los líderes transformacionales pueden fortalecer sus prácticas para afrontar los retos específicos del trabajo remoto, como la adaptación de herramientas tecnológicas y la promoción de un ambiente laboral colaborativo. El estudio concluye que el liderazgo transformacional no solo mejora los resultados laborales en entornos virtuales, sino que también potencia la resiliencia y la capacidad de adaptación de los equipos frente a situaciones de incertidumbre, como las generadas por la pandemia del Covid-19.

Ahora bien otro estudio realizado fue por Hualde Alfaro y Micheli (2021), este trabajo aborda diversos aspectos del teletrabajo en el contexto de los *call center* en México con base en observaciones realizadas a través de consultas a operadores de la Ciudad de México, y Tijuana. El instrumento utilizado consistió en el análisis sistemático de literatura sobre las condiciones laborales de dichas localidades, tanto aquellos con experiencia previa como a los que no contaban con ella abarcando un rango de experiencia laboral en el teletrabajo de 1 a 5 años. Entre los hallazgos principales, se identificaron problemas relacionados con la intensificación del trabajo, la falta de delimitación entre la vida personal y laboral, así como dificultades técnicas de conectividad que afectaron la productividad. Los autores concluyeron que la implementación del teletrabajo en este sector evidenció la necesidad de políticas laborales más robustas que consideren las particularidades del trabajo remoto. Asimismo, resaltan la importancia de garantizar derechos laborales, mejorar las condiciones técnicas para el teletrabajo y promover un balance adecuado entre la vida personal y profesional para los trabajadores de *call centers* de México.

Vázquez Martínez et al. (2022) realizaron un estudio en Acapulco, México sobre el liderazgo electrónico en tiempos de Covid-19. Su investigación de enfoque cuantitativo, analizó el conocimiento del liderazgo electrónico y los desafíos que representó para los líderes y organizaciones Mexicanas la adaptación a nuevas formas de relación. Los autores destacan que la comunicación efectiva y el uso de herramientas tecnológicas fueron factores clave para establecer relaciones de confianza y fortalecer la coordinación en equipos virtuales. Además, el estudio subraya la importancia de la empatía y la flexibilidad por parte de los líderes, quienes enfrentaron el desafío de adaptarse a diferentes estilos de trabajo y necesidades de colaboradores en condiciones de incertidumbre. El artículo también señala que los líderes exitosos implementaron estrategias orientadas a la motivación y bienestar de sus equipos, promoviendo un equilibrio entre las metas personales y las responsabilidades profesionales. Sin embargo, se identificaron áreas de oportunidad como la necesidad de una mayor capacitación en habilidades digitales y estrategias de liderazgo adaptativas para el trabajo remoto.

En Ciudad Juárez, México, al igual que en otras regiones, se han realizado investigaciones sobre el liderazgo y equipos virtuales. Solís Rodríguez y Mendoza Arvizo (2022) llevaron a cabo un estudio cuyo objetivo fue analizar la percepción y las experiencias que los trabajadores de la industria al desempeñarse bajo la modalidad *home office*, así como evaluar estrategias de implementación y adaptación que las organizaciones industriales adoptaron durante esta transición. La investigación se desarrolló con un diseño descriptivo y transversal, utilizando un enfoque cualitativo basado en el método fenomenológico y recurriendo al análisis de experiencias como técnica principal para la recolección de datos. El estudio concluye que, aunque el *home office* presentó ventajas, su implementación en el sector industrial de Ciudad Juárez fue desigual, evidenciando la necesidad de estrategias organizacionales más robustas para garantizar condiciones laborales adecuadas. Asimismo, se resalta la importancia de políticas públicas y empresariales que promuevan una transición más efectiva hacia modalidades de trabajo híbrido o remoto. Estos hallazgos ofrecen una base para mejorar la experiencia del *home office* en contextos industriales similares.

En la Tabla 1 se muestra un resumen de la revisión de literatura.

Tabla 1. Revisión de literatura sobre liderazgo.

Autores	Año	Nombre del estudio	País
Garro-Abarca et al.	2021	Impacto del liderazgo virtual en el desempeño organizacional.	Costa Rica
Whillans et al.	2021	Análisis de cómo los equipos adaptaron sus actividades durante la pandemia y cómo fue su experiencia con el trabajo virtual.	USA
Bartsch et al.	2021	Estudio en el contexto de la pandemia de Covid-19 para evaluar la eficacia del liderazgo en relación con el rendimiento laboral en entornos virtuales.	Alemania
Flavián et al.	2022	Análisis en la influencia de los rasgos de personalidad en la eficacia de los equipos virtuales.	España
Cripe y Burleigh	2022	Identificar las habilidades de liderazgo, comportamientos, herramientas de comunicación y técnicas necesarias para dirigir y comunicarse eficazmente con equipos virtuales de proyectos de IT.	USA
Hutajulu et al.	2022	La influencia del estilo del liderazgo virtual en las organizaciones de innovación.	Indonesia
Bagga et al.	2022	La relación del liderazgo transformacional, la cultura y la gestión del cambio entre los empleados de equipos virtuales.	India
Dilby y Farmanesh	2023	Evaluación del impacto del liderazgo virtual en la satisfacción laboral de los empleados del sector de las tecnologías de la TI.	Turquía
Schlaegel et al.	2023	El rendimiento individual en equipos virtuales globales.	Alemania
Efimov et al.	2024	Examinar las experiencias de los líderes virtuales durante la pandemia del Covid-19.	Alemania
Guarin-Arciniegas et al.	2021	La gestión de riesgos laborales en los teletrabajadores móviles.	Colombia
Arias Gonzáles y Muñoz Durán.	2021	Desarrollar y validar una escala para medir la capacidad del liderazgo en un entorno de trabajo remoto.	Perú
Varela et al.	2020	Examinar los factores del liderazgo transformacional para la promoción de la efectividad de equipos de trabajo virtual	México
Hualde Alfaro y Micheli.	2021	Teletrabajo en el contexto de los <i>call center</i> en México	México
Vázquez Martínez et al.	2022	El liderazgo electrónico en México en tiempos de Covid-19.	México
Solís Rodríguez y Mendoza Arvizo.	2022	Experiencias del trabajo industrial en la modalidad home office.	México

Fuente: Elaboración propia.

En un estudios previos, se ha investigado el impacto del liderazgo virtual en el desempeño organizacional de la industria manufacturera en Ciudad Juárez post Covid-19. La literatura revisada muestra el uso de metodologías mixtas con enfoques explicativos correlacionales en investigaciones cuantitativas, las cuales han utilizado cuestionarios adaptados con base en Arias Gonzáles y Muñoz Durán (2021) aplicados a empleados de la industria maquiladora. Asimismo, estudios cualitativos han empleado muestreos por saturación teórica (Vives Varela & Hamui Sutton, 2021), para analizar la perspectiva de los gerentes del sector. Investigaciones previas han recurrido a análisis estadísticos como regresión lineal y modelos de ecuaciones estructurales (Vila Baños et al., 2019; Iglesias Labraca, 2021), así como el procesamiento de datos cualitativos mediante *ATLAS.ti* (Varguillas, 2006). Estos hallazgos destacan la relevancia del liderazgo virtual en la adaptación y desempeño organizacional en la industria manufacturera durante el periodo postpandemia.

De acuerdo a lo anterior, los resultados cuantitativos de la investigación evidenciaron un impacto significativo del liderazgo virtual en el desempeño organizacional. Este hallazgo fue corroborado por los resultados cualitativos, en los que, al consultar a los empleados sobre el impacto, 10 de ellos señalaron una disminución en el desempeño, otros 5 indicaron un aumento, y 5 afirmaron que permaneció sin cambios. En conjunto el 75% de los participantes coincidió en que existió un impacto significativo. En la tabla de frecuencias derivada de las respuestas de una encuesta previa, que utilizó una escala Likert del

1 al 5 (donde 1 significa “en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”), el promedio obtenido fue de 3.78 muy cercano al 4, que corresponde a la categoría “de acuerdo”. Este resultado respalda los hallazgos obtenidos mediante el análisis de regresión lineal y el de ecuaciones estructurales. Entre los factores que influyeron en estos resultados, tanto en los análisis cuantitativos como cualitativos, destacaron la comunicación, el diseño y definición de una estructura organizacional virtual, así como la generación de confianza entre el líder y sus equipos, y dentro del equipo mismo. Estos elementos resultaron fundamentales para explicar la relación entre el liderazgo y desempeño organizacional.

El estudio bibliográfico sobre el liderazgo virtual en las organizaciones permite comprender como este estilo de liderazgo ha evolucionado y su impacto en el desempeño organizacional. A través del análisis de diversas fuentes, se identifican los principales retos y oportunidades que enfrentan los líderes en entornos virtuales. Destacando la importancia de la comunicación efectiva, la confianza y el uso estratégico de la tecnología. Además, esta revisión proporciona una base teórica sólida para futuras investigaciones y prácticas empresariales, ayudando a las organizaciones a adaptarse a un entorno laboral cada vez más digitalizado. En este sentido el estudio bibliográfico no solo facilita la identificación de tendencias actuales, sino que también ofrece lineamientos clave para mejorar la gestión del liderazgo virtual en el futuro.

4. Discusión

La literatura sobre liderazgo virtual y trabajo remoto ha experimentado un notable crecimiento desde el inicio de la pandemia de Covid-19, reflejando el impacto global de este fenómeno en las dinámicas organizacionales. Los estudios recopilados en este artículo evidencian un enfoque multidimensional, abordando desde la eficacia del liderazgo virtual, hasta los retos y oportunidades que esta modalidad plantea en diversos sectores y contextos geográficos. En cuanto a las temáticas principales, varios estudios destacan el impacto del liderazgo virtual en el desempeño organizacional. Garro-Abarca et al. (2021) coinciden en que el liderazgo virtual tiene una influencia significativa en el rendimiento laboral, con un énfasis en contextos latinoamericanos, como Costa Rica y Ciudad Juárez, México. Estos hallazgos subrayan la importancia de adoptar prácticas efectivas del liderazgo en entornos virtuales. Bartsch et al. (2021) y Dilby y Farmanesh (2023) amplían esta perspectiva al explorar la relación entre el liderazgo, rendimiento y satisfacción laboral en entornos virtuales en Alemania y Turquía respectivamente.

Otra área de interés se centra en las características y habilidades de los líderes en entornos virtuales. Cripe y Burleigh (2022) identifican herramientas y comportamientos clave para liderar equipos virtuales en proyectos de IT en Estados Unidos, mientras que Flavián et al. (2022) analizaron como los rasgos de personalidad influyen en la eficacia de los equipos virtuales en España. Bagga et al. (2022) destacan la importancia del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la gestión del cambio en equipos virtuales en India, aportando una perspectiva estratégica para la gestión del liderazgo virtual. El impacto de la virtualidad en las dinámicas laborales también es un foco de atención. Whillans et al. (2021) y Hutajulu et al. (2022) investigaron como los equipos se adaptaron durante la pandemia y cómo el liderazgo influyó en la innovación organizacional, respectivamente. En un contexto más específico, Guarín-Arciniegas et al. (2021) analizan la gestión de los riesgos laborales en teletrabajadores móviles en Colombia. Destacando la necesidad de adaptar políticas de seguridad laboral a esta modalidad. Finalmente, en estudios en México, como los de Varela Medina (2020), Varela et al. (2020), Vázquez Martínez et al. (2022), Hualde Alfaro y Micheli (2021), Solís Rodríguez y Mendoza Arvizo (2022), abordan temas como el liderazgo transformacional, el liderazgo electrónico, el teletrabajo en los *call centers* y las percepciones del *home office* en industria local. Estos trabajos aportan valiosas perspectivas sobre la adopción de las organizaciones mexicanas al liderazgo y trabajo virtual, todo ello con repercusiones directas en el desempeño organizacional.

5. Conclusión

Los hallazgos de esta revisión destacan la relevancia del liderazgo virtual en el contexto contemporáneo, evidenciando su impacto significativo en el desempeño organizacional y la satisfacción laboral. Este cuerpo de estudios subraya la necesidad de que las organizaciones adopten prácticas de liderazgo adaptadas a entornos virtuales, considerando factores culturales, organizacionales y tecnológicos. Además, al identificar habilidades clave como la comunicación eficaz, el liderazgo transformacional y la gestión del cambio, estos hallazgos ofrecen un marco valioso para desarrollar competencias en líderes que operan en equipos remotos. Estos estudios amplían la comprensión del liderazgo virtual al proporcionar evidencia empírica sobre su eficacia en contextos geográficos y sectores diversos. Por ejemplo, investigaciones como las de Flavián et al. (2022) y Cripe y Burleigh (2022) avanzan en el entendimiento de cómo las características individuales y las herramientas tecnológicas contribuyen al éxito de los equipos virtuales. Asimismo, las investigaciones realizadas en América Latina resaltan particularidades culturales relevantes, ofreciendo perspectivas diferenciadas frente a estudios realizados en Europa, Asia y Norteamérica.

En relación con las limitaciones, muchas investigaciones enfrentan limitaciones comunes, como el uso de muestras no probabilísticas, lo que puede limitar la generalización de los hallazgos. Entre las direcciones futuras, se recomienda investigar la relación del liderazgo virtual y el bienestar psicológico de los empleados, así como el impacto de la virtualidad en la diversidad e inclusión de los equipos. También sería relevante analizar cómo las generaciones más jóvenes, familiarizadas con la tecnología, perciben y responden al liderazgo virtual en comparación con las generaciones previas. Finalmente, preguntas como ¿Cómo evolucionarían las dinámicas de poder y confianza en equipos híbridos? y ¿qué tecnologías emergentes podrían transformar aún más el liderazgo virtual? abren nuevas líneas de investigación que invitan a una reflexión más profunda sobre el futuro del trabajo y la adaptación del liderazgo en entornos digitales cada vez más complejos. Estas cuestiones representan oportunidades clave para enriquecer el conocimiento teórico y práctico en torno al liderazgo virtual en contextos organizacionales en transformación.

Contribuciones de los autores según CRediT: Conceptualización, J.L.; metodología, J.L.; software, J.L.; validación, J.L.; análisis formal, J.L.; investigación, J.L.; recursos, J.L.; gestión de datos, J.L.; redacción—preparación del borrador original, J.L.; redacción—revisión y edición, J.L., L.A., & C.G.; visualización, J.L.; supervisión, L.A., & C.G.

“Todos los autores han leído y aprobado la versión publicada del manuscrito.”

Conflictos de interés: “Los autores declaran no tener conflictos de interés.”

Referencias

- Alhebsi, R., Wadi, R., Al-Hajji, M. B., & Sakhrieh, A. (2021). Virtual Leadership as a New Influential Concept. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(2), 417–426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5409956>
- Agüero, J. O. (2007). Teoría de la Administración: Un campo fragmentado y multifacético. *Revista Científica “Visión de Futuro,”* 7(1), 1–26. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935466001.pdf>
- Anheier, H., Juergensmeyer, M., & McIlwain, D. (2012). Charismatic Leaders. *Encyclopedia of Global Studies* (Vol. 4, pp. 162-164). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452218557.n58>
- Arias González, J. L., & Muñoz Durán, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *Contabilidad y Negocios*, 32(16), 23–37. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202102.002>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2001). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 248–287. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90022-L](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90022-L)
- Bañuls, A. L., Ramón Rodríguez, A. B., & Sevilla Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 2007(19), 47–69. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Castro, E., Miquilena, E., & Peley, R. (2006). Las nuevas tendencias del liderazgo: hacia una nueva visión de las organizaciones educativas. *Omnia*, 12(1), 83–96. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712104.pdf>
- Chow, T. W., Mohd.Salleh, L., & Ismail, I. (2017). Lessons from the Major Leadership Theories in Comparison to the Competency Theory for Leadership Practice. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 147–156. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.86>
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747–767. <https://www.jstor.org/stable/3100311>
- Cripe, K., & Burleigh, C. (2022). Examining leadership skills, behaviors, and effective communication for virtual IT project managers. *Team Performance Management*, 28(3–4), 223–237. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2021-0085>
- Dilby, K., & Farmanesh, P. (2023). Exploring the impact of virtual leadership on job satisfaction in the post-COVID-19 era: The mediating role of work-life balance and trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.994539>
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-oriented self- and employee leadership in virtual teams: A qualitative study with virtual leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6519. <https://doi.org/10.3390/ijerph17186519>
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2024). “That was one of my most difficult and biggest challenges”: experiences, preconditions and preventive measures of health-oriented leadership in virtual teams – A qualitative study with virtual leaders. *BMC Public Health*, 24(1), 1338. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18800-7>
- Etheridge, J. C., Moyal-Smith, R., Sonnay, Y., Yong, T. T., Lim, S. R., Shafiqah, N., Aung, Y., Tan, H. K., & Havens, J. M. (2022). Virtual non-technical skills assessment training is an effective, scalable approach for novice raters. *Journal of Surgical Education*, 79(1), 51–55. <https://doi.org/10.1016/j.jsurg.2021.08.008>
- Flavián, C., Guinalíu, M., & Jordán, P. (2022). Virtual teams are here to stay: How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100193. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100193>
- Ford, R. C., Piccolo, R. F., & Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>
- García Madrigal, M. A., & Gentilin, M. (2022). Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and. *Management Revue*, 32(4), 343–365. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-343>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040–1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Garro-Abarca, V., Palos-Sánchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>

- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Guarin-Arciniegas, I. Y., Gómez-Romero, S. I., Uribe-Montaña, S. L., & Vergel-Vila, L. C. (2021). Gestión de riesgos laborales en el Teletrabajo Móvil. *Orinoquia*, 25(1), 95–101. <http://www.scielo.org.co/pdf/rori/v25n1/0121-3709-rori-25-01-95.pdf>
- Guilló, M., & Mancebo-Aracil, J. F. (2017). Comunicación y participación online: la evolución de los procesos participativos en entornos virtuales. *Miguel Hernández Communication Journal*, 8(106), 413–434. <https://doi.org/10.21134/mhcyj.v0i8.198>
- Guinalíu, M., & Díaz de Rada, V. (2020). Combining sources of information to increase survey response rates Combinando fuentes de información para aumentar las tasas de respuesta a la encuesta. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 25(1), 29–45. <https://doi.org/10.1108/SJME-04-2020-0060>
- Hernández-Palomino, J. A., Espinoza-Medina, J., & Aguilar-Arellano, M. (2016). Diferencias en el estilo de liderazgo de tres generaciones de empleados de la industria maquiladora en México. *Revista de Análisis Cuantitativo y Estadístico*, 3(6), 14–35. <https://vlex.com.mx/vid/diferencias-estilo-liderazgo-tres-974120098>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. In *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–26. <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hualde Alfaro, A., & Micheli, J. (2021). Call center and telework. The Mexican experience during the pandemic in 2020. *Anuario IET de Trabajo y Relaciones Laborales*, 7, 33–55. <https://doi.org/10.5565/rev/aiet.92>
- Humala, I. (2018). *Key Elements that Enable Leaders to Foster Creativity in Virtual Work*. Tampere University Press. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104330/978-952-03-0833-9.pdf?sequence=1>
- Hutajulu, R. S., Susita, D., & Eliyana, A. (2022). The Effect of Digitalization and Virtual Leadership on Organizational Innovation During the COVID-19 Pandemic Crisis: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10), 57–64. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no10.0057>
- Iglesias Labraca, J. (2021). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Universidad de Almería. <https://repositorio.ual.es/handle/10835/13177>
- Johnson, K. (2008). Virtual Leadership: Required Competencies for Effective Leaders. *Cornell eCommons*, 39–52. <https://hdl.handle.net/1813/73721>
- Khan, M. S. (2012). Role of trust and relationships in geographically distributed teams: Exploratory study on development sector. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 10(1), 40–58. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2012.045210>
- Ko, C., Ma, J., Bartnik, R., Haney, M. H., & Kang, M. (2018). Ethical Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Ethics and Behavior*, 28(2), 104–132. <https://doi.org/10.1080/10508422.2017.1318069>
- Kohntopp, T., & McCann, J. (2020). Leadership in Virtual Organizations: Influence on Workplace Engagement. In S. Dhiman (Ed.). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02470-3_12-2
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. McGraw Hill.
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2018). Can leadership compensate for deficient inclusiveness in global virtual teams? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 392–409. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12184>
- Loucks, S., & Ozogul, G. (2020). Preparing Business Students for a Distributed Workforce and Global Business Environment: Gaining Virtual Leadership Skills in an Authentic Context. *TechTrends*, 64(4), 655–665. <https://doi.org/10.1007/s11528-020-00513-4>
- Maduka, N. S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A., & Babatunde, S. O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), 696–712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>

- Mango, E. (2018). Rethinking Leadership Theories. *Open Journal of Leadership*, 7(1), 57–88. <https://doi.org/10.4236/ojl.2018.71005>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Meraz-Sepulveda, A. (2018). Inteligencia de negocios como generador de conocimiento para la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas. *Ciencia & Futuro*, 8(2), 143–154.
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2021). Contributions to sustainability in SMEs: Human resources, sustainable product innovation performance and the mediating role of employee creativity. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 2008. <https://doi.org/10.3390/su13042008>
- Navia Mayorga, F. A., Mayorga Arias, D., Campi Mayorga, I. I., & De Lucas Coloma, L. A. (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 1061–1084. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3\).septiembre.2019.1061-1084](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3).septiembre.2019.1061-1084)
- Novitasari, D., Haque, M. G., Supriatna, H., Asbari, M., & Purwanto, A. (2021). Understanding the Links between Charismatic Leadership, Intrinsic Motivation and Tacit Knowledge Sharing among MSME Employees. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(3), 1–13. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v2i3.29>
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo-Hernández, C. A. (2020). El liderazgo: una visión desde las teorías organizacionales. *Apuntes Universitarios*, 10(3), 95–112. <https://scispace.com/pdf/el-liderazgo-una-vision-desde-las-teorias-organizacionales-3phquivxf6.pdf>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica. *Interiencia*, 31(8), 570–576. <https://www.redalyc.org/pdf/339/33911904.pdf>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Purwanto, A., Bernarto, I., Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Hyun, C. C. (2020). Effect of Transformational and Transactional Leadership Style. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 38–87.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. Prentice Hall.
- Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X. H., Liu, C., Kim, S., & McCarthy, A. (2019). Defining E-leadership as Competence in ICT-Mediated Communications: An Exploratory Assessment. *Public Administration Review*, 79(6), 853–866. <https://doi.org/10.1111/puar.12980>
- Salas-Molina, D. (2020). El Impacto del Covid-19 en la industria maquiladora y la nueva normalidad. *Open Access Theses & Dissertations*, 3194. https://scholarworks.utep.edu/open_etd/3194
- Samartinho, J., Faria, J., & Silva, P. R. (2015). Model for the perception of the specific eLeadership skills and features in learning management systems environments. *Revista Da UIIPS*, 3(1), 105–133. <http://hdl.handle.net/10400.15/1273>
- Schlaegel, C., Gunkel, M., & Taras, V. (2023). COVID-19 and individual performance in global virtual teams: The role of self-regulation and individual cultural value orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 102–131. <https://doi.org/10.1002/job.2671>
- Solís Rodríguez, F., & Mendoza Arvizo, U. (2022). Experiencias del trabajo industrial en la modalidad home office en Ciudad Juárez, México. *FACE Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 22(3), 172–183. <https://doi.org/10.24054/face.v22i3.1453>
- Suárez Campas, M. S., Álvarez Medina, M. T. & Vásquez Torres, M. C. (2020). La Cultura Organizacional a través de las teorías organizacionales: nacimiento, crecimiento y madurez. *Revista San Gregorio*, 40, 145–156. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i40.1387>
- Subrahmanyam, S. (2020). E-Leadership for virtual teams. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 1737–1752.
- Valencia-Contrera, M. A. (2022). Methodological update of integrative reviews: an emphasis on the quality of the results. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2, 2–4. <https://doi.org/10.56294/saludcyt2022171>

- Varela Medina, N. D. (2020). Análisis del liderazgo y su efectividad en los equipos virtuales de trabajo, en una empresa global de diseño automotriz en Ciudad Juárez, México. *NovaRUA*, 11(19), 19–41. <https://doi.org/10.20983/novarua.2019.19.2>
- Varela, N. D., González, C. J., & Ochoa-Meza, G. (2020). Measuring transformational leadership style and its effectiveness on virtual work-teams in Mexico. *Revista Espacios*, 41(43), 113–128. <https://doi.org/10.48082/espacios-a20v41n43p09>
- Varguillas, C. (2006). El uso de Atlas.ti y el análisis de contenido. *Laurus*, 12, 73–87. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109905>
- Vázquez Martínez, R. A., Vázquez Martínez, N., & Vázquez Mendoza, J. H. (2022). El liderazgo electrónico en México en tiempos de Covid-19. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 4243–4259. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2159
- Vera, D., y Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736080>
- Vila Baños, R., Torrado Fonseca, M., & Reguant Álvarez, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d Innovació Recerca en Educació*, 12(2), 1–10. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Vives Varela, T., & Hamui Sutton, L. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Metodología de Investigación en Educación Médica*, 10(40), 97–104. <https://www.scielo.org.mx/pdf/iem/v10n40/2007-5057-iem-10-40-97.pdf>
- Wei, X., & Ko, I. (2021). Virtual Leadership Matters: Capturing its Role in Facilitating Knowledge Sharing in Virtual Learning Environment. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2021.052>
- Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization*, 31(1), 100343. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>
- Zuzama Covas, J. M. (2016). Liderazgo: estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. *Universitat de Les Illes Balears*, 15, 35. <http://hdl.handle.net/11201/3638>



Artículo

Evolución y pronóstico de los delitos en Ciudad Juárez, Chihuahua, México

Evolution and forecast of crimes in Ciudad Juarez, Chihuahua, Mexico

Isaac Sánchez-Juárez ^{1*}, Rosa María García-Almada ²

¹ Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México; isaac.sanchez@uacj.mx; ORCID: 0000-0002-1975-5185

² Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, México; maria.garcia@uacj.mx; ORCID: 0000-0003-2330-8385

* Autor de correspondencia / Correspondence author

Recibido: 08/05/2025; Aceptado: 08/06/2025; Publicado: 01/07/2025.

DOI: <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1931>

Resumen: Este artículo tiene como objetivo presentar la evolución reciente de los delitos en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, durante el periodo 2015-2023. Los delitos que se estudian son: robos, homicidios y narcomenudeo. Adicionalmente, con la finalidad de tomar medidas de política pública, se pronostica su comportamiento para los años 2024-2025. Los datos fueron obtenidos del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. A la información se aplicó una metodología de ciclos de crecimiento para identificar expansiones y contracciones de los delitos. En lo que refiere al pronóstico se utilizaron modelos ARIMA. Con la investigación se hallaron 5 periodos de expansión y 4 de contracción de los robos; 8 expansiones y 7 contracciones de los homicidios y 7 expansiones-contracciones de las actividades de narcomenudeo. Mediante el análisis de tendencias y el pronóstico la investigación pretende llenar un vacío en la literatura existente.

Palabras clave: Urbe Fronteriza, Robos, Homicidios, Narcomenudeo, Predicciones, Análisis de Tendencia.

Clasificación JEL: R11, E17, E32.

Como citar / How to cite:

Sánchez-Juárez, I., & García-Almada, R. M. (2025). Evolución y pronóstico de los delitos en Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Economicus Journal of Business and Economics Insights*, 2(2), 84–96. <https://doi.org/10.54167/ejbei.v2i2.1931>



Este artículo está bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución/Reconocimiento NoComercial 4.0 Internacional. This article is under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract: This article aims to present the recent evolution of crimes in Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico, during the period 2015-2023. The crimes studied are thefts, homicides, and petty drug dealing. Additionally, to inform public policy measures, their behavior is forecast for the years 2024-2025. The data were obtained from the Executive Secretariat of the National Public Security System. A growth cycle methodology was applied to the information to identify expansions and contractions of the crimes. For the forecast, ARIMA models were used. The research found 5 periods of expansion and 4 contractions for thefts; 8 expansions and 7 contractions for homicides; and 7 expansions-contractions for petty drug dealing activities. Through trend analysis and forecasting, the research aims to fill a gap in existing literature.

Keywords: Border City, Thefts, Homicides, Petty Drug Dealing, Forecasting, Trend Analysis.

JEL Classification: R11, E17, E32.

1. Introducción

Ciudad Juárez ha sido un punto focal en el análisis de los crímenes en México debido a su marcada incidencia de delitos y su posición estratégica en la frontera con los Estados Unidos de América. A lo largo de las últimas décadas esta ciudad ha experimentado fluctuaciones significativas en las tasas de criminalidad, producto de un complejo entramado de factores socioeconómicos, políticos y culturales. El presente trabajo académico tiene como objetivo explorar la evolución reciente de los delitos de alto impacto, así como pronosticar su comportamiento. La ciudad fue elegida por ser una de las diez más importantes del país y porque los autores de la presente investigación residen en dicha ciudad y buscan analizar y proponer soluciones a problemáticas locales.

En virtud de lo anterior, esta investigación presenta la evolución de tres delitos en Ciudad Juárez: robos, homicidios y narcomenudeo. Estos delitos fueron seleccionados por la disponibilidad de información, su alta frecuencia y relevancia para la urbe fronteriza objeto de estudio (se trata de delitos de alto impacto que requieren un seguimiento). Los datos son mensuales y corresponden al periodo 2015-2023. Se identificaron las expansiones y contracciones de los robos, homicidios y narcomenudeo utilizando la metodología de ciclos de crecimiento y en particular el filtro HP ampliado propuesto recientemente por Phillips y Shi (2020). Adicional a esto se pronostica su comportamiento para los años 2024-2025 usando la metodología de Box y Jenkins (1976) con modelos ARIMA.

El estudio se justifica en términos sociales porque al identificar los momentos de expansión y contracción de los delitos contribuye al análisis de sus causas y al diseño de políticas públicas para prevenirlos. Los pronósticos abonan para que las autoridades responsables en la materia puedan crear un ambiente seguro y propicio para la inversión y el desarrollo económico lo que al final conduce a un mayor bienestar para la población.

2. Revisión de literatura

La delincuencia es un fenómeno complejo y multifacético que representa un desafío para las sociedades. Su impacto no solo se limita a las pérdidas financieras directas, sino que también erosiona la confianza en las instituciones, obstaculiza el desarrollo económico y genera un clima de miedo e inseguridad en la población. Comprender las causas y dinámicas de la delincuencia ayuda a diseñar estrategias efectivas de prevención y control. En este sentido, la revisión de la literatura juega un papel crucial al proporcionar herramientas conceptuales y analíticas para el estudio de este fenómeno. A continuación, se enlistan algunos trabajos que destacan en la ciencia económica.

Teoría de la elección racional: Esta teoría sugiere que los individuos toman decisiones racionales para participar en actividades delictivas basadas en un análisis costo-beneficio. Consideran los beneficios esperados de cometer un delito, como el dinero o la satisfacción emocional, en relación con los costos potenciales, como el riesgo de ser arrestado o encarcelado. Esta teoría proporciona un marco para entender cómo los incentivos económicos influyen en el comportamiento delictivo (leer más en Bermejo, 2015).

Teoría del capital humano: Según esta teoría, el capital humano, que incluye la educación, las habilidades y la experiencia laborales, afecta la participación en la delincuencia. Los individuos con mayores niveles de capital humano tienen más oportunidades de empleo legal y menos incentivos para involucrarse en actividades criminales (leer más en el artículo seminal de Becker, 1968).

Teoría del mercado laboral dual: Esta teoría sugiere que la estructura del mercado laboral puede influir en las tasas de delincuencia. Un mercado laboral dual se caracteriza por la existencia de dos segmentos: uno formal con salarios decentes y beneficios laborales, y otro informal con empleos precarios y bajos salarios. Los individuos excluidos del mercado laboral formal pueden recurrir a actividades delictivas como una forma de subsistencia (Fernández-Huerga, 2010).

Relacionada con la anterior se tiene la hipótesis del desempleo y la delincuencia: Existe evidencia que sugiere una correlación entre el desempleo y las tasas de delincuencia. El desempleo puede aumentar la presión económica sobre los individuos, lo que los lleva a buscar ingresos alternativos a través de actividades criminales (en Bergman, 2011, se encuentra un interesante estudio empírico para México en esta dirección, leer también a Torres y Muriel, 2022).

Teoría de la disuasión: Desde una perspectiva económica, la teoría de la disuasión sostiene que el castigo eficaz y la certeza de ser atrapado y castigado pueden disuadir a las personas de cometer delitos. Los sistemas legales que imponen sanciones severas y aplican la ley de manera consistente pueden tener un efecto disuasorio en la actividad delictiva (revisé más en Cortez, 2023).

Además de estos enfoques teóricos, la ciencia económica ha identificado una serie de factores que pueden aumentar la probabilidad de que un individuo se involucre en la delincuencia económica. Estos factores incluyen: a) desigualdad económica, las sociedades con altos niveles de desigualdad pueden tener tasas más altas de delincuencia, ya que las personas con menos oportunidades pueden verse tentadas a recurrir a actividades delictivas para obtener ingresos; b) debilidad institucional, la corrupción, la falta de transparencia y la aplicación deficiente de la ley pueden crear un ambiente propicio para la delincuencia; c) globalización económica, la cual ha facilitado la comisión de delitos, ya que los delincuentes pueden operar a través de las fronteras nacionales con mayor facilidad, y d) avances tecnológicos, los cuales han creado nuevas oportunidades para la delincuencia, como el fraude electrónico y el robo de identidad (Ramírez de Garay, 2014). Debido a que este trabajo es original, existe un vacío en la literatura empírica que se llena con la presente investigación, y hasta donde se ha podido comprobar, no se encontraron trabajos similares (en este punto conviene mencionar que el Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana –FICOSEC– es un organismo que realiza un seguimiento de los homicidios dolosos en el municipio y estudia el crimen, todo desde un punto de vista no académico pero de relevancia para la ciudadanía).

3. Datos y metodología

Para realizar la estimación de las expansiones y contracciones de los delitos en Ciudad Juárez se recurrió a una base de datos proporcionada por el Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública. La base tiene datos mensuales, se descargó la información del 2015 al 2023¹. Los robos incluyen los siguientes: Robo a casa habitación, robo de vehículo automotor, robo de autopartes, robo a

¹ Disponible en el siguiente enlace: <https://www.gob.mx/sesnsp>

transportista, robo a transeúnte en vía pública, robo a transeúnte en espacio abierto al público, robo en transporte público individual, robo en transporte público colectivo, robo en transporte individual, robo a institución bancaria, robo a negocio, robo de ganado y robo de maquinaria. Los homicidios son dos: doloso y culposos. Las actividades de narcomenudeo son solo una categoría. Tras la descarga se procedió a la aplicación del filtro HP mejorado propuesto recientemente por Phillips y Shi (2020). Con dicho filtro se obtuvieron las series de tendencia y ciclo de los delitos: robos, homicidios y narcomenudeo.

La serie de ciclos fue utilizada para identificar expansiones y contracciones. Un pico es el mes con mayor valor de los delitos durante un periodo de expansión, siendo la expansión un periodo en los que los delitos observados estaban por encima de sus valores de tendencia. Mientras que un fondo es el mes con menor valor de los delitos durante un periodo de contracción. La contracción era el periodo en el cual los delitos observados estaban por debajo de sus valores de tendencia (la metodología fue ajustada a partir de trabajos previos de los autores, en particular Sánchez-Juárez y García-Almada, 2022). El número de meses que pasa entre un fondo y un pico se consideró una expansión, mientras que el número de meses entre un pico y un fondo contracción.

El filtro HP se usa como método de suavización de una serie con la finalidad de obtener el componente tendencial a largo plazo. El método fue desarrollado por Hodrick y Prescott (1997) para analizar los ciclos económicos de posguerra en los E.U.A. En este trabajo se usa la versión mejorada del mismo (Phillips & Shi, 2020), lo que representa una originalidad del presente trabajo. Técnicamente el filtro HP es lineal bidireccional, calcula la serie suavizada s de y minimizando la varianza de y alrededor de s , sujeto a una penalización que restringe la segunda diferencia de s . El filtro de HP elige valores de s para minimizar:

$$\sum_{t=1}^T (y_t - s_t)^2 + \lambda \sum_{t=2}^{T-1} ((s_{t+1} - s_t) - (s_t - s_{t-1}))^2 \quad (1)$$

La serie s es a menudo conocida como la serie de tendencia. El componente cíclico c de la serie original puede ser calculado como $ct = yt - st$. El parámetro de penalización, λ , controla el suavizamiento de s . Cuanto más grande sea λ más suave será s . A medida que λ tiende a infinito, s , se aproximará a una tendencia lineal. Phillips y Shi (2020) han propuesto iterar el filtro HP para producir un mejor suavizado. Este filtro HP mejorado toma la serie cíclica, c , y aplica el filtro una vez más para producir una nueva serie suavizada y cíclica. El proceso de filtrado se repite, produciendo una serie aún más suavizada en cada iteración. La ventaja de este procedimiento iterativo es que la serie suavizada final depende menos de la elección de λ . Phillips y Shi recomiendan repetir el proceso ya sea después de un número determinado de iteraciones o mediante el uso de criterios de información para decidir su número óptimo (Eviews, 2024).

Con las series originales de los delitos se procedió a la aplicación de la metodología de Box y Jenkins (1976), la cual incluye cuatro etapas: 1) identificación, 2) estimación, 3) diagnóstico y 4) pronóstico. Como parte de la primera etapa se analizaron las propiedades de las variables de delitos. ¿Las series son estacionarias? Para ello se graficaron las series, se elaboró el correlograma y realizaron las pruebas formales de raíz unitaria (ADF en niveles y primeras diferencias). La realización de los correlogramas permite conocer los valores p (componente AR) y q (componente MA) a partir de las funciones de autocorrelación y autocorrelación parcial con los cuales se puede saber los tipos de modelos ARIMA a estimar. Conocidos los modelos posibles se estimaron, verificando la significancia de los componentes ARMA y se eligieron aquellos que minimizan los criterios de información de Akaike, Schwarz y Hannan-Quinn.

Seleccionados los modelos se procedió a verificar que los residuales fueran ruido blanco para lo cual se calculó el estadístico Q de Ljung-Box y para verificar que los modelos estimados siguieran un proceso estacionario se confirmó que las raíces AR se encontraran dentro del círculo unitario, lo que dará certeza de su estabilidad (etapa de diagnóstico) (para mayores detalles respecto al método de pronóstico revisar Matilla, Pérez, y Sanz, 2017). Al confirmarse lo anterior, se realizaron los pronósticos de los delitos. Hay

que destacar que todas las estimaciones fueron realizadas con el programa Eviews versión 13 y el comando de estimaciones de pronóstico automáticas ARIMA que realiza todo el procedimiento indicado. La ecuación general de los 3 modelos ARIMA elegidos combina componentes autorregresivos (AR), de promedio móvil (MA) y de integración (I), tanto no estacionales como estacionales, se expresa de la siguiente forma:

$$\phi(B)(1-B)^d Y_t = \theta(B)\varepsilon_t \quad (2)$$

Donde:

y_t : es la serie temporal observada en el tiempo t (robos, homicidios, narcomenudeo).

B : es el operador de rezago.

d : es el orden de diferenciación necesario para hacer estacionaria la serie.

ε_t : es el término de error.

$\phi(B)$: es el polinomio autorregresivo (AR) de orden p , dado por:

$$\phi(B) = 1 - \phi_1 B - \phi_2 B^2 - \dots - \phi_p B^p \quad (3)$$

$\theta(B)$: es el polinomio de media móvil (MA) de orden q , dado por:

$$\theta(B) = 1 + \theta_1 B + \theta_2 B^2 + \dots + \theta_q B^q \quad (4)$$

4. Resultados

4.1. Expansiones, contracciones y pronóstico de los robos

Para el periodo de estudio el menor número de robos se presentó en el mes de noviembre del 2020 (343), justo en la pandemia de COVID-19 que obligó a mantenerse en casa. El mayor número de robos se registró en el mes de octubre del 2019 (683). La tasa media mensual de crecimiento de los robos entre 2015 y 2023 fue de -0.05%. El promedio de robos por mes fue de 499. Con la metodología propuesta se identificaron 5 expansiones de los robos del 2015 al 2023 (esto puede verse en la Figura 1 en las áreas sombreadas).

La primera expansión inició en febrero del 2015 y terminó en enero del 2016, duró 12 meses (el pico se registró en septiembre del 2015 con 489 robos). La segunda expansión inició en julio del 2017 y terminó en junio del 2018, duró 12 meses (el pico se registró en abril del 2018 con 658 robos). La tercera expansión inició en enero del 2019 y terminó en marzo del 2020, duró 15 meses (el pico se registró en octubre del 2019 con 683 robos). La cuarta expansión inició en julio del 2021 y terminó en octubre del 2022, duró 16 meses (el pico se registró en octubre del 2021 con 594 robos). La quinta expansión inició en mayo del 2023 y terminó en noviembre de ese año, duró 7 meses (el pico se registró en octubre del 2023 con 481 robos).

En lo que respecta a las contracciones de los robos se identificaron cuatro. La primera contracción inició en febrero del 2016 y terminó en junio del 2017, duró 17 meses (el fondo se registró en mayo del 2016 con 344 robos). La segunda contracción inició en julio del 2018 y terminó en diciembre del 2018, duró 6 meses (el fondo se registró en noviembre del 2018 con 573 robos). La tercera contracción inició en abril del 2020 y terminó en junio del 2021, duró 15 meses (el fondo se registró en noviembre del 2020 con 343 robos). La cuarta contracción inicio en noviembre del 2022 y terminó en abril del 2023, duró 6 meses (el fondo se registró en febrero del 2023 con 375 robos).

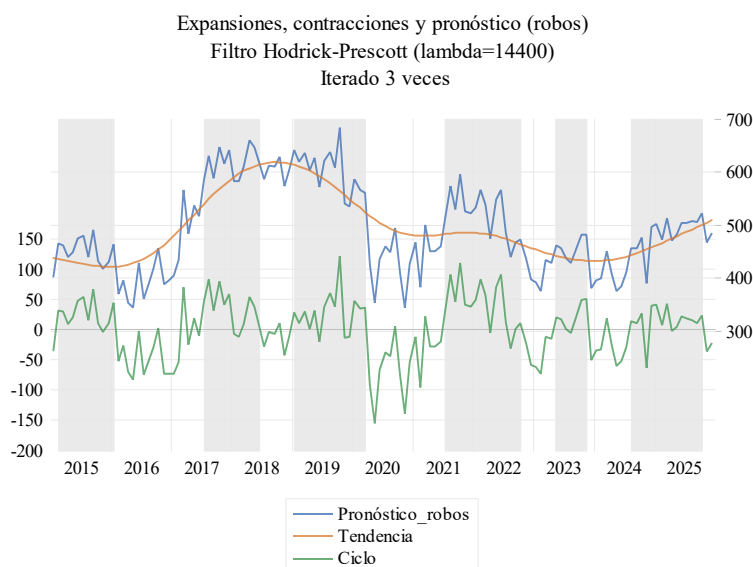


Figura 1. Expansiones, contracciones y pronóstico (robos).

Nota: Las áreas sombreadas indican los periodos de expansión (incluye valores originales y pronóstico).

Fuente: Elaboración propia con Eviews 13.

En lo que respecta a los pronósticos de los robos con la metodología propuesta se estimaron 100 modelos, de los cuales se seleccionó un modelo ARIMA (3,2)(0,1) (los dos primeros valores corresponden a valores máximos AR, MA, mientras que los segundos a los valores estacionales AR, MA). Los modelos se estimaron con 108 observaciones con datos de 2015 al 2023. El horizonte de pronóstico consistió en 24 meses (enero 2024 a diciembre 2025). En el Apéndice se presentan el modelo elegido y la comparación entre los diferentes modelos de pronóstico. De esta forma se pronostica que el mes de menor registro de robos será mayo 2024 (373), el mes de mayor valor de robos octubre del 2025 (521). El promedio de robos del 2024-2025 se pronostica en 459. La tasa media mensual de robos sería de 0.84%. Durante el pronóstico se identificaron dos contracciones y una expansión. La expansión iniciaría en agosto del 2024 y terminaría en octubre del 2025, durando 15 meses. En lo que refiere a las contracciones la primera iniciaría en enero del 2024 y terminaría en julio de ese mismo año, durando 7 meses. La segunda contracción se espera arranque en noviembre del 2025.

4.2. Expansiones, contracciones y pronóstico de los homicidios

Para el periodo de estudio el menor número de homicidios se presentó en el mes de noviembre del 2015 (17). El mayor número de homicidios se registró en el mes de abril del 2020 (157). La tasa media mensual de crecimiento de los homicidios entre 2015 y 2023 fue de 0.97%. El promedio de homicidios por mes fue de 80. Con la metodología propuesta se identificaron ocho expansiones de los homicidios del 2015 al 2023 (esto puede verse en la Figura 2 en las áreas sombreadas).

La primera expansión inició en enero del 2015 y terminó en marzo del 2015, duró 3 meses (el pico estuvo en febrero del 2015 con 31 homicidios). La segunda expansión inició en julio del 2016 y terminó en marzo del 2017, duró 9 meses (el pico se registró en octubre del 2016 con 80 homicidios). La tercera expansión inició en mayo del 2018 y terminó en agosto de ese año, duró 4 meses (el pico se registró en julio del 2018 con 149 homicidios). La cuarta expansión inició en abril del 2019 y terminó en julio de ese año, duró 4 meses (el pico se registró en mayo del 2019 con 128 homicidios). La quinta expansión inició en junio del 2020 y terminó en octubre de ese año, duró 5 meses (el pico se registró en agosto del 2020 con 149 homicidios). La sexta expansión inició en marzo del 2021 y terminó en diciembre de ese año, duró

10 meses (el pico se registró en mayo del 2021 con 126 homicidios). La séptima expansión inició en julio del 2022 y terminó en octubre de ese mismo año, duró 4 meses (el pico se registró en agosto del 2022 con 113 homicidios). La octava expansión se registró en julio del 2023 y terminó en noviembre de ese mismo año, duró 5 meses (el pico se registró en agosto del 2023 con 67 homicidios).

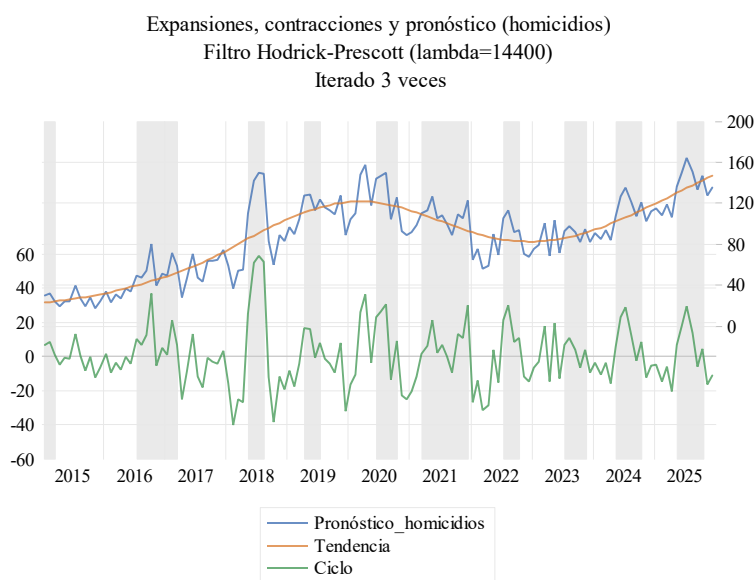


Figura 2. Expansiones, contracciones y pronóstico (homicidios).

Las áreas sombreadas indican los periodos de expansión (incluye valores originales y pronóstico).

Fuente: Elaboración propia con Eviews 13.

Ahora bien, las contracciones de los homicidios fueron siete. La primera contracción inició en abril del 2015 y terminó en junio del 2016, duró 15 meses (el fondo se registró en noviembre del 2015 con 17 homicidios). La segunda contracción inició en abril del 2017 y terminó en abril del 2018, duró 13 meses (el fondo se registró en abril del 2017 con 28 homicidios). La tercera contracción inició en septiembre del 2018 y terminó en marzo del 2019, duró 7 meses (el fondo se registró en octubre del 2018 con 59 homicidios). La cuarta contracción inició en agosto del 2019 y terminó en mayo del 2020, duró 10 meses (el fondo se registró en diciembre del 2019 con 88 homicidios). La quinta contracción inició en noviembre del 2020 y terminó en febrero del 2021, duró 4 meses (el fondo se registró en diciembre del 2020 con 88 homicidios). La sexta contracción inició en enero del 2022 y terminó en junio de ese mismo año, duró 6 meses (el fondo se registró en marzo del 2022 con 56 homicidios). Finalmente, la séptima contracción inició en noviembre del 2022 y terminó en junio del 2023, duró 8 meses (el fondo se registró en diciembre del 2022 con 67 homicidios).

En lo que respecta a los pronósticos de los homicidios con la metodología propuesta se estimaron 100 modelos, de los cuales se seleccionó un modelo ARIMA (0,2)(1,1). Los modelos se estimaron con 108 observaciones, datos de 2015 al 2023. El horizonte de pronóstico consistió en 24 meses (enero 2024 a diciembre 2025). En el Apéndice se presentan el modelo elegido y la comparación entre los diferentes modelos de pronóstico. De esta forma se pronostica que el mes de menor registro de homicidios será abril 2024 (83), el mes de mayor ocurrencia de homicidios julio del 2025 (163). El promedio de homicidios del 2024-2025 se pronostica en 119. La tasa media mensual de homicidios sería de 1.70%. Durante el pronóstico se identificaron tres contracciones y dos expansiones. La primera contracción iniciaría en enero del 2024 y terminaría en abril de ese mismo año, duraría 4 meses. La segunda contracción iniciaría en

noviembre del 2024 y terminaría en abril del 2025, duraría 6 meses. La tercera contracción se estima inicie en noviembre del 2025. En lo que refiere a la primera expansión iniciaría en mayo del 2024 y terminaría en octubre de ese año, duraría 6 meses. La segunda expansión de los homicidios arrancaría en mayo del 2025 y terminaría en octubre de ese mismo año, durando 6 meses.

4.3. Expansiones, contracciones y pronóstico de las acciones de narcomenudeo

Para el periodo de estudio el menor número de actividades de narcomenudeo se presentó en el mes de enero del 2015 (82). El mayor número actividades de narcomenudeo se registró en el mes de febrero del 2018 (828). La tasa media mensual de crecimiento de actividades de narcomenudeo entre 2015 y 2023 fue de 0.86%. El promedio de actividades de narcomenudeo por mes fue de 370. Con la metodología propuesta se identificaron 7 expansiones de las actividades de narcomenudeo del 2015 al 2023 (esto puede verse en la Figura 3 en las áreas sombreadas).

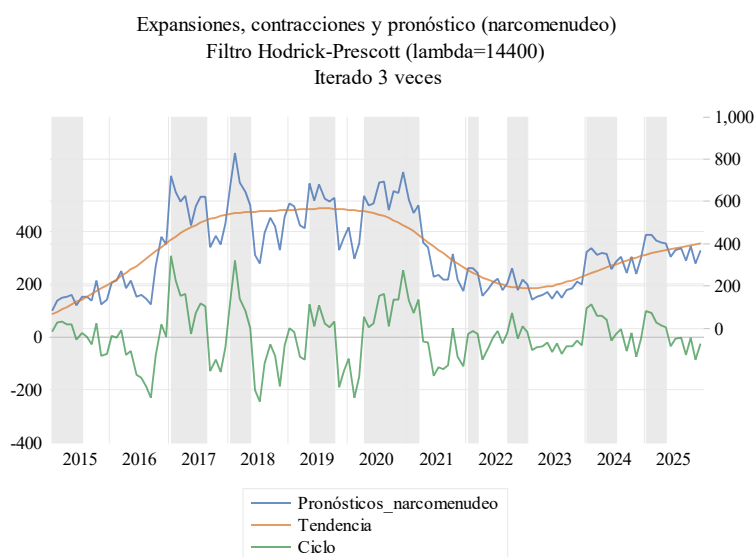


Figura 3. Expansiones, contracciones y pronóstico (narcomenudeo).

Las áreas sombreadas indican los periodos de expansión (incluye valores originales y pronóstico).

Fuente: Elaboración propia con Eviews 13.

La primera expansión inició en enero del 2015 y terminó en julio de ese año, duró 7 meses (el pico se observó en mayo del 2015 con 154 registros). La segunda expansión inició en enero del 2017 y terminó en agosto de ese año, duró 8 meses (el pico se observó en enero del 2017 con 720 registros). La tercera expansión inició en enero del 2018 y terminó en mayo de ese año, duró 5 meses (el pico se observó en febrero del 2018 con 828 registros). La cuarta expansión inició en mayo del 2019 y terminó en octubre de ese año, duró 6 meses (el pico se observó en mayo con 683 registros). La quinta expansión inició en abril del 2020 y terminó en marzo del 2021, duró 12 meses (el pico se observó en diciembre del 2020 con 736 registros). La sexta expansión inició en enero del 2022 y terminó en marzo de ese año, duró 3 meses (el pico se observó en enero con 281 registros). La séptima expansión inició en septiembre del 2022 y terminó en enero del 2023, duró 5 meses (el pico se observó en octubre del 2022 con 282 registros).

Las contracciones identificadas fueron siete. La primera contracción inició en agosto del 2015 y terminó en diciembre del 2016, duró 17 meses (el fondo se observó en septiembre del 2016 con 112 registros). La segunda contracción inició en septiembre del 2017 y terminó en diciembre de ese año, duró 4 meses (el fondo se observó en septiembre con 381 registros). La tercera contracción inició en junio del

2018 y terminó en abril del 2019, duró 11 meses (el fondo se observó en julio del 2018 con 304 registros). La cuarta contracción inició en noviembre del 2019 y terminó en marzo del 2020, duró 5 meses (el fondo se registró en febrero del 2020 con 325 registros). La quinta contracción inició en abril del 2021 y terminó en diciembre de ese año, duró 9 meses (el fondo se observó en diciembre con 175 registros). La sexta contracción inició en abril del 2022 y terminó en agosto de ese año, duró 5 meses (el fondo se observó en abril con 149 registros). La séptima contracción inició en febrero del 2023 y terminó en diciembre de ese año, duró 11 meses (el fondo se observó en febrero con 134 registros).

En materia de pronósticos de las actividades de narcomenudeo con la metodología propuesta se estimaron 100 modelos, de los cuales se seleccionó un modelo ARIMA (1,0)(1,1). Los modelos se estimaron con 108 observaciones, datos de 2015 al 2023. El horizonte de pronóstico consistió en 24 meses (enero 2024 a diciembre 2025). En el Apéndice se presentan el modelo elegido y la comparación entre los diferentes modelos de pronóstico. De esta forma se pronostica que el mes de menor registro de actividades de narcomenudeo será noviembre 2024 (256), el mes de mayor ocurrencia de actividades de narcomenudeo enero 2025 (441). El promedio de actividades de narcomenudeo del 2024-2025 se pronostica en 351. La tasa media mensual de actividades de narcomenudeo sería de 0.09%. Durante el pronóstico se identificaron dos contracciones y dos expansiones. La primera contracción iniciaría en agosto del 2024 y terminaría en diciembre de ese mismo año, duraría 5 meses. La segunda contracción iniciaría en junio del 2025 y terminaría en diciembre de ese año, duraría 7 meses. En lo que refiere a la primera expansión iniciaría en enero del 2024 y terminaría en julio de ese año, duraría 7 meses. La segunda expansión arrancararía en enero del 2025 y terminaría en mayo de ese año, durando 5 meses.

5. Discusión y conclusiones

De acuerdo con la ENSU (2024) la percepción sobre inseguridad pública en ciudad Juárez era de 66.9% en la población de 18 años y más, un valor que se encuentra por encima del promedio nacional. A lo que se le tiene miedo en primer lugar es al robo en cajeros bancarios, transporte público, carreteras, bancos, calles, mercados, el automóvil, el trabajo y la casa. La inseguridad se percibe como elevada y no cambia mucho este valor durante los años del presente estudio. Tal y como se reportó tanto los robos como las actividades de narcomenudeo están incrementándose, mostrando una nueva expansión a partir del 2022 que se mantiene en 2024 y 2025. Los homicidios por otra parte durante todo el periodo de estudio y el periodo de pronóstico muestran un crecimiento continuo. De acuerdo con los pronósticos, el promedio mensual de robos durante el 2024 será de 424 y 493 en 2025. El promedio mensual de homicidios en 2024 será de 107 y 132 en 2025. El promedio mensual de actividades de narcomenudeo en 2024 sería de 324 y 378 en 2025.

La información proporcionada por esta investigación está sujeta a una importante limitación, la baja tasa de denuncia de los delitos. En México no se denuncian los delitos por diversas razones, entre las que destacan las siguientes: 1) Falta de confianza en las autoridades (Piña-García & Ramírez-Ramírez, 2019); 2) insuficiencia de herramientas de análisis de datos, lo que dificulta la identificación de patrones delictivos y por ende, la resolución de los crímenes (Pambabay-Calero et al., 2021); 3) el miedo a que los criminales busquen al denunciante y lo agredan, esto por la creciente organización de los criminales en bandas que operan de forma sofisticada (Widner et al., 2011); 4) la denuncia de delitos varía considerablemente según el tipo de crimen, con una mayor proporción de denuncias en casos de robo y violencia doméstica en comparación actividades de narcomenudeo (Jiménez & Ríos, 2022) y 5) otras razones como la infiltración de cárteles en las oficinas judiciales y de seguridad, el costo que representa la denuncia o bien el desinterés. De acuerdo con Zepeda (2008), la cifra de impunidad en México es de 98.76%, de esta forma los resultados subestiman la magnitud de los delitos en ciudad Juárez, por ello la percepción de inseguridad es tan elevada.

A pesar de estas limitaciones el presente estudio sobre la base de los hallazgos y la revisión de literatura puede proponer algunas acciones de política pública en materia de seguridad. La primera recomendación crucial es que la actividad económica crezca de forma constante y sea capaz de crear empleos formales de calidad, esto es, bien remunerados y con todas las prestaciones de acuerdo con la ley. Aumentar el acceso a la educación puede reducir el crimen ya que las personas alejan de sus expectativas el cometer un crimen. Otro ingrediente fundamental es mejorar los sistemas judiciales para que los castigos sean severos, asociado con esto se encuentra la limpieza y ausencia de corrupción por parte de los encargados del sistema de justicia. Las policías deben estar bien capacitadas, pero sobre todo pagadas para que no se vean tentadas a caer en actos delincuenciales, de la misma forma debe incrementarse el número de efectivos disponibles.

Debe complementarse la captura de líderes criminales con el desmantelamiento de raíz de sus operaciones, haciendo que sus actividades económicas no sean rentables. Es necesario controlar y regular adecuadamente el uso de armas de fuego. Las policías deben pasar de ser solo reactivas a proactivas y con un enfoque de inteligencia anticriminal, se requiere que tengan conocimientos sólidos en criminología y métodos de investigación para que sus intervenciones sean efectivas. En el caso de ciudad Juárez es necesario diseñar el entorno urbano de cara a una reducción de la inseguridad, minimizando los espacios vacíos y consolidando la misma, lejos de crear nuevas zonas urbanas, deben aprovecharse en su totalidad las existentes para una mejor vigilancia y control. Dos ingredientes fundamentales son la prevención comunitaria y la reforma del sistema de justicia penal. Respecto al primero se trata de tener un mejor control social a través de la comunidad, que va desde programas de vigilancia hasta campañas educativas. En lo que refiere al sistema de justicia además de ampliar las penas debe asegurarse la sanción, hoy los delincuentes saben que no serán castigados y por ello aumenta la probabilidad de ocurrencia de los delitos. Las soluciones no son simples requieren de la voluntad política de quienes gobiernan y la creación de incentivos entre la población para que el entorno social sea seguro, empático, compasivo y respetuoso de la dignidad humana.

Contribuciones de los autores según CRediT: Conceptualización, I.S., & R.G.; metodología, I.S., & R.G.; software, I.S., & R.G.; validación, I.S., & R.G.; análisis formal, I.S., & R.G.; investigación, I.S., & R.G.; recursos, I.S., & R.G.; gestión de datos, I.S., & R.G.; redacción—preparación del borrador original, I.S., & R.G.; redacción—revisión y edición, I.S., & R.G.; visualización, I.S., & R.G. “Los autores han leído y aprobado la versión publicada del manuscrito.”

Conflictos de interés: “Los autores declaran que no existen conflictos de interés.”

Agradecimiento: La investigación se elaboró con recursos de la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación mediante el programa sistema nacional de investigadoras e investigadores. Los autores agradecen el esfuerzo colaborativo del Laboratorio de Problemas Estructurales de la Economía Mexicana de la UACJ.

Referencias

- Becker, G. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), 169–217. <https://www.jstor.org/stable/1830482>
- Bergman, M. (2011). Crimen y desempleo en México: ¿una correlación espuria? Centro de Investigación y Docencia Económicas, División de Estudios Jurídicos. <http://hdl.handle.net/11651/1322>
- Bermejo, M. (2015). Elección racional, oportunidad para delinquir y prevención situacional: la utilidad de este enfoque para el estudio de la delincuencia empresarial. En F. Llinares, J. Sanllehi, J. Sarmiento, & L. Summer (Eds.), *Crimen, oportunidad y vida diaria: libro homenaje al profesor Dr. Marcus Felson* (pp. 305–327). Dykinson. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=825856>

- Box, G., & Jenkins, G. (1976). *Time series analysis: forecasting and control*. Holden day.
- Cortez, W. (2023). Teoría de la disuasión y la policía municipal en México. *IAI Discussion Papers*, No. 255, Georg-August-Universität Göttingen, Göttingen. <https://www.econstor.eu/handle/10419/274595>
- ENSU (2024). *Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, segundo trimestre 2024*. INEGI. <https://www.inegi.org.mx/programas/ensu/>
- EvIEWS (2024). *EvIEWS 14 beta documentation*. S&P global. <https://register1.evIEWS.com/beta/>
- Fernández-Huerga, E. (2010). La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: enfoques, situación actual y perspectivas de futuro. *Investigación Económica*, 69(263), 115–150. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6922466>
- Hodrick, R., & Prescott, E. (1997). Post-war U.S. business cycles: An empirical investigation. *Journal of Money, Credit and Banking*, 28(4), 1–16. <https://doi.org/10.2307/2953682>
- Jiménez, A., & Ríos, C. (2022). Characterising crime incidence in Mexico: A hierarchical linkage clustering analysis. *Journal Institutions and Economies*, 14(4), 25–54. <https://doi.org/10.22452/ijie.vol14no4.2>
- Matilla, M., Pérez, P., & Sanz, B. (2017). *Econometría y predicción*. McGraw Hill.
- Pambabay-Calero, J., Bauz-Olvera, S., Flores-González, R., & Piña-García, C. (2021). Multivariate analysis and characterization of low impact crime in Mexico City. *F1000Research*, 10(1299). <https://doi.org/10.12688/f1000research.72990.1>
- Phillips, P., & Shi, Z. (2020). Boosting: Why you can use the HP filter. *International Economic Review*, 62(2), 521–570. <https://doi.org/10.1111/iere.12495>
- Piña-García, C., & Ramírez-Ramírez, L. (2019). Exploring crime patterns in Mexico City. *Journal of Big Data*, 6(65), 1–21. <https://doi.org/10.1186/s40537-019-0228-x>
- Ramírez de Garay, L. (2014). Crimen y economía: una revisión crítica de las explicaciones económicas del crimen. *Argumentos*, 27(74), 261–290. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=59532371010>
- Sánchez-Juárez, I., & García-Almada, R. (2022). Identificación y sincronización de los ciclos de crecimiento del empleo manufacturero en ciudad Juárez. En A. Méndez, L. Gutiérrez, & D. Castro (Eds.), *Estudios de economía regional aplicada, volumen 1* (pp. 8–32). Universidad Autónoma de Coahuila. <http://cathi.uacj.mx/20.500.11961/22307>
- Torres, V., & Muriel, N. (2022). *Empleo y delincuencia en los estados de México*. Universidad de Colima.
- Widner, B., Reyes-Loya, M., & Enomoto, C. (2011). Crimes and violence in Mexico: Evidence from panel data. *The Social Science Journal*, 48(4), 604–611. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2011.03.003>
- Zepeda, G. (2008). *Índice de incidencia delictiva y violencia CIDAC*. Centro de Investigación para el Desarrollo A.C. http://cidac.org/esp/uploads/1/_ndice de Incidencia Delictiva y Violencia 2008 PDF.pdf

Apéndice. Modelos de pronóstico.*Robos*

Pronóstico automático ARIMA

Variable dependiente seleccionada: LOG(ROBOS)

Muestra: 2015M01 2023M12

Horizonte de pronóstico: 24 meses

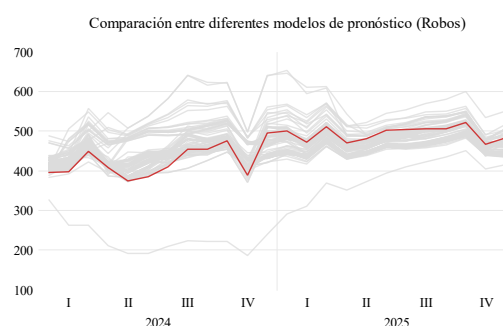
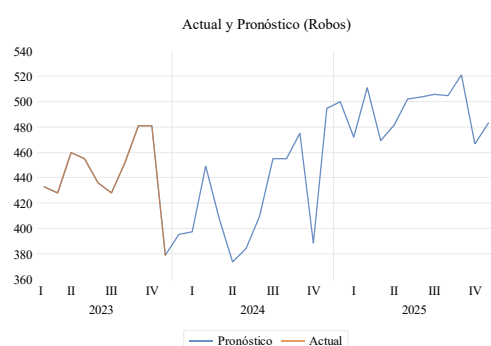
Model maximums: (4,4)2(1,1)

Regresores: @EXPAND(@MONTH)

Número estimado de modelos ARMA: 100

Modelo ARMA seleccionado: (3,2)(0,1)

Valor AIC: -2.05134259397

*Homicidios*

Pronóstico automático ARIMA

Variable dependiente seleccionada: LOG(HOMICIDIOS)

Muestra: 2015M01 2023M12

Horizonte de pronóstico: 24 meses

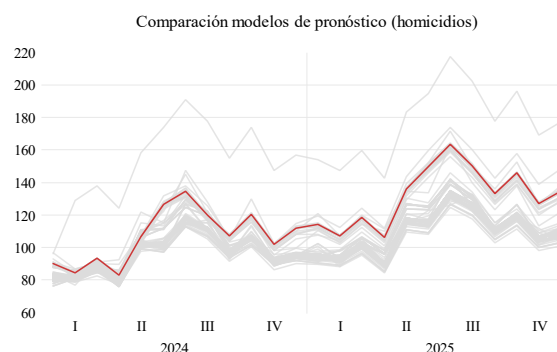
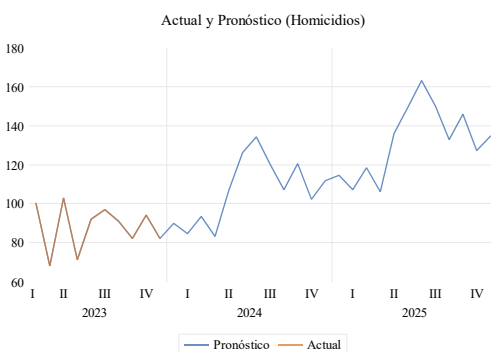
Model maximums: (4,4)2(1,1)

Regresores: @EXPAND(@MONTH)

Número estimado de modelos ARMA: 100

Modelo ARMA seleccionado: (0,2)(1,1)

Valor AIC: 0.0903788920109



Narcomenudeo

Pronóstico automático ARIMA

Variable dependiente seleccionada: LOG(HOMICIDIOS)

Muestra: 2015M01 2023M12

Horizonte de pronóstico: 24 meses

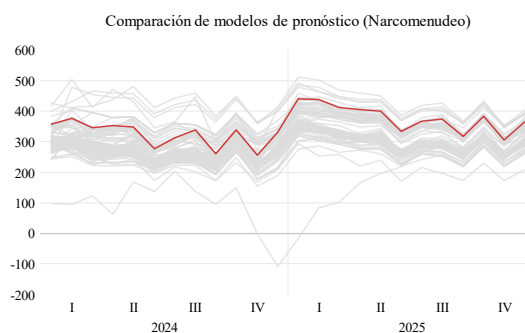
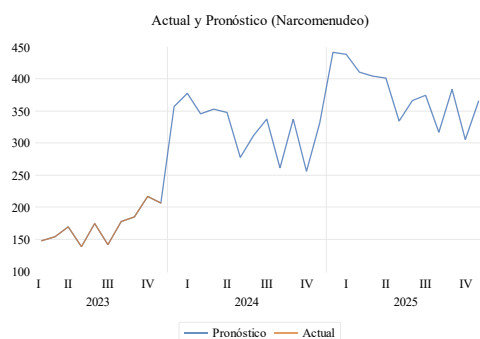
Model maximums: (4,4)2(1,1)

Regresores: @EXPAND(@MONTH)

Número estimado de modelos ARMA: 100

Modelo ARMA seleccionado: (1,0)(1,1)

Valor AIC: 11.8068079783





Economicus Journal of Business and Economics Insights, Volume 2, Number 2 (July-December 2025) is published semiannually, edited by the faculty members of the academic groups UACH-CA-157 and UACH-CA-143, affiliated to the Faculty of International Economics of the Autonomous University of Chihuahua, Calle Escorza 900, Col. Centro, Chihuahua, Chih. C.P. 33825, Mexico. economicus@uach.mx Ph. +52(614) 439-1500 Ext. 4024, 4052. Editor-in-Chief: Dr. Jesús Manuel Palma Ruiz. Rights of Exclusive Use Registration No. No. 04-2024-110817423800-102. e-ISSN: 3061-8169, both granted by the National Institute of Copyright in Mexico.

Economicus Journal of Business and Economics Insights is a peer-reviewed publication with an external expert evaluation system (peer-review) using a double-blind review methodology, following the publication guidelines of the American Psychological Association (APA), adhering to international scientific and academic standards. The journal accepts papers in both Spanish and English on topics related to business and economics, technology management, strategy and innovation, entrepreneurship, sustainability and social impact, labor market studies, econometrics, public and applied economics. Additionally, it highly values the adoption of interdisciplinary, multidisciplinary, or transdisciplinary approaches that integrate other areas of knowledge.

The opinions presented by the authors do not necessarily reflect the endorsement of the journal's Editorial Board nor the Autonomous University of Chihuahua.

All content of **Economicus Journal of Business and Economics Insights** is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), allowing free use for non-commercial purposes, provided that proper credit is given to the authors of each article.

For more detailed information about the journal, please visit the journal homepage: <https://revistascientificas.uach.mx/index.php/economicus>
