

UCJC Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

Social Media as a launching platform for two emerging political parties: Vox and Maspais in the General Elections of Spain in November 2019
Las RRSS como plataforma de lanzamiento de dos partidos políticos emergentes: Vox y Más País en las Elecciones Generales de España en noviembre 2019

María López Trigo Reig, María Puchalt López & Enrique Bigne Alcañiz

Nº 70

Segundo trimestre /

Second Quarter

2021

ISSN:2659-3270

Audit of State-Owned Enterprises: The Most Relevant Areas of Risk

La Auditoría de las Empresas Estatales: Áreas de Riesgo más Relevantes

Jorge Olmo Vera & Isabel Brusca Alijarde

Organizational Strategic Factors that Promote Individual Innovative Actions

Factores Estratégicos en las Organizaciones Orientados hacia la Acción Innovadora de los Individuos

Patricia Pérez-Cano, Harlyn Darío López-Torres & Vanessa García-Pineda

Factors for Promoting Social Innovation Along the Supply Chain: New Challenges and Opportunities

Factores para Impulsar la Innovación Social en el Ámbito de la Cadena de Suministro: Nuevos Retos y Oportunidades

Isabel Olloqui Genaro, Monica Recalde & José Antonio Alfaro Tanco

UCJC

Business and Society Review

(Formerly known as Universia Business Review)

ISSN: 2659-3270

Nº 70

Segundo Trimestre 2021 /
Second Quarter 2021

SUMARIO / SUMMARY N° 70

- Social Media as a launching platform for two emerging political parties: Vox and Maspais in the General Elections of Spain in November 2019**

Las RRSS como plataforma de lanzamiento de dos partidos políticos emergentes: Vox y Más País en las Elecciones Generales de España en noviembre 2019

María López Trigo Reig, María Puchalt López & Enrique Bigne Alcañiz

18-83
- Audit of State-Owned Enterprises: The Most Relevant Areas of Risk**

La Auditoría de las Empresas Estatales: Áreas de Riesgo más Relevantes

Jorge Olmo Vera & Isabel Brusca Alijarde

84-127
- Organizational Strategic Factors that Promote Individual Innovative Actions**

Factores Estratégicos en las Organizaciones Orientados hacia la Acción Innovadora de los Individuos

Patricia Pérez-Cano, Harlyn Darío López-Torres & Vanessa García-Pineda

128-179
- Factors for Promoting Social Innovation Along the Supply Chain: New Challenges and Opportunities**

Factores para Impulsar la Innovación Social en el Ámbito de la Cadena de Suministro: Nuevos Retos y Oportunidades

Isabel Olloqui Genaro, Monica Recalde & José Antonio Alfaro Tanco

180-221

CARTA DEL DIRECTOR

NÚMERO 70 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

Estimados lectores, les presento el número 70 (segundo trimestre de 2021) de la revista UCJC Business & Society Review.

El presente número cuenta con el trabajo de los profesores López-Trigo y Bigné de la Universidad de Valencia y de la profesora Puchalt de la Universidad Cardenal Herrera Oria-CEU que analizan las estrategias en redes sociales de dos partidos políticos españoles emergentes como son Vox y Más País, llegando a la conclusión de la capacidad de twitter para coordinar los mensajes, y de Facebook y Whatsapp para difundir o expandir los mensajes. Los autores también inciden sobre la capacidad de las noticias falsas para generar estados emocionales determinados y el potencial inexplorado por parte de los partidos políticos de la red LinkedIn. El trabajo de los profesores Olmo-Vera y Brusca-Alijarde de la Universidad de Zaragoza analizan las áreas de riesgo más relevantes recogidos en los informes de auditoría de las empresas estatales en España y llegan a la conclusión de que en general los informes de auditoría de este tipo de empresas contienen pocas salvedades y los riesgos más relevantes se asocian al reconocimiento de ingresos y a las provisiones y la valoración de activos inmovilizados, existencias y activos financieros. El trabajo de la profesora Pérez-Cano de la Institución Universitaria Salazar y Herrera y de los profesores López-Torres y García-Pineda del Instituto Tecnológico Metropolitano revisan la literatura científica para poder conocer los factores estratégicos que inciden positivamente sobre el comportamiento innovador del individuo, llegando a la conclusión de que la adopción de un proceso de diseño de rutinas organizativas que tenga carácter dinámico y la formación del personal son los dos elementos clave a la hora de fomentar el comportamiento innovador del individuo. Finalmente, el trabajo de los profesores Olloqui, Recalde y Alfaro de la Universidad de Navarra construye un modelo para impulsar los procesos de innovación social en la cadena de suministro. El modelo final de innovación social en la cadena de suministro debe basarse en factores internos como la cultura de la empresa, la estrategia y el carácter internacional de la empresa y en factores externos como la apertura a la colaboración dentro de un sector, las políticas que promueven la innovación social y los organismos internacionales como catalizadores de procesos de innovación social.

Francesco Sandulli,
Director UCJC Business & Society Review,
30 de junio 2021

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF NUMBER 70 BUSINESS AND SOCIETY REVIEW

Dear readers, I present to you Volume 69 (first quarter 2021) of the UCJC Business & Society Review.

This issue features the work of Professors López-Trigo and Bigné from the University of Valencia and Professor Puchalt from the Cardenal Herrera Oria-CEU University, who analyze the social media strategies of two emerging Spanish political parties, Vox and Más País, concluding on the capacity of Twitter to coordinate messages, and Facebook and Whatsapp to disseminate or expand messages. The authors also stress the capacity of fake news to generate certain emotional states and the unexplored potential of the LinkedIn network for political parties. The work of Professors Olmo-Vera and Brusca-Alijarde of the University of Zaragoza analyze the most relevant risk areas included in the audit reports of state-owned companies in Spain and conclude that in general the audit reports of this type of companies contain few audit exceptions and the most relevant risks are associated with revenue recognition and provisions and the valuation of fixed assets, inventories and financial assets. The work of Professor Pérez-Cano of the Institución Universitaria Salazar y Herrera and Professors López-Torres and García-Pineda of the Instituto Tecnológico Metropolitano review the scientific literature in order to know the strategic factors that positively affect the innovative behavior of the individual in the firm, reaching the conclusion that the adoption of a process of design of organizational routines that has a dynamic character and the training of personnel are the two key elements in promoting the innovative behavior of the individual within organizations. Finally, the work of Professors Olloqui, Recalde and Alfaro of the University of Navarra builds a model to drive social innovation processes in the supply chain. The final model of social innovation in the supply chain must be based on internal factors such as company culture, strategy and the international nature of the company, and on external factors such as openness to collaboration within a sector, policies that promote social innovation and international organizations as catalysts for social innovation processes.

Francesco Sandulli,
UCJC Business & Society Review Director,
June 30, 2021

Comité de Dirección

Director:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Editores de Área:

Estrategia Empresarial

M^a José Ruiz Ortega
Universidad de Castilla La Mancha

Finanzas y Contabilidad

Juan Antonio Rodríguez Sanz
Universidad de Valladolid

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Esther de Quevedo Puente
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Cristina López Duarte
Universidad de Oviedo

Marketing

Victoria Bordonaba Juste
Universidad de Zaragoza

Organización y Recursos Humanos

Alvaro López Cabrales
Universidad Pablo de Olavide

Producción, Innovación y Tecnología

Javier Llorens
Universidad de Granada

Consejo Editorial

Juan Manuel Cendoya

Director general, Banco de Santander

Álvaro Cuervo

Universidad Complutense de Madrid

Manuel J. López Pérez

Presidente CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School
Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas
Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés
Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey
México

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Lucia Avella

(Universidad de Oviedo)

Jesús Cambra

(Universidad Pablo de Olavide)

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Alvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Juan P. Maicas

(Universidad de Zaragoza)

Susana Menéndez

(Universidad de Oviedo)

Marisa Ramírez

(Universidad de Zaragoza)

Marcos Santamaría

(Universidad de Burgos)

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Raquel Sanz

(Universidad de Murcia)

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<https://journals.ucjc.edu/ubr>

PARA CONSULTAS:

ojs@ucjc.edu

MISIÓN

UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review)* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UCJC BSR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos “filtros” de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UCJC BSR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. Se **debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. Las **conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un “buen consejo”, y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario” respondiendo a las siguientes preguntas:**

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?.
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-Based View of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). “*Emerging markets rule*”. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UCJC BSR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a UCJC Business and Society Review (Formerly known as Universia Business Review) los **derechos de publicación de los artículos**.

MISSION

As stated in our mission, *UCJC Business and Society Review* (Formerly known as *Universia Business Review*) is not a publication dedicated strictly and exclusively to the academic world; its primary mission is **to transmit the most innovative ideas and developments generated by the scientific and academic communities to business leaders.**

Nevertheless, UCJC BSR does not neglect to provide a service to the university and scientific community, as a publication of reference through which specialists can systematically follow the latest contributions made by colleagues in their field. In particular, the journal seeks to be a vehicle of communication and union among university communities that speak Latin American languages and are dedicated to the study of Business.

EDITORIAL PROCEDURE

The originals received and accepted by the Management Board will be sent to the Associate Editor for the relevant area who will determine whether the work should proceed through the editorial process and be forwarded to two anonymous evaluators (experts external to the publishing entity), renowned for their work in the field. The list of evaluators from the last few years is provided to support their work by enabling them to select and include new reviewers that the Associate Editor considers most appropriate for evaluation of the work.

Once the Associate Editor receives the two evaluations, they will submit a proposal to the Management Board to accept or reject the article for publication in UCJC BSR. It is intended that, through the implementation of successive quality "filters", the reader will be assured that the magazine only publishes contributions that are high quality and current.

STANDARDS FOR ARTICLES

UCJC BSR is open to receiving original documents for publication prepared by members of universities, business schools from around the world, and business owners and executives. To ensure that the work is suitable for publication authors must abide by the following rules:

- Check that **the articles, which must be unpublished**, are limited to around 5,000 words, including footnotes and bibliography. **There should not be an excessive number of bibliographical references**, which must not exceed twenty-five.

- Particular attention should be paid to the fact that the article must be worded in a way that enables the content to be read and understood by a non-academic audience. **The use of very specialised language should be avoided** in order to make the ideas presented more easily understood, as should the overuse of very academic terms (methodology, hypothesis, etc.) and mathematical functions as far as possible, even if that may have helped evaluators to analyse the scope of the research. **Conclusions should not be a summary of the work**, but an application: learning that is transferred to business leaders so that they will consider it "good advice" and, more importantly, something they can understand and apply.

If necessary or required by the evaluator, all of the data, econometric techniques, etc. that may have been used by the authors to reach the conclusions of their research may be attached as a supplementary file (or annex).

Once the work has been approved, the file (or annex) will not be incorporated as part of the edited article. The authors must make an effort to adapt their work to our readers –business owners and executives– not just the academic world.

- The authors must upload an **additional “Supplementary file”, responding to the following questions:**

1. What is the primary message or idea in your article? Can business owners and executives apply it?
2. Why do you think executives should see your article? Which kinds of companies would it be of use to, and which not?
3. What research have you undertaken in order to argue your proposal? What pieces of work (articles, theories, etc.) is your proposal based on?
4. What personal, academic and/or professional experience do you have to endorse your knowledge on the subject?

- Each article must be preceded by the title, a short summary in Spanish and English of approximately 80 words in each case, and five key words in both languages. It should also incorporate a classification of the work according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.

- **Articles will be published in English and Spanish.** Authors can send the article in Spanish, but once the editorial process is completed and before it is finally accepted, the authors must undertake to send the full version in English for publication in both languages.

- **The author's name should not appear on any page** in order to simplify the process of evaluation, since the data will be incorporated into the digital form.

- The originals, which must include the title of the work, will be published electronically in the format required by the application, and **will be sent electronically by accessing the following address: ubr.universia.net.** Authors must fill in their details in the electronic file.

- **Bibliographical references** will be included in the text, indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter, over the course of the year, will only be used when citing the works of an author published in the same year. The works cited in the text will be included at the end of the work, as set out in the **APA Style Guide:**

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-based view of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-channel, E. (2012). “Emerging markets rule: Growth Strategies of the New Global Giants”. New York: McGraw-Hill.

- Once the article has been received, **UCJC BSR will acknowledge receipt** by email and begin the abovementioned selection process. Once completed, the decision on acceptance or rejection by the Management Board will be communicated to the author.

- The journal reserves the right **to edit and correct articles**, including separating and cropping certain portions of the text that are particularly relevant or striking, always respecting the spirit of the original.

- The authors must be willing to cede **the publication rights for the articles** to UCJC BSR.

UCJC BSR está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- **SCOPUS**. (Elsevier Bibliographic Databases). Primera revista española de Dirección de Empresas en ser indexada en SCOPUS. Scimago Journal Rank 2015 (SJR): 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Posición 136 de 285 Q2. Posición en el área: 735 de 1.318 (actualizado en julio de 2016).
- Web of Science, **Emerging Sources Citation Index (ESCI)** desde enero 2016. Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Posición UBR: 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).H:12.
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2016 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **"EXCELENTE"**.
- **Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus (ISOC-CSIC)** Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- **EBSCO Publishing's databases** (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier).
- **ABI / Inform (ProQuest)**. (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)**.
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS** (ZBW. German National Library of Economics)
- **IBSS** (International Bibliography of Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).

Catalogues and Databases: UCJC BSR is indexed and present in the following catalogues and databases:

- **SCOPUS** (Elsevier Bibliographic Databases). Scimago Journal Rank 2015 (SJR) : 0,219 Q2; Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous). Position 136/285.
- **Web of Science, Emerging Sources Citation Index (ESCI)** January 2016. Universia Business Review has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (June 2013).
- **H Index Spanish Science Journals, Google Scholar Metrics** (2011-2015): 13. UBR position 1/87. Area: Economic (July 2016)
- **Spanish Repository of Science and Technology (RECYT)**. Spanish Foundation for Science and Technology (FECYT). UBR bears the seal of an “**EXCELLENT**” journal.
- **IN-RECS** (Impact Index of Spanish Social Science Journals). First quartile. 2011 Impact Factor: 0.268, Q1. Position: 15/133) UBR is a source journal
- Directory, Catalogue and Index **LATINDEX** (meeting 100% of the 33 quality criteria)
- **DICE** (Dissemination and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Science and Law, CSIC-ANECA).
- **ABI/Inform ProQuest** (ABI/INFORM Complete; ABI/INFORM Global, Accounting, Tax & Banking Collection, Banking Information Database; Business Premium Collection; Latin America & Iberian Database; ProQuest Business Collection; ProQuest Central)
- **EBSCO Publishing's databases** (Business Source Complete; Academic Search Complete; Academic Search Ultimate, Business Source Corporate Plus, Fuente Académica, Fuente Academica Premier)
- **Red ALyC** (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals)
- **Directory of Open Access Journal** (DOAJ)
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Social Science and Humanities** (CSIC)
- **ECONIS** (German National Library of Economics)
- **RESH** (Spanish Journals of Humanities and Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**
- **REDIB**

UCJC BSR has been indexed, 2008-12, in the Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (June 2013).



María López Trigo Reig
EDEM. Escuela de
Empresarios. Universidad de
Valencia
malore@edem.es



María Puchalt López
Universidad Cardenal
Herrera-CEU
maria.puchalt@uchceu.es



Enrique Bigne Alcañiz
Universidad de Valencia
enrique.bigne@uv.es

Social Media as a launching platform for two emerging political parties: Vox and Maspais in the General Elections of Spain in November 2019

**Las RRSS como plataforma de lanzamiento de
dos partidos políticos emergentes: Vox y Más
País en las Elecciones Generales de España en
noviembre 2019**

I. INTRODUCTION

The influence of the content generated by users and organizations on social networks in political decision-making is growing and represents a challenge for investigation. Several studies, both at a Spanish and international level, show this. Thus, in Spain, Redondo, Portales and Berrocal (2016) analysed the decisive role of the political image on Twitter during the 2015 municipal electoral campaign in Spain. Similar research in other countries has shown how Twitter generates opinion and influences the vote. One example would be the United States presidential elections (Yaqub, Chun, Atluri and Vaidya, 2017). Social media allows the possibility of building public profiles and establishing links unattainable in reality. Politicians find a strategic position when it comes to attracting new votes, new followers and new prescribers. Consequently, this article analyses the level of those connections and the outcomes from the activity on social networks of two emerging parties.

Apart from the specific impact that social networks have on electoral



EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this paper is the comparative analysis of the communication developed in Social Networks by the two emerging political parties: Vox and Más país, for its launch in the first electoral campaign of a general election to which they were presented. The interest of the subject discussed in this analysis is the fact that, when studying the political communication of recent times, a change in language due to the technological revolution, the development of new channels and media, and the involvement of the citizens in this technological development today key in any political, social and commercial launch.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El presente artículo tiene por objeto el análisis comparado de la comunicación desarrollada en Redes Sociales por los dos partidos políticos emergentes: Vox y Mas País, para su lanzamiento en la primera campaña electoral a unas elecciones generales a las que se presentaban. El interés del tema que se trata en este análisis es el hecho que se observa, al estudiar la comunicación política de los últimos tiempos, un cambio del lenguaje debido a la revolución tecnológica, al desarrollo de nuevos canales y medios, y a la implicación de los ciudadanos en este desarrollo tecnológico hoy clave en cualquier lanzamiento político, social y comercial.

campaigns, social networks, encouraged by the growing use of mobile devices, have emboldened a paradigm shift. As Rubio (2007) points out, “The development of the digital culture as a communication tool between society and the State is perhaps the main example of the paradigm shift that political communication is currently undergoing” (p. 193).

Most of the previous literature reporting on social media spaces and its usage from the political parties’ side has focused on well-known organizations or those with representation. However, research on the influence of social media on emerging parties has received little interest. This statement is fundamental to understand any political launch, where the online medium plays a leading role.

The new technologies of information allow citizens to get involved in current political communication.

The development of technological tools associated with the online medium represents a decisive challenge for communication in the political sector since it has had to adapt to the new communicative sphere. In particular, social networks have become a challenge for traditional communication due to three reasons: (i) they face new communication formulas that are beyond the control of traditional media; (ii) its growing audience; (iii) the increasing influence of false messages (Clayton *et al.*, 2019). Rey (2008), for his part, referring to participation in public debate, already commented years ago that the Net was going to be a fundamental tool for both citizens and political parties. Along with other authors, Puchalt (2017) argues that the return on attention (ROA) has become a scarce resource since Internet users are both consumers and producers of digital content.

Political communication has been adapting and transforming within this context. The new technologies of information allow citizens to get involved in current political communication. Now, the roles of sender and receiver are interspersed. As a result, the receivers are more empowered than before (Al'Uqdah *et al.*, 2019). The essential element of social networks is the multidirectional interaction between politicians and citizens, and citizens in the double-condition transmitter-receiver. The proximity of political messages in the digital world enables the rapprochement of both groups, being able to listen to the citizen on the one hand and, on the other, to be able to understand the political figure. In this sense, Canel (1999) grants great importance to “the interaction between certain people (politicians, communicators, journalists and citizens) the aftereffect of this interaction and the exchange of messages is the articulation

of political decisions and their application in the community” (p. 27). Analysing the history of Spanish political campaigns on social networks for their effective political communication, one stands out, Now Madrid (Ahora Madrid) campaign led by Manuela Carmena for Madrid City Council elections. During this campaign, social networks played a major role as they published on Facebook an average of 1.5 publications a day being especially active the days before the elections (21st and 22nd of May), respecting reflection day and the day of the elections itself.

In turn, a spontaneous movement arose that got social networks users, such as Facebook, to participate in a virtual event created and convened by the same network for May 19. “It was about changing the profile photo of each user in this social network for that of the candidate Manuela Carmena under the slogan “For Manuela, I change my photo”, and generating the hashtag #DoymicaraporManuela” (López-Trigo *et al.*, 2019, p. 1198).

The so-called emerging parties have focused their communication strategies on the social networks as a means of interacting with citizens and because of its lower cost in comparison with traditional media. Research on the effectiveness of using networks social by emerging parties results from interest for the following reasons: (i) by focusing your communication preferentially on the networks, the possible influence of the rest of the media is minimized and therefore allows you to associate your use with the results; (ii) candidates and parties have little knowledge among potential voters, and in many cases, their speech is limited to small groups.

Regarding the electorate messages, one of the characteristics of the networks, as mentioned above, is the user’s capacity to generate content, identified in the literature as user-generated content, empowering the electorate. Obtaining relevant resonance within social networks depends on the ability to post information and campaigns that users will forward within their networks, comment and recommend to other users. If the information published on social networks does not have a specific viral quality triggering user to disseminate it, it will not reach beyond a very limited circle of supporters (Klinger, 2013).

Consequently, this article’s research question is the comparison of the different launching strategies used by emerging political parties and the behaviour of users on social networks. The analysed variables range from the conversations that both parties provoke, to

KEYWORDS

Political Marketing,
Political
Communication,
Social Networks,
Political Behaviour,
Comparative Analysis.

PALABRAS CLAVE

Marketing político,
Comunicación política,
Redes sociales,
Comportamiento
político, Análisis
comparado.



the sentiment of the online comments and their distribution.

Regarding the messages of the political parties or their candidates, the specific research objectives will focus on two periods of analysis (pre-campaign and campaign) and comparing two parties of different ideology in the following articulated points to investigate:

- Know the number of publications and the sentiment attributed to the tone used in the publication.
- Analyse what type of dialogic interaction is used. Whether there is a greater or lesser dialogic use between parties and users through publications, and in turn detail where that dialogue occurs.
- Determine the scope of publications both in unique users and in total interactions.
- Study the distribution of the total sentiment and by channel caused by the content generated by the parties.
- Determine the search interest of one or more words and/or phrases and what possible patterns and changes over time.

To answer these questions, the following tools have been used: Social Reprise and Google Trends referred to both parties and their behaviour on the network.

This work aims to contribute to the body of knowledge on the use of social networks in emerging parties in the following directions. First, evaluate the tools used and the electoral results. Second, show the analytic metrics tools that differentiate behaviour in the network. Helping to identify the effectiveness of the analytic metrics. Lastly, the paradigm shift consequences in social and political causes are analysed.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1. Political marketing and its digital evolution

The literature on political marketing (Martínez, 2012; Lerma *et al.*, 2016) agrees that it is a set of techniques and marketing methods applied to politics, with two directions, to know the desires, characteristics, aspirations and needs of human populations with a capacity to elect their leaders and develop an adequate and coherent strategy when carrying out an electoral campaign. Today, to win an election, the communication strategy that has been designed and is intended to be used is a critical aspect beyond the

political party's electoral program.

The competitive dimension between political options has been highlighted by Barrientos and Cavani (2016), who define political and electoral marketing as the discipline that allows the candidate to develop their strategic capacity and understand the behaviour of the electoral consumer and the candidate must act and proceed in a field where competition is high and where each of the participants will seek to take advantage of the opportunities that generate their adversaries.

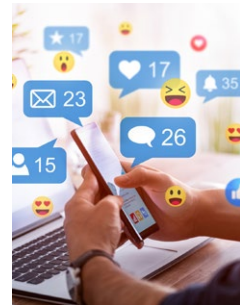
Not in vain the adaptation of conventional marketing to the political field often stumbles upon an inescapable problem: the loans taken from commercial marketing to produce what has been called “political marketing” are, by definition, flawed. “Copying the relatively experienced commercial marketing methods is not without risks, since the nature of the object of the application is essentially different” (Maarek, 2009, p. 78). With this theoretical basis, this study will analyse the adaptation that both parties are capable of carrying out on social networks, now key to connecting with their voters.

The fast evolution of technologies is demanding and imposing very rapid and profound changes in the traditional processes of communication and information consumption. “Unconventional media is not only a magnificent instrument for information but also can transform into areas for interaction and communication between organizations and people” (Benavides, 2001, p. 23).

In this sense, the so-called communication 2.0 “has crossed the borders of the web because the evolution of technological tools has allowed everyday life to be thought in terms of social networks as a scenario of group and individual interactivity, as a form of organization public and private, as a unipersonal and collective manifestation” (Túñez & Sixto, 2011, p. 2).

This technology enables the creation of alternative activities that facilitate new ways of participating in social and political life. The Internet allows reaching to groups of people that would have been inactive or less active when using conventional ways (Delfino *et al.*, 2019). This is the key, to use social networks as a mobilization weapon. This technological environment allows “co-creation” to emerge, and this only occurs when messages cease to be vertical and colloquia emerge (Reyero *et al.*, 2020).

Since the surge of the Internet, world media seems to be committed



to a continuous creation of networks or tools that alter the form of communication of citizens affecting the communicative scenario that surrounds the democratic system. Outstanding social networks such as Facebook, microblogging systems such as Twitter, remote voice communication tools, texts and images through the Internet such as Skype, the thousands of diverse blogs created on platforms such as Blogger, WordPress or others, etc., acquire a growing presence in our day by day.

We live in a revolutionary era of communicative abundance where plenty of innovations in digital media and communication tools - from broadband connections to smartphones, e-books, tweets and cloud computing - arouse great fascination (Keane & Feenstra, 2014).

Along the same lines, it is consolidated that with Internet access at home, work or pocket, the average potential voter has opened the door to multiple sources and formats of information circulating in real-time. Political campaigns are now within reach through a multiplicity of channels to the voters. As Kruikemeier (2014) points out: "the potential of the internet to connect with and mobilize voters, allows politicians to promote themselves and interactively communicate with the electorate, without interference from journalists" (p. 213).

2.2. Social Networks in political communication

Political communication through social networks has been approached following Lerma, Bárcena and Vite (2016) from two angles:

1. Communication through social networks in the electoral process: "In social networks, the party or candidate can have an element of constancy and immediacy as senders, thus communicating what concerns them at the right time, since their lack leads to defeat "(p. 12)
2. Use of social networks for electoral purposes. The core aspect, in this case, is the search for power by training the citizen vote. Social networks facilitate the creation of permanent spaces for interaction between the candidate and his supporters. Contact is maintained and ultimately increased achieving cohesion and participation in the shape of collective proselytizing.

Despite the potential advantages that political interactivity offers, many studies on the matter have shown the reluctance



of political actors to interact with citizens on digital and social networks. Interaction in online spaces can be described as "decentralized communication, from many to many" (Janssen & Kies, 2005, p. 318). And this is where we must give importance to the user empowerment in terms of content on the network. The communication of a company, in this case, of a political party, cannot depend solely on itself; all efforts must take advantage of the power of WOM (word of mouth) that users generate. To cause and maintain influence, within social networks, brands must identify and attract groups of users that connect with the brand and act on their behalf (Peters *et al.*, 2013; Risselada *et al.*, 2014).

In the current situation, the evolution of social media has influenced both political communication and citizen participation. Nowadays, citizens can partake in political decisions by being part of the so-called grassroots movements. These movements are a decisive factors those civilians that are committed and aware of their civic responsibilities. This implication must be analysed, as is done in this work, by their participation when sharing and making comments on the publications. Both are more complex forms of interaction and indicate the greater commitment of the user with the content. Sharing implies replicating content through the user's page, with the potential to be replicated to other users and grow exponentially (Subbian *et al.*, 2017).

Knowledge of use and interaction are key in political communication, as has been shown in non-political contexts (Bigne & Martínez, 2017) by highlighting that Facebook allows immediate online interaction between sellers and users. This new two-way communication, Marketed Generated Content (MGC) should be embraced by marketers, especially with those more influential who show higher levels of interaction (share, like, comment and recommend) as the online activities of these users have a strong influence on others. Therefore, marketers must segment their messages to the target audience, by using segmentation tools available in platforms like (for example, Facebook), and some others based on artificial neural networks and advanced analytics.

Likewise, with political content, Cortés (2009) affirms that political parties and their experts in marketing and communication must know what "it is to be "on the net", where conversations between all the actors flow publicly and require you to stop doing "marketing based on you" and to do a "marketing based on us", based on the

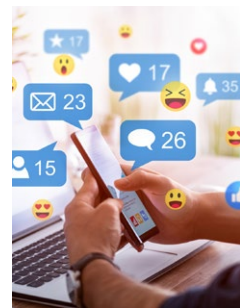


figure of a collaborative, participatory and interactive consumer” (p. 14). Not in vain is this interaction what is analysed in this research. Potential consumers (voters in our case) of products and services seek and value recommendations through references and acquaintances who have previously made a purchase/service. Likewise, those who offer these products/services validate and reinforce the role of tools (including social media) as advertising in all its forms in an effort to raise awareness and influence a purchase and/or service decision (Litterio *et al.*, 2017)

What effects does this new approach to the electoral campaign have? “There are experts who believe that political communication has been de-idealized after leaving behind the methods of propaganda and political advertising; and that the same marketing techniques for commercial products have begun to be used” (López-Trigo & Puchalt, 2019, p. 56). This is due, increasingly, to the fabrication of new realities based on the stories of the political parties, personified in the relevant figures of each political party, and acting on the attitudes of the voters. Not for nothing it has been shown (Bigne *et al.*, 2017) that, in contemporary democracies, the exchange between the agents of the system (for example, political institutions, government departments, political parties, the media and pressure groups) and individuals, along the growing amount of new technological communication tools, such as email, social networking websites or political blogs, has increasingly favoured that those individuals that use these tools, become more political, generating in consequence a more activist society.

The continuous electoral calls in recent years in Spain have caused citizens to have the sensation of attending a permanent, intangible and uninterrupted electoral campaign dominated by social media and new technologies; This has allowed communication politics to penetrate public opinion in real-time. Because, as Anderson points out, social media is not just another platform for politicians and the public to communicate: it is transformative, as it has changed the speed, tone, and nature of political communication and produces a large amount of data that can be analysed. This is a fundamental change in culture and human behaviour that affects the way in which the population communicates (Anderson, 2009); and this is how we are going to see it in this analysis.

Along these lines, the parties, “as political actors of social change, have not been alien to the phenomenon of social media as tools



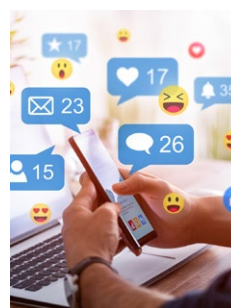
for interaction with citizens and new communication possibilities" (López-Trigo & Puchalt, 2019, p. 56). It does not come as a surprise, that many researchers analyse and speak of the need for parties to use social networks in their campaigns and during the legislature (Montgomery, 2001; Darder, 2003; Campos, 2008; Peytibi, 2008; Gutiérrez, 2009; Haron, 2011; López-Trigo *et al.*, 2019).

In this sense, Orihuela (2011) comments, "political parties will win or lose elections with social networks (no thanks, not because of, but with). Furthermore, those who win will have to govern with social networks" (p.1). Far from being interpreted as that public and political institutions have found in social media one more channel to communicate their activities, it is assuming changes in political communication, at the same time that it is transforming the organizations themselves and their way of governing.

The continuous use of social media by political parties and governments is intended to improve interactions with citizens, reforming and strengthening communication practices, as well as decision-making models in collaborative, and open environments to the contributions and interactions of its citizens (Chun & Luna, 2012). However, many authors point out the limitation of politicians to interact and respond to citizens through social networks, motivated by, at times, a lack of resources, experience, and even a need for control (Mascheroni & Mattoni, 2013; Stromer, 2000).

Social networks are based and built on the logic of virality, which can be defined as word of mouth enhanced by the network or the process that provides any element information the maximum exposure, in relation to the potential audience, on of short duration, distributed in many modes (Montgomery 2001; Nahon *et al.*, 2011).

It seems pertinent to highlight at this point the relevance that WhatsApp is having in political communication. WhatsApp is and will be one of the messaging systems per excellence for the coming years. Millions and millions of messages are sent daily using the application for communication between people, brands, groups, etc. being this platform or tool, the most used meeting place from a technological point of view. In municipal and regional politics, more and more organizations and political candidates dedicated to interacting with their neighbours through WhatsApp. This platform has not yet been used in global politics where there's a bigger distance with the neighbour.





An example of this is the Bolsonaro's campaign in Brazil, which was primarily conceived in WhatsApp instant messaging. In this country, WhatsApp consumption has already reached more than 66% of the population, surpassing 59% of Facebook (Latinobarómetro, 2018). The migration to the messaging application has largely occurred because of how easy it is to use from mobile devices. In 2017, 69% of the population had a Smartphone and it was predicted that the figure would rise to 76% in 2020 (GSMA Latin America, 2017).

In terms of access, WhatsApp is getting closer to closing the digital divide. The research that we are currently developing on the production of identities in local groups has allowed us to verify that through WhatsApp new segments of the non-digitally literate population - and even non-literate - are incorporated into the Internet, which exchanges messages through recordings of audios or images. Furthermore, this application works with low data consumption, which is essential to keep the poorest social strata connected (Durá, 2019, p. 20).

Not forgetting the importance of Twitter, according to Lee and Xu (2018), a network that allows the user that their profile and tweets can be read and shared by anyone. In addition, the simple format that Twitter offers allows interaction between candidates and voters, which improves the relationship between them in time and closeness. Twitter can be crucial for highly personalistic political systems such as the two emerging political parties analysed, where the two leaders play a leading role given that the personalization of the political candidate reaches a high user response rate (likes, retweets and comments) that exceeds the activity of the party itself on Twitter (Pérez & García, 2018).

Social networks have become an effective means of doing politics, due to their easy access, their ability to reach large audiences, few barriers to entry, and the possibility of receiving feedback in real-time (Lee and Xu, 2018). This has made them a tool to be taken into account by candidates for popularly elected positions, thanks to their versatility and immediacy when communicating a message to potential voters.

3. METHODOLOGY

The two emerging Spanish political parties object of this investigation, Vox and Más país, stood on opposite sides of the political landscape to face a general election for the first time and, through social networks, developed their launch campaign nationwide. Vox was founded at the end of 2013. This party, in relation to the rest, is situated on the right of the Spanish political spectrum. In the last general elections, this party obtained 3,640,063 votes, which represents 15.09%, and obtained 53 deputies in Congress. Más país was founded on September 25, 2019. This party appeared in 18 Spanish provinces in coalition with Equo, Compromís and Chunta Aragonesista (CHA), and is situated on the left of the political spectrum. In the last general elections, he obtained 554,066 votes (2.3%), which allowed him to have 3 deputies in Congress.

Table 1 reflects the most outstanding data of both parties in the social networks that will be analysed during the month of April.

Table 1. **Social media data from VOX and Más país April 2020**

SOCIAL NETWORKS	VOX	MÁS PAÍS
YOUTUBE	+315 thousand subscribers	+ 890 subscribers
INSTAGRAM	558 K followers	31.5 K followers
TWITTER	+408 thousand followers	+49 thousand followers
FACEBOOK	+533 thousand followers	+22 thousand followers

Source: Own elaboration



To identify the effects of using social media before and during an electoral period, the research carried out has focused on two very specific periods: before the start of the electoral campaign (from October 25 to 31) and the first week of the campaign (from November 1 to 8) of 2019.

Concerning social networks, according to the 2019 Annual Study of Social Networks published by the Interactive Advertising Bureau (IAB), 85% of Spanish Internet users aged 16-65 use social media, representing more than 25.5 million of users in our country. The study highlights that, although social networks are in good health in Spain, the penetration data indicate a decrease in recent years due to the high penetration already achieved.

The chosen social networks are Facebook, Instagram, Twitter, Blogs and Forums. The reason for their choice was based on three parameters used in the aforementioned study: high spontaneous knowledge, where Facebook (94%), Instagram (69%) and Twitter (68%) stand out; wide use, where these three social networks stand out again (Facebook with 87%, Twitter with 68% and Instagram with 69%); and advertising investment, where Facebook stands out with 55%, Twitter with 23% and Instagram with 48% of investment in social media. Along the same lines, the 22nd Report on Internet Surfers for 2020 also highlights these three social networks as the main ones concerning daily consumption in Spain. Finally, in both studies, it is highlighted that the search for information in Blogs, forums and other social networks, like YouTube is one of the main activities by Internet users.

The methodology used in this research is a comparative methodology to analyse the variables of a phenomenon: the campaign in networks of the two parties, focus of this work and submit them for comparison. "Comparison is the proper method of the Social Sciences since it is the equivalent of experimentation in the Natural Sciences" (Duverger, 1971: 411). Using this methodology, the particularities of the communicative process can be identified in order to contrast it with another process. Besides, the objective is none other than to establish identities and differences between both processes to understand the launch communication strategy on Social Networks developed by Vox and Más país.

Morlino (2010), on researchers who face comparative research or case studies with comparative research, highlights that researchers face a wide spectrum of methodological issues, which are receiving increasing theoretical and technical attention in Political Sciences about the configuration, development and presentation of the research. We begin our historical journey, as Morlino proposes, with Descartes and his School of Logic: "the comparison is considered a confrontation between a "more" and a "less", between "better" and "worse", a confrontation in which the normative elect of the trial play a very important role" (p. 46).

Suggesting Bartolini, in comparative analyses, it is necessary to distinguish the properties, that is, the set of cases that are considered significant for the investigation. This author proposes to make a data matrix in which the rows indicate cases, and the columns, properties. Also, "(...) the "boxes" where rows and columns

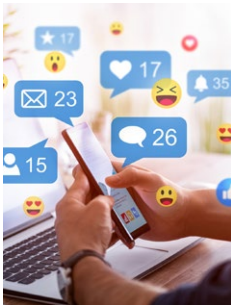


intersect, represent the state (value of each property for each case). In this way, they transform the property of the cases of the research object in variables that can be measured” (Bartolini et al., 1993, p. 44). We can see an example of the proposed matrix by this author in **graph 1**, where the comparison can be visually studied.

Figure 1. **Bartolini matrix**

PROPIEDADES					
UNITS	P1	P2	P3	P4	Pn
U1					
U2					
U3					
U4					
Un					

Source: Bartolini (1993, p. 43)



On the other hand, Lama (2000) highlights that depending on the main subject of study concerning Internet research different methodologies can be found: based on the users (user-centric) through surveys or panels; on the websites (site-centric) with the log files, the tags and the use of cookies; and on the advertising servers (ad centric) with the log files and the use of cookies.

The tools used to know the subject of study behaviour are Reprise Social and Google Trends have. Reprise Social, is a social listening tool that uses its connections with open networks, called talk walkers, to discover and help react to different feelings about anything explicitly related to a brand, product or service, using social analysis and analytical information of mention.

The units of analysis under study used for the subsequent comparative analysis, are described below:

1. Week-to-week comparison where the number of publications is compared against the attributed feeling and tone used in them. The tone can be positive, neutral or negative.

2. Analysis of the volume and distribution by analysed platforms, meaning:

- The mentions: as the mention in social networks is what will allow us to speak of a greater or lesser dialogical use in the subject under study (Zugasti & Pérez, 2015).
- The scope: referring to the number of users potentially reached with a publication (Ros, 2008).
- Unique users: number of people who interact, regardless of the number of interactions made.
- Total interactions: “the mutual actions that are exercised between people” (Cebrián, 2008, p. 353).
- Analysed platforms: Facebook, Twitter, Instagram, Blogs, Forums and other media.
- Distribution of total sentiment and platform.
- Most repeated words in the mentions.

On the other hand, Google Trends has also been used to analyze search trends of users who use this search engine. It is a tool that allows you to verify and compare the search interest of one or more words and/or phrases; graphically showing the interest - over time on a scale from 0 to 100 - that exists on the searched words from 2004 to the present. This allows us to obtain the patterns and changes over time, and even possible short-term predictions or variations according to geographical areas.

For this research, we have focused on the extractable patterns obtained by analysing the search trends of web pages made through the Google search engine and videos on the YouTube platform. Work has been done around the Google search engine because, in the 22nd edition of the "Navegantes en la Red de AIMC" study (2020), from a sample of 20 thousand users surveyed, more than 80% declared that they use this search engine by default.

When using this search engine, Maciá (2009) indicates that it is necessary to take into account the following SEO parameters: keywords, indexability, popularity and relevance. Along the same lines, Fishkin (2010) created the so-called “The Pyramid of SEO”, where the author highlights that, to carry out an effective search engine positioning strategy, it is necessary to focus on the following parameters: indexability, on-page relevance, popularity and social media; the latter situated in the upper zone. For this author, the contents produced in social media help to obtain good positioning in the search results. “This is so because Google is very oriented



towards semantic search and social content” (López-Trigo & Puchalt,2019).

For the delimitation of the object of study and its subsequent application in the Google Trends tool, an important factor to take into account has been the type of agreement of the keywords of the political parties analysed (VOX and Más país). Match types allow you to better analyse the results of your searches. **Table 2** shows the different searches.

Table 2. Match type associated with the specific symbol.

TYPE OF MATCH	SPECIFIC SYMBOL	KEYWORD EXAMPLE	SPECIFICATIONS
Broad match	none	VOX Más país	This is the default match for searches. Includes misspelled results, synonyms, and related searches
Broad match modifier	+ keyword	+ VOX + Más país	It is a type of match where keywords are placed in any order within a phrase, excluding synonyms and related searches
Phrase match	"keyword"	"VOX" "Más país"	This type of match refers to when a user searches for the exact keyword, with exact additional terms in front or behind her.
Exact match	[keyword]	[VOX] [Más país]	In this type of match, the exact keyword is used, without other search terms
Negative match	-keyword	-VOX -Más país	They are searches in which the user does not want words to appear in your search results

Source: own elaboration from Google

In the present investigation, the chosen type was the exact match with the names of the political parties under study.

The analysis through the Google Trends tool is carried out first for web search and, later, for queries on the YouTube platform. The concepts to analyse are:

- Accumulated interest of the parties: the total number of searches carried out for a keyword is shown in relation to the total number of searches that have been carried out in the search engine over the time analysed.
- Geographical data: geographical territories where most searches have been carried out with the keywords used in the research.
- Related Searches - Provides information about other terms

that have been searched by users who have searched with the selected keywords. There are two types of metrics to consider:

- 1. Top: you can see which search terms have been most popular. The score provided is based on a relative scale where a value of 100 indicates the most frequent search query.
- 2. Increasing: refers to the searches with the highest increase in search frequency in the period before the one analysed.

The following filters have been used for the analysis: (i) Searches in Spain; (ii) Search Category: Law and Government; (iii) Custom time frame: October 25 to November 8, 2019.

Finally, it should be noted that the tool used for the development of this article combines focuses on the user-centric and site-centric methodology mentioned by Lama (2000).

4. ANALYSIS OF RESULTS

The main results obtained from each of the variables studied in this research are shown below.

4.1. Analysis of mentions and sentiment

To answer research question 1, “What is the number of publications and the sentiment attributed to the tone used in the publication?”, the two periods of time set for the research have been analysed and give the following results:

In the pre-campaign period analysed (October), a total of 106,004 mentions were found that talk about the political party VOX; for Más país a total of 46,586 mentions have been found. Concerning the analysis of the sentiment expressed, for the VOX party, 18.4% is positive, 72.3% is neutral, and the negative gets 9.3%. Más país has generated 7.9% positive sentiment, while neutral sentiment is 67.6%, and negative sentiment reaches 24.5%.

Against these results, during the electoral campaign (November), a total of 162,528 mentioned VOX and 73,177 Más país. Regarding sentiment, for VOX, 17.5% is positive, 72.1%, the most predominant one, is neutral sentiment, and negative sentiment is 10.4%. For its part, Más país obtained a 12.6% positive sentiment, 62.4% would represent a neutral sentiment, and 25% negative.

Table 3 shows the comparative analysis of each party by periods and by the units of analysis used in our study mentioned above. As



can be seen, the percentage variation of mentions of the political party VOX grows 53% when comparing the period before the campaign concerning the campaign; Along the same lines, those that give off a negative sentiment also increased by 11.83%. At the same time, the mentions that gave off a positive sentiment (-4.89%) and neutral (-1.52%) decreased.

Against this data, the variation of mentions for Más país increases by 57% if we compare both periods; also increase those that give off a positive (59.49%) and negative (2.04%) sentiment.

When comparing both parties, we obtain a 50% increase in mentions between periods and during the campaign. It should be noted that the mentions that give off a neutral (14.28%) and negative (11.09%) sentiment also increased in percentage terms.

Table 3. **Weekly comparison analysis and sentiment.**

	VOX			MÁS PAÍS			COMPARISON VOX VS. MÁS PAÍS		
Analysis unit	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%
Mentions	106,004	162,528	53%	46,586	73,177	57%	59,418	89,351	50%
Positive sentiment	18.40%	17.50%	-4.89%	7.90%	12.60%	59.49%	16.95%	15.30%	-9.74%
Neutral sentiment	72.30%	71.20%	-1.52%	67.60%	62.40%	-7.69%	23.43%	26.77%	14.28%
Negative sentiment	9.30%	10.40%	11.83%	24.50%	25%	2.04%	7.02%	7.80%	11.09%

Source: Own elaboration

4.2. Analysis of social dialogue

To answer research question 2, “What type of dialogic interaction is used. Whether there is a greater or lesser dialogic use between parties and users through publications, and in turn detail where that dialogue occurs”, the two periods defined in the investigation have been analysed and the following results were obtained, as shown in Table 4. During the period before the campaign, in the case of the political party VOX, most of the conversation revolves around the social network Twitter, with more than 99.94% of the mentions. VOX accumulates more than 106 thousand mentions, and a total reach of 263 thousand users, which is considered a very high number,

although well below Más país numbers. The posts referring to VOX have generated a total of 377 thousand interactions from more than 16.9 thousand unique users. Regarding content, the ones that have achieved more interactions were the Tweets from Abascal and VOX talking about their rallies and the success they have had in terms of volume of attendance. Besides, those VOX tweets criticizing their opponents and opposing parties also stand out, due to the high volume of interactions generated.

For its part, the Más país party, during the same period, most of the conversation revolves around Twitter, in this case with more than 99.81% of the mentions. In addition, this party accumulates 46.5 thousand mentions and a total reach of 583.9 thousand users. Its mentions are much lower than VOX, yet it gets a much higher range of data. The posts have generated a total of 63.1 thousand interactions from more than 20.5 thousand unique users. The number of interactions is much lower than that of VOX, although it surpasses the number of users. Regarding content, it should be noted that the post with the most interactions has been the tweets criticizing Errejón for comments he makes or for his political thoughts, and it is worth highlighting the interactions generated by the tweets in which he is compared to VOX or is mentioned both of them.

In the campaign period, most of the conversation of the political party VOX revolves around Twitter, in this case with more than 99.94% of the mentions. This match accumulates 162.5 thousand mentions, numbers higher than those of the week of pre-campaign. The total range of VOX also increases considerably, reaching 399.3 thousand. The posts have generated a total of 612.4 K interactions from more than 23.7 thousand unique users, higher numbers compared to the week of pre-campaign, especially in interactions, which are duplicated. Regarding the content, it should be noted that the tweet with the most interactions are the ones that defend their political measures. Also noteworthy are the interactions generated by VOX tweets talking about immigration, and about other parties. Faced with these data, the Más país party during the campaign period, most of their conversation revolves around Twitter, in this case with more than 99.87% of the mentions. Más país accumulates 73.1 thousand mentions, numbers higher than those of the week of pre-campaign. The total reach of Más país also increases considerably, reaching 961.1 thousand. The posts have generated



a total of 136.3 thousand interactions from more than 26.7 thousand unique users, higher numbers compared to the week of pre-campaign, especially in interactions, which are duplicated. About content, it should be noted that the post with the most interactions was the news of Errejón's participation in the channel TV named Clan TV for electoral debate. The interactions generated by criticism of Errejón for accusing Iván Espinosa's grandfather of signing a death sentence for the Thirteen Roses should be highlighted.

Table 4. **Comparative analysis of channel distribution**

Analysis unit	VOX			MÁS PAÍS			COMPARISON VOX VS. MÁS PAÍS		
	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%
Facebook	21	31	48%	7	13	86%	14	18	29%
Twitter	105,943	162,428	53.32%	46,497	73,083	57.18%	59,446	89,345	50.3%
Instagram	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Blogs	11	15	36.36%	15	20	33.33%	-4	-5	25%
Forums	0	2	200%	2	3	50%	-2	-1	-50%
Other social media	40	44	10%	65	58	-10.77%	-25	-14	-44%

Source: Own elaboration

4.3. Scope and interest of the publications

To answer research question 3, “Determine the scope of publications both in unique users and in total interactions”, the two periods defined in the research have been analysed and the following results were obtained (Table 5).

During the period prior to the campaign, the VOX political party reached 263 thousand users and 16,976 unique users, generating 377,412 total interactions. For its part, the political party Más país reached 399 thousand users and 20,535 unique users, generating 63,115 total interactions.

During the campaign period, the VOX political party reached 399 thousand users and 23,768 unique users, generating 612,413 total interactions. For its part, the Más país political party reached 961 thousand users and 26,746 unique users, generating 136,333 total interactions.

Table 5. Results of the scope and interest of the publications

Analysis unit	VOX			MÁS PAÍS			COMPARISON VOX VS. MÁS PAÍS		
	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%	Pre-Campaign	During Campaign	Variation%
Scope	263M	399.3M	52%	583.9M	961.1M	65%	-320900	-561800	75%
Unique users	16,976	23,768	40%	20,535	26,746	30%	-3,559	-2978	-16%
Total interactions	377,412	612,413	62%	63,115	136,333	116%	314,297	476080	51%

Source: Own elaboration

38

On the other hand, the results obtained with the Google Trends tool on the web and YouTube search using the exact match in relation to the two terms, that is, [VOX] and [More Country], have been the following. The first term (VOX) is classified as a political party, while the second (Más país) is classified as a normal search term, so the search results of the tool will be conditioned since different

Table 6. Interest over time in searches - Google Trends

CATEGORY: LAW AND GOVERNMENT - WEB SEARCHES			
ANALYSIS UNIT (DAY)	VOX: (SPAIN)	MÁS PAÍS: (SPAIN)	COMPARISON VOX VS. MÁS PAÍS
10/25/19	27	7	-74%
10/26/19	46	4	-91%
10/27/19	35	0	-100%
10/28/19	28	3	-89%
10/29/19	28	0	-100%
10/30/19	26	3	-88%
10/31/19	48	0	-100%
11/1/19	56	0	-100%
11/2/19	44	4	-91%
11/3/19	35	3	-91%
11/4/19	53	3	-94%
11/5/19	46	0	-100%
11/6/19	91	0	-100%
11/7/19	66	0	-100%
11/8/19	100	3	-97%

Source: Own elaboration

algorithms are used and technical parameters of the tool for terms and concepts. Interest over time, in the form of web searches of the VOX political party, was higher every day under study, both in the period prior to the campaign and in the campaign period, as can be seen in **Table 6**.

On the other hand, the same analysis process was repeated, but with Youtube. In this case, the results obtained only show us information on the political party VOX, as can be seen in **Table 7**.

Table 7. Interest over time on YouTube - Google Trends

CATEGORY: LAW AND GOVERNMENT - WEB SEARCHES			
ANALYSIS UNIT (DAY)	VOX: (SPAIN)	MÁS PAÍS: (SPAIN)	COMPARISON VOX VS. MÁS PAÍS
10/25/19	90	0	-100%
10/26/19	98	0	-100%
10/27/19	0	0	0%
10/28/19	0	0	0%
10/29/19	0	0	0%
10/30/19	0	0	0%
10/31/19	96	0	-100%
11/1/19	98	0	-100%
11/2/19	99	0	-100%
11/3/19	97	0	-100%
11/4/19	99	0	-100%
11/5/19	99	0	-100%
11/6/19	100	0	-100%
11/7/19	0	0	0%
11/8/19	95	0	-100%

Source: own elaboration from Google

4.4. Distribution of total sentiment and by channel

To answer research question 4, “Study the distribution of the total sentiment and by channel caused by the content generated by the parties?”, the two periods defined in the research have been analysed and the following were the results obtained:

During the period of pre-campaign for VOX, the results obtained show that the sentiment that predominates in the analysis is neutral with a total of 76,650 mentions, accumulating the positive sentiment

of 19,462 mentions and the negative 9,892. Regarding the distribution of sentiment by channel, on Twitter, where the majority of mentions are accumulated, 18.4% of positive mentions and 9.3% of negative mentions are detected.

On the other hand, concerning the Más país party, in the same pre-campaign period, the predominant sentiment in the analysis is neutral with a total of 31,499 mentions, while the positive sentiment accumulates 3,694 mentions and the negative 11,393. Regarding the distribution of sentiment by channel, on Twitter, where the majority of mentions are accumulated, 7.9% are positive mentions and 24.5% are negative mentions.

During the campaign period, the predominant sentiment in the VOX analysis is neutral with a total of 117,161 mentions, while the positive sentiment accumulates 28,471 mentions and 16,896 the negative. Regarding the distribution of sentiment by channel, on Twitter, where the majority of mentions are accumulated, 17.5% of positive mentions and 10.4% of negative mentions are detected.

Against these data, during the campaign period, the most predominant sentiment regarding Más país in the analysis is neutral with a total of 117,161 mentions, while the positive sentiment accumulates 28,471 mentions and the negative 16,896. Regarding the distribution of sentiment by channel. On Twitter, where the majority of mentions accumulate, 17.5% of positive mentions and 10.4% of negative mentions are detected.

Table 8 shows the comparative analysis of both political parties regarding the sentiments of the mentions. The most notable data is the increase in positive sentiment in the two political parties, the percentage variation in VOX being 46% and in Más país 208%; and negative sentiment in both parties (VOX of 593% and Más país of 149%).

Comparing the percentage changes, only the positive sentiment has increased by 8%, while the negative sentiment has decreased by 50.7%.

4.5. Most repeated words in the mentions

In order to answer research question 5, “What terms and words does each party use and what effects does it have on their publications?”, the two periods defined in the investigation have been analysed and the following results were obtained:



During the campaign period, for the Más país party, the hashtags #ierrejon #maspais_es #gobierno #debateelectoral and the hashtags #elecciones and #derecha stand out, the latter related to criticism of the party. In the Topic Cloud of **Figure 5**, the yellow colour of neutral feeling predominates.

Figure 5. Topic Cloud More Country in campaign



Source: Reprise Social

5. CONCLUSIONS, LIMITATIONS AND FUTURE LINES OF RESEARCH

5.1. Conclusions

From the obtained results, the main conclusions answering the research are the following:

Research question 1 refers to the number of publications, sentiment and tone. We conclude that from the whole conversation, a high number of times VOX mentions are detected (106,004), especially on Twitter profiles. If we compare this with Más País during the pre-campaign, the number of mentions is much higher for VOX. Although regarding the scope, Más País is well below.

The next question reflects on the use of dialogue, the amount of it and where it occurs. Vox leader, Santiago Abascal, produces a lot of dialogue between his followers, more when he uses videos on Instagram and Twitter. He same happens when other parties criticize them. The dialogue that this party attains also comes

from their use of pictures of demonstrations, rallies where national signs such as the flag of Spain and the national anthem stand out. In the case of Más País, the dialogue is triggered when videos of its leader, Errejón, are published in an interview or a media outlet. Furthermore, the attacks on other parties and their main revindications referring to specific proposals such as the prohibition of planned obsolescence.

The third block of conclusions focuses on the scope that each party achieves with their publications, in terms of unique users. Both parties in the analysed period reached a high number of mentions, especially on Twitter, each with a different strategy and each one achieved that scope with very different topics. Más país got more scope than VOX.

The fourth research question studied the distribution of total sentiment and channel provoked by the parties' generated content. On Twitter, it was observed that Vox with 99.94% had 17.5% of positive mentions, and 72.1% of neutral mentions. Más País with 99.87% had 12.6% of positive mentions, and 62.3% of neutral mentions. Nevertheless, we must highlight that the sentiment is automatically attributed due to the lack of final configuration on the tool.

The last research question analyses the interest generated in words and/or phrases and the possible patterns and changes over time. It is highlighted that Más País provokes more interest when it uses Carmena in its publications since she transmits closeness, which is what seems to motivate its users. Not so Vox, which gets more interest when it transmits words or phrases of criticism referring to immigration and separatism.

Finally, the best electoral results of VOX compared to Más país can be attributed, from the communication point of view, to various elements linked to social networks and rallies, such as: thanking people for supporting them, critics towards other parties, comparing them with their parties, the situation in Catalonia and its hardness in this topic, and the success in their rallies, demonstrations and support.

In the same way, the social networks of Más país, and their best results are focused on the following topics: their proposals for change and their demands, exposition of the problems that exist today, with data and news, explanation of their proposals and values, and videos in which Iñigo Errejón appears.

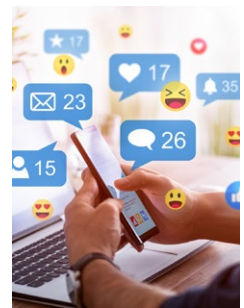


The most obvious difference between both parties is that VOX is more focused on what it is achieving, and the success it is having, publishing images and videos of its rally and demonstrations, whereas Más país, focuses on the things it wants to change, exposing its proposals. And so, this comparative analysis closes, showing that both parties have a very different launch strategy on social networks.

To conclude, Castells (2009) emphasized that marketing and modern political communication can no longer conform, not as before, with the literary quality of political speeches and with the verve of the rhetoric of those who pronounce them, especially with the rise of new technologies of information, politics have gone through an authentic "globalization" with political information mediatized, reaching the socialization of a more developed communication. He also advocates that social networks reinforce the role of communication in politics. This, in the digital environment, is not only essential, as an instrumental element, but acquires a nuclear role, occupying the centre of political dynamics. Facebook, Twitter or YouTube, among others, are opening a process of reconfiguration of power relations and making possible the emergence of a citizen counter-power (Castells, 2009).

Ideological/political communication has an emotional and identity dimension, and the logic and languages of these media have made it possible to improve these subjective aspects -to a greater or lesser extent depending on the platform-. While Twitter is a completely public tool that encourages coordination or articulation, Facebook and WhatsApp, of a private nature, favour the dissemination of information, which makes them powerful propaganda tools. Another important analysis is the new genres - memes and especially fake news - which are not isolated phenomena, but are spread intentionally by certain agents, generating an emotional state in the recipients and are shared because they are used in the processes of construction of one's own identity.

So, the power imposes and shape practices in social networks, which makes use of scientific knowledge, technology, their languages and even emotions capable of awakening users (Durá, 2019).



5.2 Limitations of the investigation

This work is not exempt from research limitations, as determined below. On the one hand, it has been seen that the comparison can

be useful as a control for plausible explanations and also acceptable for the same macro-political phenomenon (context of justification). However, to say, as some authors do, “it is not Political Science if it is not compared”, that is, to maintain that comparison is a “sine qua non” condition of political research is not correct (Almond, 1966, p. 254).

In fact, it is also confused the term comparison as a logical background procedure and comparison as the highest and most articulated method for the study of political phenomena. Furthermore, at this point, it should also be clear that comparing is difficult. As Sartori recalls, the theoretical component in the comparison is difficult to “handle”: “Whoever navigates at random and without a compass, risks running around at all times”. For this reason, the comparison has not been further developed in Political Science (Sartori, 1971, p. 7).

On the other hand, among the limitations of the research, it is also necessary to mention that, although the tools used in the analysis allow reaching and answering the main questions posed, allowing a deep and direct explanation of the research object, some questions of interest will require a complementary treatment.

5.3. Future lines of research

This study opens up interesting research avenues as follows. Our approach can be applied to the presidential campaign in other European countries, where the appearance of new emerging parties has radically changed political behaviour on social networks. Such as the Swedish Democrats, Alternative for Germany and/or the Dutch Party for Freedom, for which the development of new technologies and their application in electoral strategy are key.

Apply this analysis to the presidential elections of another country. For example, US presidential elections. Where citizen involvement is far from US political behaviour but where the development of new technologies in political communication can be very interesting as it is a communication that is taking its first steps in our country.

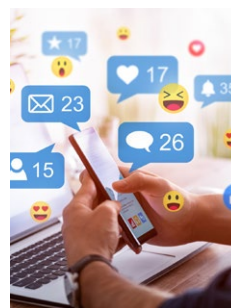
This study also suggests developing a comparative analysis of online political communication in other continents. Thus, it might be of interest to analyse differences in social media usage by a North American party and a European party. Likewise, the analysis of two parties of the same ideological line but from different continents may be of interest.



From another perspective, it would be of interest to identify the role of opinion leaders in social networks (see Litterio et al., 2017) and the interaction with other variables such as appearances in the media and promotional expenditures in mass media.

REFERENCES

- AIMC (2020, 10 de marzo). *Navegantes en la red. Encuesta AIMC a usuarios de Internet*. <https://bit.ly/3br4ESe>
- Almond, G.A. (1956). Comparative political systems. *The Journal of politics*, 18(3), 391-409.
- Al'Uqdah, S.N., Jenkins, K. & Ajaa, N. (2019). Empowering communities through social media. *Counselling Psychology Quarterly*, 32(2), 137-149.
- Anderson, D. (2009). How has Web 2.0 reshaped the presidential campaign in the United States? *Proceedings of WebSci '09*. <https://bit.ly/3pBQZNm>
- Alonso, M. & Adell, A. (2011). *Marketing Político 2.0*. Gestión 2000.
- Barranco, F.J. (2010). *Marketing Político y Electoral*. ESIC.
- Barrientos, P. & Cavani, C. (2016). *Marketing en Organización de Servicios de la salud*. Universidad Ricardo Palma.
- Bartolini, B., Cotta, M., Morlino, L., Panebianco, A. & Pasquino, G. (1996): *Manual de Ciencia Política*. Alianza.
- Benavides, J. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000.
- Canel, M.J. (2006). *Comunicación Política. Una guía para su estudio y práctica*. Tecnos.
- Castell, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.
- Cebrián, M. (2008). La web 2.0 como red social de comunicación e información. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 345-361.
- Clayton, K., Blair, S., Busam, J. A., Forstner, S., Glance, J., Green, G., ... & Sandhu, M. (2019). Real solutions for fake news? Measuring the effectiveness of general warnings and fact-check tags in reducing belief in false stories on social media. *Political Behavior*, 1-23.
- Criado J. I. & Rojas, F. (2013). Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas. En J. I. Criado y F. Rojas (Eds.): *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, 16-31. Escola d'Administració Pública de Catalunya. <https://bit.ly/3aCl8rS>
- Cotarelo, R. & Crespo, I. (2013): *La comunicación política y las nuevas tecnologías*. Editorial Catarata.
- Cortes, M., Martínez, J.M. & Morge, M. (2009). *Claves para entender el nuevo marketing*. Bubok Publishing.
- Chun, S. & Luna, L.F. (2012). Social media in Government. *Government Information Quarterly*, 29(4), 441-445.
- Darder, J.L. (2003). *Ciberdemocracia y comunicación política virtual: el futuro de la ciudadanía electrónica tras la era de la televisión*. Ariel.
- Durá, M. (2019). La introducción de las redes sociales en el campo de la política: los casos de Twitter en España, Facebook en Estados Unidos y WhatsApp en Brasil. *Revista de Estudios en Comunicación*, (5), 1-20.
- Duverger, M. (1971). *Métodos de las ciencias sociales*. Colección Demos, Ariel.
- Hassan, Y. (2002). Introducción a la usabilidad. <https://bit.ly/37NG4dF>
- Janssen, D. & Kies, R. (2005). Online forums and deliberative democracy. *Acta Política*, (40), 317-335.
- Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, (53), 59-68. <https://bit.ly/3bmjHg3>
- Keane, J. & Feenstra, R.A. (2014). Democracia monitorizada en España: Nuevas formas de



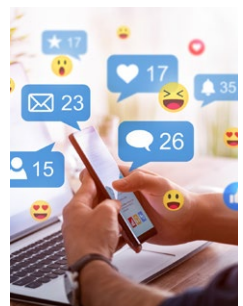


- participación política en el marco de la era digital. *Revista TELOS (Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología)*, (98), 48-57.
- Kruikemeier, S. (2014). How political candidates use Twitter and the impact on votes. *Computers in Human Behavior*, (34), 131-139.
- Lama, C. (2000). Internet y el reto de su clasificación. *Revista Fuentes Estadísticas*, (51), 1-3.
- Lee, J. & Xu, W. (2018). The more attacks, the more retweets: Trump's and Clinton's agenda setting on Twitter. *Public Relations Review*, 44(2), 201-213. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.002>.
- Lerma, A., Bárcenas, S. & Vite, R. (2016). *Márketing Político*. Cengage Learning.
- Litterio, A.M., Nantes, E.A., Larrosa, J.M. & Gómez, L.J. (2017) Marketing and social networks: a criterion for detecting opinion leaders. *European Journal of Management and Business Economics*. 26(3), 347-366.
- López-Trigo, M. & Puchalt, M. (2019). Los medios sociales: plataforma para una democracia participativa. PSOE, PP, Ciudadanos, Podemos - Mayo de 2018. *Barataria: revista castellano-machega de ciencias sociales*, (26), 49-65. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i26.445>
- López-Trigo, M., Puchalt, M. & Cuesta, V. (2019). Artivismo plus Grassroots. Estudio del caso: la Campaña Municipal de Manuela Carmena. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1190-1203. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1378>
- Martínez, J., & Bigné, E. (2017). The value of marketer-generated content on social network sites: media antecedents and behavioral responses. *Journal of Electronic Commerce Research*, 18(1), 52-72.
- Mascheroni, G. & Mattoni, A. (2013). Electoral campaigning 2.0— The case of Italian regional elections. *Journal of Information Technology y Politics*, 10, 223–240. <https://doi.org/10.1080/19331681.2012.758073>
- Mergel, I. (2012). Connecting to Congress: The use of Twitter by Members of Congress. *The Journal for Political Consulting and Policy Advice*, (3), 108-114. <https://doi.org/10.5771/1865-4789-2012-3-108>
- Montgomery, A.L. (2001). Applying quantitative marketing techniques to the internet. *Interfaces*, 31(2), 90–108.
- Morlino, L. (2010) *Introducción a la investigación Comparada*. Alianza.
- Nahon, K., Hemsley, J., Walker, S. & Hussain, M. (2011). Fifteen minutes of fame: the power of blogs in the lifecycle of viral political information. *Policy and Internet*, 3(1), 6–33.
- Newman, B. I. (1999a). *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A., Ognibeni, B. & Pauwels, K. (2013). Social media metrics – a framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-298. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.007>.
- Puchalt, M. (2017). *Factores de éxito en las estrategias de optimización y posicionamiento de las aplicaciones móviles. Análisis comparado entre App. Store (iOS) y Play Store (Android)* [Tesis doctoral, Universidad CEU Cardenal Herrera]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/10637/8619>.
- Redondo, Q., Portalés-Oliva, M. & Berrocal, G. (2016). El uso de la imagen en Twitter durante la campaña electoral municipal de 2015 en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 85-107. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1085>
- Rey, J. (2008). *Comunicación política, Internet y Campañas electorales. De la teledemocracia a la ciberdemocracia*. Tecnos.
- Ros, V. (2008). *e-Branding. Posiciona tu marca en la Red*. Netbiblo
- Rubio, R. (2007). *La nueva Comunicación política: Lenguaje, Blogs, videoblogs y comunidades sociales*. Cuadernos de Pensamiento Político, Fundación Faes.
- Sánchez, J., Bigné, E. & Aldás, J. (2017). Blog influence and political activism: An emerging and integrative model. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(2), 102-16. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.02.002>
- Sartori, G. (1971). La política comparata. Premese e problema, *Revista italiana Política*, 1(1), 7-66. <https://doi.org/10.1017/S0048840200000022>
- Stromer, J. (2000). On-line interaction and why candidates avoid it. *Journal of Communication*, (50), 111–132. <https://doi.org/10.1111/j.14602466.2000.tb02865.x>
- Subbian, K., Prakash, B. & Adamic, L. (2017). Detecting large reshare cascades in social networks. *International World Wide Web Conference Committee*, 597-605. <https://doi.org/10.1145/3038912.3052718>.
- Tuñez, M. & Sixto, J. (2011). Redes sociales, política y Compromiso 2.0: "La comunicación de los diputados españoles en Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*, (66), 210-246. <https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-930-210-234>
- Serrano, J. (2007). Tags, folksonomies y bibliotecas. *Anuario ThinkEPI*, 1, 71-78.
- Villegas, J. (2019). La red social linkedIn como espacio de comunicación política. *Espiral*,

Revista de Geografías y Ciencias Sociales, 1(2), 209-226. <https://doi.org/10.15381/espinal.v1i2.17144>

Yaqub, U., Chun, S. A., Atluri, V. & Vaidya, J. (2017). Analysis of political discourse on twitter in the context of the 2016 US presidential elections. *Government Information Quarterly*, 34(4), 613-626.

Zugasti, R. & Pérez, J. (2015). La interacción política en Twitter: el caso de @ppopular y @ahorapodemos durante la campaña para las Elecciones Europeas de 2014. *Revista Ámbitos*, (28). <http://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2015.i28.07>





María López Trigo Reig
EDEM. Escuela de
Empresarios. Universidad de
Valencia
malore@edem.es



María Puchalt López
Universidad Cardenal
Herrera-CEU
maria.puchalt@uchceu.es



Enrique Bigne Alcañiz
Universidad de Valencia
enrique.bigne@uv.es

Las RRSS como plataforma de lanzamiento de dos partidos políticos emergentes: Vox y Más País en las Elecciones Generales de España en noviembre 2019

**Social Media as a launching platform for two
emerging political parties: Vox and Maspais in
the General Elections of Spain in November
2019**

I. INTRODUCCIÓN

La influencia de los contenidos generados por los usuarios y por las organizaciones en redes sociales en la decisión política es creciente y supone un reto de investigación. Diversos estudios tanto a nivel español como internacional lo evidencian. Así en España, Redondo, Portales-Oliva y Berrocal (2016) analizaron el papel decisivo de la imagen política en Twitter durante la campaña electoral municipal de 2015 en España. Similares investigaciones en otros países han evidenciado cómo Twitter genera opinión e influye en el voto, como por ejemplo en las elecciones presidenciales en Estados Unidos (Yaqub, Chun, Atluri y Vaidya, 2017). Las redes sociales permiten la posibilidad de construir perfiles públicos y establecer vínculos inalcanzables en lo real, situación estratégica para los políticos a la



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El presente artículo tiene por objeto el análisis comparado de la comunicación desarrollada en Redes Sociales por los dos partidos políticos emergentes: Vox y Mas País, para su lanzamiento en la primera campaña electoral a unas elecciones generales a las que se presentaban. El interés del tema que se trata en este análisis es el hecho que se observa, al estudiar la comunicación política de los últimos tiempos, un cambio del lenguaje debido a la revolución tecnológica, al desarrollo de nuevos canales y medios, y a la implicación de los ciudadanos en este desarrollo tecnológico hoy clave en cualquier lanzamiento político, social y comercial.

EXECUTIVE SUMMARY

The purpose of this paper is the comparative analysis of the communication developed in Social Networks by the two emerging political parties: Vox and Mas País, for its launch in the first electoral campaign of a general election to which they were presented. The interest of the subject discussed in this analysis is the fact that, when studying the political communication of recent times, a change in language due to the technological revolution, the development of new channels and media, and the involvement of the citizens in this technological development today key in any political, social and commercial launch.

hora de conseguir nuevos votantes, nuevos seguidores y nuevos prescriptores. En consecuencia, este artículo analiza el nivel de estos vínculos y las consecuencias de la actuación de dos partidos emergentes en las redes sociales.

Además de las consecuencias específicas del uso de las redes sociales en las campañas electorales, las redes sociales, alentadas por el creciente uso de dispositivos móviles alientan un cambio de paradigma. Como señala Rubio (2007) “El desarrollo de la cultura digital como herramienta de comunicación entre la sociedad y el Estado es quizás la muestra principal del cambio de paradigma que está sufriendo en la actualidad la comunicación política” (pág. 193).

***Las nuevas tecnologías
de la información
permiten la implicación
de los ciudadanos en la
comunicación política
actual...***

La literatura previa sobre redes sociales en el ámbito de los partidos políticos se ha centrado mayoritariamente en el análisis de las formaciones más conocidas o con representación. Sin embargo, la investigación acerca de la influencia de las redes sociales en partidos emergentes ha recibido escaso interés. Esta afirmación es clave para la entender cualquier lanzamiento político, donde el medio *online* tiene un papel protagonista.

El desarrollo de herramientas tecnológicas asociadas al medio online supone un reto importante para la comunicación en el sector político, ya que ha tenido que adaptarse a la nueva esfera comunicativa. En particular las redes sociales se ha convertido en un desafío para la comunicación tradicional debido a tres razones: (i) se enfrentan a nuevas fórmulas de comunicación que escapan al control de los medios tradicionales; (ii) su audiencia es creciente; (iii) los mensajes falsos aumentan su influencia (Clayton et al., 2019). Rey (2008), por su parte, en referencia a la participación en el debate público, ya comentaba hace años que la red iba a ser una herramienta fundamental tanto para el ciudadano como para los partidos políticos. En línea junto con otros autores, Puchalt (2017) argumenta que el retorno de la atención, lo que denomina ROA, se ha convertido en un recurso muy escaso en un momento en el que los usuarios en Internet son a la vez consumidores y productores de contenidos digitales.

La comunicación política se ha ido adaptando y transformando a este contexto. Las nuevas tecnologías de la información permiten la implicación de los ciudadanos en la comunicación política actual, de manera que, ahora, emisor y receptor se intercalan los papeles derivando así mismo en un empoderamiento del receptor (Al'Uqdah,

Jenkins, y Ajaa, 2019). El elemento esencial de las redes sociales es la interacción multidireccional de políticos y ciudadanos, y entre ciudadanos en la doble condición de emisor-receptor. La proximidad de los mensajes políticos en el mundo digital posibilita el acercamiento de ambos colectivos, pudiendo escuchar al ciudadano por una parte y, por otra, para poder comprender a la figura política. En este sentido, Canel (1999) otorga una gran importancia a la interacción entre determinadas personas (políticos, comunicadores, periodistas y ciudadanos) en la que, como resultado de la interacción, se produce un intercambio de mensajes con los que se articula la toma de decisiones políticas, así como la aplicación de éstas en la comunidad” (p. 27).

Analizando los antecedentes españoles de la comunicación política efectiva en redes sociales, destaca la campaña electoral a nivel autonómico de Madrid de Manuela Carmena, de Ahora Madrid, donde las redes sociales tuvieron un gran protagonismo, y en la que publicaba una media de 1,5 publicaciones al día en Facebook durante la campaña electoral, siendo especialmente activos los días previos a las elecciones (21 y 22 de mayo), respetando la jornada de reflexión y el propio día de las elecciones.

A su vez surgió un movimiento espontáneo que consiguió que los propios usuarios de las redes sociales como es el ejemplo de Facebook, participaran en un evento virtual creado y convocado por la misma red para el día 19 de mayo. “Se trataba de cambiar la foto de perfil de cada usuario en dicha red social por la de la candidata Manuela Carmena bajo el lema “Por Manuela cambio mi foto”, y generando el *hashtag* #DoymicaraporManuela” (López-Trigo, Puchalt y Cuesta, 2019: 1998)

Los denominados partidos emergentes han centrado su estrategia comunicativa en las redes sociales como medio de interactuar con la ciudadanía y por los menores desembolsos en comparación con los medios tradicionales. La investigación acerca de la eficacia del uso de redes sociales por partidos emergentes resulta de interés por los siguientes motivos: (i) al centrar su comunicación de manera preferente en las redes, la posible influencia del resto de medios queda minimizada y por tanto permite asociar su uso con los resultados; (ii) los candidatos y los partidos poseen escaso conocimiento entre los potenciales votantes y en muchos casos su discurso está limitado a grupos reducidos.

En cuanto a los mensajes del electorado, una de las características

PALABRAS CLAVE

Marketing político, Comunicación política, Redes sociales, Comportamiento político, Análisis comparado.

KEYWORDS

Political Marketing, Political Communication, Social Networks, Political Behaviour, Comparative Analysis.



de las redes como se señaló con anterioridad es la capacidad de los usuarios de generar contenido, identificado en la literatura como *user-generated content*, y que le otorga un empoderamiento al electorado. Obtener resonancia relevante dentro de las redes sociales depende de la capacidad de publicar información y campañas que los usuarios reenviarán dentro sus redes, comentar y recomendar a otros usuarios. Si la información publicada en las redes sociales no tiene una calidad viral específica que provoque usuarios para difundirlo, no llegará más allá de un círculo muy limitado de partidarios (Klinger, 2013).

En consecuencia, la cuestión a investigar de este artículo está centrada en comparar las diferentes estrategias de lanzamiento utilizadas por partidos políticos emergentes y el comportamiento de los usuarios en las redes sociales. Las variables analizadas van desde las conversaciones que ambos partidos provocan hasta el sentimiento de los comentarios online y la distribución del mismo.

En relación con los mensajes de los partidos políticos o sus candidatos, de manera específica los objetivos de investigación específicos se centran en un análisis en dos periodos de análisis (pre-campaña y campaña) y comparativo de dos partidos de diferente ideología en los siguientes puntos articulados como cuestiones a investigar:

- ¿Cuál es el número de publicaciones y el sentimiento atribuido que se desprende del tono utilizado en la publicación?
- ¿Qué tipo de uso dialógico? ¿hay un mayor o menor uso dialógico entre los partidos y usuarios a través de las publicaciones? ¿dónde se produce ese diálogo?
- ¿Qué alcance tienen las publicaciones tanto en usuarios únicos como en interacciones totales?
- ¿Cómo es la distribución del sentimiento total y por canal provocado por el contenido generado por los partidos?
- ¿Que interés de búsqueda de una o varias palabras y/o frases y qué posibles patrones y cambios en el tiempo?

Para dar respuesta a estas cuestiones se han empleado las siguientes herramientas: Reprise Social y Google Trends referido a ambos partidos y su comportamiento en la red.

Este trabajo pretende contribuir al conocimiento acerca del uso de las redes sociales en partidos emergentes en las siguientes direcciones. En primer lugar, evaluar las herramientas usadas y los resultados electorales. En segundo lugar, mostrar las métricas de

análisis que diferencian más el comportamiento en la red con el fin de contribuir a identificar la eficacia de las métricas de análisis. Por último, se analizan las consecuencias del cambio de paradigma en las causas sociales y en la política.

2. MARCO TEÓRICO

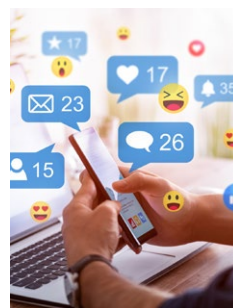
2.1. Marketing político y su evolución digital

La literatura sobre marketing político (Martínez, 2012; Lerma, Bárcena y Vite, 2016) coincide en señalar que se trata un conjunto de técnicas y métodos de marketing aplicadas a la política, con dos direcciones, conocer deseos, características, aspiraciones y necesidades de poblaciones humanas con una capacidad de elegir a sus gobernantes y desarrollar una estrategia adecuada y coherente a la hora de realizar una campaña electoral. Hoy en día, para ganar unas elecciones, la estrategia de comunicación que se ha diseñado y se piensa utilizar es un aspecto crítico además el propio programa electoral de cada partido político.

La dimensión competitiva entre opciones políticas ha sido destacada por Barrientos y Cavani (2016), quienes definen al marketing político y electoral como la disciplina que permite desarrollar al candidato su capacidad estratégica y entender el comportamiento del consumidor electoral y cómo debe actuar y desenvolverse en un campo donde la competencia es amplia y donde cada uno de los participantes buscará aprovechar las oportunidades que generen sus adversarios.

No en vano la adaptación del marketing convencional al ámbito político tropieza a menudo con un problema insoslayable: los préstamos que se toman del marketing comercial para elaborar lo que se ha denominado “marketing político” están viciados, por definición. “Calcar los métodos relativamente experimentados del marketing comercial no carece de riesgos, dado que la naturaleza del objeto de aplicación es distinta en esencia” (Maarek, 2009: 78). Y con esta base teórica se va a analizar en este estudio la adaptación que ambos partidos son capaces de desarrollar en las redes sociales, hoy claves para conectar con sus votantes.

La rápida evolución de las tecnologías está exigiendo e imponiendo cambios muy rápidos y profundos en los procesos tradicionales de comunicación y de consumo de información. “Los medios no con-





vencionales no son sólo unos magníficos instrumentos para la información, sino que, además, pueden constituirse en ámbitos para la interacción y la comunicación entre las organizaciones y las personas” (Benavides, 2001: 23).

En este sentido, la denominada comunicación 2.0 “ha traspasado las fronteras de la web debido a que la evolución de las herramientas tecnológicas ha permitido que la vida cotidiana se piense en términos de redes sociales como escenario de interactividad grupal e individual, como forma de organización pública y privada, como manifestación unipersonal y colectiva” (Túnez y Sixto, 2011: 2)

El mundo mediático parece estar abocado, desde la aparición de Internet, a una continua creación de redes o herramientas que alteran la forma de comunicación de la ciudadanía e inciden sobre el escenario comunicativo que circunda al sistema democrático. Destacadas redes sociales como Facebook, sistemas demicroblogging como Twitter, herramientas de comunicación a distancia de voz, textos e imágenes a través de la Red como Skype, los miles de blogs variopintos creados sobre plataformas como Blogger, WordPress u otras, etc., adquieren una creciente presencia en nuestro día a día. Vivimos en una era revolucionaria de la abundancia comunicativa en la cual numerosas innovaciones de medios y herramientas de comunicación digitales -desde conexiones de Banda Ancha a los smartphones, libros electrónicos, tweets y cloud computing– despiertan una gran fascinación. (Keane, J, Feenstra, R.A: 2014).

En esta misma línea se confirma que con internet en la casa, el trabajo o el bolsillo, el potencial elector promedio tiene acceso a múltiples fuentes y formatos de información que circulan en tiempo real y está al alcance de las campañas políticas por una multiplicidad de canales. Como señala Kruikemeier: “el potencial de internet de conectar con votantes y movilizarlos, les da a los políticos la oportunidad de promoverse a ellos mismos y comunicar interactivamente con el electorado, sin la interferencia de los periodistas” (Kruikemeier, S.: 2014: 213)

2.2. Las RRSS en la comunicación política

La comunicación política a través de las redes sociales ha sido abordada siguiendo a Lerma, Bárcena, y Vite (2016) desde dos ángulos:

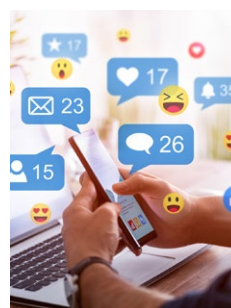
- 1. La comunicación mediante redes sociales en el proceso electoral: “En las redes sociales, el partido o candidato, pueden tener

un aspecto constante e inmediato como son los emisores, comunicando así lo que les concierne en el momento oportuno; ya que la carencia de los mismo, los conlleva a la derrota” (pág. 12)

2. Uso de las redes sociales para propósitos electorales. El aspecto medular en este caso es la búsqueda del poder mediante la capacitación del voto ciudadano; las redes sociales facilitan la creación de un espacio de reunión e interacción permanente entre el candidato y sus simpatizantes, donde se mantiene y finalmente se incrementa el contacto llevando a los siguientes a la cohesión y participación en acciones de proselitismo colectivo.

A pesar de las ventajas potenciales que ofrece la interactividad política, muchos estudios al respecto han demostrado la reticencia de los actores políticos a interactuar con los ciudadanos en las redes digitales y sociales. Interacción en espacios en línea se puede describir como “comunicación descentralizada de muchos a muchos” (Janssen y Kies, 2005: 318). Y aquí es donde debemos dar la importancia al empoderamiento del usuario en cuanto a los contenidos en la red. La comunicación de una empresa, en este caso, de un partido político no puede depender únicamente de sí misma, todos los esfuerzos deben aprovechar el poder de WOM (*worth of mouth*) que provocan los usuarios. Generar y mantener influencia, dentro de las redes sociales, las marcas deben identificarse y atraer grupos de usuarios que se conecten con la marca y actuar en su nombre (Peters et al., 2013; Risselada et al., 2014).

Nos situamos en un contexto donde el desarrollo de los medios sociales está influyendo en la evolución de la comunicación política y donde la implicación del ciudadano le permite ser más partícipe de las decisiones políticas formando parte de los denominados movimientos base. Este tipo de movimientos son un factor determinante para la población activa y comprometida con sus propias responsabilidades ciudadanas. Esta implicación debe ser analizada, como en este trabajo, por la participación del mismo al compartir y hacer comentarios a las publicaciones, ambas son formas más complejas de interacción e indican un mayor compromiso del usuario con el contenido. Compartir implica replicar el contenido a través de la propia página del usuario, con el potencial de replicarse a su vez a otros usuarios y crecer exponencialmente (Subbian et al., 2017).





Conocimiento de uso e interacción son clave en la comunicación política, tal y como se ha puesto de manifiesto en contextos no políticos (Bigne y Martínez- Navarro, 2017) al resaltar que Facebook permite la interacción inmediata en línea entre los vendedores y los usuarios. Donde esta nueva forma de comunicación bidireccional, MGC (*Marketed-generated content*) debe ser abarcada por los especialistas en marketing, especialmente con usuarios influyentes que muestran niveles más altos de interacción a través de la página de fans (compartir, dar me gusta, comentar y recomendar), ya que las actividades en línea de estos usuarios tienen una fuerte influencia en los demás. Por lo tanto, los especialistas en marketing deben segmentar sus mensajes a la audiencia objetivo, mediante el uso de herramientas de segmentación disponibles de RRSS (por ejemplo, Facebook), y algunas otras basadas en redes neuronales artificiales y análisis avanzados.

De este mismo modo en el contenido político Cortés (2009) afirma que los partidos políticos y sus expertos en marketing y comunicación deben saber lo que “es estar “en red”, donde las conversaciones entre todos los actores fluyen de forma pública y te exigen dejar de hacer un “marketing basado en ti” y hacer un “marketing basado en nosotros”, basado en la figura de un consumidor colaborativo, participativo e interactivo” (p. 14). No en vano es esta interacción lo que se analiza en esta investigación.

Los consumidores potenciales (votantes en nuestro caso) de productos y servicios buscan y valoran las recomendaciones a través de referencias y conocidos que previamente han realizado una compra/servicio. Igualmente, quienes ofrecen estos productos/servicios validan y refuerzan el papel de las herramientas (entre ellas medios sociales) como publicidad en todas sus formas en un esfuerzo por generar conciencia e influir en una decisión de compra y/o servicio (Litterio y al. 2017)

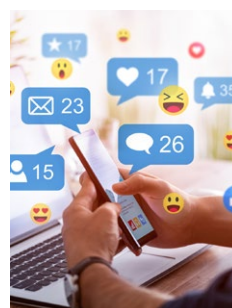
¿Qué efectos tiene este nuevo planteamiento de la campaña electoral? “Hay expertos que opinan que la comunicación política se ha des-idealizado tras dejar atrás los métodos de la propaganda y la publicidad política; y que se ha comenzado a utilizar las mismas técnicas que el marketing de productos comerciales” (López-Trigo y Puchalt, 2019: 56). Ello obedece, cada vez más, a la fabricación de nuevas realidades a partir de los relatos de los partidos políticos, cada vez más personificados en las figuras relevantes de cada partido político, y actuando sobre las actitudes de los electores. No

en vano se ha demostrado (Bigne y al. 2017) que esto tiene como consecuencia en las democracias contemporáneas, el intercambio entre los agentes del sistema (por ejemplo, instituciones políticas, departamentos gubernamentales, partidos políticos, medios de comunicación y grupos de presión) y los individuos se ha visto cada vez más favorecido por las nuevas herramientas de comunicación tecnológica, como el correo electrónico, sitios web de redes sociales o blogs políticos que cuantos más individuos usen estas herramientas, más activista se volverá una sociedad.

Las convocatorias electorales continuas de los últimos años en España, han provocado que los ciudadanos hayan tenido la sensación de asistir a una campaña electoral permanente, intangible e interrumpida dominada por los medios sociales y las nuevas tecnologías; ello ha permitido que la comunicación política haya podido penetrar en la opinión pública en tiempo real. Por que tal y como apunta Anderson los medios sociales no solo son otra plataforma de los políticos y el público para comunicarse: es transformadora, ya que ha cambiado la velocidad, el tono, y la naturaleza de la comunicación política y produce una gran cantidad de datos que pueden ser analizados. Este es un cambio fundamental en la cultura y comportamiento humano que afecta la manera en la cual se comunica la población (Anderson, 2009) Y así vamos a verlo en este análisis.

En esta línea, los partidos, “como actores políticos del cambio social, no han sido ajenos al fenómeno de los medios sociales como herramientas de interacción con los ciudadanos y las nuevas posibilidades de comunicación” (López-Trigo y Puchalt, 2019: 56). No en vano, son muy diversos los investigadores que analizan y hablan de la necesidad de que los partidos utilicen las redes sociales en sus campañas y durante la legislatura (Montgomery 2001, Darder, 2003; Campos, 2008; Peytibi, 2008; Gutiérrez, 2009; Haron, 2011; López-Trigo, Puchalt, Cuesta, 2019).

En este sentido, Orihuela (2011) comenta que “los partidos políticos ganarán o perderán las elecciones con las redes sociales (no gracias, ni por culpa de, sino con). Además, los que ganen, tendrán que gobernar con las redes sociales” (p.1). Lejos de interpretarse como que las instituciones públicas y políticas han encontrado en los medios sociales un canal más donde comunicar sus actividades, está suponiendo cambios en la comunicación política, al tiempo que está transformando a las propias organizaciones y su forma de gobernar.





El uso continuo de los medios sociales por parte de los partidos políticos y de los Gobiernos, está destinado a mejorar las interacciones con los ciudadanos, reformando y afianzando las prácticas comunicativas, así como los modelos de toma de decisiones en entornos colaborativos y abierto a las aportaciones y a la interacción de la ciudadanía (Chun y Luna, 2012). Sin embargo, muchos autores apuntan la limitación de los políticos a interactuar y contestar a los ciudadanos a través de las redes sociales, motivado por, en ocasiones, una falta de recursos, de experiencia en incluso por una necesidad de control (Mascheroni y Mattoni, 2013; Stromer-Galley, 2000).

Las redes sociales se basan y construyen en la lógica de la viralidad, que se puede definir como "boca a boca mejorada por la red" o "el proceso que proporciona cualquier información elemento la exposición máxima, en relación con la audiencia potencial, sobre de corta duración, distribuida por muchos modos (Montgomery 2001; Nahon et al. 2011).

Las estrategias de medios sociales dan a las agencias públicas una oportunidad para considerar cómo implementar campañas de redes sociales (Newman, 2009) y a su vez una estrategia de social media debe incluir una evaluación de riesgos, incluyendo cómo la campaña afecta recursos, productividad de los empleados y especial atención de la reputación política en sí (Mergel, 2012).

Parece pertinente destacar en este punto la relevancia que esta teniendo WhatsApp en comunicación política es y será uno de los sistemas de mensajería por excelencia de los próximos años. Todos los días se envían millones y millones de mensajes haciendo uso de la aplicación para la comunicación entre personas, marcas, colectivos, grupos, etc. siendo esta plataforma o herramienta, el lugar de encuentro más usado desde un punto de vista tecnológico. En política municipal y regional, cada vez son más las organizaciones, candidatos políticos y personas dedicadas a la vida pública quienes interactúan con el vecino a través de WhatsApp, no estando tan implantado su uso en política donde se actúe con carácter más global o un poco más distante con el vecino.

Un ejemplo de ello es la campaña de Bolsonaro en Brasil que se gestó fundamentalmente en la mensajería instantánea WhatsApp. En este país el consumo de WhatsApp ya ha alcanzado a más del 66% de la población, superando al 59% de Facebook (Latinobarómetro, 2018). La migración hacia la aplicación de mensajería se ha

producido en gran medida por lo fácil que es usarla desde los dispositivos móviles. En 2017 el 69 % de la población disponía de un Smartphone y se auguraba que la cifra ascendería a un 76% en 2020 (GSMA Latin America, 2017)

En términos de acceso, WhatsApp está cada vez más cerca de eliminar la brecha digital. La investigación que estamos desarrollando actualmente sobre la producción de identidades en los grupos locales, nos ha permitido comprobar que a través de WhatsApp se incorporan a Internet nuevos segmentos de población no alfabetizada digitalmente -e incluso no alfabetizada- que intercambia mensajes por medio de grabaciones de audios o imágenes. Además, esta aplicación funciona con un bajo consumo de datos, lo que es fundamental para mantener conectadas a los estratos sociales más pobres (Durá, M. 2019:20).

3. METODOLOGÍA

Los dos partidos políticos españoles emergentes objeto de esta investigación, Vox y Más País, se situaron en lados opuestos del panorama político para enfrentarse por primera vez a unas elecciones generales y, a través de las redes sociales, desarrollaron su campaña de lanzamiento a nivel nacional. Vox fue fundado a finales de 2013. Este partido, en relación al resto, se sitúa en la derecha del espectro político español. En las pasadas elecciones generales, este partido obtuvo 3.640.063 votos, lo que representa un 15,09%, y consiguió 53 diputados en el Congreso. Más País fue fundado el 25 de septiembre de 2019. Este partido se presentó en 18 provincias españolas en coalición con Equo, Compromís y Chunta Aragonesista (CHA), y se sitúa en la izquierda del espectro político. En las pasadas elecciones generales obtuvo 554.066 votos (2,3%), que le permitieron tener 3 diputados en el Congreso.

La **tabla 1** refleja los datos más destacados de ambos partidos en las redes sociales que se van a analizar durante el mes de Abril.

Con el fin de identificar los efectos del uso de los medios sociales antes y durante un periodo electoral, la investigación realizada se ha centrado en dos periodos de tiempo muy concretos: previo al inicio de la campaña electoral (del 25 al 31 de octubre) y la primera semana de campaña (del 1 al 8 de noviembre) de 2019.

En relación con las redes sociales, según el Estudio Anual de Redes Sociales publicado por *Interactive Advertising Bureau* (IAB) de

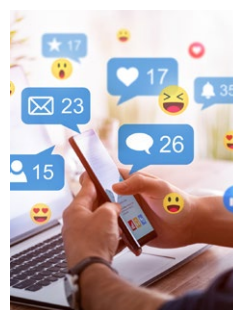


Tabla I. **Datos de redes sociales de VOX y Más Paí**

REDES SOCIALES	VOX	MÁS PAÍS
YOUTUBE	+315 mil suscriptores	+ 890 suscriptores
INSTAGRAM	558 K seguidores	31,5 K seguidores
TWITTER	+408 mil seguidores	+49 mil seguidores
FACEBOOK	+533 mil seguidores	+22 mil seguidores

Fuente: Elaboración propia. Abril 2020

2019, un 85% de los internautas españoles de 16-65 años utilizan medios sociales, lo que representa más de 25,5 millones de usuarios en nuestro país. El estudio destaca que, aunque las redes sociales se mantienen con buena salud en España, los datos sobre la penetración indican un descenso en los últimos años debido a la alta penetración ya alcanzada.

Los medios sociales escogidos han sido Facebook, Instagram, Twitter, Blogs y Foros. El motivo de su elección se ha basado en tres parámetros utilizados en el citado estudio: alto conocimiento espontáneo, donde destacan Facebook (94%), Instagram (69%) y Twitter (68%); amplio uso, donde vuelven a destacar estas tres redes sociales (Facebook con 87%, Twitter con 68% e Instagram con 69%); e inversión publicitaria, donde Facebook destaca con un 55%, Twitter con un 23% e Instagram con un 48% de la inversión en medios sociales. En esta misma línea, el 22ª Informe de Navegantes en la Red de 2020, también destaca estas tres redes sociales como las principales en relación al consumo diario en España. Por último, en ambos estudios se destaca que la búsqueda de información en Blogs, Foros y otros medios sociales (como la web social y Youtube) son una de las principales actividades realizadas por los usuarios en Internet.

La metodología utilizada en esta investigación es una metodología comparada para analizar las variables de un fenómeno: la campaña en redes sociales de los dos partidos, *focus* de este trabajo, y someterlos a comparación. “La comparación es el método propio de las Ciencias Sociales, puesto que es el equivalente a la experimentación de las Ciencias Naturales” (Duverger, 1971: 411). Usando esta metodología se pueden identificar las particularidades del proceso comunicativo para someterlo a contraste con otro proceso. Además, el objetivo no es otro que establecer identidades y diferen-

cias entre ambos procesos para comprender la estrategia de comunicación de lanzamiento en Redes Sociales desarrollada por Vox y Más País.

Morlino (2010), en relación con los investigadores que se enfrentan a la investigación comparativa o a los estudios de caso con la investigación comparativa, destaca que los investigadores afrontan un amplio espectro de cuestiones metodológicas, que están recibiendo una atención teórica y técnica creciente en Ciencias Políticas, en relación con la configuración, el desarrollo y la exposición de su investigación. Iniciamos nuestro recorrido histórico, tal y como nos propone Morlino, con Descartes y su Escuela de la Lógica: “la comparación se considera una confrontación entre un “más” y un “menos”, entre “mejor” y “peor”, una confrontación en la que los electos normativos del juicio desempeñan un papel muy importante” (p. 46). Sugueindo a Bartolini, en los análisis comparativos hay que distinguir las propiedades, es decir, el conjunto de casos que se consideran significativos para la investigación. Este autor propone realizar de una matriz de datos en la que las filas indiquen casos, y las columnas, propiedades. Además, “(...) las “casillas” donde se cruzan filas y columnas representan el estado (valor de cada propiedad para cada caso). De este modo se transforman las propiedades de los casos de objeto de la investigación en variables que pueden medirse” (Bartolini, Cotta y Mornino, 1993: 44). Podemos ver un ejemplo de la matriz propuesta por este autor en el **gráfico 1**, donde de forma visual se puede estudiar la comparación.

Figura 1. **Matriz de Bartolini**

PROPIEDADES					
UNIDADES	P1	P2	P3	P4	Pn
U1					
U2					
U3					
U4					
Un					

Fuente: Bartolini, S (1993:43)



Por otra parte, Lama (2000) destaca que, según cuál sea la unidad principal objeto de estudio con relación a las investigaciones en Internet, se pueden encontrar metodologías basados en los usuarios (*user centric*) a través de encuestas o paneles; en los sitios web (*site centric*) con los ficheros log, las etiquetas tags y el uso de cookies; y en los servidores de publicidad (*ad centric*) con los ficheros log y el uso de las cookies.

Con respecto a las herramientas que se han utilizado para poder conocer el comportamiento de los objetos analizados, se han utilizado Reprise Social y Google Trends. Reprise Social, es una herramienta de escucha social que utiliza sus conexiones con redes abiertas, también llamadas *talk walkers*, y que tiene como objetivo descubrir y ayudar a reaccionar ante los diferentes sentimientos acerca de cualquier cosa explícitamente relacionada con una marca, producto o servicio, utilizando análisis sociales e información analítica de mención.

Las unidades de análisis objeto de estudio y, que se utilizaron para el posterior análisis comparado, se describen a continuación:

1. Comparativa intersemanal donde se comparan el número de publicaciones frente el sentimiento atribuido que se desprende del tono utilizado en la publicación, que podrá ser positivo, neutro o negativo.
2. Análisis del volumen y la distribución por plataformas analizados, es decir, se han analizado:
 - Las menciones, ya que el uso de la mención en redes sociales es lo que nos va a permitir hablar de un mayor o menor uso dialógico en el tema objeto de estudio (Zugasti y Pérez, 2015).
 - El alcance, que haría referencia al conjunto de usuarios a los que potencialmente se podría llegar con una publicación (Ros, 2008).
 - Los usuarios únicos, es decir, cada una de las personas que interactúan, sin importar el número de interacciones realizadas.
 - Las interacciones totales, es decir, “las acciones mutuas que se ejercen entre personas” (Cebrián, 2008: 353).
 - Plataformas analizadas: Facebook, Twitter, Instagram, Blogs, Foros y otros soportes.
 - Distribución del sentimiento total y por plataforma,
 - Palabras más repetidas en las menciones.

Por otra parte, también se ha utilizado Google Trends, para analizar tendencias de búsqueda de los usuarios que utilizan este buscador. Es una herramienta que permite verificar y comparar el interés de búsqueda de una o varias palabras y/o frases; mostrando gráficamente el interés -a lo largo del tiempo en una escala de 0 a 100- que existe sobre las palabras buscadas desde 2004 hasta la actualidad. Ello permite obtener los patrones y cambios en el tiempo, e incluso las posibles predicciones a corto plazo o las variaciones según zonas geográficas.

Para la presente investigación, nos hemos centrado en los posibles patrones que se pueden extraer analizando las tendencias de búsqueda de páginas web realizadas a través del buscador Google y videos en la plataforma YouTube. Se ha trabajado en torno al buscador Google ya que, en la 22ª edición del estudio Navegantes en la Red de la AIMC (2020), de los casi 20 mil usuarios encuestados, más del 80% declaró utilizar de forma predeterminada este buscador.

Al utilizar este buscador, Maciá (2009) indica que es necesario tener en cuenta los siguientes parámetros del SEO: palabras clave, indexabilidad, popularidad y relevancia. En esta misma línea, Fishkin (2010) creó la denominada “La Pirámide del SEO”, donde el autor destaca que, para llevar a cabo una estrategia efectiva de posicionamiento del contenido en buscadores, es necesario poner el foco en los siguientes parámetros: indexabilidad, relevancia *on-page*, popularidad y medios social; situándose estos últimos en la zona superior. Para este autor, los contenidos producidos en medios sociales ayudan de en la obtención de un buen posicionamiento en los resultados de búsqueda. “Esto es así porque Google está muy orientado hacia la búsqueda semántica y de contenido social” (López-Trigo y Puchalt, 2019: 60).

Para la delimitación del objeto de estudio y su posterior aplicación en la herramienta de Google Trends, un factor importante a tener en cuenta ha sido el tipo de concordancia de las palabras clave de los partidos políticos analizados (VOX y Más País). Los tipos de concordancia permiten analizar mejor los resultados de las búsquedas realizadas.

En la presente investigación se ha optado por utilizar una concordancia de tipo exacta con los nombres de las formaciones políticas objeto de estudio.

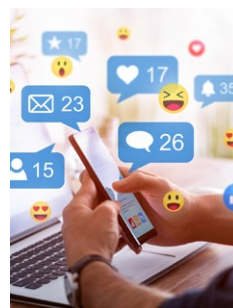


Tabla 2. Tipo de concordancia asociado al símbolo específico.

TIPO DE CONCORDANCIA	SÍMBOLO ESPECÍFICO	EJEMPLO DE PALABRA CLAVE	ESPECIFICACIONES
Concordancia amplia	ninguno	VOX Más país	Es la concordancia predeterminada en las búsquedas. Incluye resultados con errores ortográficos, sinónimos y búsquedas relacionadas
Modificador de concordancia amplia	+palabra clave	+ VOX + Más país	Es un tipo de concordancia donde las palabras clave se ubican en cualquier orden dentro de una frase, excluyendo sinónimos y búsquedas relacionadas
Concordancia de frase	"palabra clave"	"VOX" "Más país"	Este tipo de concordancia hace referencia a cuando un usuario busca la palabra clave exacta, pudiendo términos adicionales exactos delante o detrás de ella.
Concordancia exacta	[palabra clave]	[VOX] [Más país]	En este tipo de concordancia, se utiliza la palabra clave exacta, sin otros términos de búsqueda
Concordancia negativa	-palabra clave	-VOX -Más país	Son búsquedas en los que el usuario no quiere que aparezcan palabras en sus resultados de búsqueda

Fuente: elaboración propia a partir de Google

El análisis a través de la herramienta de Google Trends se efectúa primero para búsqueda web y, posteriormente, para consultas en la plataforma de YouTube. Los conceptos que analizar son:

- Interés acumulado de los partidos: se muestra el número total de búsquedas realizadas de una palabra clave en relación con el número de búsquedas totales que se han efectuado en el buscador a lo largo del tiempo analizado.
- Datos geográficos: territorios geográficos donde más búsquedas se han realizado con las palabras clave utilizadas en la investigación.
- Búsquedas relacionadas: se ofrece información sobre otros términos que han sido buscados por los usuarios que han realizado búsquedas con las palabras clave seleccionadas. Hay dos tipos de métricas a tener en cuenta:
 1. Principales: se pueden visualizar qué términos de búsqueda han sido más populares. La puntuación proporcionada se basa en una escala relativa en la que un valor de 100 indica la consulta de búsqueda más frecuente.

2. En aumento: hace referencia a las búsquedas con el mayor aumento de frecuencia de búsqueda en el periodo de tiempo anterior al analizado.

Para el análisis se han utilizado los siguientes filtros:

- Búsquedas en España.
- Categoría de búsqueda: Ley y Gobierno.
- Periodo de tiempo personalizado: del 25 de octubre al 8 de noviembre de 2019.

Por último, cabe destacar que la herramienta utilizada para el desarrollo de este artículo combina se centra en la metodología del *user centric* y *site centric* mencionadas por Lama (2000).

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

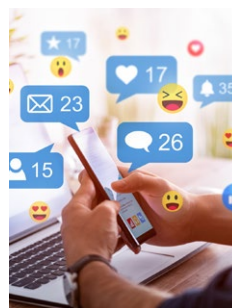
A continuación, se muestran los principales resultados obtenidos de cada una de las variables objeto de estudio de la presente investigación.

4.1. Análisis de menciones y sentimiento

Con el fin de responder a la pregunta de investigación 1, “¿Cuál es el número de publicaciones y el sentimiento atribuido que se desprende del tono utilizado en la publicación?”, se han analizado los dos periodos definidos en la investigación y se obtuvieron los siguientes resultados:

En el periodo de pre-campaña analizado (octubre), se han encontrado un total de 106.004 menciones que hablan sobre el partido político VOX; por su parte, para Más País se han encontrado un total de 46.586 menciones. En relación con el análisis del sentimiento expresado, para el partido de VOX el 18,4% es positivo, el 72,3% es neutral, y el negativo obtiene un 9,3%. Por su parte, el partido de Más País ha generado un 7,9% de sentimiento positivo, mientras que el sentimiento neutral es del 67,6%, y el negativo obtiene un 24,5%.

Frente a estos resultados, durante la campaña electoral (noviembre), se han encontrado un total de 162.528 menciones para VOX y 73.177 para Más País. En cuanto al sentimiento, para VOX el 17,5% es positivo, el sentimiento neutral, que es el que predomina, representa el 72,1%, y el negativo obtiene un 10,4%. Por su parte, Más País, obtuvo un 12,6% de sentimiento positivo, un 62,4% representaría a un sentimiento neutral, y un 25% negativo.



La **tabla 3** recoge el análisis comparado de cada partido por pe-
riodos y por las unidades de análisis utilizadas en nuestro estudio
mencionadas anteriormente. Como puede observarse, la variación
porcentual de menciones del partido político VOX crece un 53% al
comparar el periodo de previo a la campaña con respecto a durante
la campaña; en esta misma línea, también aumentan un 11, 83%
aquellas que desprenden un sentimiento negativo. Al mismo tiempo,
disminuyen las menciones que desprenden un sentimiento positivo
(-4,89%) y neutral (-1,52%).
Frente a estos datos, en el partido de Más País la variación por-
centual de menciones aumenta un 57% si comparamos ambos pe-
riodos; también aumentan aquellas que desprenden un sentimiento
positivo (59,49%) y negativo (2,04%).
Al comparar ambos partidos, los resultados que obtenemos es un
aumento del 50% de las menciones al comprar los periodos previo
y durante la campaña. Cabe destacar que las menciones que des-
prenden un sentimiento neutral (14,28%) y negativo (11,09%) tam-
bién se incrementan porcentualmente.

Tabla 3. Análisis comparado intersemanal y sentimiento

Unidad de análisis	VOX			MÁS PAÍS			COMPARACIÓN VOX VS. MÁS PAÍS		
	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %
Menciones	106,004	162,528	53%	46,586	73,177	57%	59,418	89,351	50%
Sentimiento positivo	18.40%	17.50%	-4.89%	7.90%	12.60%	59.49%	16.95%	15.30%	-9.74%
Sentimiento neutral	72.30%	71.20%	-1.52%	67.60%	62.40%	-7.69%	23.43%	26.77%	14.28%
Sentimiento negativo	9.30%	10.40%	11.83%	24.50%	25%	2.04%	7.02%	7.80%	11.09%

Fuente: elaboración propia

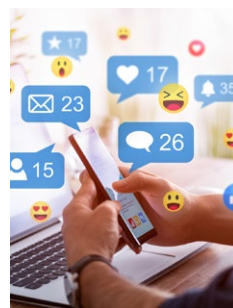
4.2. Análisis del diálogo social

Con el fin de responder a la pregunta de investigación 2, “¿Qué tipo de uso dialógico? ¿hay un mayor o menor uso dialógico entre los partidos y usuarios a través de las publicaciones? ¿dónde se produce ese diálogo?”, se han analizado los dos períodos definidos en la investigación y se obtuvieron los siguientes resultados. Durante

el periodo previo a la campaña analizado, en el caso del partido político VOX, la mayor parte de la conversación gira en torno a la red social Twitter, con más del 99,94% de las menciones. VOX acumula más 106 mil menciones, y un alcance total de 263M de usuarios, lo que se considera números de alcance muy elevados, aunque muy por debajo de los datos de Más País. Los posts referidos a VOX han generado un total de 377 mil interacciones de más de 16,9 mil usuarios únicos. Con respecto al contenido, los que han conseguido más interacciones, ha sido los Tuits de Abascal y de VOX hablando de los mítines y del éxito que han tenido en cuanto a volumen de asistencia a los mismos. Además, también destacan, por volumen de interacciones generadas, aquellos tuits de VOX criticando a sus oponentes y partidos contrarios.

Por su parte, con respecto al partido de Más País, durante el mismo periodo, la mayoría de la conversación gira en torno a Twitter, en este caso con más del 99,81% de las menciones. Además, este partido acumula 46,5 mil menciones y un alcance total de 583,9 millones de usuarios. Sus menciones son muy inferiores a las de VOX, sin embargo, obtiene unos datos de alcance mucho mayores. Los posts han generado un total de 63,1 mil interacciones de más de 20,5 mil usuarios únicos. El número de interacciones es muy inferior al de VOX, aunque le supera en el número de usuarios. Con respecto al contenido, cabe destacar que el post con más interacciones ha sido los tuits criticando a Errejón por comentarios que hace o por sus pensamientos políticos, y cabe destacar las interacciones generadas por los tuits en los que se le compara con VOX o se menciona ambos.

En el periodo de campaña, la mayoría de la conversación del partido político VOX gira en torno a Twitter, en este caso con más del 99,94% de las menciones. Este partido acumula 162,5 mil menciones, números superiores a los de la semana de precampaña. El alcance total de VOX también aumenta considerablemente, hasta alcanzar los 399,3M. Los posts han generado un total de 612,4 K interacciones de más de 23,7 mil usuarios únicos, números superiores respecto a la semana de precampaña, sobretodos en las interacciones, las cuales se duplican. Con respecto al contenido, hay que destacar que el tuit con más interacciones, ha sido en el que expone las medidas políticas que defiende. Caben destacar también las interacciones generadas por los tuits de VOX hablando sobre la inmigración, y sobre los demás partidos.



Frente a estos datos, con respecto al partido Más País durante el periodo de campaña, la mayoría de la conversación gira en torno a Twitter, en este caso con más del 99,87% de las menciones. Más País acumula 73,1 mil menciones, números superiores a los de la semana de precampaña. El alcance total de Más País también aumenta considerablemente, hasta alcanzar los 961,1M. Los posts han generado un total de 136,3 mil interacciones de más de 26,7 mil usuarios únicos, números superiores respecto a la semana de precampaña, sobretodos en las interacciones, las cuales se duplican. Con respecto al contenido, hay que destacar que el post con más interacciones ha sido la noticia de la participación de Errejón en el debate electoral de Clan TV. Caben destacar las interacciones generadas por las críticas hacia Errejón por acusar al abuelo de Iván Espinosa, de firmar sentencia de muerte para las Trece Rosas.

70

Tabla 4. Análisis comparado de la distribución por canal

Unidad de análisis	VOX			MÁS PAÍS			COMPARACIÓN VOX VS. MÁS PAÍS		
	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %
Facebook	21	31	48%	7	13	86%	14	18	29%
Twitter	105.943	162.428	53,32%	46.497	73.083	57,18%	59.446	89.345	50,3%
Instagram	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Blogs	11	15	36,36%	15	20	33,33%	-4	-5	25%
Foros	0	2	200%	2	3	50,00%	-2	-1	-50%
Otros medios sociales	40,00	44,00	10,00%	65	58	-10,77%	-25	-14	-44%

Fuente: elaboración propia

4.3. Alcance e interés de las publicaciones

Con el fin de responder a la pregunta de investigación 4, “¿Qué alcance tienen las publicaciones tanto en usuarios únicos como en interacciones totales?”, se han analizado los dos períodos definidos en la investigación y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Durante el periodo previo a la campaña, el partido político VOX alcanzó a 263 mil usuarios y 16.976 usuarios únicos, generando 377.412 interacciones totales. Por su parte, el partido po-

lítico Más País alcanzó a 399 mil usuarios y 20.535 usuarios únicos, generando 63.115 interacciones totales.

- Durante el periodo de campaña, el partido político VOX alcanzó a 399 mil usuarios y 23.768 usuarios únicos, generando 612.413 interacciones totales. Por su parte, el partido político Más País alcanzó a 961 mil usuarios y 26.746 usuarios únicos, generando 136.333 interacciones totales.

Tabla 5. Resultados de alcance e interés de las publicaciones

Unidad de análisis	VOX			MÁS PAÍS			COMPARACIÓN VOX VS. MÁS PAÍS		
	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %
Alcance	263M	399,3M	52%	583,9M	961,1M	65%	-320900	-561800	75%
Usuarios únicos	16.976	23.768	40%	20.535	26.746	30%	-3.559	-2978	-16%
Interacciones totales	377.412	612.413	62%	63.115	136.333	116%	314.297	476080	51%

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, los resultados obtenidos con la herramienta de Google Trends en torno a la búsqueda en web y en Youtube utilizando la concordancia exacta en relación a los dos términos, es decir, [VOX] y [Más País], han sido los siguientes:

- El primer término (VOX) sí está catalogado como partido político, mientras el segundo (Más País) está catalogado como un término de búsqueda normal, por lo que los resultados de búsqueda de la herramienta van a estar condicionados ya que se utilizan diferentes algoritmos y parámetros técnicos propios de la herramienta para términos y para conceptos.
- El interés a lo largo del tiempo, en forma de búsquedas web del partido político VOX fueron superiores todos los días objeto de estudio, tanto en el periodo previo a la campaña como en el periodo de campaña, tal y como puede observarse en la **tabla 6**.

Tabla 6. Interés a lo largo del tiempo en búsquedas- Google Trends

CATEGORÍA: LEY Y GOBIERNO - BÚSQUEDAS WEB			
UNIDAD DE ANÁLISIS (DÍA)	VOX: (ESPAÑA)	MÁS PAÍS: (ESPAÑA)	COMPARACIÓN VOX VS. MÁS PAÍS
25/10/19	27	7	-74%
26/10/19	46	4	-91%
27/10/19	35	0	-100%
28/10/19	28	3	-89%
29/10/19	28	0	-100%
30/10/19	26	3	-88%
31/10/19	48	0	-100%
1/11/19	56	0	-100%
2/11/19	44	4	-91%
3/11/19	35	3	-91%
4/11/19	53	3	-94%
5/11/19	46	0	-100%
6/11/19	91	0	-100%
7/11/19	66	0	-100%
8/11/19	100	3	-97%

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, también se repitió el mismo proceso de análisis, pero con el interés a lo largo del tiempo en la plataforma de Youtube. En este caso, los resultados obtenidos solamente nos muestran información del partido político e VOX, tal y como se puede observar en la **tabla 7**.

4.4. Distribución del sentimiento total y por canal

Con el fin de responder a la pregunta de investigación 4, “¿cómo es la distribución del sentimiento total y por canal provocado por el contenido generado por los partidos?”, se han analizado los dos períodos definidos en la investigación y se obtuvieron los siguientes resultados:

Durante el periodo de precampaña de VOX, los resultados obtenidos muestran que el sentimiento que predomina en el análisis es el neutral con un total de 76.650 menciones, acumulando el sentimiento positivo 19.462 menciones y el negativo 9.892. En cuanto a la distribución del sentimiento por canal, en Twitter, dónde se acumulan la mayoría de las menciones, se detecta un 18,4% de men-

Tabla 7. Interés a lo largo del tiempo en Youtube- Google Trends

CATEGORÍA: LEY Y GOBIERNO - BÚSQUEDAS WEB			
UNIDAD DE ANÁLISIS (DÍA)	VOX: (ESPAÑA)	MÁS PAÍS: (ESPAÑA)	COMPARACIÓN VOX VS. MÁS PAÍS
25/10/19	90	0	-100%
26/10/19	98	0	-100%
27/10/19	0	0	0%
28/10/19	0	0	0%
29/10/19	0	0	0%
30/10/19	0	0	0%
31/10/19	96	0	-100%
1/11/19	98	0	-100%
2/11/19	99	0	-100%
3/11/19	97	0	-100%
4/11/19	99	0	-100%
5/11/19	99	0	-100%
6/11/19	100	0	-100%
7/11/19	0	0	0%
8/11/19	95	0	-100%

Fuente: Elaboración propia

ciones positivas y un 9,3% de menciones negativas. Por otra parte, con respecto al partido de Más País, en el mismo periodo de pre-campaña, el sentimiento que predomina en el análisis es el neutral con un total de 31.499 menciones, mientras que el sentimiento positivo acumula 3.694 menciones y el negativo 11.393. En cuanto a la distribución del sentimiento por canal, en Twitter, dónde se acumulan la mayoría de menciones, se detecta un 7,9% de menciones positivas y un 24,5% de menciones negativas. Durante el periodo de campaña, el sentimiento que predomina en el análisis de VOX es el neutral con un total de 117.161 menciones, mientras que el sentimiento positivo acumula 28.471 menciones y el negativo 16.896. En cuanto a la distribución del sentimiento por canal, en Twitter, dónde se acumulan la mayoría de las menciones, se detecta un 17,5% de menciones positivas y un 10,4% de menciones negativas. Frente a estos datos, durante el periodo de campaña, el sentimiento con respecto a Más País que más predomina en el análisis es el neutral con un total de 117.161 menciones, mientras que el senti-

miento positivo acumula 28.471 menciones y el negativo 16.896. En cuanto a la distribución del sentimiento por canal. En Twitter, dónde se acumulan la mayoría de las menciones, se detecta un 17,5% de menciones positivas y un 10,4% de menciones negativas.

En la **tabla 8** se puede ver el análisis comparado de ambos partidos políticos respecto de los sentimientos de las menciones. Los datos más destacados es el aumento del sentimiento positivo en los dos partidos políticos, siendo la variación porcentual en VOX del 46% y en Más País del 208%; y del sentimiento negativo en ambos partidos (VOX del 593% y Más País del 149%).

Comparando las variaciones porcentuales, solamente el sentimiento positivo ha incrementado en un 8%, mientras que el sentimiento negativo ha descendido un 50,7%.

Tabla 8. Análisis comparado distribución del sentimiento total

Unidad de análisis	VOX			MÁS PAÍS			COMPARACIÓN VOX VS. MÁS PAÍS		
	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %	Pre-Campaña	Durante Campaña	Variación %
Sentimiento positivo	19.462	28.471	46%	3.694	11.393	208%	15.768	17.078	8%
Sentimiento neutral	76.650	31.499	-58,91%	31.499	9.241	-70,66%	45.151	22.258	-50,7%
Sentimiento negativo	16.896	117.161	593%	18.316	45.620	149%	-1420	71.541	-5.138%

Fuente: elaboración propia

4.5. Palabras más repetidas en las menciones

Con el fin de responder a la pregunta de investigación 5, “¿qué términos y palabras utiliza cada partido y a su vez que efectos en sus publicaciones?”, se han analizado los dos períodos definidos en la investigación y se obtuvieron los siguientes resultados:

Durante el periodo de pre-campaña de VOX, destacan en el *Topic Cloud* los hashtags #nacional #colón #españasiempre #santi_abascal #españoles y los hashtags #unidad y #defensa, estos últimos relacionados con las bases de VOX sobre la unidad de España. En el **gráfico 2** predomina el color amarillo de sentimiento neutral.

Figura 5. **Topic Cloud Más País en campaña**



Fuente: Reprise Social

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

5.1. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, las principales conclusiones obtenidas que dan respuesta a las preguntas planteadas en las cuestiones a investigar, son las siguientes:

En relación con la pregunta de investigación 1 referida a cantidad de publicaciones, el sentimiento y el tono, podemos concluir que en la conversación general de VOX se detecta un elevado número de menciones (106.004). En especial en los perfiles de Twitter. Si esto mismo lo comparamos con el análisis de Más País en la pre-campaña, el número de menciones es mucho más elevado en VOX. Aunque respecto al alcance, está muy por debajo de Más País.

En la siguiente cuestión sobre el uso del diálogo, la cantidad del mismo y donde se produce, a Vox la utilización de su líder Santiago Abascal le produce mucho diálogo con sus seguidores, y más cuando utiliza videos tanto en Instagram como en Twitter, del mismo modo pasa cuando son críticas de otros partidos. El diálogo que este partido consigue también viene protagonizado por la utilización de imágenes de manifestaciones, mítines donde destacan signos nacionales como la bandera de España y el Himno nacional. En el caso de Más País el diálogo se está provocado cuando se publica



videos de su líder, Errejón, en alguna entrevista de un medio de comunicación. También el ataque a otros partidos y sus claves reivindicativas referidas a propuestas concretas tales como la prohibición de la obsolescencia programada, o cuando exponen sus propuestas, así también el diálogo alcanza índices altos cuando se publican críticas hacia los problemas actuales, como las pensiones, la violencia de género o el cambio climático.

El tercer bloque de conclusiones se centra en el alcance que se consigue con las publicaciones de ambos partidos en cuanto a usuarios únicos. Ambos partidos en el periodo analizado alcanzan un número elevado de menciones, especialmente en Twitter, cada uno con una estrategia diferente y cada uno consigue ese alcance con temas muy distintos. Más País obtuvo más alcance que VOX.

En relación con la distribución del sentimiento total y por canal provocado por el contenido generado por los, cuarta cuestión a investigar, se observó que en Twitter, Vox con un 99,94%, donde se detecta un 17,5% de menciones positivas, y un 72,1% de menciones neutrales, y Más País con un 99,87%, donde se detecta un 12,6% de menciones positivas, y un 62,3% de menciones neutrales aunque destacamos que el sentimiento está atribuido de manera automática por falta de configuración final de la herramienta.

Y concluyendo en la última cuestión analizada referida al interés generado en palabras y/o frases y qué posibles patrones y cambios en el tiempo, se destaca que Más País provoca más interés cuando utiliza a Carmena en todas sus publicaciones ya que transmite cercanía que es lo que a sus usuarios parece motivarlos. No así Vox que consigue más interés cuando transmite crítica hacia palabras o frases referidas a inmigración y separatismo.

Por último, los mejores resultados electorales de Vox frente a Más País pueden atribuirse desde el punto de vista de comunicación a diversos elementos vinculados a redes sociales y a los mítines, como por ejemplo: dar las gracias a la gente por apoyarles, críticas hacia los demás partidos, comparándolos con el suyo, la situación de Cataluña y su dureza al respecto, y el éxito en sus mítines, manifestaciones y apoyos.

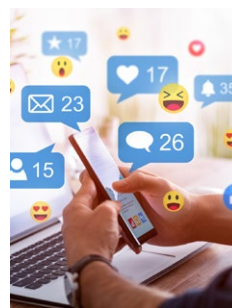
De la misma manera las redes sociales de Más País, y sus mejores resultados se centran en los siguientes temas: sus propuestas de cambio y sus reivindicaciones, exposición de los problemas que existen a día de hoy, con datos y noticias, explicación de sus propuestas y valores, y vídeos en los que aparece Íñigo Errejón.

La diferencia más evidente entre ambos partidos, es que VOX se centra más en lo que está consiguiendo, y en el éxito que está teniendo, publicando imágenes y videos de su mitin y manifestaciones, y Más País, en las redes se centra en las cosas que quiere cambiar, exponiendo sus propuestas. Y así se cierra este análisis comparado demostrando que ambos partidos tienen una estrategia de lanzamiento en redes sociales muy diferente.

Se concluye con Castells que enfatiza diciendo que el marketing y la comunicación política moderna ya no pueden conformarse, como ocurría anteriormente, con la calidad literaria de los discursos políticos y con el brío de la retórica de quienes los pronuncian, máxime cuando el auge de las nuevas tecnologías de la información ha estado acompañado por una auténtica “globalización” de la información política, mediatizada, llegando a la socialización de la comunicación más desarrollada. Y especialmente incide diciendo a su vez que las redes sociales refuerzan el papel de la comunicación en la política. Ésta, en el entorno digital, no es solamente imprescindible, como un elemento instrumental, sino que adquiere un rol nuclear, ocupando el centro de la dinámica política. Facebook, Twitter o YouTube, entre otras, están abriendo un proceso de reconfiguración de las relaciones de poder y posibilitando la emergencia de un contrapoder ciudadano (Castells, 2009).

Una de las recomendaciones que pueden surgir después de este análisis para que los partidos emergentes sean capaces de alcanzar el éxito en la conexión e interacción con sus públicos puede venir determinada por el uso de la red social LinkedIn, hoy es ya parte del análisis de muchos autores en esta material. Esta red social tiene un potencial que puede ser desarrollado en la comunicación política, porque es una red de profesionales que permite a los públicos en general y a los políticos no solo en cuestión de formación profesional y experiencia laboral, sino, conocer sus actitudes, intereses, lo que sus amigos opinan de ellos. Asimismo, se puede conectar con ellos a través de mensajes internos, se puede ver qué información están compartiendo, etc. Además, LinkedIn ofrece la posibilidad de los grupos, un espacio donde los públicos pueden ser miembros y compartir información, comentar, recomendar, preguntar, encontrar oferta de empleo, entre otras actividades importantes. (Villegas, JY. 2019: 223)

La comunicación ideológica /política tiene una dimensión emotiva e identitaria, y las lógicas y los lenguajes de estos medios han per-



mitido potenciar estos aspectos subjetivos -en mayor o menor medida según la plataforma-. Mientras que Twitter es una herramienta completamente pública que fomenta la coordinación o articulación, Facebook y WhatsApp, de carácter privado, favorecen la difusión de información, lo que las convierte en potentes herramientas de propaganda. Otro análisis importante son los nuevos géneros -los memes y sobre todo las noticias falsas- que no son fenómenos aislados, sino que se extienden de manera intencionada por unos agentes determinados, generan un estado emocional en los receptores y son compartidos porque son usadas en los procesos de construcción de la propia identidad.

Y así el poder se impone moldeando las prácticas que se producen en las redes sociales, sirviéndose del conocimiento científico, de las prestaciones que las tecnologías ofrecen, de los lenguajes que les son propios e incluso de las emociones que su uso es capaz de despertar en los usuarios (Durá, M 2019: 15).

5.2 Limitaciones de la investigación

El presente trabajo no está exento de limitaciones de la investigación, tal y como se determina a continuación. Por un lado se ha visto que la comparación puede resultar útil como control de explicaciones plausibles y en igual medida aceptables para un mismo macro fenómeno político (contexto de la justificación). Sin embargo, decir, como hacen algunos autores, que “no es Ciencia Política si no es comparada”, es decir, sostener que la comparación es una condición “sine qua non” de la investigación política no es correcto (G. Almond, 1966: 254).

De hecho, también, se confunde entre comparación como procedimiento lógico de fondo y comparación como método más elevado y articulado para el estudio de los fenómenos políticos. Además, en este punto también debería estar claro que comparar es difícil. Como recuerda Sartori, el componente teórico en la comparación es difícil de «manejar»: “Quien navega al azar y sin brújula se arriesga en todo momento a encallar”. Por eso mismo, la comparación no se ha desarrollado más en Ciencia Política (G. Sartori, 1971: 7).

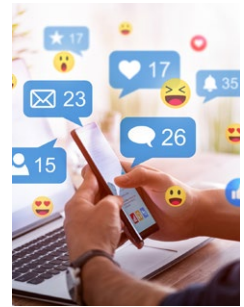
Por otra parte, entre las limitaciones de la investigación es preciso mencionar también que, si bien las herramientas utilizadas en el análisis permiten alcanzar y responder las cuestiones principales planteadas, posibilitando una explicación profunda y directa del objeto de investigación, algunas cuestiones de interés precisarán un tratamiento complementario.



5.3 Futuras líneas de investigación

1. Aplicar el mismo método de investigación a la campaña presidencial de otros países europeos, donde la aparición de nuevos partidos emergente ha cambiado radicalmente el comportamiento político en las redes Sociales. Como son: los Demócratas Suecos, Alternativa para Alemania y /o el Partido por la Libertad holandés para los cuales el desarrollo de las nuevas tecnologías y su aplicación en la estrategia electoral son claves.
2. Aplicación de este estudio a las elecciones presidenciales de otro país. Por ejemplo, las próximas elecciones presidenciales de EEUU. Donde la implicación del ciudadano dista mucho del comportamiento político estadounidense pero donde el desarrollo de las nuevas tecnologías en la comunicación política puede ser muy interesante dado que se trata de una comunicación que está dando sus primeros pasos en nuestro país.
3. Desarrollar un análisis comparado de la comunicación política on line en ambos continentes. Delimitar las diferencias de estructura utilizadas en internet para un partido norteamericano y por un partido europeo. Donde podemos desarrollar una comparación de la evolución del marketing político en ambos continentes para llegar al detalle de análisis de dos partidos de la misma línea ideológica pero de continentes diferentes. En este estudio podríamos desarrollar la diferencia de comportamiento político del ciudadano norteamericano y del ciudadano europeo y delimitar la importación de los medios on line en esta implicación.

Desde otra perspectiva resultaría de interés identificar el papel de los líderes de opinión en las redes sociales (véase Litterio et al., 2017) y la interacción con otras variables como apariciones en los medios de comunicación e inversión en promoción.



REFERENCIAS

AIMC (2020, 10 de marzo). *Navegantes en la red. Encuesta AIMC a usuarios de Internet*. <https://bit.ly/3br4ESe>

Almond, G.A. (1956). Comparative political systems. *The Journal of politics*, 18(3), 391-409.

Al'Uqdah, S.N., Jenkins, K. & Ajaa, N. (2019). Empowering communities through social media. *Counselling Psychology Quarterly*, 32(2), 137-149.

Anderson, D. (2009). How has Web 2.0 reshaped the presidential campaign in the United States? *Proceedings of WebSci '09*. <https://bit.ly/3pBQZNm>

Alonso, M. & Adell, A. (2011). *Marketing Político 2.0*. Gestión 2000.

Barranco, F.J. (2010). *Marketing Político y Electoral*. ESIC.

Barrientos, P. & Cavani, C. (2016). *Marketing en Organización de Servicios de la salud*. Universidad Ricardo Palma.

Bartolini, B., Cotta, M., Morlino, L., Panebianco, A. & Pasquino, G. (1996): *Manual de Ciencia Política*. Alianza.

Benavides, J. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000.

Canel, M.J. (2006). *Comunicación Política. Una guía para su estudio y práctica*. Tecnos.

Castell, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press.

Cebrián, M. (2008). La web 2.0 como red social de comunicación e información. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 345-361.

Clayton, K., Blair, S., Busam, J. A., Forstner, S., Gance, J., Green, G., ... & Sandhu, M. (2019). Real solutions for fake news? Measuring the effectiveness of general warnings and fact-check tags in reducing belief in false stories on social media. *Political Behavior*, 1-23.

Criado J. I. & Rojas, F. (2013). Aproximación general sobre la adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas. En J. I. Criado y F. Rojas (Eds.): *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*, 16-31. Escola d'Administració Pública de Catalunya. <https://bit.ly/3aCl8rS>

Cotarello, R. & Crespo, I. (2013): *La comunicación política y las nuevas tecnologías*. Editorial Catarata.

Cortes, M., Martínez, J.M. & Morge, M. (2009). *Claves para entender el nuevo marketing*. Bubok Publishing.

Chun, S. & Luna, L.F. (2012). Social media in Government. *Government Information Quarterly*, 29(4), 441-445.

Darder, J.L. (2003). *Ciberdemocracia y comunicación política virtual: el futuro de la ciudadanía electrónica tras la era de la televisión*. Ariel.

Durá, M. (2019). La introducción de las redes sociales en el campo de la política: los casos de Twitter en España, Facebook en Estados Unidos y WhatsApp en Brasil. *Revista de Estudios en Comunicación*, (5), 1-20.

Duverger, M. (1971). *Métodos de las ciencias sociales*. Colección Demos, Ariel.

Hassan, Y. (2002). Introducción a la usabilidad. <https://bit.ly/37NG4dF>

Janssen, D. & Kies, R. (2005). Online forums and deliberative democracy. *Acta Política*, (40), 317-335.

Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, (53), 59-68. <https://bit.ly/3bmjHg3>

Keane, J. & Feenstra, R.A. (2014). Democracia monitorizada en España: Nuevas formas de participación política en el marco de la era digital. *Revista TELOS (Revista de Pensamiento, Sociedad y Tecnología)*, (98), 48-57.

Kruikemeier, S. (2014). How political candidates use Twitter and the impact on votes. *Computers in Human Behavior*, (34), 131-139.

Lama, C. (2000). Internet y el reto de su clasificación. *Revista Fuentes Estadísticas*, (51), 1-3.

Lee, J. & Xu, W. (2018). The more attacks, the more retweets: Trump's and Clinton's agenda setting on Twitter. *Public Relations Review*, 44(2), 201-213. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.002>.

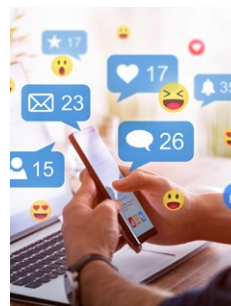
Lerma, A., Bárcenas, S. & Vite, R. (2016). *Marketing Político*. Cengage Learning.

Litterio, A.M., Nantes, E.A., Larrosa, J.M. & Gómez, L.J. (2017) Marketing and social networks: a criterion for detecting opinion leaders. *European Journal of Management and Business Economics*. 26(3), 347-366.

López-Trigo, M. & Puchalt, M. (2019). Los medios sociales: plataforma para una democracia participativa. PSOE, PP, Ciudadanos, Podemos - Mayo de 2018. *Barataria: revista castellana*



- no-machega de ciencias sociales*, (26), 49-65. <https://doi.org/10.20932/barataria.v0i26.445>
- López-Trigo, M., Puchalt, M. & Cuesta, V. (2019). Artivismo plus Grassroots. Estudio del caso: la Campaña Municipal de Manuela Carmena. *Revista Latina de Comunicación Social*, (74), 1190-1203. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1378>
- Martínez, J., & Bigné, E. (2017). The value of marketer-generated content on social network sites: media antecedents and behavioral responses. *Journal of Electronic Commerce Research*, 18(1), 52-72.
- Mascheroni, G. & Mattoni, A. (2013). Electoral campaigning 2.0— The case of Italian regional elections. *Journal of Information Technology y Politics*, 10, 223–240. <https://doi.org/10.1080/19331681.2012.758073>
- Mergel, I. (2012). Connecting to Congress: The use of Twitter by Members of Congress. *The Journal for Political Consulting and Policy Advice*, (3), 108-114. <https://doi.org/10.5771/1865-4789-2012-3-108>
- Montgomery, A.L. (2001). Applying quantitative marketing techniques to the internet. *Interfases*, 31(2), 90–108.
- Morlino, L. (2010) *Introducción a la investigación Comparada*. Alianza.
- Nahon, K., Hemsley, J., Walker, S. & Hussain, M. (2011). Fifteen minutes of fame: the power of blogs in the lifecycle of viral political information. *Policy and Internet*, 3(1), 6–33.
- Newman, B. I. (1999a). *Handbook of Political Marketing*. Thousand Oaks.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A., Ognibeni, B. & Pauwels, K. (2013). Social media metrics – a framework and guidelines for managing social media. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 281-298. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.007>
- Puchalt, M. (2017). *Factores de éxito en las estrategias de optimización y posicionamiento de las aplicaciones móviles. Análisis comparado entre App. Store (iOS) y Play Store (Android)* [Tesis doctoral, Universidad CEU Cardenal Herrera]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/10637/8619>.
- Redondo, Q., Portalés-Oliva, M. & Berrocal, G. (2016). El uso de la imagen en Twitter durante la campaña electoral municipal de 2015 en España. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 85-107. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1085>
- Rey, J. (2008). *Comunicación política, Internet y Campañas electorales. De la teledemocracia a la ciberdemocracia*. Tecnos.
- Ros, V. (2008). *e-Branding. Posiciona tu marca en la Red*. Netbiblo
- Rubio, R. (2007). *La nueva Comunicación política: Lenguaje, Blogs, videoblogs y comunidades sociales*. Cuadernos de Pensamiento Político, Fundación Faes.
- Sánchez, J., Bigné, E. & Aldás, J. (2017). Blog influence and political activism: An emerging and integrative model. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 21(2), 102-16. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.02.002>
- Sartori, G. (1971). La política comparata. Premese e problema, *Revista italiana Política*, 1(1), 7-66. <https://doi.org/10.1017/S0048840200000022>
- Stromer, J. (2000). On-line interaction and why candidates avoid it. *Journal of Communication*, (50), 111–132. <https://doi.org/10.1111/j.14602466.2000.tb02865.x>
- Subbian, K., Prakash, B. & Adamic, L. (2017). Detecting large reshare cascades in social networks. *International World Wide Web Conference Committee*, 597-605. <https://doi.org/10.1145/3038912.3052718>.
- Túñez, M. & Sixto, J. (2011). Redes sociales, política y Compromiso 2.0: "La comunicación de los diputados españoles en Facebook. *Revista Latina de Comunicación Social*, (66), 210-246. <https://doi.org/10.4185/RLCS-66-2011-930-210-234>
- Serrano, J. (2007). Tags, folksonomies y bibliotecas. *Anuario ThinkEPI*, 1, 71-78.
- Villegas, J. (2019). La red social linkedIn como espacio de comunicación política. *Espiral, Revista de Geografías y Ciencias Sociales*, 1(2), 209-226. <https://doi.org/10.15381/espiral.v1i2.17144>
- Yaqub, U., Chun, S. A., Atluri, V. & Vaidya, J. (2017). Analysis of political discourse on twitter in the context of the 2016 US presidential elections. *Government Information Quarterly*, 34(4), 613-626.
- Zugasti, R. & Pérez, J. (2015). La interacción política en Twitter: el caso de @ppopular y @ahorapodemos durante la campaña para las Elecciones Europeas de 2014. *Revista Ámbitos*, (28). <http://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2015.i28.07>





Jorge Olmo Vera
University of Zaragoza
✉
jorgolmo@unizar.es

Audit of State-Owned Enterprises: The Most Relevant Areas of Risk

La Auditoría de las Empresas Estatales: Áreas de Riesgo más Relevantes



Isabel Brusca Alijarde
University of Zaragoza
✉
ibrusca@unizar.es

I. INTRODUCTION

The different organization levels of Public Administration have been commonly using various types of entities (State-Owned Enterprises, foundations or agencies) for the delivery of public services (García-Fernández et al., 2014). The creation of decentralized organizations is based on different reasons: to promote the good management, the reduction of coordination and control problems through the application of private management techniques and the agility in the identification of needs for the provision of public services (Prado et al., 2009). Other reason is that decentralized management models can be used to avoid the limits of indebtedness in the public sector (Brusca et al., 2012).

In this respect, the audit of the accounts of State-Owned Enterprises (SOEs) is an important issue. This kind of enterprises has dual external control process: the Supreme Audit Institution/Regional Audit Institutions and private external auditors. This paper is focused on the audit carried out by private audit firms regulated in the Law 22/2015, of July 20, on Auditing (LAC). This Law on Auditing and the International Standard on Auditing (ISA) 701 (NIA-ES 701 in Spain) transposed into the Spanish legal system two standards at EU level: Directive 2014/56 UE and Regulation 537/2014. These legal changes implied the inclusion of the Key Audit Matters (KAM) paragraph in the audit report and therefore the audit report changes significantly. This reform has been motivated by the interest of expectations of reducing the gap between auditors and users of financial statements in the audit process and it increases the information and the content of audit report (Pinto y Morais, 2019; Pérez-Pérez et al. 2021).



EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this paper is to analyze the most relevant audit risks in state-owned public companies and whether they are influenced by the characteristics of the company or the auditor. For this purpose, the audit reports of the Spanish state-owned enterprises are analyzed and the areas of risk are identified, differentiating between risk at the entity level, which is the risk of a company in general, and the risk at the accounting level, related to elements of financial statements. The results show that these entities mostly present unqualified reports and that the most relevant aspects can be affected by the size, liquidity and economic profitability of the entity, as well as by the fees paid to audit companies.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este trabajo es analizar los riesgos de auditoría más relevantes en las sociedades mercantiles estatales y si influyen en los mismos las características de la empresa o del auditor. Para ello se analizan los informes de auditoría de las sociedades estatales españolas con objeto de identificar los riesgos puestos de manifiesto por el auditor, diferenciando entre riesgo a nivel de entidad, que es el riesgo de una empresa en general, y el riesgo a nivel contable, es decir relacionado con elementos de los estados contables específicos. Los resultados constatan que estas entidades presentan, en su gran mayoría, informes sin salvedades y que los *aspectos más relevantes* pueden verse afectados por el tamaño, la liquidez y la rentabilidad económica de la entidad, así como por los honorarios que se satisfacen a las sociedades de auditoría.

Another innovation in the content of audit report is the manifestation of any material uncertainty related to the firm's ability to continue (going concern principle) and identifying and assessing the risk of misstatement due to fraud or error (Garcia-Benau, 2016). These changes have been introduced in the audit reports published in 2018 for the 2017 financial statements.

The General Comptroller of the State Administration (IGAE, 2019) approved the adaptation of Public Sector Auditing Standards to the International Standards on Auditing (ISAs), they are called NIA-ES-SP. These standards are applicable to all audit performed by the IGAE, by its dependent units, or by other administrations, either

directly or in collaboration with private auditors. Specifically, NIA-ES-SP 1701 refers to the communication of KAM in the audit report issued by a public auditor.

In this context, the aim of this paper is to analyse the audit reports of SOEs in order to identify the implications of the new regulation in the content of audit report and which are the most relevant areas of risk that have been highlighted by the auditor. Moreover, applying parametric tests (ANOVA) and non-parametric tests (Mann Whitney and Kruskal Wallis tests), it is analysed the influence of auditor characteristics and company characteristics in the audit report. The results of this paper can be useful to professional auditors, investors and other users of financial information. Similarly, the Supreme and Regional Audit Institutions and the General Comptroller of the State Administration can find out the main risk areas of SOEs.

***... to promote the
good management,
the reduction of
coordination and
control problems
through the
application of
private management
techniques...***

2. AUDITING OF FINANCIAL STATEMENTS IN STATE-OWNED ENTERPRISES

The Law 40/2015 of Regime Legal of the Public Sector define SOEs as enterprises in which the central level of government exercises ownership and control (direct or indirect participation of voting rights higher than 50%). SOEs formulate accounts and are accountable in accordance to the rules of the Commercial Code and Spanish General Accounting Plan. These entities have a dual control process: internal control and external control.

The internal control is carried out by IGAE in accordance with NIA-ES-SP, standards published in October of 2019. In this kind of

control the private auditor can collaborate in the task. NIA-ES-SP are the adaptation of ISAs to the Spanish Public Sector. In relation to the content of the audit report, it can be highlighted the following: a) The standard does not distinguish between public interest entities and non-public interest entities. That is, all public sector entities are considered to be public interest entities for the purposes of NIA-ES-SP; b) The aspects that cause modified audit opinion or any material uncertainty relating to the firm's ability to continue as going concern must be included in a specific section of the report. The section of KAM will refer to these aspects. c) A space is provided in the structure of the report for legal non-compliances that do not affect the true and fair view, specifically in the section "Report on other legal and regulatory requirements".

In relation to the external control, because of this kind of enterprises are part of the public sector, the Supreme Audit Institution and the Regional Audit Institutions carry out the external control of the SOEs. The audit carried out by these entities applies the adaptation of the International Standards of Supreme Audit Institutions (ISSAI) developed by the International Organisation of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) to Spain (ISSAI-ES). In addition, the ISSAIs are in turn based on the ISAs.

On the other hand, as commercial companies, they are also regulated by the LAC and therefore, when required by the law, must be audited by an independent private sector auditor. The private auditing of SOEs is compulsory when at least two of the following three circumstances, for two consecutive financial years, are met: a) Their net yearly turnover excess of 5,700.000 €; b) Their assets total over 2.850.000 €; c) Their average headcount during the year is over 50. The financial statements and the management report must also be reviewed by an auditor in the companies that receive grants from general government budget (over 600.000€) or companies that conclude contracts with the Public Sector (a total accumulative amount of 600.000€ and more of the 50% of turnover).

This paper focuses on the audit report prepared by independent external private auditors for SOEs under the LAC. Audit criteria are the same for SOEs and private companies. The NIA-ES 701(Communicating Key Audit Matters in the Independent Auditor's Report) introduces a new section in the audit report: the disclosure of the most significant risks facing the client. KAM are those matters that, in the auditor's professional judgment, were of most significance

KEYWORDS

State-Owned Public Companies, Auditing, Public Sector, Most Relevant Aspects of Audit (AMRA), Key Audit Matters (KAM)

PALABRAS CLAVE

Empresas estatales, Sociedades Mercantiles Estatales, Auditoría de Cuentas, Sector Público, Aspectos más relevantes (AMRA), Cuestiones Clave de Auditoría (KAM)

risks in the audit of the financial statements. The auditor must also analyse the risks in accordance with NIA-ES 315, in this case called Most Relevant Aspects (AMRA). Bustos y Labatut (2017) highlight that the principal difference is that KAM is used in the report of public interest entities and the AMRA, used for other companies, explain the risk more briefly.

3. THE DISCLOSURE OF KEY AUDIT MATTERS AND THE MOST RELEVANT ASPECTS OF AUDIT: IMPLICATIONS FOR THE PRACTICE

The principal objective for introducing more information in the audit report, specifically KAM and AMRA, has been the aim to reduce the “audit expectation gap” between professional auditors and users of audit reports and improving the transparency (Pérez-Pérez et al., 2021). Although the new regulatory context is still recent, there are studies that try to highlight the situation in practice and the risks that auditors are identifying in their reports, as well as the main benefits and advantages that can be derived from this new regulation. We are going to offer a briefly review of the papers carried out in this area, taking the international context into account.

The United Kingdom (UK) is the principal reference in this framework because the Financial Reporting Council (FRC) published the revised International Standards on Auditing (ISA) 700. This means that UK was one of the first countries applying the KAM standard and the increase of information in the audit reports. Sierra-García et al. (2019) analyse the influence of auditor and client characteristics on the magnitude and type of KAM disclosed in the audit reports of the Financial Times Stock Exchange companies. The results show that auditor and client characteristics are relevant to the number of KAM disclosed and, moreover, determine the type of KAM included in the audit report.

There is no evidence about the advantages of the new content of the audit report and whether these more informative audit reports serve to close the audit expectation gap and to improve the usefulness of audit report. Sirois et al. (2018) carry out an experiment with undergraduate’s students. The results of their experiment show that participants pay relatively more attention to disclosures related with the KAM contained in the auditor’s report and reduces the level of attention devoted to other parts of the financial statements.



In United States (USA), the reform for preparing extended audit report for USA listed companies was set-up in 2017, implemented in the reports for the financial years 2019 and 2020. Christensen et al. (2014) carry out an experiment with non-professional investors in order to test how the content of the audit report influenced investment decisions. They found that investors who receive the Critical Audit Matters paragraph are more likely to change investment decisions than investors who receive the same Critical Audit Matters paragraph information in management's foot notes.

However, there are other studies which show that the disclosure of additional information by auditors has very limited effects and does not increase the usefulness of audit report for the stakeholders (Bédard et al., 2014).

Lennox et al. (2019) evidence that disclosing the risks of material misstatement in the audit report does not increase the usefulness because investors were already informed about the financial reporting risks before auditors began disclosing them in expanded audit reports in UK. Similarly, Gutiérrez et al. (2018) do not find evidence that expanded audit report significantly affected investors' reaction to the release of auditors report, audit fees or audit quality.

In the Spanish case, there are still few studies that analyse the content of this new section of the report (Pérez-Pérez et al. 2019; Pérez-Pérez et al. 2021). These studies have been applied to companies listed on the Spanish stock exchange. Pérez-Pérez et al. (2019) show that these firms report between 2 and 4 KAM, highlighting revenue recognition, impairment of goodwill and recovery of deferred taxes. Pérez et al. (2021) analyse the content of the new audit report after the accounting reform recently issued in Spain and the factors that influence the KAM disclosed by auditors. They find out that the significant variables that condition the KAM are the sector, market type (continuous market versus IBEX-35), and average word count.

With regard to SOEs, García et al. (2014) analyse the audit reports of these entities, focusing on the type of audit opinion and the audit firm. However, in the literature review, no studies have been found that examine how AMRA information has been implemented in the audit report.



4. ANALYSIS OF THE MOST RELEVANT RISKS IN STATE-OWNED ENTERPRISES

4.1. Methodology

The objective of this paper is to identify the AMRA contained in the audit reports of SOEs. In accordance with the Inventory of Public Sector Entities (Ministerio de Hacienda, 2020), the number of state enterprises in 2017 was 144, although some of them have their registered office abroad (non-resident units) and, so, they do not present the audit report according with the Spanish legislation, by which they have removed from the study. The final sample is composed by 101 SOEs for which respective audit reports have been obtained from data published in the Transparency Portal of General State Administration (2018). However, 4 of those 101 SOEs have the consideration of public interest entities. Taking into account that the relevance of the key issues in the public interest entities are some different, when we analyse the AMRA we will focus only in the 97 non-public interest societies.

With the study of the audit reports, the AMRA are analysed and, taking their title and description into account, the type or area is identified. Previously, a descriptive analysis is made with the objective of having a general view about the content of the 101 audit reports of state societies, and particularly the type of opinion provided by the auditors.

Then, following the classification applied to the key matters by Gambetta et al. (2019) and Sierra-García et al. (2019), the AMRA are classified in two types: risk at entity level (AMRAE), which is the risk of a firm in general; and risk at accounting level (AMRAC), which are the most relevant aspects related to the elements of the financial statements. In the AMRAE category the aspects related to the risks linked to litigation, regulatory/provisions, taxes, controls, patrimonial situation, and other associated to the particular business are included. AMRAC category is composed by the risks related to revenues, intangibles, property, inventories and asset impairment.

Apart from describing the types of AMRA included in the reports, the paper analyses to which extent the characteristics of the enterprise and of the audit firm are related to the type of AMRA and to the total number. To this end, firstly, we analyse, through the correlation coefficients of Spearman, the level of correlation between the characteristics of the firm and the number of AMRA. Secondly, three statistical contrasts are used with the objective of confirming the possible influence of the auditor characteristics: the test of difference of means ANOVA and the non-parametric test of

Mann-Whitney to see the relation with the auditor firm and the non-parametric test of Kruskal-Wallis to see if the audit fees influence the number of AMRA.

Table 1 summarizes the variables used in the analysis.

Table 1. **Definition of the variables under study**

	VARIABLE	DESCRIPTION
Number of AMRA	Total number of most relevant aspects in the report (NAMRA)	Total number of most relevant aspects included in each report
	Number of most relevant aspects at entity level (NAMRAE)	Number of most relevant aspects related to the risk of the entity in general (litigation regulatory/provisions, fiscal situation, controls, patrimonial situation).
	Number of most relevant aspects at accounting level (NAMRAC)	Number of most relevant aspects related to the accounting risk (inventory, intangible assets, tangible assets, asset impairment, financial assets, and suppliers).
Auditor characteristic	Big four/no big four (BIGFOUR)	Dummy variable, which has the value: 1 - The firm which issues the audit report is a big four. 0 - The firm which issues the audit report is not a big four.
	Audit fees (HON)	Ln of the audit fees received by the auditor
Firm characteristics	Size (TAM)	Ln total assets
	Liquidity (LIQ)	Current assets /Current liabilities
	Return on Assets (ROA)	Earnings before interests and taxes / Total Assets
	Solvency (SOLV)	Total Assets/ Total Liabilities

Source. Own elaboration

4.2. Entity-Level-Risk AMRA and Account-Level-Risk AMRA

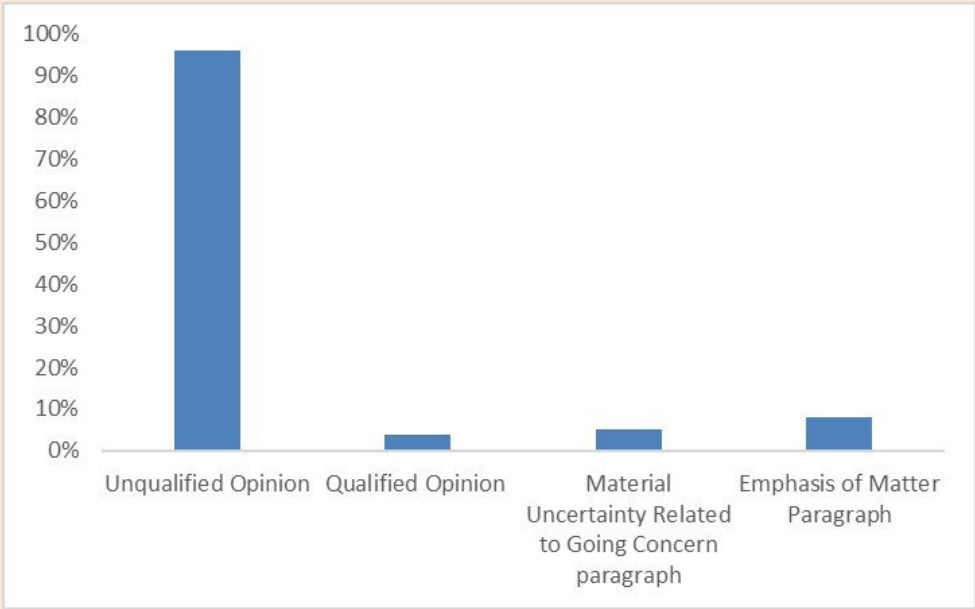
First, we should highlight that the analysis of the audit reports of the state societies confirms that the 96.04% of the enterprises present an unqualified opinion, as it can be seen in **Figure 1**. Concretely, there are 4 the societies which have qualified opinion in the audit report of 2017: 2 reports of these societies do not include AMRA, and in the other 2 reports, 3 AMRA appear in total. If we focus on the sectoral classification, we can highlight that a half of the cases with qualified opinion are included in activities related to the financial services.

The reference to the paragraph that expressly collects the material uncertainty under the going concern basis of accounting is included

in 5 audit reports (4.95%). It is interesting to point out that the patrimonial situation of the company is also mentioned in the AMRA of the audit reports of other societies, as well as the sources of financing and the going concern principle. This means that, it is possible that the auditors, in any situation, prefer to avoid this paragraph of material uncertainty of going concern and mention it as AMRA, situation which has been evidenced by Pérez-Pérez et al. (2019) for the Spanish listed companies. The audit reports that include an emphasis paragraph are slightly higher to the reports with other matter paragraph (7.92% with respect to the 3.96%). Auditors pay more attention to the information shown in the financial statements than on other issues different to those presented in the financial statements, taking into account that the focus is logically the information of the financial statements.

92

Figure 1. Audit reports of SOEs



Source: Own elaboration.

With respect to the AMRA, the average number included is 1.46 AMRA by audit report (**Table 2**). As it can be seen in **Table 2**, the 54.64% of the 97 audit reports only contains one AMRA, while the 3.09% of the reports have the maximum number of 4 AMRA. These results show some differences with those observed by Pérez-Pérez et al. (2019, 2021) for the listed Spanish enterprises, which observe

that these firms report between 2 and 4 KAM. Concretely, Pérez-Pérez et al. (2021) stand out that the total average number of the reported risks for the continuous market firms is between 3 and 4, while for the ones of the Ibex-35 is between 2 and 3.

To concrete more, it is considered appropriate to take the industry in which the activity is working into account, because previous works confirm the existence of differences between sectors (Pérez-Pérez et al., 2021). To this end, starting from the NACE codes, obtained from the SABI database (SABI, 2019), each society is identified with each of the activity sectors defined in the IBEX-35 (Bolsas y Mercados Españoles, 2019).

The oil and energy sector tends to include more AMRA than other sectors (2.33 by report), while the financial services include as average 1 AMRA by report, obtaining that there are 3 cases in this sector that do not include this section.

Table 2. **Most relevant aspects (AMRA) by activity sector**

SECTOR	N° SOCIETIES (%)	N° OF REPORTS THAT CONTAINS					N° OF AMRA	
		0 AMRA	1 AMRA	2 AMRA	3 AMRA	4 AMRA	TOTAL SECTORES EACH SECTOR	MEANS BY REPORT
Oil and energy	3 (3.1%)	0	1	0	2	0	7	2.33
Basic materials, industry and construction	26 (26.8%)	1	11	12	1	1	42	1.62
Consumer goods	6 (6.2%)	0	3	3	0	0	9	1.50
Consumer services	22 (22.7%)	2	10	6	2	2	36	1.64
Financial services	15 (15.55)	3	10	1	1	0	15	1.00
Technology and telecommunications	10 (10.3%)	0	7	3	0	0	13	1.30
Real estate services	15 (15.5%)	0	11	3	1	0	20	1.33
Total	97(100%)	6	53	28	7	3	142	1.46
Percentage	100%	6.19%	54.64%	28.87%	7.22%	3.09%		

Source. Own elaboration

If we focus on the AMRA classification of the two types commented before and used by Gambetta et al. (2019) and Sierra-García et al. (2019): AMRAE and AMRAC, in **Table 3** can be shown that the 69.01% of the AMRA of the state societies are consequence of the

risks at accounting level, leaving to a second level the risks at entity level. This is in line with previous literature in the audit reports of the main British listed enterprises, where it is also observed that there is a higher trend to the inclusion of KAM linked to accounting issues than to the entity in general (Sierra-García et al., 2019).

Table 3. **AMRA classification: entity-level and account-level risk**

	Entity-level risk (AMRAE)	ACCOUNT-LEVEL RISK (AMRAC)	TOTAL AMRA
Number	44	98	142
Proportion	30.99 %	69.01 %	----

Source. Own elaboration

Table 4 contains the classification of AMRA for the group of companies analysed, confirming that five areas include the 61.9% of the most relevant aspects contained in the reports: income, provisions, capital assets, inventory and financial assets.

Table 4. **Most relevant aspects (AMRA) highlighted in the audit report**

Most relevant aspects	AMRA BY AREA	
	Nº	% Reports
Income (AMRAC)	35	36.08%
Provisions (AMRAE)	20	20.62%
Capital assets (AMRAC)	15	15.46%
Inventory (AMRAC)	10	10.31%
Financial assets (AMRAC)	8	8.25%
Patrimonial situation (AMRAE)	7	7.22%
Intangible assets (AMRAC)	6	6.19%
Recoverable value in investments in group companies and associates (AMRAC)	6	6.19%
Fiscal situation (AMRAE)	6	6.19%
Dual effect (AMRAC o AMRAE)	6	6.19%
Investment property (AMRAC)	5	5.15%
Impairment losses on trade receivables (AMRAC)	5	5.15%
Related parties (AMRAE)	4	4.12%
Other accounting items or entity elements (AMRAC o AMRAE)	9	9.28%
Total number AMRA	142	-----

Source. Own elaboration

It can be observed that the most mentioned aspects refer to the income recognition, which is provided in the 36% of the analysed reports. These results are in line with those observed by Pérez-Pérez et al. (2019) for the listed companies, where it is confirmed that the income recognition is the most reported risk. Following this, the risk related with provisions appear, due for example to the ongoing litigation or the difficulty to determine them, which is contained in 20.62% of the reports. This risk appears equally as one of the most reported for listed firms in accordance with Pérez-Pérez et al. (2019).

Other accounting risk repeated in various audit reports is the one relative to property and investment assets, mostly due to the difficulty to determine their possible impairment. The following relevant risks is the relative to the assessment of the inventories, being contained in a little more than 10% of the reports.

It can be highlighted the risk relative to the patrimonial situation, where auditors point out aspects that could related to the going concern basis principle. We could mention, as examples: Cofivacasa S.A. (equity is negative and the society is under dissolution), Sociedad Mercantil Estatal de Acción Cultural S.A. (dependency of the subsidies that could put in doubt the continuity of the company) or Nexea Gestión Documental, S.A. (existence of accumulated losses and liquidity problems). However, in none of these cases the auditor has referred to these aspects in the paragraph about the material uncertainty related to the going concern. Therefore, it seems that, in some cases, auditors have opted for including in the AMRA important data and information for the audit report and which could even be included in other sections.



4.3. The Influence of the Company's Characteristics

With respect to the objective of analysing whether the company's characteristics affect the number of AMRA, we have made a correlation analysis of these variables with the size (TAM), liquidity (LIQ), return over assets (ROA), and solvency (SOLV). We understand that the financial situation of the firm can influence on the business risks and, so, on the AMRA reported in the audit report. To analyse this, we use the Spearman's correlation coefficient, which is a non-parametric measure of the correlation between two variables. The description of the variables was shown in **Table 1**, presented in the Methodology section. **Table 5** collects the results of this analysis.

Table 5. Results of the Spearman correlations

		NAMRA	NAMRAE	NAMRAC
TAM	<i>Coefficient</i>	.570**	.337**	.214*
	<i>N</i>	90	90	90
LIQ	<i>Coefficient</i>	-.249*	-.037	-.297**
	<i>N</i>	90	90	90
ROA	<i>Coefficient</i>	-.273**	-.271**	-.034
	<i>N</i>	91	91	91
SOLV	<i>Coefficient</i>	-.143	-.092	-.159
	<i>N</i>	90	90	90

Source: Own elaboration (*): the correlation is significant at 95% statistical confidence, (**): (*) the correlation is significant at 99% statistical confidence.

As can be seen, the correlation analysis reveals the importance of the entity's size, liquidity and return over assets. Concretely, the bigger the size of the societies the higher number of AMRA, both related with entity and account risks. Liquidity mostly affects risks related with accounting, thus, those enterprises with more liquidity are the ones with lower risks at accounting level. However, the ROA mostly affects entity risks, and the higher the profitability the lower the entity risks contained in the audit report.

4.4. The Influence of the Auditor's Characteristics

The link between the auditor characteristics and the audit results has been one of the most studied aspects in the literature. In the framework of this study we aim to analyse the incidence of the auditor characteristics in the AMRA highlighted by them, to see if there is a pattern in the behavior of the auditors of similar characteristics.

First, we should highlight that around the half of the reports have been prepared by the Big Four, and the other half have been elaborated by other audit societies. In **Table 6** it is observed that the Big Four include a little higher number of AMRA (1.54 by report with respect to 1.39). It can be highlighted that the firms that are not Big Four never include the maximum number of 4 AMRA. These results are consistent with those found by Pérez-Pérez et al. (2021) for the firms listed in the Spanish market, where it is observed that the Big Four tend to report a higher number of KAM, although the differences are not statistically significant.

Table 6. **Number of AMRA included by audit firm**

AUDIT SOCIETY	N° OF RE- PORTS	N° OF REPORTS WHICH CONTAINS					N° OF AMRA	AMRA BY REPORT
		0 AMRA	1 AMRA	2 AMRA	3 AMRA	4 AMRA		
Big Four	48	1	28	14	2	3	74	1.54
No Big Four	49	5	25	14	5	0	68	1.39

Source. Own elaboration

Through the ANOVA test of analysis of variance and the non-parametric test of Mann-Whitney, both the hypothesis of equality of means and the equality of medians between both groups (**Table 7**) are accepted. Therefore, it is confirmed that the inclusion of a higher or lower number of AMRA in the audit report does not depend on the type of auditor.

Table 7. **Test of Analysis of variance and Mann-Whitney for number of AMRA and characteristics of audit firm**

TEST OF ANOVA		TEST OF MANN WHITNEY	
F	Sig.	U of Mann Whitney	Sig.
,808	,371	1101,05	,551

Source. Own elaboration

Table 8 shows the description of the type of AMRA highlighted in the reports according with the characteristics of the audit firm. It can be observed that the Big Four include in a higher proportion the accounting risks related to income, capital assets, or the assessment of investments in group companies and associates, as well as the risks associated with the entity about fiscal aspects. However, the audit firms do not included in the Big Four, which also highlight the previous aspects, refer more frequently to the provisions, inventories or financial assets. In any case, and as it has been pointed out, the differences between the Big Four audit firms and the other are not significant.

Table 8. **Type of AMRA included and audit firm characteristics**

AMRA	AMRA BY AUDIT SOC.		% OF AMRA BY TYPE OF AUDITOR IN EACH AREA		% S/REPORTS	
	BIG FOUR	NO BIG FOUR	BIG FOUR	NO BIG FOUR	BIG FOUR	NO BIG FOUR
Income (AMRAC)	19	16	54.29%	45.71%	39.58%	32.65%
Provisions (AMRAE)	7	13	35.00%	65.00%	14.58%	26.53%
Capital assets (AMRAC)	11	4	73.33%	26.67%	22.92%	8.16%
Inventories (AMRAC)	4	6	40.00%	60.00%	8.33%	12.24%
Financial assets (AMRAC)	3	5	37.50%	62.50%	6.25%	10.20%
Patrimonial situation (AMRAE)	3	4	42.86%	57.14%	6.25%	8.16%
Intangible assets (AMRAC)	4	2	66.67%	33.33%	8.33%	4.08%
Impairment in investments in group companies and associates (AMRAC)	5	1	83.33%	16.67%	10.42%	2.04%
Fiscal situation (AMRAE)	4	2	66.67%	33.33%	8.33%	4.08%
Dual effect (AMRAC o AMRAE)	0	6	0.00%	100.00%	0.00%	12.24%
Investment property (AMRAC)	3	2	60.00%	40.00%	6.25%	4.08%
Impairment losses on trade receivables (AMRAC)	3	2	60.00%	40.00%	6.25%	4.08%
Related parties (AMRAE)	3	1	75.00%	25.00%	6.25%	2.04%
Other accounting items or entity issues (AMRAC o AMRAE)	5	4	55.56%	44.44%	10.42%	8.16%
N° of AMRA	74	68				

Source. Own elaboration

With respect to the possible relation between audit fees and the inclusion of a specific number of AMRA, taking into account that the sample is more reduced in this case as a consequence of the availability of data of audit fees (only for 68 firms it is available this data in SABI), **Table 9** shows the average values of remuneration attending to the total number of AMRA included by audit report.

In the same **Table 9** can be seen that the average audit costs increases when the number of AMRA included in the audit report increases. These results seem to show that the identification and analysis of a higher number of risk areas carries a higher work, which implies higher audit costs for the enterprise.

Table 9. **Number of AMRA by report and audit fees**

		AUDIT FEES		
NUMBER OF AMRA IN THE REPORT	NUMBER OF REPORTS	AVERAGE (€)	MINIMUM (€)	MAXIMUM (€)
0	4	7,000	3,000	11,000
1	31	10,741.94	2,000	43,000
2	24	22,750	7,000	51,000
3	7	32,285.71	17,000	58,000
4	2	57,500	28,000	87,000
Total	68	18,352.94	2,000	87,000

Source. Own elaboration

Since in this case the sample has more than two groups (elaborated according with the number of AMRA included in the report), the non-parametric test of Kruskal-Wallis is applied and it is confirmed that it is not possible to accept the null hypothesis of equality of medians between the different groups of firms (**Table 10**). So, these results show that the existence of significant differences in the number of AMRA included in the audit report depending on the audit fees cannot be rejected.

Table 10. **Kruskal Wallis test: audit fees and number of AMRA**

KRUSKAL-WALLIS	
N	68
Median	12.000
Chi-cuadrado	28,67
Level of freedom	4
Asymptotic significance	,000

Source. Own elaboration

However, the audit fees differences can be due to the size as well, because it should be remembered that the size is a variable influencing on the number of AMRA included, being lower in the firms with less size. In fact, in the British context there are works which do not find evidence that the inclusion of a higher number of KAM implies an increase of the auditors audit fees (Gutiérrez et al., 2018).

5. CONCLUSIONS

Economic-financial and legal control of SOEs is an essential issue, taking into account that these companies are mainly financed by the State, provide public services and they are created with the purpose of carrying out a more efficient governance. These entities have a dual control: internal and external. In relation to internal control carried out by the IGAE, it can be highlighted the recent adoption of NIA-ES-SP in 2019 with important changes in the audit reports, in particular the introduction of KAM, although from an internal perspective. The Supreme Audit Institution and the Regional Audit Institutions carry out the external control in the SOEs. Furthermore, the entities that exceeds the limits regulated in the LAC must be audited by independent external auditors from the private sector. This study is focused on the audit carried out by private auditors.

In the context of private audit, the promulgation of Audit Law in 2015 and the application of NIA-ES 701, about Communicating Key Audit Matters, have introduced a new auditing framework for business in general and for SOEs in particular. This scenario takes place for the first time in the auditing carried out in 2018. For these reasons, it is important to analyse the influence of the changes in SOEs as there are no previous studies in this area.

The results show that 96.04% of the SOEs have an unqualified audit opinion (clean report) in Spain. There are only 4 cases with companies that have reports with qualified opinion, and there are no audit report with disclaimer of opinion neither adverse opinion.

Another issue highlighted is that there are only 4 public interest entities (3.96% of the sample) in accordance with the LAC. This issue is important in relation to the non-application of the audit rotation regime and aspects related to the content of the audit report Regarding to AMRA section, more than a half of audit reports have 1 most relevant aspect of risk and around a quarter of audit reports introduce 2, that is more than 80% of audit reports have 1 or 2 AMRA.

Oil and energy sector have the highest number of average AMRA (on average 2.33 per report) while the in the financial services



sector is the sector where least AMRA are included. The AMRA most highlighted by the auditor is that related to revenue recognition, which is included in 36% of the audit reports, similarly to the situation found previously to Spanish listed companies. Other area of risk are the provisions, valuation of capital assets, inventories and financial assets. More than 60% of the risks included by auditors are represented by 5 AMRA.

The characteristics of the company as well as those of the auditor determine the number of AMRA. SOEs with higher size, lower ROA and lower liquidity may have more AMRA. The Big Four have slightly trend to introduce more AMRA per audit report than non-Big Four, although the difference is no statistically significant (average of 1,54 AMRA in comparison to 1.39 AMRA). In general, auditors of companies that pay higher audit services fees present more AMRA. The later may be conditioned by the size of the company, as the largest companies are also those with the higher number of relevant aspects or it is possible that the auditor carried out more procedures to identify and assess the risk.

This research can be useful for audit professionals as well as to managers, investors and other users of the accounting information of the companies analysed. The liquidity, return over assets and size can indicate a higher number of risk areas to be pointed out by the auditor. It is also interesting for the Supreme and Regional Audit Institutions and to the General Comptroller of the State Administration to know what are the main areas of risk of SOEs. Furthermore, the analysis of the most relevant audit aspects can be useful for the companies themselves to develop internal control procedures in accordance with their economic and financial characteristics. Finally, political representatives can also pay attention to those companies that are more prone to risk and provide them with the necessary technical and organisational resources.

This study contributes to the audit literature and opens up a new line of research in relation to AMRA disclosure by audit reports for SOEs (most of which are not public interest entities), after the implementation the new rules.

Finally, this study is not free of limitations. Firstly, the sample is focused in SOEs and the analysis of audit reports is exclusive for one year. Secondly, as this is the first year of implementation, it may not be representative of the situation after some years of experience by audit firms. A third limitation relates to the methodology used, since by using a single year, the possibilities for statistical analysis have been reduced to the use of cross-sectional data.

The analysis also reveals that there are important opportunities for academic research in this field, for instance the study of other



entities, in particular public interest entities and the effects of adaptation to the new audit regulations in general. For example, it would be very useful to analyse if there are differences between AMRA and KAM. Another option would be to analyse the evolution of type and number of AMRA over time. Finally, NIA-ES-SP also represents a challenge in audit carried out by public institutions and therefore this study could be replicated for audit reports prepared by the IGAE or the Supreme and Regional Audit Institutions for public companies.

REFERENCES

Bédard, J., Gonthier-Besacier, N., & Schatt, A. (2014). "Costs and benefits of reporting Key Audit Matters in the audit report: The French experience". *Working Paper*. Disponible en: https://documents.bsb-education.com/pdf/cig2014/ACTESDUCOLLOQUE/BEDARD_GONTHIER_BESACIER_SCHATT.pdf

Brusca, I., Montesinos, V., & Mora, L. (2012). "El endeudamiento como factor explicativo de la descentralización de servicios en los ayuntamientos españoles". *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 41(153), 143-162.

Bustos, E., & Labatut, G. (2017). "El antes y después del nuevo informe de auditoría. Resolución de 23 de diciembre de 2016, del ICAC". *Revista Contable*, (58), 28-45.

Christensen, B. E., Glover, S. M., & Wolfe, C. J. (2014). "Do critical audit matter paragraphs in the audit report change nonprofessional investors' decision to invest?" *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33(4), 71-93.

Gambetta, N., Pérez, M. O., García, L. S., & García-Benau, M. A. G. (2019). "Las cuestiones clave de auditoría esperadas en España: ¿son los auditores previsibles?". *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 22(1), 32-40.

García-Benau, M.A. (2016). "El marco normativo internacional de la auditoría y su repercusión en España". *Revista Española de Control Externo*, XVIII, (52), 175-197.

García-Fernández, R., González-Díaz, B. & López-Díaz, A. (2014). "El control de las sociedades mercantiles estatales a través de la auditoría de cuentas". Un estudio empírico. *Presupuesto y Gasto Público*, (77), 213-233.

Gutiérrez, E., Minutti-Meza, M. and Tatum, K., & Vulcheva, M. (2018). "Consequences of Adopting an Expanded Auditor's Report in the United Kingdom". *Review of Accounting Studies*, 23(4), 1543-1587.

IGAE (2019) Resolución de 25 de octubre de 2019, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se aprueba la adaptación de las Normas de Auditoría del Sector Público a las Normas Internacionales de Auditoría.

Lennox, C., Schmidt, J. & Thompson, A. (2019). "Are Expanded Audit Reports Informative to Investors?" Evidence from the U.K. *Working Paper*. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2619785> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2619785>.

Ministerio de Hacienda (2020). Inventario de Entes del Sector Público Estatal. "Inventario de las sociedades mercantiles estatales y asimiladas a 31 de diciembre de 2017". <https://www.pap.hacienda.gob.es/invente2/PagMenuPrincipalV2.aspx>

<https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/Inventario/Inventario.aspx>

Pérez-Pérez, Y., Camacho-Miñano, M.M, & Segovia-Vargas, M. J. (2019). "Los nuevos informes ampliados de auditoría. Caso: las empresas cotizadas españolas". *Cuadernos de Contabilidad*, 20(49), 1-18.

- Pérez-Pérez, Y., Camacho-Miñano, M.M., & Segovia-Vargas, M. J. (2021). Risk on financial reporting in the context of the new audit report in Spain: Riesgo en la información financiera en el contexto del nuevo informe de auditoría en España. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 24(1), 48-61.
- Pinto, I., & Morais, A. I. (2019). "What matters in disclosures of key audit matters: Evidence from Europe". *Journal of International Financial Management & Accounting*, 30(2), 145-162.
- Prado, J.M., Martín, D. y García-Sánchez, I. (2009). "El proceso de corporatización en España: evolución y factores explicativos". *Auditoría Pública*, (47), 63-70.
- Real Decreto 2/2021, de 12 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas.
- SABI (2019). Sistema de análisis de balances ibéricos: base de datos.
- Transparency Portal of General State Administration (2018). "Cuentas anuales e informes de auditoría". https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/PublicidadActiva/Presupuestaria/Cuentas-anuales-informes-auditoria.html
- Sierra-García, L., Gambetta, N., García-Benau, M. A., & Orta-Pérez, M. (2019). "Understanding the determinants of the magnitude of entity-level risk and account-level risk key audit matters: The case of the United Kingdom". *The British Accounting Review*, 51(3), 227–240.
- Sirois, L. P., Bédard, J., & Bera, P. (2018). "The informational value of key audit matters in the auditor's report: Evidence from an eye-tracking study". *Accounting Horizons*, 32(2), 141-162.





Jorge Olmo Vera
Universidad de Zaragoza
✉ jorgolmo@unizar.es

La Auditoría de las Empresas Estatales: Áreas de Riesgo más Relevantes



Isabel Brusca Alijarde
Universidad de Zaragoza
✉ ibrusca@unizar.es

Audit of State-Owned Enterprises: The Most Relevant Areas of Risk

I. INTRODUCCIÓN

La utilización de entes instrumentales para la prestación de servicios públicos, ya sean empresas públicas, fundaciones o agencias, ha sido un denominador común en los distintos niveles organizativos de las administraciones públicas (García-Fernández et al., 2014). Su creación se justifica en diversas razones, como por ejemplo incentivar la buena gestión, la disminución de los problemas de coordinación y control mediante la aplicación de técnicas de gestión privadas y la agilidad que se deriva en la oportuna detección de las necesidades de prestación de servicios públicos (Prado et al., 2009). Otra justificación que puede motivar la creación de estos entes se sustenta en que los modelos de gestión descentralizados pueden permitir evitar los mecanismos de control al endeudamiento y escapar de los límites normativos (Brusca et al., 2012).

Todo ello pone de manifiesto que la auditoría de cuentas de las sociedades mercantiles estatales, no es cuestión baladí. Cabe resaltar que estas empresas están sometidas a un doble proceso de control externo: el llevado a cabo por los Órganos de Control Externo y el realizado por auditores de cuentas. Este trabajo se centra en la auditoría llevada a cabo por las firmas de auditoría de cuentas y sujeta, por tanto, a la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas (en adelante, LAC).

En este ámbito, la Directiva 2014/56 UE y el Reglamento 537/2014 dieron lugar a una reforma de la regulación de la auditoría en Es-



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo de este trabajo es analizar los riesgos de auditoría más relevantes en las sociedades mercantiles estatales y si influyen en los mismos las características de la empresa o del auditor. Para ello se analizan los informes de auditoría de las sociedades estatales españolas con objeto de identificar los riesgos puestos de manifiesto por el auditor, diferenciando entre riesgo a nivel de entidad, que es el riesgo de una empresa en general, y el riesgo a nivel contable, es decir relacionado con elementos de los estados contables específicos. Los resultados constatan que estas entidades presentan, en su gran mayoría, informes sin salvedades y que los *aspectos más relevantes* pueden verse afectados por el tamaño, la liquidez y la rentabilidad económica de la entidad, así como por los honorarios que se satisfacen a las sociedades de auditoría.

EXECUTIVE SUMMARY

The aim of this paper is to analyze the most relevant audit risks in state-owned public companies and whether they are influenced by the characteristics of the company or the auditor. For this purpose, the audit reports of the Spanish state-owned enterprises are analyzed and the areas of risk are identified, differentiating between risk at the entity level, which is the risk of a company in general, and the risk at the accounting level, related to elements of financial statements. The results show that these entities mostly present unqualified reports and that the most relevant aspects can be affected by the size, liquidity and economic profitability of the entity, as well as by the fees paid to audit companies.

... incentivar la buena gestión, la disminución de los problemas de coordinación y control mediante la aplicación de técnicas de gestión privadas...

pañá, plasmada en la LAC y en la Norma Internacional de Auditoría adaptada para su aplicación en España (NIA-ES) 701, relativa a la comunicación de cuestiones clave, lo que implica una modificación significativa del contenido del informe de auditoría. Esta reforma ha estado motivada por el interés en reducir el gap de expectativas existente en auditoría entre la profesión y los usuarios y que ha llevado a la modificación del contenido de los informes de auditoría y en última instancia a la introducción de mayor información en el mismo (Pinto y Morais, 2019; Pérez-Pérez et al. 2021).

Una de las principales novedades es que se amplía el contenido del informe de auditoría, incluyendo por ejemplo una declaración expresa sobre posibles incertidumbres materiales significativas que puedan poner en entredicho la capacidad de la entidad para continuar como empresa en funcionamiento o la inclusión de los riesgos más significativos que existan de incorrecciones materiales incluidos los debidos a fraude o error (García-Benau, 2016). Estos cambios se han aplicado a los informes de auditoría publicados en 2018 y relativos a las cuentas anuales del ejercicio 2017.

Por otro lado, cabe mencionar que en octubre de 2019 la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE, 2019) aprobó la adaptación de las Normas de Auditoría del Sector Público a las Normas Internacionales de Auditoría, mediante las denominadas NIA-ES-SP. Estas normas son de aplicación para todos los trabajos de auditoría realizados por la IGAE, por sus unidades dependientes, o por otras administraciones, bien directamente, o bien mediante colaboración con los auditores privados. En concreto la NIA-ES-SP 1701, se refiere a la comunicación de las cuestiones clave de la auditoría en el informe de auditoría emitido por un auditor público.

En este contexto, el objetivo de este trabajo es analizar los informes de auditoría de las sociedades estatales para evidenciar qué cambios ha supuesto la nueva normativa en el contenido del informe de auditoría y cuáles son los aspectos más relevantes que se han puesto de manifiesto por parte del auditor. Asimismo, se analiza la incidencia de las características de la empresa y del auditor, utilizando para ello pruebas parámétricas (test de diferencia de medias de ANOVA) y no parámétricas (Test de Mann Whitney y Kruskal Wallis).

Los resultados de esta investigación pueden ser de utilidad práctica

para la profesión auditora, inversores y otros usuarios de la información financiera. Del mismo modo, los Órganos de Control de Externo y la Intervención General del Estado pueden ser conocedores de las principales áreas de riesgo de las sociedades mercantiles estatales, así como de las características que se pueden vincular con dichos riesgos.

2. LA AUDITORÍA DE CUENTAS DE LAS SOCIEDADES ESTATALES

La Ley 40/2015 del Régimen Jurídico del Sector Público determina que para clasificar a una sociedad como sociedad mercantil estatal, en adelante sociedades estatales, se requiere que al menos el 50% de la participación pertenezca al Estado o alguna de sus entidades dependientes. Las sociedades estatales formulan y rinden cuentas de acuerdo con los principios y normas de contabilidad recogidos en el Código de Comercio y el Plan General de Contabilidad. En relación al control o auditoría al que están sometidas las mismas, puede diferenciarse entre control interno y externo.

El control interno de las sociedades estatales es llevado a cabo por la IGAE, de acuerdo con las NIA-ES-SP, aprobadas en octubre de 2019 por la IGAE, que a su vez puede contar con la colaboración de auditores privados. Las NIA-ES-SP son la adaptación al sector público de las NIA-ES, si bien contienen algunas diferencias derivadas de las características de las entidades a las que va dirigida. En relación al contenido del informe de auditoría, pueden destacarse las siguientes: a) No se distingue entre entidad de interés público y de no interés público, con lo cual se omite cualquier referencia y efectos a esta condición. Es decir, se consideran Entidades de Interés Público a todas las entidades del sector público a efectos de la NIA-ES-SP 1701; b) Las cuestiones que dan lugar a una opinión modificada o a una incertidumbre relacionada con la capacidad de la entidad para continuar como empresa en funcionamiento son, por su naturaleza, cuestiones clave de auditoría, pero deben incluirse en la correspondiente sección “Fundamento de la opinión con salvedades”, “Fundamento de la opinión desfavorable (adversa)” o “Incertidumbre material relacionada con la Empresa en funcionamiento” y la sección de cuestiones clave recogerá referencia a dicha sección; c) Se habilita un espacio en la estructura del informe para incumplimientos legales que no afectan a la imagen fiel, en

PALABRAS CLAVE

Empresas estatales, Sociedades Mercantiles Estatales, Auditoría de Cuentas, Sector Público, Aspectos más relevantes (AMRA), Cuestiones Clave de Auditoría (KAM)

KEYWORDS

State-Owned Public Companies, Auditing, Public Sector, Most Relevant Aspects of Audit (AMRA), Key Audit Matters (KAM)

concreto en la sección “Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios”.

En relación al control externo, por ser parte del sector público, las sociedades estatales están sometidas al control externo del Tribunal de Cuentas y, en su caso, a los Órganos de Control Externo Autonómicos. La auditoría realizada por estas entidades aplica la adaptación de las Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI) elaboradas por la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) a España (ISSAI-ES). Además, las ISSAI están basadas a su vez en las NIA.

Por otro lado, por tratarse de sociedades mercantiles están también sujetas a la LAC y, por tanto, cuando tengan obligación, deben ser auditadas por un auditor de cuentas independiente del sector privado. En concreto, de acuerdo con la legislación aplicable, están obligadas a someter sus cuentas anuales a auditoría independiente por parte de un profesional externo privado aquellas sociedades estatales que, al cierre del ejercicio, durante dos ejercicios consecutivos cumplan dos de los tres requisitos siguientes: importe neto de la cifra de negocios superior a 5.7000.000 euros, activo total superior a 2.850.000 euros, número medio de trabajadores superior a 50. Asimismo, estarán obligadas a someter las cuentas anuales a auditoría aquellas sociedades que durante un ejercicio social hubiesen recibido subvenciones o ayudas con cargo a los presupuestos de las administraciones públicas o a fondos de la Unión Europea, por un importe total acumulado superior a 600.000 euros, o que hubiesen celebrado contratos con el sector público por un importe total acumulado superior a 600.000 euros, y este represente más del 50% del importe neto de su cifra anual de negocios, (auditaran las cuentas del ejercicio actual y las del siguiente).

Este trabajo se centra en el informe de auditoría elaborado por auditores independientes externos privados para las sociedades estatales, realizado al amparo de la LAC. Los criterios y principios para llevar a cabo la auditoría privada de estas entidades son, al igual que para el resto de empresas, los recogidos en la LAC y en las Normas Internacionales de Auditoría para su aplicación en España (NIA-ES). En concreto, y de acuerdo con la NIA-ES 701, se requiere que en el informe de auditoría se incluya la descripción de los riesgos considerados más significativos de incorrecciones materiales (incluidas las debidas a fraude y error), un resumen de las res-



puestas del auditor y, en su caso, de las observaciones esenciales derivadas de los mencionados riesgos (art. 5.1.c LAC). Se trata de las denominadas cuestiones clave de auditoría (en adelante, Key Audit Matters-KAM, por sus siglas en inglés), definidas en la NIA-ES 701 como aquellas cuestiones que, según el juicio profesional del auditor, han sido de la mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros. Para las entidades que no tienen la consideración de Entidades de Interés Público¹, únicamente deben tenerse en cuenta las áreas de mayor riesgo valorado de incorrección material, o los riesgos significativos identificados de conformidad con la NIA 315, recibiendo en ese caso la denominación de Aspectos más relevantes de la auditoría (AMRA). De acuerdo con Bustos y Labatut (2017) la diferencia entre las cuestiones clave, aplicable a las Entidades de Interés Público, y los aspectos más relevantes, para el resto de entidades, es fundamentalmente de enfoque y de extensión, ya que en los aspectos más relevantes los riesgos se especifican de un modo más resumido.



3. LA COMUNICACIÓN DE LAS CUESTIONES CLAVE Y RIESGOS MÁS SIGNIFICATIVOS: IMPLICACIONES EN LA PRÁCTICA

El principal objetivo para introducir mayor información en el informe de auditoría, y en concreto de las KAM y AMRA ha sido reducir el gap de expectativas existente entre los profesionales de la auditoría y los usuarios de la misma, tratando de mejorar la transparencia de la calidad de la auditoría (Pérez-Pérez et al., 2021). Aunque todavía es reciente el nuevo contexto normativo, existen numerosos trabajos que tratan de poner de manifiesto cuál es la situación en la práctica y los riesgos que los auditores están identificando en sus informes, así como los principales beneficios y ventajas que pueden derivarse de esta nueva regulación. Como esta obligación ha sido generalizada en el contexto internacional, vamos a hacer una breve referencia a los trabajos llevados a cabo en dicho ámbito.

Reino Unido es la principal referencia de los trabajos que hay en este marco, ya que el Financial Reporting Council (FRC) revisó la NIA 700 en 2013, incrementando la información del informe de auditoría, para Reino Unido e Irlanda desde dicho año. Sierra-García et al. (2019) analizan los informes de empresas cotizadas en el Financial Times Stock Exchange de Reino Unido, con el objetivo de in-

vestigar la influencia del auditor y las características de la empresa en el total de KAM y en el número de cada una de las tipologías de KAM que se incluyen en el informe. Los resultados muestran que las características del auditor y del cliente son determinantes del número de KAM divulgados y, además, determinan el tipo de KAM divulgado en los informes de auditoría.

No existen sin embargo muchas evidencias sobre los beneficios de este nuevo contenido del informe y si realmente ha conseguido reducir el gap de expectativas en la auditoría y mejorar la utilidad del informe de auditoría. Sirois et al. (2018) realizan un experimento con estudiantes de grado universitario, a los que se les proporcionaron distintos tipos de informes de auditoría (sin KAM, con una, dos y tres KAM). Los resultados constatan que cuando se incluyen KAM, los usuarios prestan especial atención a los asuntos destacados por el auditor, reduciendo su atención a otras partes de los estados financieros.

En Estados Unidos, la reforma encaminada a la elaboración del informe de auditoría ampliado para sociedades cotizadas se produce en 2017, aplicado en los informes de los ejercicios 2019 y 2020. Con anterioridad a su aplicación, Christensen et al. (2014) llevaron a cabo un experimento con inversores no profesionales para ver cómo incidía el contenido del informe de auditoría en las decisiones de inversión. Los resultados muestran que los inversores que tienen a disposición el párrafo de Critical Audit Matters (CAM) tienen mayor propensión a cambiar su decisión de inversión respecto de los que tienen el formato de informe de auditoría no ampliado o si la información se dispone en una nota a pie de página.

Sin embargo, en la línea apuntada por Bédard et al. (2014), hay contribuciones que reflejan que dotar de mayor información a los informes de auditoría tampoco proporciona mayor utilidad del informe de auditoría para las distintas partes interesadas.

En este sentido, Lennox et al. (2019) evidencian que en Reino Unido la difusión de los riesgos de incorrección material en el informe de auditoría no incrementa la utilidad informativa del mismo, ya que la mayoría de los inversores conocían los riesgos antes de que el informe de auditoría con formato más ampliado se introdujese. En la misma línea, y también para el caso de Reino Unido, Gutiérrez et al. (2018) señalan que el informe de auditoría ampliado no produce efectos significativos en las reacciones de los inversores, los honorarios de auditoría y la calidad de la auditoría.



Para el contexto español, todavía son escasos los trabajos que analizan el contenido de esta nueva sección del informe, si bien pueden destacarse los trabajos de Pérez-Pérez et al. (2019, 2021), aplicados a las empresas cotizadas en la bolsa española. En el primero de ellos (Pérez-Pérez et al., 2019) se constata que estas empresas informan en su mayoría de 2 a 4 KAM y la mayoría incluye el reconocimiento de ingresos, el deterioro del fondo de comercio y la recuperación de impuestos diferidos. En el segundo (Pérez-Pérez et al., 2021) se analizan los factores que pueden explicar las KAM reportadas para las empresas cotizadas, observando que las variables significativas que explican las KAM son el sector, el tipo de mercado (mercado continuo versus IBEX-35), y el grado de conciación (recuento medio de palabras de la descripción de los riesgos). En lo que se refiere a las sociedades estatales, García et al. (2014) analizan los informes de auditoría de dichas entidades, centrándose en el tipo de opinión recogida y la sociedad de auditoría. Sin embargo, en la revisión de la literatura realizada no se ha encontrado ningún trabajo que aborde cómo se ha implantado la información de los AMRA en el informe de auditoría.



4. ESTUDIO SOBRE LOS RIESGOS MÁS SIGNIFICATIVOS EN LAS SOCIEDADES ESTATALES

4.1. Metodología

El objetivo de este estudio es identificar los AMRA reflejados en los informes de auditoría de las sociedades estatales. De acuerdo con el inventario de entes del sector público estatal (Ministerio de Hacienda, 2020), el número de sociedades estatales en 2017 se eleva a 144, si bien algunas de ellas tienen su sede social en el extranjero (unidades no residentes) y por tanto no presentan el informe de auditoría conforme a la normativa española, por lo que han sido eliminadas del estudio. La muestra final está compuesta por 101 sociedades estatales, para las cuales han sido obtenidos los respectivos informes de auditoría publicados en el Portal de la Transparencia de la Administración General del Estado (2018). No obstante, de las 101 sociedades estatales, 4 de ellas tienen la consideración de entidades de interés público. Teniendo en cuenta que el alcance de las cuestiones clave en las entidades de interés público es un poco distinto, cuando analicemos las AMRA

nos centraremos exclusivamente en las 97 sociedades que no son entidades de interés público.

Mediante el estudio de los informes de auditoría, se analizan los AMRA descritos en los mismos y, teniendo en cuenta su título y descripción, se identifica la tipología o área sobre la que versa. De forma previa, se efectúa un análisis con un enfoque descriptivo con el propósito de tener una visión general acerca del contenido de los 101 informes de auditoría de las sociedades estatales, y en particular del tipo de opinión emitido por los auditores.

Posteriormente, siguiendo la clasificación que aplican para las cuestiones clave Gambetta et al. (2019) y Sierra-García et al. (2019), los AMRA se clasifican en dos clases: riesgo a nivel de entidad (AMRAE) que es el riesgo de una empresa en general y el riesgo a nivel contable (AMRAC) que son los aspectos más relevantes relacionados con elementos de los estados contables específicos. En la categoría de AMRAE se incluyen los aspectos relacionados con los riesgos relativos a litigios/provisiones, impuestos, controles, situación patrimonial y otras relativas al negocio en particular. La categoría de AMRAC está compuesta por los riesgos relacionados con los ingresos, intangibles, tangibles, inventarios y deterioros de los activos.

Además de describir los tipos de AMRA incluidos en los informes, el trabajo analiza en qué medida las características de la empresa y de la sociedad de auditoría guardan relación con la clase de AMRA y con el número total. Para ello, en primer lugar analizamos mediante los coeficientes de correlación de Spearman el grado de correlación entre las características de la empresa y el número de AMRA. En segundo lugar, se utilizan tres contrastes estadísticos con objeto de confirmar la posible incidencia de las características del auditor: el test de diferencia de medias de ANOVA y la prueba no paramétrica de medianas de Mann-Whitney para la ver la relación con la sociedad auditora y el test no paramétrico de Kruskal Wallis para ver si los honorarios influyen en el número de AMRA.

La **Tabla 1** resume las variables utilizadas en el trabajo:



Tabla 1. Definición de las variables objeto de estudio

	VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Número de AMRAS	Número total de aspectos más relevantes en el informe (NAMRA)	Número de aspectos más relevantes totales que se incluyen en cada informe
	Número de aspectos más relevantes a nivel de entidad (NAMRAE)	Número de aspectos más relevantes relacionados con el riesgo de la entidad en general (provisiones/litigios, situación fiscal, controles, situación patrimonial).
	Número de aspectos más relevantes a nivel contable (NAMRAC)	Número de aspectos más relevantes relacionados con el riesgo contable (existencias, inmovilizado material e inmaterial, deterioro de activos, activos financieros, proveedores).
Características del auditor	Big four/no big four (BIGFOUR)	Variable dummy que toma el valor: 1 - La firma que emite el informe de auditoría es big four. 0 - La firma que emite el informe de auditoría no es big four.
	Honorarios al auditor (HON)	Ln de los honorarios que percibe el auditor
Características de la empresa	Tamaño (TAM)	Ln del activo de la empresa
	Liquidez (LIQ)	Activo corriente /Pasivo corriente
	Rentabilidad económica (ROA)	Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo
	Solvencia (SOLV)	Activo / Exigible

Fuente: Elaboración propia

4.2. Riesgos Inherentes a la Entidad y Riesgos Contables

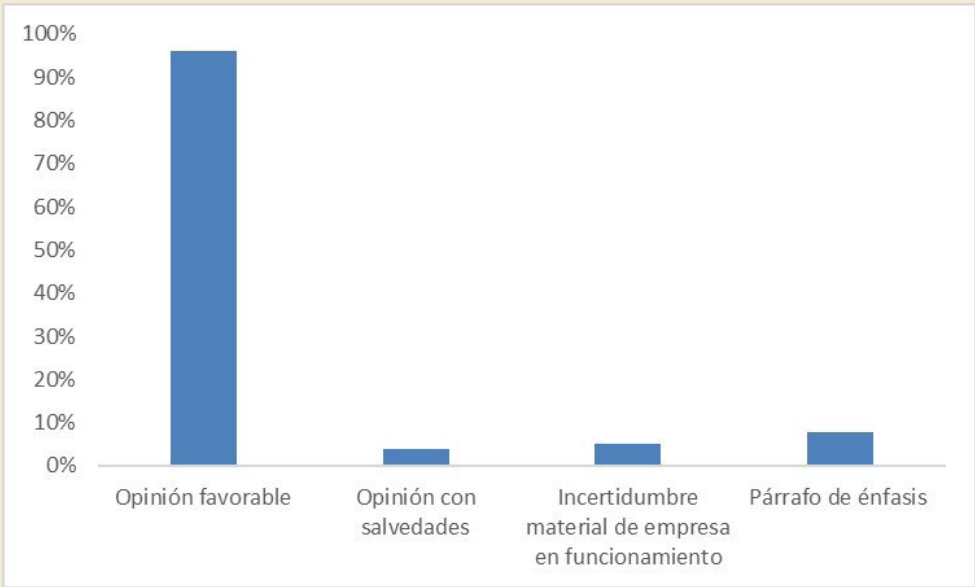
En primer lugar, cabe señalar que el análisis del informe de auditoría de las sociedades estatales constata que el 96,04 % de las empresas presentan una opinión favorable, tal como puede verse en el **Gráfico 1**. En concreto son 4 las sociedades que tienen salvedades en el informe de auditoría de 2017: 2 informes de estas sociedades no incluyen AMRA, y en los otros 2 informes aparecen en total 3 AMRA. Si se atiende a la clasificación sectorial se destaca que la mitad de los casos con salvedades pertenecen a actividades relacionadas con los servicios financieros.

La mención del párrafo que recoge expresamente la incertidumbre material de empresa en funcionamiento se incluye en 5 informes de auditoría (4,95%). Es interesante destacar que en los AMRA de los informes de auditoría de otras sociedades se hace alusión también a la situación patrimonial de la compañía, a las fuentes de financiación y al principio de empresa en funcionamiento. Es

decir, podría ser que los auditores en alguna situación opten por evitar este párrafo de incertidumbre material de empresa en funcionamiento y se haga alusión al mismo como AMRA, situación que ha sido evidenciada por Pérez-Pérez et al. (2019) para las empresas españolas cotizadas. Los informes que incluyen un párrafo de énfasis son ligeramente superiores a los informes con párrafo de otras cuestiones (7,92% respecto al 3,96 %), es decir los auditores llaman más la atención sobre información divulgada en los estados financieros que otras cuestiones distintas a las presentadas en los estados, debido a que el centro de atención es lógicamente la información de los estados financieros.

114

Gráfico 1. Los informes de auditoría de las sociedades estatales



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a los AMRA, el número medio incluido es de 1,46 AMRA por informe de auditoría (**Tabla 2**). Como se puede ver en la **Tabla 2**, el 54,64% de los 97 informes de auditoría contienen solo un AMRA, mientras que el 3,09% de los informes contienen el número máximo de cuatro AMRA. Estos resultados muestran algunas diferencias con los observados por Pérez-Pérez et al. (2019, 2021) para las empresas españolas cotizadas, que observan

que estas firmas reportan entre 2 y 4 KAM. En concreto, Pérez-Pérez et al. (2021) destacan que el número total medio de los riesgos reportados para las empresas del mercado continuo está entre 3 y 4 mientras que para las del Ibex-35 es entre 2 y 3. Para dar mayor concreción, se considera oportuno tener en cuenta el sector de actividad en el que opera la sociedad, dado que trabajos previos constatan la existencia de diferencias en los sectores (Pérez-Pérez et al., 2021). Para ello, a partir de los códigos de actividad CNAE, obtenidos de la base de datos SABI (SABI, 2019), se identifica a cada sociedad con cada uno de los sectores de actividad que operan en el IBEX-35 (Bolsas y Mercados Españoles, 2019).

El sector de petróleo y energía tiende a incluir más AMRA que otros sectores (2,33 por informe), mientras que los servicios financieros incluyen como media 1 AMRA por informe, comprobando que hay 3 casos en este sector de actividad que no incluyen esta sección.

Tabla 2. Aspectos más relevantes (AMRA) por sector de actividad

SECTOR	Nº SOCIEDADES (%)	Nº DE INFORMES QUE CONTIENEN					Nº DE AMRA	
		0 AMRA	1 AMRA	2 AMRA	3 AMRA	4 AMRA	TOTAL EN CADA SECTOR	MEDIA POR INFORME
Petróleo y energía	3 (3,1%)	0	1	0	2	0	7	2,33
Materiales básicos, industria y construcción	26 (26,8%)	1	11	12	1	1	42	1,62
Bienes de consumo	6 (6,2%)	0	3	3	0	0	9	1,50
Servicios de consumo	22 (22,7%)	2	10	6	2	2	36	1,64
Servicios financieros	15 (15,55)	3	10	1	1	0	15	1,00
Tecnología y comunicaciones	10 (10,3%)	0	7	3	0	0	13	1,30
Servicios inmobiliarios	15 (15,5%)	0	11	3	1	0	20	1,33
Total	97(100%)	6	53	28	7	3	142	1,46
Porcentaje	100%	6,19%	54,64%	28,87%	7,22%	3,09%		

Fuente: Elaboración propia

Si nos centramos en la clasificación de los AMRA en los dos tipos señalados anteriormente y utilizados por Gambetta et al. (2019) y Sierra-García et al. (2019): AMRAE y AMRAC, en la **Tabla 3** se comprueba que el 69,01 % de los AMRA de las sociedades estatales son consecuencia de riesgos a nivel contable, dejando en un segundo plano los riesgos a nivel de la entidad. En los informes de auditoría de las principales empresas cotizadas británicas también se observa que hay una mayor tendencia a la inclusión de KAM cuyos riesgos están más vinculados con cuestiones contables que de la entidad en general (Sierra-García et al., 2019).

Tabla 3. Clasificación de los AMRA: riesgos a nivel de entidad y riesgos contables

	RIESGOS A NIVEL DE ENTIDAD (AMRAE)	RIESGOS A NIVEL CONTABLE (AMRAC)	TOTAL AMRA
Número	44	98	142
Proporción	30,99 %	69,01 %	----

Fuente: Elaboración propia

La **tabla 4** contiene una clasificación de los AMRA para el conjunto de las sociedades analizadas, constatando que cinco áreas incluyen el 61,9% de los aspectos más relevantes: ingresos, provisiones, activos del inmovilizado fijo, existencias y activos financieros.

Tabla 4. Aspectos más relevantes (AMRA) destacados en el Informe de Auditoría

Aspectos Más Relevantes	AMRA POR ÁREA	
	Nº	% Informes
Ingresos (AMRAC)	35	36,08%
Provisiones (AMRAE)	20	20,62%
Activos inmovilizado fijo (AMRAC)	15	15,46%
Existencias (AMRAC)	10	10,31%
Activos financieros (AMRAC)	8	8,25%
Situación patrimonial (AMRAE)	7	7,22%
Activo intangible (AMRAC)	6	6,19%
Valor recuperable participaciones empresas del grupo (AMRAC)	6	6,19%

Aspectos fiscales (AMRAE)	6	6,19%
Doble repercusión (AMRAC o AMRAE)	6	6,19%
Inversiones inmobiliarias (AMRAC)	5	5,15%
Pérdidas por deterioro de clientes (AMRAC)	5	5,15%
Operaciones vinculadas (AMRAE)	4	4,12%
Otras partidas contables o elementos de la entidad (AMRAC o AMRAE)	9	9,28%
N° de AMRA	142	-----

Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que los aspectos más mencionados se refieren al reconocimiento de los ingresos, recogido en el 36% de los informes analizados. Estos resultados están en línea con los observados por Pérez-Pérez et al. (2019) para las empresas cotizadas, donde se constata que el reconocimiento de ingresos es el riesgo más reportado. Seguidamente aparecen los riesgos por provisiones, debido por ejemplo a los litigios en curso o a las dificultades de determinar las mismas, siendo un 20,62% los informes que recogen este tipo de riesgo. Este riesgo aparece igualmente como uno de los más reportados para las empresas cotizadas (Pérez-Pérez et al., 2019).

Otro riesgo contable que se repite en varios informes de auditoría es el relativo a los activos fijos, debido sobre todo a la dificultad para determinar los posibles deterioros de los mismos. Seguidamente aparecen los riesgos relativos a la valoración de los inventarios de existencias, que aparecen en poco más del 10% de los informes.

Cabe resaltar el riesgo relativo a la situación patrimonial, destacando incluso aspectos que podrían poner en riesgo el principio de empresa en funcionamiento. Pueden mencionarse a modo de ejemplo: Cofivacasa S.A, (el patrimonio neto es negativo y la sociedad se encuentra en causa de disolución), Sociedad Mercantil Estatal de Acción Cultural S.A. (dependencia de las subvenciones que pudieran poner en duda la continuidad de la empresa) o Nexea Gestión Documental, S.A. (existencia de pérdidas acumuladas y problemas de liquidez). Sin embargo, en ninguno de estos casos el auditor ha hecho referencia a estos aspectos en el párrafo que recoge expresamente la incertidumbre material de empresa en funcionamiento. Parece por tanto que, en algunas ocasiones, los auditores han optado por incluir en los AMRA datos e información

necesarios en el informe de auditoría y que incluso podrían ser propios de otras secciones

4.3. La Incidencia de las Características de la Empresa

Con objeto de analizar en qué medida las características de la empresa inciden en el número de AMRA, hemos realizado un análisis de correlación de estas variables con el tamaño (TAM), la liquidez (LIQ), la rentabilidad económica (ROA) y la solvencia (SOLV), entendiendo que la situación económico-financiera de la empresa puede incidir en los riesgos empresariales y por tanto en los AMRA reportados en el informe. Para ello utilizamos el coeficiente de correlación de Spearman, que es una medida no paramétrica de la correlación entre dos variables. La descripción de las variables ha sido recogida en la **Tabla 1** presentada en el apartado de metodología. La **Tabla 5** recoge los resultados de dicho análisis.

Tabla 5. Resultados de las correlaciones de Spearman

		NAMRA	NAMRAE	NAMRAC
TAM	Coeficiente	,570**	,337**	,214*
	N	90	90	90
LIQ	Coeficiente	-,249*	-,037	-,297**
	N	90	90	90
ROA	Coeficiente	-,273**	-,271**	,034
	N	91	91	91
SOLV	Coeficiente	-,143	-,092	-,159
	N	90	90	90

Fuente: Elaboración propia (*): la correlación es significativa al 95% de confianza, (**): la correlación es significativa al 99% de confianza.

A este respecto, del análisis de correlaciones inicial se desprende la importancia del tamaño de la entidad, la liquidez y la rentabilidad económica. En concreto, aquellas sociedades de mayor tamaño tienen mayor número de AMRA, tanto referidos a la entidad como a los riesgos contables. La liquidez afecta fundamentalmente a los riesgos de carácter contable, de modo que aquellas empresas que

tienen mayor liquidez son las que cuentan con menores riesgos contables. Sin embargo, la rentabilidad afecta fundamentalmente a los riesgos referidos a la entidad, y cuanto mayor es la rentabilidad menores riesgos de entidad son reflejados en el informe de auditoría.

4.4. La Incidencia de las Características del Auditor

La relación entre las características del auditor y los resultados de la auditoría ha sido uno de los aspectos más investigados en la literatura. Por eso, en el marco de este estudio nos hemos planteado analizar la incidencia de las características del auditor en los AMRA destacados por los mismos, para ver si hay un patrón en el comportamiento de auditores de similares características.

En primer lugar, cabe señalar que aproximadamente la mitad de los informes han sido elaborados por las Big Four y la otra mitad por otras sociedades de auditoría. En la **Tabla 6** se observa que las Big Four incluyen ligeramente un número mayor de AMRA (1,54 por informe respecto a 1,39). Hay que apuntar que las firmas que no son Big Four en ninguna ocasión han llegado a incluir el número máximo de 4 AMRA. Estos resultados son consistentes con los encontrados por Pérez-Pérez et al. (2021) para las empresas que cotizan en el mercado español, donde se observa que las calificadas como Big-four tienden a reportar mayor número de KAM, aunque las diferencias no son estadísticamente significativas.

Tabla 6. Número de AMRA incluidos por sociedad de auditoría

SOCIEDAD DE AUDITORÍA	Nº DE INFORMES	Nº DE INFORMES QUE CONTIENEN					Nº DE AMRA	AMRA POR INFORME
		0 AMRA	1 AMRA	2 AMRA	3 AMRA	4 AMRA		
Big Four	48	1	28	14	2	3	74	1,54
No Big Four	49	5	25	14	5	0	68	1,39

Fuente: Elaboración propia

En este caso, a través de un test de diferencia de medias de ANOVA y de la prueba no paramétrica de medianas de Mann-Whitney, se acepta tanto la hipótesis de igualdad de medias como la igualdad de medianas entre los dos grupos (**Tabla 7**). Por tanto, se confirma

que la inclusión de un mayor o menor número de AMRA en el informe de auditoría no depende del tipo de auditor.

Tabla 7. **Contraste de diferencia de medias y de medianas: número AMRA y características de sociedad de auditoría**

TEST DE ANOVA		PRUEBA DE MANN WHITNEY	
F	Sig.	U de Mann Whitney	Sig.
,808	,371	1101,05	,551

Fuente: Elaboración propia

La **Tabla 8** recoge la descripción del tipo de AMRA destacado en los informes de acuerdo con las características de la sociedad de auditoría. Puede observarse que las Big Four incluyen en mayor proporción los riesgos de tipo contable referidos a los ingresos, activo fijo inmovilizado o valoración de empresas del grupo, así como los riesgos inherentes a la entidad por aspectos fiscales. Sin embargo, las sociedades de auditoría que no pertenecen a las Big Four, que también dan relevancia a los aspectos anteriores, hacen referencia con mayor frecuencia a las provisiones, a las existencias o a los activos financieros. En todo caso, y como hemos señalado, las diferencias entre unas sociedades de auditoría y otras no son significativas.

Tabla 8. **AMRA incluidos por área y por sociedad de auditoría**

AMRA	AMRA POR SOC. AUDITORÍA		% DE AMRA POR TIPO AUDITOR EN CADA ÁREA		% S/INFORMES	
	BIG FOUR	NO BIG FOUR	BIG FOUR	NO BIG FOUR	BIG FOUR	NO BIG FOUR
Ingresos (AMRAC)	19	16	54,29%	45,71%	39,58%	32,65%
Provisiones (AMRAE)	7	13	35,00%	65,00%	14,58%	26,53%
Activos inmovilizado fijo (AMRAC)	11	4	73,33%	26,67%	22,92%	8,16%
Existencias (AMRAC)	4	6	40,00%	60,00%	8,33%	12,24%
Activos financieros (AMRAC)	3	5	37,50%	62,50%	6,25%	10,20%
Situación patrimonial (AMRAE)	3	4	42,86%	57,14%	6,25%	8,16%
Activo intangible (AMRAC)	4	2	66,67%	33,33%	8,33%	4,08%
Valor recuperable participaciones empresas del grupo (AMRAC)	5	1	83,33%	16,67%	10,42%	2,04%

Aspectos fiscales (AMRAE)	4	2	66,67%	33,33%	8,33%	4,08%
Doble repercusión (AMRAC o AMRAE)	0	6	0,00%	100,00%	0,00%	12,24%
Inversiones inmobiliarias (AMRAC)	3	2	60,00%	40,00%	6,25%	4,08%
Pérdidas por deterioro de clientes (AMRAC)	3	2	60,00%	40,00%	6,25%	4,08%
Operaciones vinculadas (AMRAE)	3	1	75,00%	25,00%	6,25%	2,04%
Otras partidas contables o elementos de la entidad (AMRAC o AMRAE)	5	4	55,56%	44,44%	10,42%	8,16%
Nº de AMRA	74	68				

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la posible relación que pueda haber entre los honorarios de los auditores y la inclusión de un determinado número de AMRA, partiendo de que la muestra es más reducida en este caso como consecuencia de la disponibilidad del dato de los honorarios (solo para 68 empresas se constata este dato en SABI), la **Tabla 9** plasma los valores medios de remuneración atendiendo al número total de AMRA incluidos por informe de auditoría.

En la misma **Tabla 9** se aprecia que los costes medios de auditoría incrementan conforme aumenta el número de AMRA incluidos en cada informe de auditoría. Estos resultados parecen mostrar que la identificación y análisis de un mayor número de áreas de riesgo conlleva mayor trabajo que se traduce en mayores costes de auditoría para la empresa.

Tabla 9. **Número de AMRA por informe y honorarios de la auditoría**

		HONORARIOS DE AUDITORÍA		
NÚMERO DE AMRA EN EL INFORME	NÚMERO DE INFORMES	MEDIA (€)	MÍNIMO (€)	MÁXIMO (€)
0	4	7.000,00	3.000	11.000
1	31	10.741,94	2.000	43.000
2	24	22.750,00	7.000	51.000
3	7	32.285,71	17.000	58.000
4	2	57.500	28.000	87.000
Total	68	18.352,94	2.000	87.000

Fuente: Elaboración propia

Al tener en este caso una muestra con más de dos grupos (confeccionados en función del número de AMRA que se incluyen en su informe), se aplica la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis y se constata que no es posible aceptar la hipótesis nula de igualdad de medianas entre los diferentes grupos de empresas (**Tabla 10**). Por tanto, estos resultados muestran que no puede descartarse que haya diferencias significativas en el número de AMRA incluidos en el informe de auditoría en función de los honorarios de los auditores.

Tabla 10. **Test de Kruskal Wallis: honorarios y número de AMRA**

KRUSKAL-WALLIS	
N	68
Mediana	12.000
Chi-cuadrado	28,67
Grados de libertad	4
Sig. asintótica	,000

Fuente: Elaboración propia

No obstante, las diferencias de honorarios pueden deberse igualmente al tamaño, dado que cabe recordar que el tamaño es una variable que incide en el número de AMRA incluidos, siendo menor en las empresas de menor tamaño. De hecho, en el contexto británico hay trabajos que no encuentran evidencia de que la inclusión de un mayor número de KAM suponga un incremento de los honorarios de los auditores (Gutiérrez et al., 2018).

5. CONCLUSIONES

El control económico-financiero y de legalidad de las sociedades estatales es una cuestión esencial, fundamentalmente debido a que se financian mayoritariamente con recursos del Estado, el papel de prestadoras de servicios públicos que tienen en el mercado y el propósito de buscar una gestión pública más eficiente. Estas entidades están sometidas a un doble control interno y externo. En relación al control interno, realizado por la IGAE, cabe mencionar la reciente aprobación de las NIA-ES-SP en 2019 y su reciente

aplicación, con cambios importantes en los informes de auditoría, y en particular con la incorporación de las cuestiones clave de auditoría en los mismos, en la línea comentada en el trabajo, aunque desde una perspectiva interna. El control externo es realizado por el Tribunal de Cuentas y por los Órganos de Control Externo Autonómicos. Además, aquellas entidades que cumplan con los límites fijados en la Ley de Auditoría de Cuentas, están sujetas a la auditoría por parte auditores externos independientes del sector privado. El trabajo se centra en este último tipo de auditoría.

En el ámbito de la auditoría privada, la publicación de la Ley de Auditoría de 2015 y la introducción de la NIA-ES 701, sobre comunicación de cuestiones clave, han introducido un nuevo marco de auditoría de cuentas en estas entidades, al igual que para el resto de empresas mercantiles. Este escenario se plasma por primera vez en las auditorías realizadas en 2018, de ahí que se haya considerado relevante analizar el estado de la cuestión de estas entidades, dado que no existe ningún trabajo previo en este ámbito.

Los resultados constatan que el informe de auditoría del 96,04% de las sociedades estatales situadas en España expresa una opinión favorable. Únicamente son 4 los casos en los que en el informe se incluyen salvedades, por lo que no hay auditorías con opiniones denegadas ni desfavorables.

Otro aspecto destacable es que en este colectivo solo se incluyen 4 Entidades de Interés Público (el 3,96% de la muestra) conforme a la Ley de Auditoría de Cuentas, circunstancia que tiene gran transcendencia, como por ejemplo en la no aplicación del régimen de rotación de auditoría y en el propio contenido del informe.

En relación a la sección de AMRA, más de la mitad de los informes contienen exclusivamente un aspecto y alrededor de la cuarta parte incluyen 2, es decir, más del 80% de los informes tienen 1 o 2 AMRA. El sector de petróleo y energía es en el que se incluyen más AMRA (2,33 de media por informe), mientras que el sector asimilado a los servicios financieros es el que contiene menos AMRA (1 por informe). El riesgo relevante más destacado por el auditor es el que se refiere al reconocimiento de ingresos, recogido en el 36% de los informes de auditoría, mostrando así cierta consistencia con la situación en las empresas cotizadas. Otras áreas de riesgo en estas empresas son las provisiones y la valoración de activos



inmovilizados, existencias y activos financieros. Estos suman más del 60% de los riesgos destacados por los auditores para las empresas estatales.

Tanto las características de la empresa como las del propio auditor condicionan el número de AMRA. Las sociedades estatales con un tamaño más elevado, menor rentabilidad económica y menor liquidez pueden estar más condicionadas a la inclusión de más AMRA. Asimismo, las Big Four incluyen ligeramente más AMRA por informe que las no Big Four, aunque no hay diferencias estadísticamente significativas (1,54 respecto a 1,39 de media de AMRA en los informes). Sí que se ha podido comprobar cómo los honorarios medios de los auditores son más elevados conforme se incluyen más AMRA en el informe, circunstancia que puede estar condicionada por el tamaño, dado que las de mayor tamaño son también las que tienen mayor número de aspectos relevantes. También puede estar justificado por el aumento del trabajo prestado debido a la existencia de mayores áreas de riesgo y a la realización de las pruebas necesarias para mitigar los riesgos.

Esta investigación es de gran utilidad práctica tanto para la profesión auditora como para los directivos, inversores y otros usuarios de la información contable de las empresas analizadas. La situación de liquidez, la rentabilidad económica y el tamaño de la empresa puede vaticinar un mayor número de áreas de riesgo a los que se tenga que enfrentar el auditor. También es de vital interés para que los Órganos de Control Externo y la Intervención General del Estado sean conocedores de las principales áreas de riesgo de las sociedades estatales. Conocer los aspectos más relevantes y de mayor riesgo puede ser de utilidad para que las propias empresas establezcan procedimientos de control interno más efectivos atendiendo a sus características económico-financieras. Por último, los representantes políticos también pueden prestar atención a aquellas sociedades mercantiles más propensas a la manifestación de riesgos y dotarlas de los recursos técnicos y organizativos necesarios.

Por tanto, este estudio contribuye en el análisis de la auditoría de cuentas de las sociedades estatales, que mayoritariamente no son Entidades de Interés Público, tras la entrada en vigor de la nueva normativa.

El trabajo presenta algunas limitaciones que es preciso considerar, tanto en la interpretación de los resultados como en la extensión de



éstos a otras entidades y contextos. En primer lugar, en relación a la muestra utilizada, se han considerado exclusivamente las empresas estatales y los informes de auditoría de un único año, por lo que los resultados no son extrapolables a empresas con características distintas. Además, al tratarse del primer año de aplicación es posible que no sea representativo de la situación tras unos años de experiencia por parte de las sociedades de auditoría. Una tercera limitación se refiere a la metodología utilizada puesto que al utilizar un único año, las posibilidades de contrastación estadística han quedado reducidas a la utilización de datos transversales.

El estudio de otras entidades, en particular las entidades de interés público, y los efectos de adaptación de la nueva normativa de auditoría, en general, deja las puertas abiertas a futuras líneas de investigación. Por ejemplo, puede ser interesante realizar estudios comparativos entre estas empresas estatales y una muestra de Entidades de Interés Público, al objeto de observar si se producen diferencias entre los aspectos más relevantes y la sección de cuestiones clave. Otra opción de estudio futura sería ampliar los años de estudio y realizar un análisis temporal. Finalmente, cabe mencionar que la aplicación de las NIA-ES-SP supone también un reto en la auditoría realizada por los órganos públicos de control y que por tanto este mismo trabajo se podría replicar para los informes de auditoría elaborados por la IGAE para las sociedades mercantiles, en caso de estar los mismos a disposición del público.



REFERENCIAS

Bédard, J., Gonthier-Besacier, N., & Schatt, A. (2014). "Costs and benefits of reporting Key Audit Matters in the audit report: The French experience". *Working Paper*. Disponible en: https://documents.bsb-education.com/pdf/cig2014/ACTESDUCOLLOQUE/BEDARD_GONTHIER_BESACIER_SCHATT.pdf

Brusca, I., Montesinos, V., & Mora, L. (2012). "El endeudamiento como factor explicativo de la descentralización de servicios en los ayuntamientos españoles". *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 41(153), 143-162.

Bustos, E., & Labatut, G. (2017). "El antes y después del nuevo informe de auditoría. Resolución de 23 de diciembre de 2016, del ICAC". *Revista Contable*, (58), 28-45.

Christensen, B. E., Glover, S. M., & Wolfe, C. J. (2014). "Do critical audit matter paragraphs in the audit report change nonprofessional investors' decision to invest?" *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33(4), 71-93.

Gambetta, N., Pérez, M. O., García, L. S., & García-Benau, M. A. G. (2019). "Las cuestiones clave de auditoría esperadas en España: ¿son los auditores previsibles?". *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 22(1), 32-40.

García-Benau, M.A. (2016). "El marco normativo internacional de la auditoría y su repercusión en España". *Revista Española de Control Externo*, XVIII, (52), 175-197.

García-Fernández, R., González-Díaz, B. & López-Díaz, A. (2014). "El control de las sociedades mercantiles estatales a través de la auditoría de cuentas". Un estudio empírico. *Presupuesto y Gasto Público*, (77), 213-233.

Gutiérrez, E., Minutti-Meza, M. and Tatum, K., & Vulcheva, M. (2018). "Consequences of Adopting an Expanded Auditor's Report in the United Kingdom". *Review of Accounting Studies*, 23(4), 1543-1587.

IGAE (2019) Resolución de 25 de octubre de 2019, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se aprueba la adaptación de las Normas de Auditoría del Sector Público a las Normas Internacionales de Auditoría.

Lennox, C., Schmidt, J. & Thompson, A. (2019). "Are Expanded Audit Reports Informative to Investors?" Evidence from the U.K. *Working Paper*. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2619785> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2619785>.

Ministerio de Hacienda (2020). Inventario de Entes del Sector Público Estatal. "Inventario de las sociedades mercantiles estatales y asimiladas a 31 de diciembre de 2017". <https://www.pap.hacienda.gob.es/invente2/PagMenuPrincipalV2.aspx> <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/CDI/Paginas/Inventario/Inventario.aspx>

Pérez-Pérez, Y., Camacho-Miñano, M.M, & Segovia-Vargas, M. J. (2019). "Los nuevos informes ampliados de auditoría. Caso: las empresas cotizadas españolas". *Cuadernos de Contabilidad*, 20(49), 1-18.

Pérez-Pérez, Y., Camacho-Miñano, M.M, & Segovia-Vargas, M. J. (2021). Risk on financial reporting in the context of the new audit report in Spain: Riesgo en la información financiera en el contexto del nuevo informe de auditoría en España. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 24(1), 48-61.

Pinto, I., & Morais, A. I. (2019). "What matters in disclosures of key audit matters: Evidence from Europe". *Journal of International Financial Management & Accounting*, 30(2), 145-162.

Prado, J.M., Martín, D. y García-Sánchez, I. (2009). "El proceso de corporatización en España: evolución y factores explicativos". *Auditoría Pública*, (47), 63-70.

Real Decreto 2/2021, de 12 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas.

SABI (2019). Sistema de análisis de balances ibéricos: base de datos.

Transparency Portal of General State Administration (2018). "Cuentas anuales e informes de auditoría". https://transparencia.gob.es/transparencia/transparencia_Home/index/PublicidadActiva/Presupuestaria/Cuentas-anuales-informes-auditoria.html

Sierra-García, L., Gambetta, N., García-Benau, M. A., & Orta-Pérez, M. (2019). "Understanding the determinants of the magnitude of entity-level risk and account-level risk key audit matters: The case of the United Kingdom". *The British Accounting Review*, 51(3), 227-240.

Sirois, L. P., Bédard, J., & Bera, P. (2018). "The informational value of key audit matters in the auditor's report: Evidence from an eye-tracking study". *Accounting Horizons*, 32(2), 141-162.

NOTAS

1. De acuerdo con el Reglamento de la Ley de Auditoría de Cuentas (Real Decreto 2/2021, de 12 de enero), son Entidades de Interés Público las siguientes:

- a) Las entidades de crédito, las entidades aseguradoras, así como las entidades emisoras de valores admitidos a negociación en mercados secundarios oficiales de valores sometidas al régimen de supervisión y control, así como las entidades emisoras de valores en el mercado alternativo bursátil pertenecientes al segmento de empresas en expansión;
- b) Las empresas de servicios de inversión y las instituciones de inversión colectiva que, durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, tengan como mínimo 5.000 clientes, en el primer caso, o 5.000 partícipes o accionistas, en el segundo caso, y las sociedades gestoras que administren dichas instituciones;
- c) Los fondos de pensiones que, durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, tengan como mínimo 10.000 partícipes y las sociedades gestoras que administren dichos fondos.
- d) Las fundaciones bancarias, las entidades de pago y las entidades de dinero electrónico.
- e) Aquellas entidades distintas de las mencionadas en los párrafos anteriores cuyo importe neto de la cifra de negocios y plantilla media durante dos ejercicios consecutivos, a la fecha de cierre de cada uno de ellos, sea superior a 2.000.000.000 de euros y a 4.000 empleados, respectivamente.
- f) Los grupos de sociedades en los que la sociedad dominante sea una de las entidades contempladas en las letras anteriores.





Patricia Pérez – Cano
Institución Universitaria
Salazar y Herrera
✉ patricia.perez@salazaryhe-
rrera.edu.co

Organizational Strategic Factors that Promote Individual Innovative Actions

Factores Estratégicos en las Organizaciones Orientados hacia la Acción Innovadora de los Individuos



Harlyn Darío López–Torres
Instituto Tecnológico Metro-
politano
✉ harlynlopez@itm.edu.co



Vanessa García – Pineda
Instituto Tecnológico Metro-
politano
✉ vanessagarcia150983@
correo.itm.edu.co

1. INTRODUCTION

Improving organizational performance by investing in innovation has drawn growing scholarly attention around the world. As a result, multiple studies have investigated how companies can improve their performance and competitiveness by exploiting their economic, technological, and human resources.

Several authors have found that organizations that cannot maintain optimal levels of innovation capability cannot keep their competitive advantage (Capaldo, Raffa, Iandoli, & Zollo, 2003). This is because companies need different competencies to respond to the needs of their environment. In addition, knowledge is one of the most important resources an organization can have (Martín, Delgado, Navas, & Cruz, 2013). This study aims to answer the following research question: *What strategic factors enable organizations to mobilize the innovative action of their employees?*

Thus far, different studies have focused on analyzing individuals from the perspective of motivation and factors related to being, but not from the point of view of innovation and their contribution to the organization and its strategic approach. This study paints a current picture of the factors that organizations should use to guide their strategic actions, which stem from every employee, to obtain innovative and competitive results.



EXECUTIVE SUMMARY

Organizations should be constantly aware of the technological changes that occur in their environment to define their path to competitiveness. Therefore, they make great efforts and investments to find different strategies that, adopting a human capital approach, produce innovative results. This systematic literature review identifies organizational strategic factors that promote individual innovative actions.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las organizaciones deben estar atentas a los cambios tecnológicos del entorno, las cuales definen el rumbo hacia la competitividad. Es por lo anterior, que estas han hecho grandes esfuerzos e inversiones en encontrar diferentes estrategias que desde el enfoque en el capital humano orienten hacia resultados innovadores. Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es identificar los factores estratégicos al interior de las organizaciones orientados hacia la acción innovadora de los individuos por medio de una revisión sistemática de literatura.

1.1. People-centered organizational strategies

In recent years, the scholarly interest in human-capital centered strategies generated by organizations has grown because different authors have found factors that promote and foster the growth and competitiveness of organizations. Mintzberg and Quinn (1991) hold that an adequately formulated strategy helps an organization to manage and assign its resources in an efficient manner in order to produce a viable and original situation in which possible changes in the environment can be anticipated.

Individuals are one of those resources, and they have been studied for a long time by different authors who have confirmed

the importance of human resources as a source competitive advantage for organizations. Hence, if a company has valuable, rare, inimitable, non-substitutable, and non-transferable resources, as well as organizational capability to exploit those resources, it has a sustainable competitive advantage (Buller & McEvoy, 2012).

However, although it has been found that human resources can have a positive impact on company performance, the specific way in which this takes place is not clear. Some authors have pointed out factors that contribute, based on human and social aspects, to the performance of an

organization, for instance, basic competencies/capabilities (King & Zeithaml, 2001; Lado & Wilson, 1994; Leonard-Barton, 1992), dynamic capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 2009), knowledge base (Grant, 1999), social networks (Collins & Clark, 2003), learning capability (Kang, Morris, & Snell, 2004), and social capital (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

According to Naranjo and Calderón (2015), organizations should implement human capital indicators in order to manage their employees in a frame of intellectual capital, which depends on the connection between human resources and organizational innovation capability. This may be due to the fact that, when employees perceive positive human resources management practices, they feel motivated and safe to make contributions and propose new ideas (Escribá, Balbastre, & Canet, 2017), which means that the entire organizational system should promote its own innovative actions.

Finally, regarding innovation, organizations should establish relationships with external collaborators, whether by cooperation

**Organizations
must be attentive to
technological changes
in the environment,
which define the
path towards
competitiveness.**

agreements or R&D alliances. If an organization has that purpose, according to Martínez and Narula (2018), it should devise a coalition strategy that includes co-creation and networking, which would increase its human capital and reduce cultural barriers between countries.

1.1.1. *Strategies associated with individual innovation and resource- and capability-based theory*

Companies are constantly developing strategies to promote the improvement and development of their advantages. Nevertheless, they should also acknowledge people's perception of said strategies. Escribá, Balbastre, and Canet (2017) identified the effects of the perception of high-performance work systems as a human resources practice and the effect that these systems have on individual exploratory learning—promoting ideas, creativity, and (along with it) individual innovative behavior.

Resource- and capability-based theory is supported on the idea that each company establishes a relationship between its strategy and its internal environment. Each company has resources and capabilities that provide it with an identity and differentiate it from its competitors because they are available assets that it can control (Penrose, 1971; Andrews, 1959).

Knowledge and its exchange have been some of the most widely discussed variables in the literature; they support organizations' capability to innovate and their sustainability (Cugueró, Ficapal, & Torrent, 2019). Said knowledge is contained in human capital, which plays a vital role inside organizations, generating, appropriating, and disseminating knowledge and thus developing a dynamic capability (Fitzgerald, Flood, O'Regan, & Ramamoorthy, 2008).

The resource-based theory (which is supported by the capability-based theory) holds that organizations can produce efficient results by strategically using their own resources and capabilities (Alonso & Leiva, 2019). According to Yam et al. (2004, as cited in Osorio, Quintero, & Arias, 2014), innovation capabilities are a set of particularities or qualities of organizations that are understood as competencies or abilities, which, if managed effectively, can produce better company performance and results.

However, for the strategies and promotion of factors oriented toward human resources to be effective, the organizational climate

KEYWORDS

innovative action,
human capital,
organizations,
competitiveness,
strategic factors.

PALABRAS CLAVE

Innovation,
Human Capital,
Organizations,
Competitividad,
Strategic Factors.

should foster creativity and change (Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, & Farrell, 2017). In addition, there should be an entrepreneurial culture inside the organization, acting as an intermediary between the human capital and innovation, so that people are motivated to share ideas and explore their creativity (Pizarro, Real, & de la Rosa, 2011).

1.2. Innovation and people

Human resources are one of the most important and valuable business sources of an organization (Hari, Subramaniam, & Dileep, 2014). The innovation capability of an organization requires individuals (Subramaniam & Youndt, 2005) because they generate ideas and, with their knowledge, contribute to the development of its intellectual capital. According to Cagmani (1991, as cited in Martínez & Arango, 2017), innovation and knowledge have a relationship that is renewed in cycles; hence, new knowledge is generated based on the results of innovation, thus contributing to the economic growth of the organization.

Individuals (as human capital) are considered generators of value by themselves because, as suggested by Dakhli and De Clercq (2004), they are catalysts of innovation. Said innovation is partially due to factors such as experience and educational background and is aimed at improving the productivity and finances of an organization.

Organizations should know their intellectual capital in depth, differentiating the greatest capacity or outstanding individuals. Based on that, they should propose innovation strategies that include motivation, growth, skills, and knowledge factors, adding value to the organization and highlighting that of its members (Pizarro et al., 2011). As a result, the organizations that have successfully carried out product, process, or service innovations have established strategies that involve different actors and knowledge sources (Calderón, 2010). One of those strategies is generating learning, improvisation, and experimentation environments where employees can explore their full potential (Hari et al., 2014). Different reasons motivate people to innovate:

Economic benefits: Some individuals' motivation to go to work is the monetary incentive, which Satey (2014) defined as payments materialized in bonuses, social security, or commissions. Salary is an important motivation, but it is only



one among many factors that organizations can use to retain employees. Therefore, leaders should align work goals with personal ones (Gutiérrez, 2015), and organizations should strive to achieve a balance between work and personal motivations.

Personal and professional growth: These two types of growth are related to the formulation of human resource management policies that favor equality and internal relationships in order to facilitate emotional bonds that enable job satisfaction and, along with it, knowledge exchange (Cugueró et al., 2019). According to Ahn and Kim (2017), social capital plays a vital role in the performance of an organization because it has effects on the exchange and combination of knowledge. In turn, job insecurity may put external pressure on employees, which can have positive as well as negative effects; for instance, they could perceive they need to hide or share knowledge to keep their position (Ali, Ali, Albort, & Leal, 2020). **Company growth:** Organizations set themselves goals called motivators, which individuals use to come up with ideas, generate and exchange knowledge, and improve productivity. These motivating strategies should always be achievable in a given period of time (Ruíz and López, 1993).



2. METHODOLOGY

2.1. Systematic literature review

A systematic literature review (SLR) is based on a thorough, organized, and exhaustive search for information and scientific articles in specialized databases using criteria to reduce the bias in the results and the amount of information that is found (Manterola, Astudillo, Arias, and Claros, 2013). An SLR is an observational retrospective research method based on evidence found in relevant studies that leads to solving a problem and answering a research question (Guirao, 2015). In this study, the SLR included content analysis to extract variables, as well as a bibliometric analysis in order to compare some of the results and more clearly identify the variables. The steps followed in this study are detailed below:

1.2.1. Defining the search strategy for the SLR

The search strategy in this study was defined considering the variables and criteria related to the research problem addressed here (Moncada, 2014). The databases were selected based on their field of knowledge and positioning in the scientific world. The results were restricted to publications between 2010 and 2021, which provided as much current information as possible.

Two search equations were used in this study; they searched for specific terms in titles, keywords, and abstracts in order to answer the research question formulated above.

Equation 1: TITLE-ABS-KEY (“capacidad de innovación” OR “innovation capacity” OR “innovation capability”) AND (“human resources” OR “recursos humanos” OR “human capital” OR “capital humano”) AND (“organizational performance” OR “desempeño organizacional”)); para cada base de datos fueron los siguientes:

Equation 2: TITLE-ABS-KEY ((“capacidad de innovación” OR “innovation capacity” OR “innovation capability” OR “knowledge management” OR “innovation”) AND (“human resource*” OR “HR” OR “recurso* humano*” OR “human capital” OR “capital humano”) AND (“organizational performance” OR “organisational performance” OR “desempeño organizacional”)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , “BUSI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , “SOCI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , “DECI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , “ECON”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , “PSYC”)) AND

(LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , “ch”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , “cr”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , “re”))

Using **Equations 1 and 2**, 156 results were found in Scopus. In other databases, only **Equation 1** was used. As a result, 6 results were found in ScienceDirect, 7 in ProQuest, 12 in Web of Science, and 23 in other sources. In total, 156 articles were retrieved at this point.

1.2.2. Selecting the articles

The results found with the search equations detailed above were filtered applying the following inclusion and exclusion criteria:

- The journals should be classified in quartiles Q1, Q2, Q3, or Q4



according to Scimago Journal & Country (SJC) in order to ensure the quality of the results and the articles. Therefore, all the articles selected here should also be indexed in Scopus, regardless of the database where they were retrieved from.

- The articles should be published in journals that cover social sciences, arts and humanities, psychology, business management, finance, economy, computer sciences, and engineering because these fields are the most closely related to the topic of this study.
- The articles should be about knowledge management, innovation, strategy, and human resources.

Finally, 85 published articles fulfilled all the criteria above; their characteristics are described in the Results section.

1.2.3. Collecting data for the SLR

After the articles were found and their content was preliminarily analyzed using the inclusion and exclusion criteria, a database was created in Microsoft Excel to process the data and conduct a deeper analysis. The variables in said database was classified into three groups:

Variables that characterize the articles

The first group is composed of variables that can be used to identify the quality of the articles: ID, database, journal, year of publication, journal impact, SJR, h-index, citations (Research Gate), title, authors, and field of knowledge.

Methodological variables

This group includes variables related to the methodological procedures used in the studies, i.e., methodological design, data analysis method, and type of population.

Research problem variables

This group contains variables related to the research problem examined in each article, which should serve to answer the research question. It is divided into three subgroups: human resource variables, knowledge variables, and organizational variables. The definition and type of measurement of these variables were obtained from the articles, as well as variables that have a causal relationship with specific variables.



2.2. Bibliometric analysis approach

Bibliometric analyses are based on a methodology that uses and analyzes scientific production (i.e., articles, dissemination materials, patents, books, and other texts) to determine the amount of scientific knowledge that has been produced in a certain period. This kind of studies are called scientometrics (Castellanos, 2007). Said studies paint the bigger picture of the scientific and scholarly evolution regarding the object of study and its influence on other fields, as well as research trends (Aguirre, 2015).

2.2.1. Defining the search strategy for the bibliometric analysis

This search strategy in Scopus was similar to the SLR methodology detailed above, and the search equation was defined using the same terms. Nevertheless, this search was not limited to terms in the title, abstract or keywords; instead, the terms were found in the body of the articles. Additionally, the results were limited to publications between 2015 and 2021.

((“capacidad de innovación” OR “innovation capacity” OR “innovation capability”) AND (“human resources” OR “recursos humanos” OR “human capital” OR “capital humano”)) AND ((“organizational performance” OR “desempeño organizacional” OR organizations OR organizaciones)) AND (LIMIT-TO (ACCESSTYPE(OA))) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2015))

2.2.2. Data collection for the bibliometric analysis

The results of 784 articles thus found in Scopus were imported into Microsoft Excel to analyze the key terms in the documents and determine a trend regarding innovation.

2.2.3. Data analysis with VOSviewer

The analysis of keywords or key terms aims to find connections between concepts. For that purpose, it employs methods such as word occurrence count, which is being massively used in tag clouds thanks to simple web utilities. Wordle and Tagxedo, for instance, are applications that can produce figures with different font sizes to



highlight the most common tags in a sample (A. García & Pardo, 2015, p. 4). In turn, network graphs can be used to visualize the relationship and nodes between terms based on graph theory (A. García & Pardo, 2015).

This study employed VOSviewer software, which is free to use, to produce bibliometric networks based on proximity graphs (E. A. García et al., 2010). This software facilitates the analysis of citations, co-citations, keywords, and years of publication, among other characteristics.

The database in Microsoft Excel was imported into VOSviewer, and it included the following fields:

Authors, Author(s) ID, Title, Year, Source title, Volume, Issue, Art. No., Page start, Page end, Page count, Cited by, DOI, Link, Affiliations, Authors with affiliations, Abstract, Author Keywords, Index Keywords, Correspondence Address, Editors, Publisher, ISSN, ISBN, CODEN, PubMed ID, Language of Original, Document, Abbreviated Source Title, Document Type, Publication Stage, Access, Type, Source, EID. However, this analysis considered only keywords and article ID to determine trends between terms in the selected studies.



3. RESULTS

The SLR retrieved 156 articles using the two search equations and revealed three groups of variables. A total of 101 of those publications were related to the research problem addressed here, and 85 of them fulfilled the criteria described above.

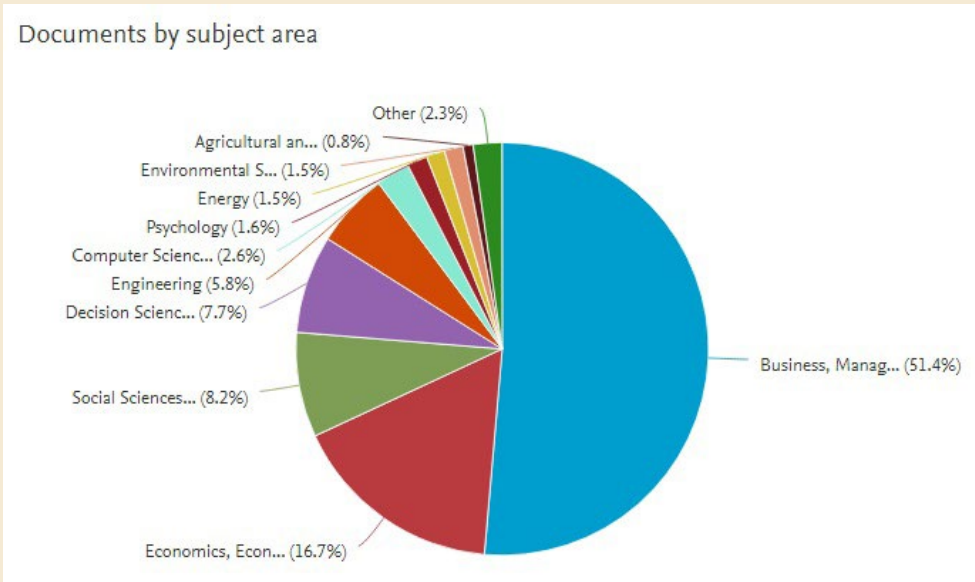
3.1. Variables that characterize the articles

Regarding databases, 71% of the articles were found in Scopus, 9% in Web Of Science, 8% in other sources, 7% in ScienceDirect, and 5% in ProQuest. No trend or pattern was found with regard to journals. Nevertheless, Sustainability and VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems featured most of the papers. These two journals, both high-impact, are published in Switzerland and the United Kingdom, respectively; the former is multidisciplinary, and the latter deals with economics, business management, accounting, and related fields.

In relation to the year of publication, 2019 was the most productive year, with 24% of the articles, followed by 2020 (20%), 2017 (17%), 2018 (15%), 2015 and 2016 (7% each), 2014 (4%), 2013

and 2012 (2% each), and 2010 and 2021 (1% each). In terms of the impact factor of the journals, most of them were in Q1 (36%), followed by Q2 (26%), Q3 (20%), and Q4 (3%). Most articles were published in journals specialized in economics, business management, accounting, and similar fields (64%); followed by those that cover social sciences (11%); sociology (4%); economics, econometrics, finance, arts, and humanities (2%); and energy and mathematics (1% each). This is in line with the results of the bibliometric analysis, in which business management and accounting concentrated most results, as can be seen in **Figure 1**.

Figure 1. Knowledge field of the articles.



Source: Created by the authors using Scopus.

3.2. Methodological variables

The most common data collection method in the selected studies was the interview (in 71% of the articles), followed by the literature review (18%) and other methodological designs (11%). In turn, the most widely used analysis method was structural equation modeling (in 38% of the papers), followed by a group of articles that did not describe any analysis method (25%), logistic regression and least partial squares (14% both), and other methods (23%).

Table 1 reports the type of population analyzed in the selected studies. Most of them investigated national companies (32%) that conduct different activities in several industries; others have examined the service sector (18%), the manufacturing sector (12%), microenterprises and SMEs (11%), high-technology industries (8%), the education sector and the public nonprofit sector of social economy (7% each), and multinational companies (11%).

Table 1. Type of population analyzed in the studies.

POPULATION	NUMBER OF ARTICLES	%
National companies	27	32
Service sector	15	18
Manufacturing sector	10	12
Microenterprises and SMEs	9	11
High-technology industries	7	8
Education sector	6	7
Public nonprofit sector of social economy	6	7
Multinational companies	5	6
Total	85	100

Source: Created by the authors based on the systematic literature review.

3.3. Research problem variables

As previously indicated, the variables related to the research problem found in the articles, 58 in total, were classified into three groups:

Knowledge variables:

This group contains all the variables related to the generation, exchange, acquisition, or transfer of knowledge. According to **Table 2**, 56 of the articles refer to 15 knowledge variables.

Table 2. Knowledge variables.

KNOWLEDGE VARIABLE	NUMBER OF INSTANCES	%
Knowledge management and its elements	18	32
Training	6	11
Educational background	5	9
Knowledge exchange	5	9
Absorptive capacity	4	7
Creativity and generation of innovative ideas	4	7

Dynamic capabilities	3	5
Exploratory learning	2	4
Digital and 21st-century skills	2	4
Organizational learning	2	4
Management education	1	2
Innovative education	1	2
Technologic innovation	1	2
Line of sight	1	2
Talent management	1	2
15	56	100

Source: Created by the authors.

In the table above, the most commonly mentioned factors are dynamic capabilities, professional training, and knowledge-based resources, which are defined below:

- Knowledge management (KM) and its elements: KM activities relate to those activities that are beneficial to acquire, organize, innovate, manage, store, retrieve, and use knowledge (Islam & Razzak, 2020).
- Training: different learning and teaching mechanisms that organizations provide to increase knowledge in order to improve their human capital (Batalla & Myrthianos, 2015). Its causal variables are education at work and learning.
- Educational background: qualified and duly trained personnel in the organization. Its causal variables are knowledge, individual capabilities, and training (Águila & Padilla, 2010).
- Knowledge exchange: essential activity that organizations need to grow and develop over time (Pham, Paillé, & Halilem, 2019). Some of its causal variables are R&D collaboration with other actors, human capital, adaptive capacity, absorptive capacity, and knowledge transfer.
- Absorptive capacity: intangible accumulating and depleting strategic asset employed/used in organisational processes/ routines (Adamides & Karacapilidis, 2018).
- Creativity and generation of innovative ideas: an organization's capability to generate and disseminate knowledge in order to implement innovation strategies (Chahar, Hatwal, & Sen, 2019).
- Dynamic capabilities: organizational skills that help companies to maintain their position as they formulate an organizational

response to changes in the environment (Gutierrez, Barrales, & Kaynak, 2018). Its causal variables include absorptive capacity, knowledge management, learning mechanisms, organizational learning, and new product development.

Organizational variables:

This group includes factors related to the internal management, strategy, and guidelines of an organization. A total of 25 factors were mentioned 98 times in the selected articles, as shown in **Table 3**.

Table 3. **Organizational variables.**

ORGANIZATIONAL VARIABLE	NUMBER OF INSTANCES	%
Organizational and innovation performance	27	28
Human resource management practices	17	17
Innovation capability	6	6
Organizational and service innovation	6	6
Social capital	5	5
Organizational capital	5	5
Technology infrastructure	5	5
Organizational and innovation strategy	4	4
Organizational climate	3	3
Eco-innovation capability	2	2
Organizational and innovation culture	2	2
High-performance work systems	2	2
Organizational support	2	2
Strategic attitude	1	1
Employee wellbeing	1	1
Alliance capability	1	1
Subsidiary performance	1	1
Subsidiary strategy	1	1
Isomorphism	1	1
Organizational commitment	1	1
Internationalization	1	1
Meta-flexibility	1	1
Route optimization	1	1
Operational routines	1	1
Quality management	1	1
25	98	100

Source: Created by the authors.

The most commonly discussed organizational factors were organizational performance, innovation capability, social capital, and human resource management. They are defined as follows:

- o Organizational and innovation performance: an organization's performance seen and measured through innovation results and competitive advantage (Shanker et al., 2017). Some of its possible causal variables are flexibility, responsiveness, and efficiency. Its causal variables are exports, internal sales, profitability, new products, value added by employees, production per employee, and production cost.
- o Human resource management practices: practices that range from those oriented toward customers, suppliers, employees, and managers to those focused on technical aspects (Gutierrez et al., 2018). Some of their causal variables are training, employee empowerment, teamwork, learning orientation, knowledge integration, and strategic flexibility.
- o Innovation capability: an organization's capacity to develop and introduce in the market new products and apply new procedures in the organization or improve already existing processes (Barkat et al., 2018). Its causal variables are knowledge, ideas, skills, structural capital, relational capital, and ICT tools.
- o Organizational and service innovation: aspects determined by the specific characteristics of the manufacturing and commercialization of products and services; hence, their results take the form of a specific novelty or invention (Nieves, Quintana, & Osorio, 2014).
- o Social capital: internal as well as external relationships established between different actors in the organization (Ahn & Kim, 2017). Its causal variables include social relationships, knowledge transfer, knowledge exchange, knowledge combination, trust and reliability, norms and penalties, obligations and expectations, identification, codes, and languages.

Human resource variables:

This group is composed of factors related to individuals or human resources. The selected papers mentioned 18 of these factors 52 times, as shown in **Table 4**.



Table 4. **Human resource variables.**

HUMAN RESOURCE VARIABLE	NUMBER OF INSTANCES	%
Human capital	17	33
Intellectual capital	7	13
Innovative behavior	4	8
Affective commitment	3	6
Self-efficacy and performance	3	6
Satisfaction and motivation	3	6
Job insecurity	2	4
Adaptative capacity	2	4
Job satisfaction	2	4
Cooperation	1	2
Critical resources	1	2
Social identification	1	2
Acceptance of information technologies	1	2
Voluntary turnover	1	2
Entrepreneurial orientation	1	2
Leadership styles	1	2
Adoption of technologies	1	2
Empowerment	1	2
18	52	100

Source: Created by the authors.

The most widely discussed factors are human capital, intellectual capital, and innovative behavior, which are defined below:

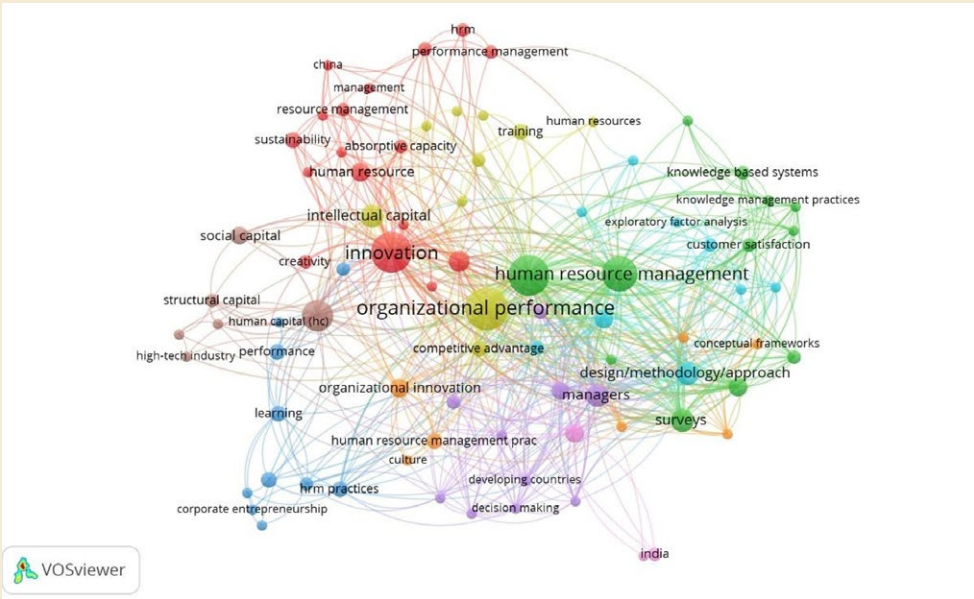
- o Human capital: trained employees and personnel inside an organization that have specific skills and competencies that make them valuable and improve the organization’s competitiveness (Ahn & Kim, 2017). Its causal variables are knowledge, learning, idea generation, skills, and competencies.
- o Intellectual capital: in the literature, intellectual capital is part of an organization’s intangible assets, which can be classified into three kinds: human capital, structural capital, and relational capital. It refers to key personnel inside organizations (Mariz, Teijeiro, & García, 2012). Its causal variables are professional competencies, attitudes, aptitudes, intellectual agility, interpersonal relationships, organizational technology, professional attraction, and employee retention capability.

- o Innovative behavior: personal capability to generate new ideas and points of view that will later be transformed into innovation (Escribá et al., 2017). This creative process is associated with the generation, development, and communication of new ideas (Shanker et al., 2017).

The factors mentioned above have causal variables, which were extracted from the articles analyzed in this literature review and presented here as possible triggering factors or causes of those variables. In addition, said variables can shed light on possible relationships between different concepts, which can be investigated in future studies because they are strongly connected to and have an influence on organizational performance (see **Figure 2**).

144

Figure 2. Relationships between concepts found in the articles.



Source: Created by the authors using VOSviewer software.

Figure 2 presents the co-occurrences between keywords in the articles analyzed here, more specifically, those retrieved using **Equation 2**. In the figure, organizational performance is strongly related to intellectual capital, training, and competitive advantage. Human and social capital are connected, and adsorptive capacity, innovation, human resources, and creativity form another cluster.

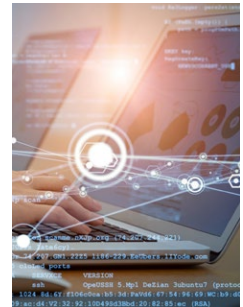
This confirms the results of the variables that were found in the SLR. These results can answer the research question addressed here, highlighting, in the different groups of variables, the possible strategic factors that enable and mobilize individual innovative action inside organizations. Among the main factors, generating and strengthening dynamic capabilities and training were found to promote knowledge development, thus increasing idea generation. Furthermore, generating improvement strategies, organizational performance, human resource management, and social capital foster the individual intention to contribute and generate knowledge. This is also the case of organizational actions aimed at obtaining and improving the results of human and intellectual capital.

4. DISCUSSION

Companies should consider different strategies to connect their goals to innovation-related activities (e.g., implementing human resources management). According to Porter (1985, 1990), strategies are the ways organizations carry out activities that structure the entire value chain, including generic strategies for organizations (cost leadership, differentiation, and segmentation), in order to target the industry and gain competitive advantages (Grant, 1999).

When organizations establish unified strategies, they improve their effective communication and, therefore, conduct activities with the same objective, which translates into a better performance. For this reason, organizations should see human resources as something vital for the company, as pointed out by Barney (1991). However, they should also consider a way to motivate individuals so that each one adopts an innovative behavior, which improves organizational performance. Chandler (2003) claims that organizations must establish people-centered strategies to develop capabilities that result in a positive company performance and job satisfaction, which fosters an adequate quality of life at work.

Similarly, the results of this study show that social capital plays an important role in innovation. In this respect, Dakhli and De Clercq (2004) hold that trust between individuals enables a better cooperation that facilitates the flow and exchange of innovations, thus leading to the generation of innovative ideas.



The results of *alliance capability* confirm what Martínez and Narula (2018) argued because they highlight the importance of generating collaboration agreements between organizations to produce more R&D results and, therefore, innovation. These agreements and cooperation networks should seriously consider human capital to reduce cultural barriers and ensure a close relationship that produces successful innovative results for the collaborating organizations.

5. CONCLUSIONS

Companies should formulate clear strategies that managers can use to guide and establish the objectives and actions that organizations should implement in order to gain a competitive advantage. These strategies should take into account the resources an organization has at a particular point. Porter's five forces analysis is still a valuable tool to objectively establish those strategies, painting a clear picture for organizations and managers.

Therefore, organizations should understand that their human resources are vital to gain a sustainable competitive advantage, and they are the driver of a constant generation of innovation and company survival because all the causal variables of knowledge depend on them.

Furthermore, organizations should generate strategies not only aimed at improving the productivity of human resources but also considering their motivating factors, which are different for each individual.

Organizations should generate and promote actions that strengthen their social capital, which can improve the relationship between individuals; thus, innovative actions inside organizations can be successfully oriented.

In addition, organizations should acknowledge not only internal actions and strategies but also external ones that strengthen their cooperation networks with other organizations, which may result in R&D projects. Nevertheless, the internal human resources of the participating organizations must be taken into account for the cooperation to be successful.

Although the general interest in investigating the relationship between innovation and individuals has not grown exponentially, this topic was widely discussed in 2020 and recent years. However, there is still much more to research in the connection between (1) human

146



and personal aspects and (2) company performance and innovation. Regardless, most articles about this topic have been published in high-impact international journals, which reveals a great scholarly interest in this area.

Most studies included in this review focused on the managerial aspect, which shows a great interest in economic factors and improving resource-related practices that should be reflected in innovative performance and company results.

Regarding methodologies, most studies applied quantitative research, which suggests that qualitative aspects can be investigated more in depth. This means more space to discuss psychological and social variables to later pose questions about individual behavior, which would be in contrast with the impersonality of quantitative research mainly conducted by and focused on organizations.

In addition, the results show that the three groups of variables described here are closely related to all the aspects of knowledge of individuals as well as organizations. This indicates that organizations should increasingly foster a learning culture among employees to generate spaces for knowledge exchange.

The articles reviewed here discuss variables related to human resources, but not strategies to improve human resource practices or individual motivations, which is something future research could examine. Although in these studies human resources are understood as a source of innovation due to the generation of ideas and variables related to knowledge, there is no trend toward improving or researching practices that connect both aspects. Still, some of the articles mention variables that could be investigated in the future: sustainable human resource management, high-performance work systems, and meta-flexibility.

Finally, **Table 5** reports some of the main conclusions of the studies analyzed in this literature review.

6. THEORETICAL IMPLICATIONS

The initial sample retrieved using **Equation 1** was not large enough to conduct an adequate bibliometric analysis; therefore, the search equation was modified to include publications with the keywords in the body of the document. **Equation 2** obtained more results and a network diagram that made the analysis more significant.

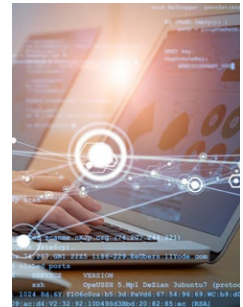


Table 5. Main conclusions of the articles analyzed here.

N°	AUTHOR(S)	CONCLUSION
1	Escribá et al., 2017	Employee perception has a positive influence on innovative behavior. The findings reveal that, when employees perceive positive human resources management practices, they feel motivated and safe to make contributions and propose new ideas.
2	Pizarro et al., 2011	The specificity of human capital has a strong influence on innovative activity. The abilities and skills of some members add value to the organization because they are hard to imitate by competitors. This means that the skills that only some members possess add more value to the organization than the knowledge of all its members.
3	Shanker et al., 2017	When employees find an adequate environment where they are given freedom and autonomy to share their ideas, they are more likely to participate and develop an innovative behavior.
4	Martín et al., 2013	The influence of an innovation culture is evident when human resources are considered one of the most important internal factors for product innovation development; thus, the relationship between innovation and individuals is improved.
5	Ali et al., 2020	To mitigate the consequences of job insecurity and utilize knowledge exchange by employees, organizations should minimize the negative effects of government policies that regulate the labor market.
6	Huang, 2018	Innovation education has a positive direct effect on the innovation capability of human capital; therefore, companies could improve their innovation capability using internal innovation education to improve organizational performance directly and clearly.

Source: Created by the authors based on the reference matrix.

7. PRACTICAL IMPLICATIONS

This study presents factors that organizations can use to focus their human resource management strategies, further support their development, and obtain better results in terms of productivity and competitiveness. In addition, organizations can use the factors discussed here to develop guidelines or a framework to identify innovation results based on the collaboration of each individual.

8. FUTURE STUDIES

Future research in this area should examine the technological innovation capabilities of organizations, how well they are aligned with human management and intellectual capital factors, and how individual competencies and organizations' human talent management strategies enable individuals to generate ideas and adopt an innovative behavior. Finally, further studies should propose

a strategic management model that includes the factors discussed here in order to improve the competitive advantage of organizations by encouraging individual innovative behavior.

REFERENCES

- Adamides, E., & Karacapilidis, N. (2018). Information technology for supporting the development and maintenance of open innovation capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 90(2444-569X/), 10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.07.001>
- Águila, A., & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), 129–155.
- Aguirre, J. (2015). ESTUDIOS GERENCIALES Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Ahn, S. Y., & Kim, S. H. (2017). What makes firms innovative? The role of social capital in corporate innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su9091564>
- Ali, M., Ali, I., Albot, G., & Leal, A. L. (2020). How do job insecurity and perceived well-being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00638-1>
- Alonso, S., y Leiva, J. C. (2019). Competitividad Empresarial en Costa Rica: un enfoque multidimensional. *Tec Empresarial*, 13(3), 28–41. <https://doi.org/10.18845/te.v13i3.4597>
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (Down-Jones). Illinois.
- Barkat, W., Beh, L. S., Ahmed, A., y Ahmed, R. (2018). Impact of intellectual capital on innovation capability and organizational performance: An empirical investigation. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 365–379. <https://doi.org/10.5937/sjm13-16997>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Batalla, J.-M., y Myrthianos, V. (2015). The impact of innovation and the use of ICTs on human capital development in Spanish industry. *Intangible Capital*, 11(2), 249–269. <https://doi.org/10.3926/ic.423>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Calderón, M. (2010). El valor estratégico de los acuerdos de colaboración para la adquisición de conocimiento en innovación abierta: Un análisis del sector de las TIC en España. *Contaduría y Administración*, 232(0186–1042), 41–64. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39515964003>
- Capaldo, G., Raffa, M., Iandoli, L., y Zollo, G. (2003). The Evaluation of Innovation Capabilities in Small Software Firms: A Methodological Approach. *Small Business Economics*, 21(4), 343–354. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1026158904245>
- Castellanos, O. F. (2007). *Gestión tecnológica De un enfoque tradicional a la inteligencia* (Vol. 91). Retrieved from <http://bdigital.unal.edu.co/2081/1/Gestion.pdf>
- Chahar, B., Hatwal, V., & Sen, S. (2019). Employees training and its impact on learning and creativity: Moderating effect of organizational climate. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 430–439. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.33](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.33)
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise* (Beard Book). New York.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/10.2307/30040665>





Cugueró, N., Ficapal, P., y Torrent, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195419>

Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(2), 107–128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>

Escribá, N., Balbastre, F., & Canet, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273–281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>

Fitzgerald, C. A., Flood, P. C., O'Regan, P., y Ramamoorthy, N. (2008). Governance structures and innovation in the Irish Software Industry. *Journal of High Technology Management Research*, 19(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.06.001>

García, A., & Pardo, A. (2015). Herramientas de análisis de datos bibliográficos y construcción de mapas de conocimiento : Bibexcel y Pajek. *BiD: Textos Universitaris de Biblioteconomia i Documentaci*, 34(2015,34). <https://doi.org/10.1344/BiD2015.34.22>

García, E. A., Martínez, H., Reyes, J., Nieto, A., Ibañez, M., Bolívar, A., & Anacoa, M. (2010). *Aplicaciones en bibliometría*. Barranquilla.

Grant, R. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In *Knowledge and Strategy* (pp. 3–23). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>

Guirao, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/s1988-348x2015000200002>

Gutiérrez, D. (2015). *El capital humano como actor principal en el marco de una Arquitectura Empresarial*.

Hari, A. P. N., Subramaniam, S. R., y Dileep, K. M. (2014). Impact of innovation capacity and anticipatory competence on organizational health: A resource based study of nokia, motorola and blackberry. *International Journal of Economic Research*, 21(0972–9380), 395–415. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/264162759_Impact_of_Innovation_Capacity_and_Anticipatory_Competence_on_Organizational_Health_A_Resource_based_Study_of_Nokia_Motorola_and_Blackberry

Huang, S. P. (2018). Effects of innovative education on innovation capability and organizational performance in high-tech industry. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(3), 777–784. <https://doi.org/10.12973/ejmste/80127>

Islam, M. N., & Razzak, A. (2020). Problems of knowledge management practices in libraries and information centres of Bangladesh. *IFLA Journal*, 46(1), 34–51. <https://doi.org/10.1177/0340035219894359>

Kang, S., Morris, S., & Snell, S. (2004). RELATIONAL ARCHETYPES, ORGANIZATIONAL LEARNING, AND VALUE CREATION: EXTENDING THE HUMAN RESOURCE ARCHITECTURE. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.

King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75–99. <https://doi.org/10.2307/3094255>

Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective. *Academy of Management*, 19(4), 699–727. Retrieved from http://www.jstor.com/stable/258742?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents

Leonard-Barton, D. (1992). The Factory as a Learning Laboratory. *Sloan Management Review*, 34(1), 23–28. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-factory-as-a-learninglaboratory/>

Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., & Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugia Espanola*, 91(3), 149–155. <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009>

Mariz, R. M., Teixeira, M. M., y García, M. T. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de Economía (Spain)*, 35(98), 68–76. [https://doi.org/10.1016/S0210-0266\(12\)70024-9](https://doi.org/10.1016/S0210-0266(12)70024-9)

Martin, G., Delgado, M., Navas, J. E., y Cruz, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>

Martínez, A., & Narula, R. (2018). What more can we learn from R&D alliances? A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(3), 195–212. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.04.001>

- Mintzberg, H., y Quinn, J. B. (1991). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. (Prentice Hall, Ed.) (2nd ed.). Retrieved from https://books.google.com.co/books/about/El_proceso_estrat%C3%A9gico_conceptos_contextos_y_casos.html?id=NjOGQgAACAAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y
- Moncada, S. G. (2014). Cómo realizar una búsqueda de información eficiente. Foco en estudiantes, profesores e investigadores en el área educativa. *Investigación En Educación Médica*, 3(10), 106–115. Retrieved from <http://riem.facmed.unam.mx>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). SOCIAL CAPITAL INTELLECTUAL CAPITAL AND THE ORGANIZATIONAL ADVANTAGE. *Academy Of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Osorio, O., Quintero, J., y Arias, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuad. Admon. Ser. Organ. Bogotá (Colombia)*, 27(49), 87–108. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v27n49/v27n49a05.pdf>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (Basil Blac). London.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(179–191).
- Pham, D. D. T., Paillé, P., y Halilem, N. (2019). Systematic review on environmental innovativeness: A knowledge-based resource view. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1088–1099. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.221>
- Pizarro, I., Real, J. C., & de la Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(3), 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2010.09.001>
- Porter, M. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. In *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*. Retrieved from [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter \(1985\) - chapter 1.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20chapter%201.pdf)
- Porter, M. (1990). *Las ventajas competitivas de las naciones*. (Ediciones). Buenos Aires. Retrieved from [http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1o jornada/2. lectura complementaria/1. ser competitivo - michael e. porter cap. 6.pdf](http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1o%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf)
- Ruiz, E., y López, S. (1993). El área de recursos humanos. In *Operaciones administrativas de recursos humanos GM* (pp. 1–20). Retrieved from <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
- Satey, E. (2014). "INCENTIVOS LABORALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL" (ESTUDIO REALIZADO CON EL PERSONAL DE LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL). *Universidad Rafael Landívar*. Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Subramaniam, M., y Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Acad. Manag. J.*, 48(3), 450–463.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Knowledge and Strategy*, 18(7), 77–116. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., y Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.05.004>





Patricia Pérez – Cano
Institución Universitaria
Salazar y Herrera
✉ patricia.perez@salazaryhe-
rrera.edu.co

Factores Estratégicos en las Organizaciones Orientados hacia la Acción Innovadora de los Individuos

Organizational Strategic Factors that Promote Individual Innovative Actions



**Harlyn Darío López–
Torres**
Instituto Tecnológico Metro-
politano
✉ harlynlopez@itm.edu.co

1. INTRODUCCIÓN

El creciente interés por mejorar el desempeño de las organizaciones a través de la inversión en innovación ha desencadenado diversas líneas de investigación, las cuales se han enfocado en dar respuestas respecto cómo las empresas pueden incrementar y mejorar su desempeño y competitividad. Esto, desde la explotación de los diferentes recursos económicos, de equipos y humanos con los que la organización cuenta.

Se ha evidenciado que aquellas organizaciones que no logran mantener niveles óptimos en su capacidad de innovación no logran mantener su ventaja competitiva (Capaldo, Raffa, landoli, y Zollo, 2003). Esto se debe a que es necesario contar con las diferentes competencias que le permitan a la empresa responder a las necesidades del medio. Además, el conocimiento ha sido reconocido como uno de los principales recursos con los que cuenta la organización (Martín, Delgado, Navas, y Cruz, 2013). A partir de lo anterior surge la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores estratégicos que permiten a las organizaciones movilizar la acción innovadora de sus colaboradores?

Hasta ahora diferentes estudios se han enfocado en el análisis de los individuos desde la motivación y factores relacionados al ser, pero no desde la innovación y su aporte individual a la organización y el enfoque estratégico. Con los resultados



**Vanessa García –
Pineda**
Instituto Tecnológico Metro-
politano
✉ vanessagarcia150983@
correo.itm.edu.co



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las organizaciones deben estar atentas a los cambios tecnológicos del entorno, las cuales definen el rumbo hacia la competitividad. Es por lo anterior, que estas han hecho grandes esfuerzos e inversiones en encontrar diferentes estrategias que desde el enfoque en el capital humano orienten hacia resultados innovadores. Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es identificar los factores estratégicos al interior de las organizaciones orientados hacia la acción innovadora de los individuos por medio de una revisión sistemática de literatura.

EXECUTIVE SUMMARY

Organizations should be constantly aware of the technological changes that occur in their environment to define their path to competitiveness. Therefore, they make great efforts and investments to find different strategies that, adopting a human capital approach, produce innovative results. This systematic literature review identifies organizational strategic factors that promote individual innovative actions.

obtenidos, se puede otorgar a las organizaciones un horizonte reciente sobre los factores bajo los cuales deben dirigir sus acciones estratégicas desde cada uno de los colaboradores de la organización a fin de lograr resultados innovadores y competitivos.

1.1. Estrategias organizacionales hacia las personas

En los últimos años, el interés académico por estudiar las estrategias generadas por la organización hacia el capital humano ha ido creciendo, esto se debe a que se ha identificado que existen diferentes factores que promueven y fomentan el crecimiento y la competitividad de las organizaciones.

Mintzberg y Quinn (1991) señalan que una estrategia adecuadamente formulada ayuda ordenar y asignar los recursos de una organización de manera eficiente, con el fin de lograr una situación viable y original, permitiendo anticipar los posibles cambios en el entorno.

Entre dichos recursos se encuentran los individuos, los cuales a lo largo del tiempo han sido objeto de estudio de diferentes autores, confirmado de esta manera la

importancia de los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones, de esta manera una empresa que posee recursos valiosos, raros, inimitables, no sustituibles, no transferibles y que además cuenta con la capacidad organizativa para explotar estos recursos, posee una ventaja competitiva sostenible (Buller y McEvoy, 2012).

Sin embargo, a pesar de que se ha evidenciado que la gestión de recursos humanos puede impactar positivamente el desempeño de la empresa, no es claro cuál es la forma específica en que esto se lleva a cabo. Por otro lado, algunos autores han indicado algunos factores que contribuyen desde aspectos humanos y sociales al desempeño de la organización como; las competencias / capacidades básicas (King y Zeithaml, 2001; Lado y Wilson, 1994; LeonardBarton, 1992), capacidades dinámicas (Teece, Pisano, y Shuen, 2009), base de conocimiento (Grant, 1999), redes sociales (Collins y Clark, 2003), la capacidad de aprendizaje (Kang, Morris, y Snell, 2004) y el capital social (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

De acuerdo con Naranjo y Calderón (2015), una forma de adoptar indicadores vinculados con el capital humano, que permita la

Las organizaciones deben estar atentas a los cambios tecnológicos del entorno, las cuales definen el rumbo hacia la competitividad.

gestión de las personas dentro de la organización dentro de un marco del capital intelectual, puede estar relacionado con los enlaces entre los recursos humanos y la capacidad de innovación de la organización. Lo anterior puede deberse a que cuándo los empleados perciben prácticas de gestión de recursos humanos positivas, se sienten motivados y seguros para hacer aportes y proponer nuevas ideas Escribá, Balbastre y Canet (2017), lo que indica que todo el sistema de la organización promueve el desempeño innovador de la misma.

Finalmente, es importante al hablar de innovación, establecer vínculos con colaboradores externos ya sea por medio de acuerdos de cooperación o alianzas para I+D. Para lo anterior, Martínez y Narula (2018) señalan que es importante pensar en una estrategia de coalición que considere la co-creación y el trabajo en redes, permitiendo así el aumento de capital humano y reduciendo la distancia entre las naciones en términos de barreras culturales.

PALABRAS CLAVE

acción innovadora,
capital humano,
organizaciones,
competitividad,
factores estratégicos.

KEYWORDS

innovative action,
human capital,
organizations,
competitiveness,
strategic factors.

1.1.1. Las estrategias asociadas a la innovación de los individuos y la teoría de recursos y capacidades

Las empresas constantemente desarrollan estrategias que promueven el crecimiento y el desarrollo de ventajas competitivas de la organización. Sin embargo, es importante también reconocer la percepción que las personas tienen de dichas estrategias. Escribá, Balbastre, y Canet (2017) identificaron los efectos de la percepción de los sistemas de trabajo de alto rendimiento como una práctica de gestión de recursos humanos y el reflejo que estos sistemas tienen en el aprendizaje exploratorio individual, fomentando las ideas, la creatividad y con ello el comportamiento innovador en cada individuo.

Lo anterior, se puede encontrar relacionado con la teoría de recursos y capacidades, la cual parte de que cada empresa establece una relación entre la estrategia y el ámbito interno de la organización. Cada empresa posee recursos y capacidades que le otorgan una identidad y diferencias con sus competidores, puesto que estos son recursos activos disponibles y controlables por la empresa (Penrose, 1971; Andrews, 1959).

Una de las variables que ha sido más señalada entre los autores es el conocimiento y el intercambio de este, el cual ayuda en la capacidad de innovación y la sostenibilidad al interior de

las organizaciones (Cugueró, Ficapal, y Torrent, 2019). Este conocimiento está contenido en el capital humano, el cual resulta vital para del cual se obtiene un papel vital dentro de la empresa, ya que juega un rol importante al permitir la generación, apropiación y transmisión, generando así capacidad dinámica (Fitzgerald, Flood, O'Regan, y Ramamoorthy, 2008).

Esto relacionado con la teoría basada en recursos, que se apoya en la teoría de capacidades, generando resultados eficientes a través del uso estratégico de sus propios recursos y capacidades (Alonso y Leiva, 2019). Según Yam et al. (2004) citado por (Osorio, Quintero, y Arias, 2014), las capacidades de innovación se pueden definir como un grupo de particularidades o cualidades propias de la organización, las cuales son entendidas como competencias o habilidades por medio de las cuales, si se realiza una gestión efectiva, se obtiene un mejor desempeño y rendimiento en la empresa.

Sin embargo, es importante señalar que para que las estrategias y la promoción de factores orientados hacia los recursos humanos se hagan efectivos, es necesario que exista un clima organizacional que propicie la creatividad y el cambio(Shanker, Bhanugopan, van der Heijden, y Farrell, 2017). Adicionalmente, es importante que exista también una cultura emprendedora dentro de la organización que actúe como intermediaria entre el capital humano y la innovación, de tal manera que las personas sientan motivación por expresar sus ideas y explorar su creatividad (Pizarro, Real, & de la Rosa, 2011).

1.2. La innovación y las personas

El recurso humano es una de las fuentes más importantes y valiosas de la organización (Hari, Subramaniam, y Dileep, 2014). La capacidad innovadora de la organización requiere de los individuos (Subramaniam y Youndt, 2005), ya que estos son los que generan ideas y con su conocimiento contribuyen al desarrollo de capital intelectual de la organización. De acuerdo con Cagmani (1991) citado por (Martínez y Arango, 2017), la innovación y el conocimiento guardan una relación que se renueva por ciclos, lo cual da pie a un nuevo conocimiento basado en los resultados de innovación, contribuyendo de esta manera al crecimiento económico de la organización.

156



Por otro lado, el individuo como capital humano se considera generador de valor por sí mismo, pues tal como lo indica Dakhli y De Clercq (2004) es un catalizador de la innovación, lo anterior se debe en parte a factores como la experiencia y los antecedentes educativos, teniendo como causa la mejora en productividad y la economía de la organización.

Las organizaciones deben conocer ampliamente el capital intelectual con el que cuentan, diferenciando aquel que posea mayor capacidad y sobresalga, es a partir de este, que se plantean las estrategias de innovación, en las que se consideren factores de motivación, crecimiento, habilidades y conocimiento, otorgando mayor valor a la organización, destacándolos de todos los miembros (Pizarro et al., 2011). Es así como las organizaciones que han llevado a cabo de manera exitosa innovaciones ya sea en producto, proceso o servicio, han establecido estrategias que involucran diferentes actores y fuentes de conocimiento (Calderón, 2010). Entre dichas estrategias se encuentra la generación de ambientes de aprendizaje, improvisación y experimentación, en las cuales los empleados logren explotar todo el potencial (Hari et al., 2014). Existen diferentes razones que motivan a las personas a generar innovación como se presentan a continuación:

Razones relacionadas con beneficios económicos: Existen individuos cuya motivación laboral son los incentivos monetarios, los cuales han sido definidos por Satey (2014) como aquellos pagos materializados ya sea; en bonos, prestaciones sociales o comisiones. En este aspecto la motivación salarial es uno de los tantos factores que permiten la retención de los empleados, sin embargo, no es la única y es allí donde los líderes deben alinear los objetivos laborales con los personales (Gutiérrez, 2015), por lo cual las organizaciones deben pensar en generar un equilibrio entre los motivos laborales y los personales.

Razones relacionadas con crecimiento el personal y laboral: Están relacionados con la generación de políticas de gestión de recursos humanos que favorezcan la equidad y las relaciones internas, con el fin de facilitar lazos emocionales que permitan la satisfacción laboral y con ello el intercambio de conocimiento (Cugueró et al., 2019).

De acuerdo con Ahn y Kim, (2017) el capital social juega



un papel vital en el desempeño de la organización a través de sus efectos en el intercambio y la combinación de conocimientos. De otra manera, la inseguridad laboral puede ejercer presión externa sobre los empleados lo que puede causar un efecto tanto positivo como negativo, puesto que los empleados pueden percibir en dicha presión la necesidad de ocultar o intercambiar conocimiento al querer conservar el empleo (Ali, Ali, Albort, y Leal, 2020).

Razones relacionadas con el crecimiento de la empresa:

Las organizaciones establecen objetivos denominados motivadores, que permitan la generación de ideas, el intercambio y generación de conocimiento y el aumento de la productividad, siempre teniendo en cuenta que estas estrategias motivadoras sean logrables en un tiempo determinado por parte de estos. (Ruíz y López, 1993).

2. METODOLOGÍA

2.1. Revisión sistemática de literatura

Las revisiones sistemáticas de literatura (RSL) se basan en la búsqueda de información y de artículos de divulgación científica de manera juiciosa, organizada y exhaustiva así como de artículos en bases de datos especializadas bajo algunos criterios que permitirán reducir el sesgo de los resultados encontrados y reducir la cantidad de información encontrada (Manterola, Astudillo, Arias, y Claros, 2013).

Además, la RSL se trata de una metodología de investigación observacional y retrospectiva que se basa en la evidencia por su rigurosa metodología, facilitando la identificación de estudios relevantes que lleven a responder el problema y pregunta de investigación (Guirao, 2015). Adicionalmente, la técnica empleada para la aplicación de esta metodología se trató de un análisis de contenido, principalmente para la obtención de las variables. También se realizó un breve análisis bibliométrico con el fin de comparar algunos de los resultados y poder realizar una identificación más profunda de las variables. Los pasos aplicados se describen a continuación:



1.2.1. Definición de la estrategia de búsqueda para la RSL

Según las necesidades y teniendo en cuenta las variables involucradas en el problema de investigación, así como los diferentes criterios relacionados al problema, se define una estrategia de búsqueda (Moncada, 2014). De esta manera, se realiza la selección de las bases de datos, teniendo en cuenta el área de conocimiento y posicionamiento en el mundo científico y se establece un rango de tiempo entre el año 2010 y 2021 el cual permitió tener la mayor cantidad de información actual posible.

Los resultados a partir de dos ecuaciones de búsqueda con los siguientes términos seleccionados tanto del título, como de las palabras clave, como del resumen. Teniendo en cuenta que estos dieran respuesta a la pregunta de investigación:

Ecuación 1: TITLE-ABS-KEY (“capacidad de innovación” OR “innovation capacity” OR “innovation capability”) AND (“human resources” OR “recursos humanos” OR “human capital” OR “capital humano”) AND (“organizational performance” OR “desempeño organizacional”)); para cada base de datos fueron los siguientes:

Ecuación 2: TITLE-ABS-KEY ((“capacidad de innovación” OR “innovation capacity” OR “innovation capability” OR “knowledge management” OR “innovation”) AND (“human resource*” OR “HR” OR “recurso* humano*” OR “human capital” OR “capital humano”) AND (“organizational performance” OR “organisational performance” OR “desempeño organizacional”)) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR , 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015)) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , “BUSI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , “SOCI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , “DECI”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , “ECON”) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , “PSYC”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , “ch”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , “cr”) OR LIMIT-TO (DOCTYPE , “re”))

Para la base de datos Scopus, se utilizaron tanto la ecuación 1 como la 2 y se encontraron 156 resultados. Para las demás bases de datos, solo se utilizó la ecuación 1 y se obtuvieron los siguientes resultados en cada una; en ScienceDirect se encontraron 6 resultados, para la base datos ProQuest se encontraron 7 resultados, para la base datos Web of Science se encontraron 12 resultados y de otras fuentes fueron en total 23 artículos, completando finalmente 156 artículos.



1.2.2. Selección de artículos

De acuerdo con los resultados arrojados por la ecuación de búsqueda, los artículos fueron seleccionados teniendo en cuenta los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

- Las revistas en las cuales han sido publicados los artículos debían tener según la plataforma Scimago Journal & Country (SJC) los cuartiles Q1, Q2, Q3 y Q4, esto con el fin de garantizar mayor calidad en los resultados obtenidos y en la investigación. Por lo anterior todos los artículos seleccionados debían estar también indexados en la base de datos Scopus, siendo indiferente la base de datos de la cual el artículo fue obtenido.
- Los artículos deberían ser publicados en revistas cuyas áreas de conocimiento fueran ciencias sociales, artes y humanidades, psicología, administración, finanzas, economía, ciencias computacionales e ingenierías, puesto que son las más relacionadas con el tema de investigación.
- Los contenidos de los artículos debían estar enmarcados en la gestión del conocimiento, la innovación, la estrategia y los recursos humanos.

Finalmente, teniendo en cuenta los criterios anteriormente descritos, fueron seleccionados 85 artículos que cumplieron con todos estos elementos y cuyas características se describen en la sección de resultados.

1.2.3. Recolección de Datos para la RSL

Después de realizar el rastreo de los artículos y hacer un primer análisis del contenido teniendo en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, se construyó una base de datos en Excel con el fin de procesar los datos y hacer un análisis profundo, dicha base de datos comprendió tres grandes grupos y sus correspondientes variables de la siguiente manera:

Variables de caracterización del artículo:

En este grupo se encuentran las variables que permiten la identificación de calidad de los artículos, estas variables son: ID, base de datos, nombre de la revista, año de publicación, impacto de la revista, SJR, índice H, citación de artículos (Research Gate), título del artículo, autores y área de conocimiento.

Variables metodológicas utilizadas

Comprende este grupo, las variables relacionadas con los procedimientos metodológicos utilizados en los artículos, estas



variables son: diseño metodológico utilizado, método de análisis de datos utilizado y tipo de población analizada.

Variables relacionadas con el problema de investigación

En este grupo de variables, se encuentran los factores relacionados al problema de investigación que darán respuesta a la pregunta planteada y se dividen en 3 grupos principales que fueron; variables relacionadas con el recurso humano, variables de conocimiento y variables organizativas, de estas se obtienen: definición de la variable, tipo de medición de la variable, variables que tienen relación causal con la variable especificada.

2.2. Aproximación análisis bibliométrico

Los estudios bibliométricos se basan en una metodología que utiliza y analiza la producción científica como artículos, documentos de divulgación, patentes, libros, entre otros escritos para determinar la cantidad de conocimiento científico que ha resultado en un determinado intervalo de tiempo, este tipo de estudios se denominan *cienciometría* (Castellanos, 2007).

Este tipo de análisis se realizan con el fin de tener una aproximación al panorama de evolución científico y académico con respecto al concepto objeto de estudio y la influencia de este sobre otras áreas de interés, además de tendencias de estudio (Aguirre, 2015).



161

2.2.1. Definición de la estrategia de búsqueda para el análisis bibliométrico

Se realizó de la misma manera que en la metodología RSL, la construcción de la estrategia de búsqueda para la base de datos Scopus, para lo cual se definió la ecuación de búsqueda teniendo en cuenta los mismos términos. Sin embargo se esta no se limitó a términos en título, resumen y palabras clave, por el contrario se definió para todo el contenido de los documentos, pero sí se definió un rango de tiempo de 2015 a 2021.

((“capacidad de innovación” OR “innovation capacity” OR “innovation capability”) AND (“human resources” OR “recursos humanos” OR “human capital” OR “capital humano”)) AND ((“organizational performance” OR “desempeño organizacional” OR organizations OR organizaciones)) AND (LIMIT-TO (ACCESSTYPE(OA))) AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR

LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2016) OR
LIMIT-TO (PUBYEAR , 2015))

2.2.2. Recolección de Datos para el análisis bibliométrico

Se realizó la descarga de la base de datos de Scopus a Excel de 784 artículos arrojados por la ecuación. Lo anterior con el fin de analizar los términos clave de los documentos y poder determinar una tendencia de los estudios arrojados con el término innovación.

2.2.3. Análisis de datos con VOSviewer

El análisis de palabras o términos clave pretende encontrar tendencias entre conceptos. Para lo anterior, se utilizan métodos como el recuento de la aparición de los términos, el cual “está siendo utilizado masivamente en las nubes de tags gracias a sencillas utilidades en la web. Wordle o Tagxedo presentan una figura en la que con distintos tamaños de letra destacan las etiquetas más repetidas en la colección” (A. García & Pardo, 2015, p. 4). Además, también se utilizan los gráficos de redes, los cuales permiten visualizar la relación y nodos entre términos en forma de mapa de redes sociales, basada en la teoría de grafos (A. García & Pardo, 2015).

Para lo anterior, se ha utilizado VOSviewer, que es un software libre que permite realizar gráficos de carácter bibliométrico a través de la ilustración de gráficos de proximidad (E. A. García et al., 2010). Lo anterior, ya sea para facilitar el análisis de citaciones, co-citaciones, palabras clave, años, entre otras características.

La base de datos descargada en Excel, que fue subida al software VOSviewer estaba dividida por los siguientes ítems:

Authors, Author(s) ID, Title, Year, Source title, Volume, Issue, Art. No., Page start, Page end, Page count, Cited by, DOI, Link, Affiliations, Authors with affiliations, Abstract, Author Keywords, Index Keywords, Correspondence Address, Editors, Publisher, ISSN, ISBN , CODEN, PubMed ID, Language of Original Document, Abbreviated Source Title, Document Type, Publication Stage, Access Type, Source, EID

Sin embargo, para el análisis realizado en este trabajo, únicamente se tuvieron en cuenta las palabras clave (Keywords) y el ID del artículo, pues únicamente se realizaría el análisis de los conceptos clave para determinar la tendencia en investigaciones entre los términos.



3. RESULTADOS

De acuerdo con los resultados de la RSL para los 3 grupos de variables, de los 156 artículos obtenidos de las ecuaciones de búsqueda, en total fueron 101 artículos relacionados con el problema de investigación de los cuales 85 cumplieron con los criterios anteriormente definidos.

3.1. Resultados para las variables de caracterización

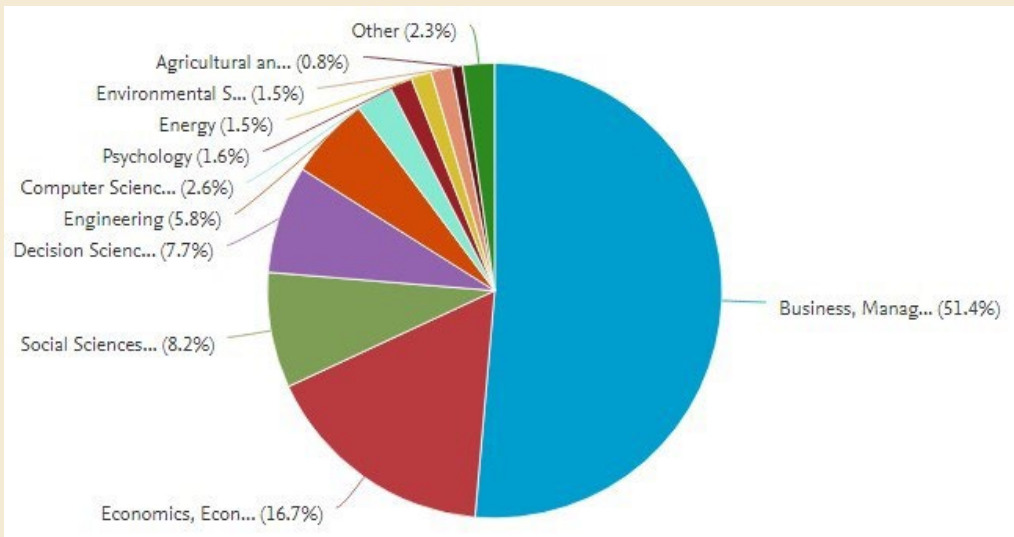
Con relación a las bases de datos, en total 71% de los artículos se obtuvieron de la base de datos Scopus, 9% de Web Of Science, 8% de otras fuentes, 7% de ScienceDirect y 5% de Proquest. En cuanto a la revista, no se encontró alguna tendencia o patrón, sin embargo, las revistas que contaron con mayor cantidad de publicaciones fueron Sustainability y VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, las cuales son revistas de Suiza y de Reino Unido respectivamente, la primera multidisciplinar y la segunda del área de economía, administración, contaduría y afines, ambas de alto impacto.

Con relación al año de publicación, se encontró que el 2019 fue el año con mayor cantidad de publicaciones contando en total con 24% de artículos, seguido del año 2020 con 20%, luego se encontraron los años 2017 con 17%, el año 2018 con 15%, seguido de los años 2015 y 2016 con 7%, posteriormente en el año 2014 con 4%, luego se encontraron los años 2013 y 2012 con 2% cada uno y finalmente los años 2010 y 2021 1% cada uno. Con relación al factor de impacto de las revistas, de los artículos, la mayoría se encontraron en cuartil Q1 con 36% de artículos en total, seguido del cuartil Q2 con 26%, luego se encontraba el cuartil Q3 con 20% y finalmente el cuartil Q4 con 3%.

En cuanto a la tendencia en el área de conocimiento, la mayoría de los artículos se encontraban publicados en revistas cuya área de conocimiento fue la economía, administración, contaduría y afines con 64%, seguido de las áreas de ciencias sociales con 11% y psicología con 4%, también se encontraron las áreas de economía, econometría, finanzas, artes y humanidades con 2% y finalmente, se encontraron las áreas de energía y matemáticas con 1% para cada uno. Lo anterior concuerda con lo observado con el análisis bibliométrico pues el área de conocimiento con mayor cantidad de resultados fue también el área de administración y contaduría, como se observa en la **Figura 1**.



Figura 1. Área de conocimiento de los artículos.



Fuente: elaboración propia en Scopus

3.2. Resultados para las variables metodológicas

Para los resultados relacionados con el diseño metodológico, se encontró el principal método de recolección de datos utilizado por los autores fueron las encuestas con 71% de artículos en total, seguido de la revisión de literatura con 18% y para el resto de los diseños metodológicos con 11%. En cuanto al método de análisis utilizado, se muestra como principal hallazgo el modelo de ecuaciones estructurales con 38% artículos, además el 25% de los artículos no describían ningún método de análisis y seguido de los métodos de regresión logística y mínimos cuadrados parciales con 14% artículos para ambos métodos y para el resto de los métodos sumaron en total 23%.

Con relación al tipo de población analizada, en la **Tabla 1** se puede observar que se han estudiado compañías nacionales con 32% de artículos, independiente del tipo de actividad o industria a la que se dediquen, seguido del sector servicios con 18%, luego se encuentra el sector manufacturero con 12%, posteriormente están las PYMES y MIPYMES con 11%, las industrias de alta tecnología con 8%, después están el sector educativo y sector público de economía social y sin fines de lucro con 7% cada uno y finalmente las compañías multinacionales con 11% respectivamente.

Tabla 1. **Tipo de población analizada.**

POBLACIÓN ANALIZADA	CANTIDAD DE ARTÍCULOS	%
Compañías nacionales	27	32
Sector servicios	15	18
Sector manufacturero	10	12
PYMES y MIPYMES	9	11
Industrias de alta tecnología	7	8
Sector educativo	6	7
Sector público, de economía social y sin fines de lucro	6	7
Compañías multinacionales	5	6
Total general	85	100

Fuente: elaboración propia a partir de la RSL

3.3. Resultados para las variables relacionadas con el problema de investigación

Como se indicó previamente estas variables se dividieron en 3 grupos, entre los cuales en total fueron 58 factores distribuidos en grupos de variables como se muestra a continuación:

Variables de conocimiento:

Este grupo de variables corresponde a todos aquellos factores relacionados con la generación, intercambio, adquisición o transferencia de conocimiento, en total se encontraron 15 factores para este grupo y 56 artículos que hacen mención a estos, en la **Tabla 2** se presentan los factores encontrados.

Tabla 2. **Variables de conocimiento.**

VARIABLES DE CONOCIMIENTO	RECURRENCIA DE MENCIÓN	%
Gestión y elementos de gestión del conocimiento	18	32
Capacitación profesional	6	11
Formación académica	5	9
Intercambio de conocimiento	5	9
Capacidad de absorción	4	7
Creatividad y generación de ideas innovadoras	4	7
Capacidades dinámicas	3	5
Aprendizaje exploratorio	2	4

Habilidades digitales y habilidades del siglo XXI	2	4
Aprendizaje organizacional	2	4
Educación gerencial	1	2
Educación innovadora	1	2
Innovación tecnológica	1	2
Línea de visión	1	2
Gestión del talento	1	2
15	56	100

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, se puede evidenciar que los factores principales corresponden a; capacidades dinámicas, capacitación profesional y los recursos basados en conocimiento, los cuales son definidos a continuación:

- Gestión y elementos de gestión del conocimiento: Los cuales se definen como aquellas actividades que se relacionan con todas aquellas acciones beneficiosas para adquirir, organizar, innovar, gestionar, almacenar, recuperar y utilizar el conocimiento (Islam & Razzak, 2020).
- Capacitación profesional: Hace referencia a los diferentes mecanismos de aprendizaje y de formación para el incremento de conocimientos que se brinda por parte de la organización con la intención de fortalecer el capital humano (Batalla y Myrthianos, 2015). Se encuentran como variables causales; la formación en el lugar del trabajo y el aprendizaje.
- Formación académica: Hace referencia al personal cualificado y debidamente capacitado dentro de la organización, teniendo como variables causales el conocimiento, las capacidades individuales y la capacitación (Águila & Padilla, 2010).
- Intercambio de conocimiento: Es una actividad esencial que la organización necesita para desplegarse y desarrollarse con el tiempo (Pham, Paillé, y Halilem, 2019). Entre las variables causales están; la colaboración en I + D con otros actores, el capital humano, la capacidad de adaptación, la capacidad de absorción y la transferencia de conocimiento.
- Capacidad de absorción: La capacidad de absorción se refiere a una estrategia intangible de acumulación y agotamiento empleada en las rutinas organizacionales (Adamides & Karacapilidis, 2018).

- Creatividad y generación de ideas innovadoras: se refiere a la capacidad de la organización para desplegar la generación y derrame de conocimiento con el fin de poner en pie las estrategias de innovación de la organización (Chahar, Hatwal, & Sen, 2019).
- Capacidades dinámicas: Estos factores son definidos como aquellas habilidades organizativas que ayudan a las empresas a mantener sus posiciones a medida que formulan una respuesta organizacional a los cambios ambientales (Gutierrez, Barrales, y Kaynak, 2018). Como variables causales se encuentran; la capacidad de absorción, la gestión del conocimiento, los mecanismos de aprendizaje, el aprendizaje organizacional y el desarrollo de nuevos productos.

Variables organizativas:

Este grupo de variables corresponde a aquellos factores propios de la gestión, estrategia y lineamientos internos de la organización. Para este grupo se encontraron en total 25 factores a las que se hacía referencia 98 veces, como se muestra en la **Tabla 3**.

Tabla 3. **Variables organizativas.**

VARIABLES ORGANIZATIVAS	RECURRENCIA DE MENCIÓN	%
Desempeño organizacional y de innovación	27	28
Prácticas de gestión de recursos humanos	17	17
Capacidad de innovación	6	6
Innovación de servicios y organizacional	6	6
Capital social	5	5
Capital organizacional	5	5
Infraestructura tecnológica	5	5
Estrategia organizacional y de innovación	4	4
Clima organizacional	3	3
Capacidad de ecoinnovación	2	2
Cultura organizacional e innovadora	2	2
Sistemas de trabajo de alto rendimiento	2	2
Apoyo organizacional	2	2
Actitud estratégica	1	1
Bienestar de los empleados	1	1
Capacidad de alianza	1	1
Desempeño subsidiario	1	1
Estrategia subsidiaria	1	1

Isomorfismo	I	I
Compromiso organizacional	I	I
Internacionalización	I	I
Metaflexibilidad	I	I
Optimización de rutas	I	I
Rutinas operativas	I	I
Gestión de Calidad	I	I
25	98	100

Fuente: elaboración propia.

Entre los factores principales que fueron aquellos más mencionados, se encontraron; el desempeño organizacional, la capacidad de innovación, el capital social y la gestión de recursos humanos, definidas a continuación:

- o Desempeño organizacional y de innovación: Hace referencia al rendimiento de la organización, vista y medida a través de los resultados de innovación y ventaja competitiva (Shanker et al., 2017), entre las posibles variables causales se encuentran; la flexibilidad, la capacidad de respuesta y la eficiencia. Tiene como variables causales; la exportación, las ventas internas, la rentabilidad, los nuevos productos, el valor agregado por trabajador, el producto por trabajador y el costo de producción.
- o Prácticas de gestión de recursos humanos: Serie de prácticas que varían desde aquellas orientadas hacia clientes, proveedores, empleados y gerentes hasta aquellas orientadas hacia aspectos técnicos (Gutierrez et al., 2018). Entre las variables causales se encuentran; la capacitación, el empoderamiento de los empleados, el trabajo en equipo, la orientación de aprendizaje, la integración del conocimiento y la flexibilidad estratégica.
- o Capacidad de innovación: Se refiere a la capacidad de la organización para desarrollar e introducir en el mercado nuevos productos y para aplicar en la organización nuevos procedimientos o mejoras representativas a los procesos ya existentes (Barkat et al., 2018), tiene como variables causales los conocimientos, las ideas, las habilidades, el capital estructural, el capital relacional y las herramientas TIC.
- o Innovación de servicios y organizacional: Se refiere a aquellos aspectos que están determinados por las características específicas de la producción y comercialización de productos y

servicios, de tal manera que sus resultados adquieren un carácter de novedad o inventiva específicos (Nieves, Quintana, & Osorio, 2014).

- o Capital social: Hace referencia a las relaciones establecidas entre los diferentes actores de la organización tanto interna como externamente (Ahn y Kim, 2017). Entre las variables causales están; las relaciones sociales, la transferencia de conocimiento, el intercambio de conocimientos, la combinación de conocimientos, la confianza y confiabilidad, las normas y sanciones, las obligaciones y expectativas, la identificación y los códigos y lenguajes.

Variables relacionadas con el recurso humano:

En este grupo se encuentran los factores que guardan relación con el individuo y con el recurso humano, en total se encontraron 18 factores para este grupo de las cuales se hacía mención en 52 artículos como se muestra en la **Tabla 4**.

Table 4. **Variables relacionadas con el recurso humano.**

VARIABLES RELACIONADAS CON EL RECURSO HUMANO	RECURRENCIA DE MENCIÓN	%
Capital humano	17	33
Capital intelectual	7	13
Comportamiento innovador	4	8
Compromiso afectivo	3	6
Autoeficacia y desempeño	3	6
Satisfacción y motivación	3	6
Inseguridad laboral	2	4
Capacidad de adaptación	2	4
Satisfacción laboral	2	4
Cooperación	1	2
Recursos de cuidado (atención)	1	2
Identificación social	1	2
Aceptación de las Tecnologías de la Información	1	2
Rotación voluntaria	1	2
Orientación emprendedora	1	2
Estilos de liderazgo	1	2
Adopción de tecnologías	1	2
Empoderamiento	1	2
18	52	100

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que los principales factores son; el capital humano, el capital intelectual y el comportamiento innovador, las cuales se definen a continuación:

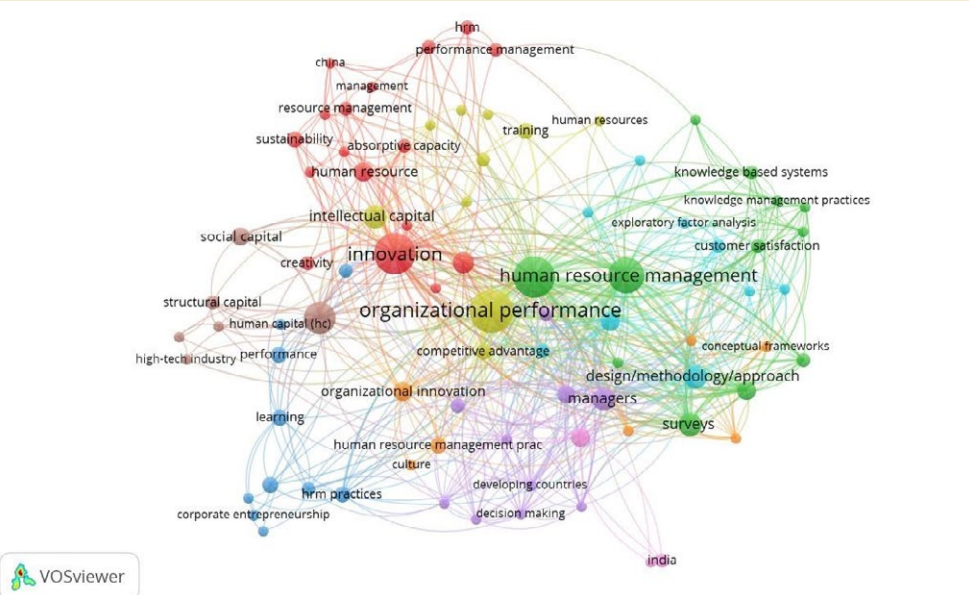
- o Capital humano: Se refiere a los empleados y el personal capacitado dentro de la organización, que cuenta con una habilidades y competencias específicas que le otorgan valor y fortalecen la competitividad de la organización (Ahn y Kim, 2017). Tiene como variables causales; el conocimiento, el aprendizaje, la generación de ideas, las habilidades y las competencias.
- o Capital intelectual: Se denominan en la literatura como activos intangibles de la organización y se dividen en tres tipos: capital humano, capital estructural y capital relacional. Hace referencia al personal clave dentro de las organizaciones (Mariz, Teijeiro, y García, 2012). Como variables causales se encuentran; las competencias profesionales, las actitudes, las aptitudes, la agilidad intelectual, las relaciones interpersonales, la tecnología organizacional, la capacidad de atracción profesional y la capacidad de retención profesional.
- o Comportamiento innovador: Se refiere a la capacidad de las personas para generar nuevas ideas y puntos de vista, que posteriormente se transforman en innovación (Escribá et al., 2017). Proceso creativo asociado con la generación, desarrollo y comunicación de nuevas ideas (Shanker et al., 2017).

Los factores anteriormente mencionados, presentan variables causales que fueron extraídas de los artículos objeto de estudio y que fueron presentadas por los autores como posibles factores desencadenantes o causales de dichas variables. Adicionalmente, estas variables dan luz a posibles relaciones entre diferentes conceptos que pueden llevar a obtener futuras investigaciones debido a la fuerte conexión entre estas y su influencia en el desempeño de la organización, tal como se presenta en la **Figura 2**.

En la **figura 2** se presentan las co-ocurrencias entre las palabras clave de los artículos analizados, específicamente los de la **ecuación 2**. Como se puede observar, se presentan términos clave como el desempeño organizacional el cual se relaciona fuertemente con el capital intelectual, la capacitación y la ventaja competitiva. Adicionalmente, se presentan relaciones entre el capital humano y el capital social. De la misma manera, se encuentran la capacidad de absorción, la innovación, los recursos humanos, la creatividad. Esto confirma los resultados de las variables presentadas y obtenidas como resultado de la RSL.



Figura 2. **Relación en las investigaciones entre diferentes conceptos.**



Fuente: elaboración propia a partir del software Vos Viewer

Finalmente, los resultados previamente presentados, permitieron dar respuesta a la pregunta de investigación, encontrando entre los diferentes grupos de variables los posibles factores estratégicos que permiten y movilizan la acción innovadora de los individuos dentro de la organización. Se encontraron entonces entre los principales factores que la generación y fortalecimiento de capacidades dinámicas y la capacitación profesional promueven el desarrollo del conocimiento incrementando así la generación de ideas. También, la generación de estrategias para mejorar; el desempeño organizacional, la gestión de recursos humanos y el capital social fomentan en los individuos la intención de aportar y generar conocimiento. De la misma manera que lo hacen también las acciones organizativas orientadas hacia la mejora y obtención de resultados por parte del capital humano y el capital intelectual.

4. DISCUSIÓN

Las empresas deben considerar diferentes estrategias que les permita unificar tanto las metas y actividades relacionadas con la innovación como con la dirección de recursos humanos, tal como lo indicó Porter (1985, 1990) al señalar que la estrategia es la manera en que las organizaciones llevan a cabo actividades que estructuran toda la cadena de valor incluyendo estrategias genéricas para las organizaciones (liderazgo en costos, diferenciación y segmentación), con el fin de ubicar la industria y construir ventajas competitivas Grant (1999).

Es por lo anterior, que al establecer estrategias unificadas, se fomenta la mejora de la comunicación efectiva y por ende el desarrollo de actividades encaminadas a un mismo objetivo, lo que se traduce en mejorar el desempeño de la organización. A raíz de lo anterior, las organizaciones deben visualizar el recurso humano como un recurso vital para la empresa tal como lo señaló Barney (1991).

Sin embargo, las organizaciones deben pensar en la manera como motivar a los individuos para generar un comportamiento innovador desde cada uno de ellos y que esto permita la mejora en el desempeño de la misma. Así lo señaló Chandler (2003) afirmando que es primordial establecer estrategias enfocadas hacia las personas, de tal manera que desarrollen capacidades que permitan el desempeño positivo de la empresa y que generan satisfacción en el trabajo, propiciando una adecuada calidad de vida en el trabajo.

De la misma manera como se muestra en los resultados, el capital social juega un papel importante en la innovación, teniendo en cuenta como lo mencionan Dakhli y De Clercq (2004) que la confianza entre los individuos permite una mejor cooperación que facilita el flujo e intercambio de innovación, llevando así a la generación de ideas innovadoras.

La variable capacidad de alianza, confirma lo señalado por Martínez y Narula (2018), al indicar la importancia de generar acuerdos de colaboración entre organizaciones que permitan mayores resultados en I+D y por ende en innovación. Estos acuerdos y redes de cooperación deben considerar fuertemente el capital humano que permita la reducción de barreras culturales con el fin de garantizar un acercamiento que genere resultados innovadores exitosos para las organizaciones colaboradoras.

172



5. CONCLUSIONES

En primer lugar, la generación de estrategias claras que le permita a los directivos direccionar y establecer los objetivos y acciones que debe seguir la empresa para lograr la ventaja competitiva deben ser establecidas teniendo claro cuales son los recursos con los que la organización cuenta, el cuadro de mando de Porter aún es una herramienta valiosa para establecer objetivamente dichas estrategias, otorgando un horizonte claro a la organización y los directivos.

Por lo anterior, es importante que las organizaciones entiendan que el recurso humano es vital dentro de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible y también como motor de la generación constante de la innovación y de la supervivencia de la empresa, puesto que este es el factor que permite todas las variables causales del conocimiento.

Adicionalmente, no solo es necesario que generen estrategias pensando en la mejora productiva de los recursos humanos sin tener en cuenta los factores motivacionales de los mismos, que además son diferentes para cada individuo.

Por otro lado, es fundamental que las organizaciones generen y promuevan acciones que permitan el fortalecimiento del capital social, permeando en la mejora de la relación entre los individuos y de esta manera se logró encaminar de manera exitosa las acciones innovadoras dentro de la organización.

Además, las organizaciones deben reconocer no solo acciones y estrategias internas, pues resulta también relevante establecer acciones externas dónde se fortalezcan las redes de cooperación con otras organizaciones que puedan resultar en proyectos de I+D, teniendo en cuenta que en dicha acción el recurso humano interno de las organizaciones participantes también es fundamental para el éxito de la cooperación.

Cabe resaltar que, aunque el interés por investigar la relación de la innovación con el individuo no ha sido exponencialmente creciente si se evidencia un alto interés en el último año y que además si ha presentado valores más altos en los años más cercanos, sin embargo, aún queda mucho más investigar desde los aspectos humanos y personales con relación a los resultados en innovación y el desempeño de la empresa. Además, resulta relevante que la mayoría de los artículos se encuentran publicados en revistas del más alto impacto internacional lo que revela el gran interés académico en el área.



En cuanto al área de conocimiento, se han realizado principalmente investigaciones desde el aspecto administrativo, lo cual revela el interés que se tiene desde el aspecto económico y de gestión por mejorar las prácticas relacionadas con los recursos evidenciando resultados en el desempeño innovador y los resultados de la empresa. Con relación a las metodologías utilizadas, estas presentan mayor cantidad de investigaciones cuantitativas, lo que indica que aún falta ahondar más desde lo cualitativo dejando mucho más espacio para discutir desde variables más psicológicas y sociales que puedan más tarde desencadenar en interrogantes que se relacionen con los aspectos del comportamiento del individuo y no tan impersonales como se puede mostrar en las investigaciones cuantitativas, orientadas principalmente hacia y desde la organización.

Por otra parte, los resultados de las variables muestran para los tres grupos una estrecha relación del conocimiento desde todos los aspectos, tanto del individuo como de la organización. Esto revela que las organizaciones deben comenzar a preocuparse cada vez más por fomentar una cultura de aprendizaje entre los colaboradores y crear estrategias dónde se generen espacios para el intercambio de conocimiento.

Los artículos señalan que, aunque se evidencian variables orientadas hacia los recursos humanos, no se evidencian variables relacionadas con estrategias hacia la mejora de las prácticas de recursos humanos o relacionadas con las motivaciones del individuo lo cual deja espacio para futuras investigaciones prácticas en este aspecto. Si bien las investigaciones comprenden el recurso humano como una fuente de innovación debido a la generación y variables implicadas con el conocimiento, no se observa una tendencia a mejorar o indagar sobre prácticas que relacionan ambos aspectos, sin embargo, si se mencionan algunas variables que pueden ser parte de este tipo de trabajos o líneas de trabajo futuro como lo son; la gestión sostenible de recursos humanos, los sistemas de trabajo de alto rendimiento y la metaflexibilidad.

Finalmente, en la **Tabla 5**, se señalan algunas de las principales conclusiones de los trabajos que fueron analizados en esta investigación.



Tabla 5. Principales conclusiones de los artículos analizados.

Nº	AUTORES	CONCLUSIÓN
1	(Escribá et al., 2017)	Entre las principales conclusiones los autores señalaron la influencia positiva que tiene la percepción de los empleados hacia el comportamiento innovador, los hallazgos revelaron que cuándo los empleados perciben unas prácticas de gestión de recursos humanos positiva se sienten motivados y seguros para hacer aportes y proponer nuevas ideas.
2	(Pizarro et al., 2011)	Entre las principales conclusiones, los autores encontraron que la especificidad del capital humano tiene un fuerte impacto en la actividad innovadora, las habilidades y destrezas propias de algunos miembros de la organización le otorgan valor a la organización dada su difícil imitación por parte de los competidores, lo que quiere decir que las habilidades que poseen solo algunos miembros de la organización le otorga mayor valor a la organización que los conocimientos que contienen todos los miembros.
3	(Shanker et al., 2017)	Los autores señalan que cuándo los empleados encuentran un ambiente propicio dónde se les otorga libertad y autonomía para la expresión de sus ideas es más probable la participación y el desarrollo de un comportamiento innovador por parte de los mismos.
4	(Martín et al., 2013)	Los autores señalan que la influencia de la cultura de innovación es evidente cuando los recursos humanos se consideran uno de los principales factores internos en el desarrollo de innovación de productos, mejorando así, esa relación.
5	(Ali et al., 2020)	Los autores concluyen que para minimizar los efectos negativos de la inseguridad laboral y lograr aprovechar el intercambio de conocimiento por parte de los empleados, las organizaciones deben minimizar los efectos negativos creados por las políticas gubernamentales del mercado laboral.
6	(Huang, 2018)	Los autores confirman que la educación innovadora tiene un efecto directo positivo en la capacidad de innovación del capital humano, por ello concluyen que las empresas podrían mejorar la capacidad de innovación a través de la educación innovadora interna para mejorar directa y obviamente el desempeño organizacional.

Fuente: elaboración propia a partir de la matriz de referenciación.

6. IMPLICACIONES TEÓRICAS

Debido a que el tamaño de la muestra inicial objeto de la ecuación de búsqueda para la RSL era significativamente reducido como para obtener unos resultados de que permitieran un análisis bibliométrico de calidad relevante, los autores se permitieron definir una estrategia de búsqueda que abarcara los términos clave en todo el contenido de los documentos. Lo anterior tuvo como resultado mayor cantidad de resultados y un gráfico que permitió que el análisis fuera más significativo.

7. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Este estudio permite a las organizaciones identificar los aspectos en los cuales pueden enfocar sus estrategias de gestión de recursos humanos con el fin de brindar mayor apoyo al desempeño de la organización y obtener mejores resultados en productividad y competitividad. Adicionalmente, los factores aquí señalados le sirven a la organización para el desarrollo de una guía o un marco que permita la identificación y medición de los resultados de innovación desde la colaboración de cada uno de los individuos.

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como trabajo futuro se propone estudiar las capacidades de innovación tecnológicas de las organizaciones y como estas se encuentran alineadas con los factores de gestión humana y del capital intelectual. Se propone analizar como las competencias de los individuos y las estrategias de gestión del talento humano de las organizaciones permiten a los individuos la generación de ideas y el comportamiento innovador dentro de la organización.

Por otro lado se recomienda también, la propuesta de un modelo de gestión estratégico que incluya los diferentes factores aquí discutidos encaminados a la mejora de la ventaja competitiva a partir de la motivación del comportamiento innovador de los individuos.

REFERENCIAS

Adamides, E., & Karacapilidis, N. (2018). Information technology for supporting the development and maintenance of open innovation capabilities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 90(2444-569X/), 10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.07.001>

Águila, A., & Padilla, A. (2010). Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (67), 129–155.

Aguirre, J. (2015). ESTUDIOS GERENCIALES Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31, 100–110. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>

Ahn, S. Y., & Kim, S. H. (2017). What makes firms innovative? The role of social capital in corporate innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 9(9), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su9091564>

Ali, M., Ali, I., Albort, G., & Leal, A. L. (2020). How do job insecurity and perceived well-

- being affect expatriate employees' willingness to share or hide knowledge? *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00638-1>
- Alonso, S., y Leiva, J. C. (2019). Competitividad Empresarial en Costa Rica: un enfoque multidimensional. *Tec Empresarial*, 13(3), 28–41. <https://doi.org/10.18845/te.v13i3.4597>
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy* (Down-Jones). Illinois.
- Barkat, W., Beh, L. S., Ahmed, A., y Ahmed, R. (2018). Impact of intellectual capital on innovation capability and organizational performance: An empirical investigation. *Serbian Journal of Management*, 13(2), 365–379. <https://doi.org/10.5937/sjm13-16997>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Batalla, J.-M., y Myrthianos, V. (2015). The impact of innovation and the use of ICTs on human capital development in Spanish industry. *Intangible Capital*, 11(2), 249–269. <https://doi.org/10.3926/ic.423>
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Calderón, M. (2010). El valor estratégico de los acuerdos de colaboración para la adquisición de conocimiento en innovación abierta: Un análisis del sector de las TIC en España. *Contaduría y Administración*, 232(0186–1042), 41–64. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39515964003>
- Capaldo, G., Raffa, M., Iandoli, L., y Zollo, G. (2003). The Evaluation of Innovation Capabilities in Small Software Firms: A Methodological Approach. *Small Business Economics*, 21(4), 343–354. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1026158904245>
- Castellanos, O. F. (2007). *Gestión tecnológica De un enfoque tradicional a la inteligencia* (Vol. 91). Retrieved from <http://bdigital.unal.edu.co/2081/1/Gestion.pdf>
- Chahar, B., Hatwal, V., & Sen, S. (2019). Employees training and its impact on learning and creativity: Moderating effect of organizational climate. *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 430–439. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.33](https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.33)
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise* (Beard Book). New York.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740–751. <https://doi.org/10.2307/30040665>
- Cugueró, N., Ficapal, P., y Torrent, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19). <https://doi.org/10.3390/su11195419>
- Dakhli, M., & De Clercq, D. (2004). Human capital, social capital, and innovation: A multi-country study. *Entrepreneurship and Regional Development*, 16(2), 107–128. <https://doi.org/10.1080/08985620410001677835>
- Escribá, N., Balbastre, F., & Canet, M. T. (2017). Employees' perceptions of high-performance work systems and innovative behaviour: The role of exploratory learning. *European Management Journal*, 35(2), 273–281. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.11.002>
- Fitzgerald, C. A., Flood, P. C., O'Regan, P., y Ramamoorthy, N. (2008). Governance structures and innovation in the Irish Software Industry. *Journal of High Technology Management Research*, 19(1), 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2008.06.001>
- García, A., & Pardo, A. (2015). Herramientas de análisis de datos bibliográficos y construcción de mapas de conocimiento : Bibexcel y Pajek. *BiD: Textos Universitarios de Biblioteconomía i Documentaci*, 34(2015,34). <https://doi.org/10.1344/BiD2015.34.22>
- García, E. A., Martínez, H., Reyes, J., Nieto, A., Ibañez, M., Bolívar, A., & Anacoa, M. (2010). *Aplicaciones en bibliometría*. Barranquilla.
- Grant, R. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. In *Knowledge and Strategy* (pp. 3–23). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>
- Guirao, S. J. A. (2015). Utilidad y tipos de revisión de literatura. *Ene*, 9(2), 0–0. <https://doi.org/10.4321/s1988-348x2015000200002>
- Gutiérrez, D. (2015). *El capital humano como actor principal en el marco de una Arquitectura Empresarial*.
- Hari, A. P. N., Subramaniam, S. R., y Dileep, K. M. (2014). Impact of innovation capacity and anticipatory competence on organizational health: A resource based study of nokia, motorola and blackberry. *International Journal of Economic Research*, 21(0972–9380), 395–415. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/264162759_Impact_of_Innov



- ation_Capacity_and_Anticipatory_Competence_on_Organizational_Health_A_Resource_based_Study_of_Nokia_Motorola_and_Blackberry
- Huang, S. P. (2018). Effects of innovative education on innovation capability and organizational performance in high-tech industry. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(3), 777–784. <https://doi.org/10.12973/ejmste/80127>
- Islam, M. N., & Razzak, A. (2020). Problems of knowledge management practices in libraries and information centres of Bangladesh. *IFLA Journal*, 46(1), 34–51. <https://doi.org/10.1177/0340035219894359>
- Kang, S., Morris, S., & Snell, S. (2004). RELATIONAL ARCHETYPES, ORGANIZATIONAL LEARNING, AND VALUE CREATION: EXTENDING THE HUMAN RESOURCE ARCHITECTURE. *Academy of Management Review*, 32(1), 236–256.
- King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75–99. <https://doi.org/10.2307/3094255>
- Lado, A., & Wilson, M. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage : A Competency-Based Perspective. *Academy of Management*, 19(4), 699–727. Retrieved from http://www.jstor.com/stable/258742?seq=1&cid=pdf-reference#references_tab_contents
- Leonard-Barton, D. (1992). The Factory as a Learning Laboratory. *Sloan Management Review*, 34(1), 23–28. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-factory-as-a-learninglaboratory/>
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., & Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149–155. <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009>
- Mariz, R. M., Teijeiro, M. M., y García, M. T. (2012). The relevance of human capital as a driver for innovation. *Cuadernos de Economía (Spain)*, 35(98), 68–76. [https://doi.org/10.1016/S0210-0266\(12\)70024-9](https://doi.org/10.1016/S0210-0266(12)70024-9)
- Martin, G., Delgado, M., Navas, J. E., y Cruz, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351–363. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.08.012>
- Martínez, A., & Narula, R. (2018). What more can we learn from R&D alliances? A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(3), 195–212. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.04.001>
- Mintzberg, H., y Quinn, J. B. (1991). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. (Prentice Hall, Ed.) (2nd ed.). Retrieved from https://books.google.com.co/books/about/El_proceso_estrat%C3%A9gico_conceptos_contextos_y_casos.html?id=NjOGQgAACAAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y
- Moncada, S. G. (2014). Cómo realizar una búsqueda de información eficiente. Foco en estudiantes, profesores e investigadores en el área educativa. *Investigación En Educación Médica*, 3(10), 106–115. Retrieved from <http://riem.facmed.unam.mx>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). SOCIAL CAPITAL INTELLECTUAL CAPITAL AND THE ORGANIZATIONAL ADVANTAGE. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31(135), 223–236. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.12.005>
- Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65–73. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Osorio, O., Quintero, J., y Arias, J. (2014). Capacidades de innovación, desempeño innovador y desempeño organizacional en empresas del sector servicios. *Cuad. Admon. Ser. Organ. Bogotá (Colombia)*, 27(49), 87–108. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v27n49/v27n49a05.pdf>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* (Basil Blac). London.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14(179–191).
- Pham, D. D. T., Paillé, P., y Halilem, N. (2019). Systematic review on environmental innovativeness: A knowledge-based resource view. *Journal of Cleaner Production*, 211, 1088–1099. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.221>
- Pizarro, I., Real, J. C., & de la Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(3), 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2010.09.001>
- Porter, M. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. In *COMPETITIVE ADVANTAGE: Creating and Sustaining Superior Performance*. Retrieved from [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter \(1985\) - chapter 1.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)-chapter%201.pdf)

- Porter, M. (1990). *Las ventajas competitivas de las naciones. Las ventajas competitivas de las naciones* (Ediciones). Buenos Aires. Retrieved from [http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1o jornada/2. lectura complementaria/1. ser competitivo - michael e. porter cap. 6.pdf](http://www.uic.org.ar/IntranetCompetitividad/1o%20jornada/2.%20lectura%20complementaria/1.%20ser%20competitivo%20-%20michael%20e.%20porter%20cap.%206.pdf)%0Ahttps://books.google.com/books?id=ClgKoErmS_MC&pgis=1
- Ruiz, E., y López, S. (1993). El área de recursos humanos. In *Operaciones administrativas de recursos humanos GM* (pp. 1–20). Retrieved from <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>
- Satey, E. (2014). "INCENTIVOS LABORALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL" (ESTUDIO REALIZADO CON EL PERSONAL DE LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL). *Universidad Rafael Landívar*. Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Satey-Elcira.pdf>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- Subramaniam, M., y Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Acad. Manag. J.*, 48(3), 450–463.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management. Knowledge and Strategy*, 18(7), 77–116. https://doi.org/10.1142/9789812796929_0004
- Yam, R. C. M., Guan, J. C., Pun, K. F., y Tang, E. P. Y. (2004). An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: Some empirical findings in Beijing, China. *Research Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2004.05.004>





Isabel Olloqui Genaro
Director of Development
School of Communication,
University of Navarra
iolloqui@unav.es

Factors for Promoting Social Innovation Along the Supply Chain: New Challenges and Opportunities



Monica Recalde
Marketing and Media
Management Department
School of Communication,
University of Navarra
mrecalde@unav.es

Factores para Impulsar la Innovación Social en el Ámbito de la Cadena de Suministro: Nuevos Retos y Oportunidades

I. INTRODUCTION

The COVID-19 pandemic has underscored the strategic importance of supply chains internationally. Their links have been and continue to be key to providing essential products and services to all corners of the planet, demonstrating their resilience and ability to maintain business operations. In the coming years, they will increasingly be seen as platforms from which to successfully implement social innovation practices.

Numerous contextual factors have recently placed social innovation (SI) along the supply chain (SC) at the forefront of professional and academic debate. In addition to the recent health crisis, the United Nations Sustainable Development Goals and financial instruments, such as the European Program for Employment and Social Innovation (EaSI) or the World Economic Forum, have set their sights on supply chains for this type of innovative practice. This is so because social innovation is presented as a formula that integrates social, environmental, and economic interests when it comes to companies' innovation projects that aim to tackle global challenges. In the words of the OECD: "Social innovation seeks new answers to social problems"¹ and, to face these challenges, companies rarely innovate alone; instead, they increasingly depend on external



EXECUTIVE SUMMARY

This article discusses the study of the supply chain as an area from which companies can carry out social innovation activities. With this premise, it identifies the relevant factors that drive social innovation along the supply chain, including a corporate culture oriented toward social understanding, an integrated economic, social, and environmental strategy, and the regulation and cross-cutting nature of communication as an engine for these practices. Finally, seven opportunities and six barriers to its implementation are discussed.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza el estudio de la cadena de suministro como ámbito desde donde las empresas pueden llevar a cabo actividades de innovación social. Con esta premisa, se realiza una propuesta de factores ordenados que impulsan la innovación social en la cadena de suministro. Entre ellos, cabe destacar una cultura corporativa orientada a la sensibilidad social, una estrategia integrada en materia económica, social y ambiental, la regulación y la transversalidad de la comunicación como motor en estas prácticas. Finalmente, se exponen siete oportunidades y seis barreras en su implantación.

sources to strengthen and accelerate their innovation strategy (Cassiman and Veugelers, 2006). A need has thus emerged to collaborate with other companies, institutions, organizations, and civil society throughout the entire innovation process, from the creation of ideas to commercial implementation. However, to date, few studies have specified how this innovation can be integrated into company strategy and business operations.

This article delves into little-explored territory where the supply chain is a platform for business social innovation. Not surprisingly, the World Economic Forum points out that social innovation is an opportunity for companies when it comes to strengthening their supply chains (World Economic Forum, 2021). The supply chain is presented as a place from which to carry out this joint innovation and, at the same time, enables more sustainable production, distribution, and marketing.

This article aims to identify and elucidate the key factors that promote these practices in collaboration with producers, distributors, suppliers, and carriers, among others. To do so, it begins by framing the relationship between these two key concepts and then presents a systematic review and analysis of the limited research that has been published to date. Based on previous findings, it presents a proposal in the form of factors that help the scientific and business community to, on the one hand, organize future lines of research and, on the other, guide companies in their attempts to implement SI along the SC.

This article delves into little-explored territory where the supply chain is a platform for business social innovation.

2. SOCIAL INNOVATION ALONG THE SUPPLY CHAIN

*"It is society that gives us the right to be active, our licence to operate. A business leader has to think about how to solve the societal challenges of today, because if we don't solve them, we will not have a business."*² (Peter Brabeck-Letmathe, Chairman of the Board, Nestlé)

Interest in social innovation has been growing in the business world and in academia since the beginning of the new century, as Ayob, Teasdale, and Fagan (2016) point out, with "A focus on social innovation as a process, whereby new forms of social relations lead to societal change, emerged at the turn of the millennium" (p. 648). However, the body of theory surrounding it is characterized by fragmentation and a lack of consensus on an ambiguous concept

that is often associated with other concepts such as corporate social responsibility or sustainability (van der Have and Rubalcaba, 2016). In this regard, Pol and Ville (2009) point out that, for social innovation, “there is no consensus regarding its relevance or specific meaning in the social sciences and humanities” (p. 878). These authors classify the conceptualization of social innovation, concluding that, “the term has developed several overlapping meanings invoking concepts such as institutional change, social purposes and public good” (p. 881). In line with this conceptual ambiguity, the very purpose of this type of innovation is also unclear to researchers. Cajaiba-Santana (2014), from a sociological perspective, refers to SI as “new social practices created from collective, intentional, and goal-oriented actions aimed at prompting social change through the reconfiguration of how social goals are accomplished”(p. 44), while Pol and Ville (2009) define it more generically as innovation for which the new implicit idea has the potential “of improving either the quality or the quantity of life” (p. 880). From a business perspective, Murray et al. (2010) refer to it as “new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs and create new social relationships or collaborations” (p. 3). Thus, at the business level, companies grow when they add economic, social, and environmental value as part of their innovation practices through new products, systems, and procedures. Regarding the process itself, in the following model, the authors sketch out its six developmental stages, from exploration of opportunities and challenges to structural and systemic change:

KEYWORDS
Social innovation,
Supply chain,
Business, Sustainability

PALABRAS CLAVE
innovación
social; cadena de
suministro; empresas;
sostenibilidad

Figure 1. **The spiral of social innovation**



Source: Murray et al. (2010)



Despite proposals like the previous one, understanding this phenomenon, both for professionals and academics, remains difficult because of a lack of knowledge surrounding operationalization of social innovation processes in business operations (Mulgan, 2006). The expansion of social innovation as a concept, as well as its practice, lacks a shared understanding of its meaning and management. This is due, in part, to the variety and multitude of initiatives and projects included under its umbrella, for example, social entrepreneurship, social impact bonds, initiative dissemination networks, collaborative economy platforms, incubation initiatives and project development, among others, making it difficult to compare them. To date, related practices adopted in companies have been uneven in terms of context, location, and scope; thus, it is a challenge to offer any comparative analysis or infer specific typologies that help to classify said practices.

For the purposes of this article, any activity rightly considered social innovation must meet the following three requirements:

- Adds economic value to the company and its entire supply chain to obtain competitive advantage
- Provides a solution to social and/or environmental problems, for example, helping a disadvantaged social group or contributing to the development of an economically and/or socially depressed geographical area
- Carried out in an area of co-creation within an open supply chain that involves different social agents

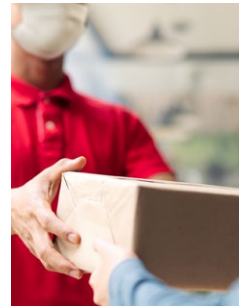
Importantly, the final requirement frames social innovation as a type of open innovation. It is widely accepted that, due to the acceleration of innovation cycles and the collapse of borders between organizations, companies must collaborate with other agents since the knowledge needed to innovate is found both inside and outside of organizations (Chesbrough, 2006). This of course applies to social innovation and, additionally, collaboration seems even more necessary to tackle major social and/or environmental problems (for example, an aging society, social inequalities, climate change, etc.).

And it is precisely here where the supply chain emerges in response to the challenges and gaps presented above. In this sense, individual companies may find it difficult to address social and environmental issues, but they can do so through collaborative relationships along the supply chain. In this way, said chain is a structure from which to operationalize processes of social innovation in companies, while also opening up to new opportunities.

In fact, the World Economic Forum (2021) recently pointed to three strategic benefits for companies that promote social innovation initiatives along their supply chain:

- a) It guarantees stable access to certain raw materials that have become scarce due to environmental issues and/or to the limited reach of small suppliers. The threat of a cocoa shortage is one such example.
- b) It improves the quality of raw materials, which, in turn, supports a company's ability to set premium pricing, while strengthening consumer loyalty
- c) It contributes to brand reputation and manages proactive responses from consumers willing to pay more for socially responsible supply chains

Despite the above, and although previous studies insist on the collaborative possibilities that the supply chain offers in terms of knowledge exchange (Cheng, 2011) and innovation (Fawcett et al., 2008), the literature hardly addresses it as a platform for social innovation. Therefore, identifying the factors that regulate the implementation of social innovation activities along the supply chain can help professionals and academics develop a common understanding thereof.



3. STUDY DESIGN

To identify the factors that promote social innovation along the supply chain, a systematic bibliographic search was carried out in multidisciplinary and specialized databases. In addition, doctoral thesis databases were included in the search. The details of this systematic review are presented below:

The initial search retrieved 120 articles. After eliminating duplicates, a total of 77 articles were analyzed. In a second round, those that were not precisely related to the topic were discarded. In those cases, the keywords were only found in the bibliography or they were scattered separately throughout. After this second filter, 39 articles were ultimately included.

For the analysis of these 39 works, a database with the following information was set up: Article title, journal in which it was published, year of publication, authors, geographical origin, keywords and subject matter. For articles that contained an empirical study, the country and sector where it was carried out and, if applicable, the names of the companies involved, were also analyzed.³

Table 1. Study design and sample

Keywords	Social Innovation; Supply Chain
Dates included	1999-2019
Language	English
Search type	Scientific articles
Knowledge Area	Management
DATABASES - initial search	
Names	Number of articles
UNIKA	31
Scopus	21
Web of Science	20
Business Source Ultimate	42
Ecolit	0
RepEc/IDEAS	6
Theses	0
ProQuest Dissertations & Theses Open	0

Source: Authors' elaboration

4. ANALYSIS OF FINDINGS

The most relevant findings from this analysis are presented below. First, it should be noted that the terms studied in this article, Social Innovation (SI) and Supply Chain (SC), are regularly referenced in association with others like sustainability, knowledge, CSR, green management and resources. **Figure 2** illustrates this well with a cloud of keywords collected from the articles in this analysis.

In what follows and with reference to the 39 articles included, we analyze the relationship between social innovation and the supply chain both in terms of their theoretical analysis and empirical study. Klassen and Vereecke (2012) approach SI from an organizational point of view, analyzing aspects related to the safety of employees and customers, and to the well-being or development of the environment. They show how the relationship between SC agents (meetings, alliances, and new ways of connecting providers) makes a social impact and improves quality of life. For their part, Ritchie et al. (2015) show that internal demands from an organization's employees are a fundamental driver in the adoption of social innovation. They show how a new product that results from a social innovation process has the potential to become an effective tool for reducing costs and offering a safer product.

Figure 2. **Keyword cloud**



Source: Authors' elaboration

Regarding the SC, Clements and Sense (2010) point out that, at present, competition does not just occur among companies, but also among supply chains that group several agents. For this reason, the relationship between agents emerges as an object of analysis. They specifically advocate for greater focus and more systematic attention on social learning as a platform for relationships and knowledge as applied to social innovation.

For their part, Gupta, Dey, and Singh (2017) present two main reasons for implementing social innovation. On the one hand, they argue that it emerged to satisfy a need caused by the failure of markets, the state, and even civil society: "The persistence of some of these unmet needs (also referred as wicked problems sometimes) or unaddressed problems for a long time shows that the existing institutional arrangements are inadequate for the purpose. Innovations are imperative" (p. 1). On the other hand, it increases,



transforms, and restructures existing forms of collaboration. In this sense, the authors analyze how the sphere of social innovation “may involve several channels for serving the society such as social business/enterprise, social innovation based profit or non-profit enterprise, association, cooperative, groups or even individual social change agent” (p. 3). Derived therefrom, social innovations involve the mobilization of people through new social movements, which can have a single or multiple focus point(s) or institutional anchor(s). In their article, they also highlight the concepts of a frugal supply chain and frugal innovation as ways of innovating along supply chains to get companies to generate lighter organizational innovation structures that facilitate the implementation of faster and easier transformations. As mentioned above, corporate social responsibility (CSR) is a very frequently used keyword, which is why some studies delve into its relationship with social innovation along the supply chain. In fact, Maines da Silva (2017) researches the concept of Corporate Social Innovation (CSI) as an evolution of CSR. After analyzing the most cited articles on CSR and CSI studies, he argues that CSI offers more sustainable results and that, in the long term, it provides effective results for private organizations, as well as for society and the environment. In fact, he adds that some CSR initiatives along the supply chain “are unilateral, not demanding the community involvement. That involvement is necessary to ensure long-term and sustainable benefits. That is the purpose of the Corporate Social Innovation” (p. 64). Along the lines of relating responsibility and social innovation, Spena and Chiara (2012, p. 84) analyze studies on corporate social responsibility along the supply chain and conclude the importance of “recognising the expectations of many stakeholders with respect to assuming more social responsibility becomes the main driver for a firm’s sustainability, competitiveness and growth”. In this way, the potential for innovation and value generation in the company and throughout its network increases. Furthermore, the authors provide a theoretical framework for CSR and describe it as a “determinant” of SI. They also add that, “firms must consider the interests of different parties, primarily focusing on the supply chain and customers” (p. 84). In addition to the relationship between responsibility and social innovation along the supply chain, the transmission or management of knowledge is another of the frequently analyzed areas of study in

the sample. In the words of Jali, Abas, and Ariffin (2017), "the creation of superior knowledge resources that are embedded into products, processes and services provide long term solution; enhance performance and competitive advantage" (p. 236). This new, superior knowledge resource functions, therefore, as a vital solution for improving the performance process of SC management networks. Finally, this analysis reveals a topic that is as complex as it is new. Consequently, professionals continue to experience uncertainty when it comes operationalizing SI strategy and/or projects along their supply chains, starting with the elements that prevent or advance this phenomenon. With these gaps identified, advancement of related theoretical literature and professional practice requires a step forward. The following section proposes a framework of factors that frame said step.

5. PROPOSAL OF FACTORS FOR PROMOTING SOCIAL INNOVATION ALONG THE SUPPLY CHAIN

The following proposal concludes with a useful guide for both researchers and professionals. This framework aims to expand study of an area that, as has been seen, is still scattered and emergent. Likewise, it helps guide company managers in the field when implementing innovation processes along their respective supply chains by considering each of the factors. **Figure 3** illustrates the seven different factors identified, three that are internal and three that are external area, and one, communication, that is cross-cutting.

Internal factors

1. Corporate Culture: Social innovation starts from within

Corporate culture emerges in the literature and in the companies studied as one of the key factors when implementing social innovation strategies along the supply chain. The articles included in this review reveal that companies with a corporate culture disposed to innovation are more likely to develop social innovation strategies and implement them along their supply chains. In fact, Maines da Silva (2017, p. 64) shows that, "corporate social innovation (CSI) is affected by culture" and, therefore, an innovative core that is sensitive to social problems represents the perfect environment. Similarly, Spena and De Chiara (2012) state that, for the three companies described, "in all cases, the firms' CSI vision shares their orientation for innovation with a

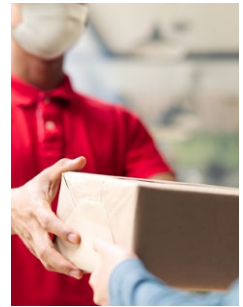
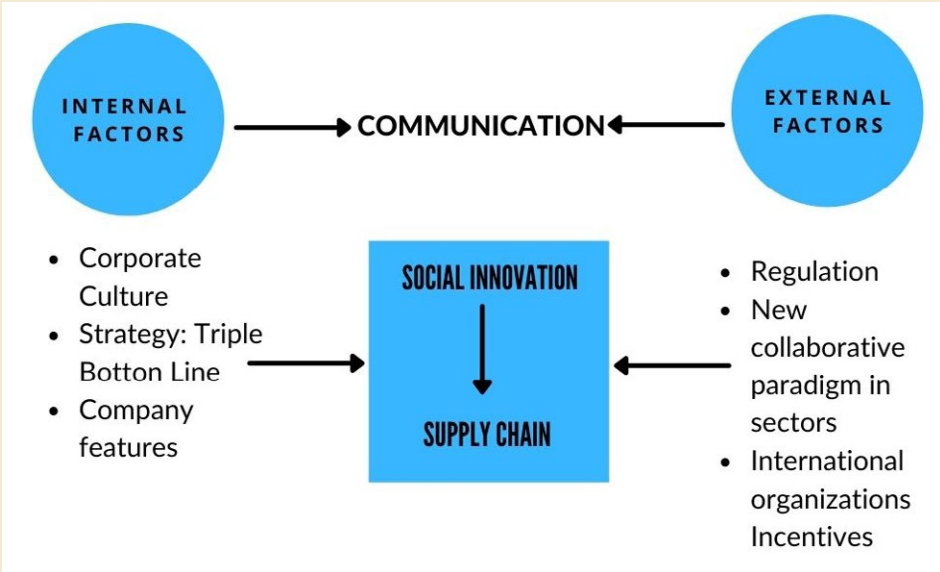


Figure 3. Factors that drive social innovation along the supply chain



Source: Authors' elaboration

wide perspective encompassing environmental and societal issues to mainstream design and effectively create and deliver a profitable product" (p. 92). Specifically, in the case of Timberland, "Since its first embrace of the CSR approach in 1992 for sustaining the communities in which its employees live and work, many evolutions have been performed to integrate social and environmental objectives in the firm's business strategy" (p. 92).

2. Strategy: Social, environmental, and economic benefits from end to end of the chain

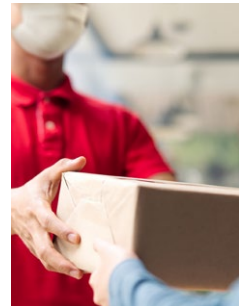
Strategy starts from the idea that, "the pursuit of significant social and environmental benefits in conjunction with economic objectives that generate profitable results for all members of the supply chain is what turns a supply chain sustainable" (Carvalho and Barbieri 2012, p. 147). According to Maines da Silva (2017, p. 63), this type of strategy is attributed to companies that "endeavor resources that are sustainable and, therefore, imitable, commonly found, and replaceable, focusing on collaborative advantage." Although the idea that economic principles always prevail when optimizing operations along the supply chain is strong, some authors such as Klassen and Vereecke (2012) clarify by arguing that, to be sustainable over time,

implementation of particular innovation practices along said chain should be associated with advantageous economic activity.

3. Company features: The carry-over effect of multinationals

Although it is true that SI can occur in any type of company regardless of size, the reality is that, as Maines da Silva (2017) points out, most of the initiatives that have been studied to date took place in or were developed at multinationals. This is perhaps related to Klassen and Vereecke's (2012) thesis when they argue that supply chains contain companies that have more influence and power, like multinationals, when it comes to decision-making, sometimes even forcing others to join in on their practices. These authors add that multinationals can even ultimately promote legal change with respect to working conditions and processes associated with the production and distribution of certain products in the territories where their suppliers operate.

As Clements and Sense (2010) explain, the relation system along a SC was traditionally oriented toward the optimization of resources and, therefore, economic gain, but social innovation broadens that focus thanks to the idea of innovating and generating social impact.



External factors

4. Sectors: Towards a new collaborative paradigm

The very regulations that a sector agrees to promote the implementation of these issues throughout the supply chain (Carvalho and Barbieri, 2012). This is especially demonstrated in Shimada and Van Wassenhove (2019) who describe how Japan's recycling law has transformed the household appliances sector and its behavior, optimizing recycling processes, minimizing economic impact, changing customer habits and, ultimately, benefiting the environment. "The recycling rates (i.e., the proportion of recycling units to processed units for recycling in tons) have experienced a basically constant growth since the home appliance recycling law went into effect in April 2001" (p. 261).

5. Regulation: Policies that nurture social innovation

It should be noted that the companies studied had been implementing Corporate Social Responsibility (CSR) policies for years, whether driven by pressures from customers, regulation, or stakeholders (Cherrafi et al., 2018). As Spena and De Chiara (2012) explain, these policies incentivized innovation, generated more value and took into account the interests of the entire SC. According to the authors, "Early

considerations of social responsibility in the supply chain date back to Poist (1989), who suggested adding social issues to traditional economic drivers of the supply” (p. 86).

Some researchers go further and point out that SI tries to make up for some of CSR’s shortcomings. Therein, SI is directly aligned with the company’s innovation agenda and takes advantage of its main assets, such as its supply chain and, particularly, its distribution systems, to implement it. As shown in Maines da Silva’s article (2017), SI— unlike CSR— generates shared value since. When seeking that shared value, product, service, and strategic innovation becomes possible far beyond the criteria that dominate the market. In this sense, SI lends measurability and stakeholder cooperation, including among those along the SC, to socially innovative projects.

Specifically, some authors highlight regulation as a highly relevant factor. Thus, Maines da Silva (2017) shows that CSR is more prevalent in higher regulatory environments. Said regulation can either be state-sponsored or emerge from a specific sector’s effort to self-regulate. This idea is further developed by de Carvalho and Barbieri (2012) who explain that, when a company is subjected to pressures— new legal requirements, customer or stakeholder demands— it transfers them to its supply chain.

Maines da Silva (2017) points out that greater regulation is associated with a greater presence of social measures in companies. Similarly, Aksoy et al. (2019) develop this idea as follows: “Governments often play a critical role in scaling up social innovations by passing laws, allocating public resources and conferring authority on public agencies. They also enable social innovation by becoming involved in changing policy, creating tax incentives or opening up capital markets to social innovation initiatives” (p. 438).

6. International organizations: Incentives that promote social innovation

In addition to regulation, the sample of articles analyzed herein mentioned incentives from supranational organizations as a relevant factor. Among them, some cite the Sustainable Development Goals (SDGs) (Aksoy et al., 2019), which urge companies and governments to join this initiative and propose tools that make implementation thereof possible along the entire value chain, including for suppliers. The authors study an initiative from the Hilton hotel chain, which ably illustrated the influence this factor has on the implementation of social innovation along the supply chain. Encouraged by the SDGs, Hilton



announced that it would cut its environmental footprint in half and double its social impact investment by 2030. With this commitment, Hilton became the first major hotel company to institute science-based targets to reduce carbon emissions and stop shipping soap to landfills. Hilton's strategy takes a comprehensive approach to responsible and sustainable tourism, and addresses environmental sustainability, enhances inclusion, serves the communities in which it operates, helps women and youth around the world, and drives social change and positive environmental impact throughout the value and supply chains to “make the world a better place” (p. 430).

A cross-cutting factor

7. Communication: The driving force of social innovation

What is the role of communication and transparency within an organization? Aksoy et al. (2019, p. 441) ask this question when establishing what enables and inhibits SI action along the supply chain. Similarly, Spena and De Chiara (2012) point out that companies must see communication as a key task; it must be represented throughout the chain in any innovation process. To improve in terms of innovation and competition along the supply chain, communication and proximity among agents are essential; this means putting a face to a name with suppliers and collaborators (Wong, Tjosvold & Su, 2009). When concluding their article, Aksoy et al. (2019, p. 441) suggest delving into the role of communication and transparency in an organization in future research. Along these same lines, de Carvalho and Barbieri (2012, p. 147) point to communication as a necessary tool for implementing sustainability along the supply chain. One future line of research involves analyzing the prioritization of key factors in terms of defining and putting into practice policies and measures that guide social innovation implementation along supply chains. **Figure 4** represents a preliminary proposal from the authors, first taking into account internal factors and then external ones.

This outline denotes the need to approach these factors in an orderly fashion. Thus, the internal factors, in dark gray, start with a corporate culture prone to social innovation that is expressed in a strategy and then shaped by the firm's own particularities. The second stage, in light gray, indicates the importance of working first at the sector level in order to subsequently represent common interests in light of regulation and, finally, to optimize incentives from international organizations. Communication, as mentioned, does not appear

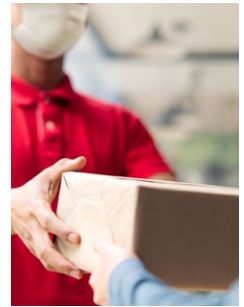


Figure 4. **Prioritization of factors when defining measures to implement SI activities along the SC**



Source: Authors' elaboration

in a specific phase of this sequence. Starting with this outline, the following section identifies the opportunities and barriers derived from communication's insertion along the chain and its place as a driving factor.

6. CONCLUSION: BARRIERS AND OPPORTUNITIES

Social innovation along the supply chain involves, above all, internal and external challenges for which specific recommendations are required. They are grouped according to the internal-external factor structure. Seven opportunities (O1-O7) and six barriers (B1-B6), and how communication supports SI implementation, are detailed below:

Internal factors:

O1: Generating collaborative structures with the supply chain means that social innovation is an opportunity to launch new collaborative work dynamics between companies and small producers, local communities, producers, farmers, distributors, and transporters.

Sharing knowledge, ideas, information, and improvements may transfer to other operations, and thus promote stability for supplies, prices, access to new markets, improved locations, and reduced delivery times, among other things.

O2: To be sustainable over time, SI projects must benefit all links in the chain and not just the company that promotes them. Information transparency is thus a requirement throughout the entire process in order to generate stronger and more synergistic supply chains.

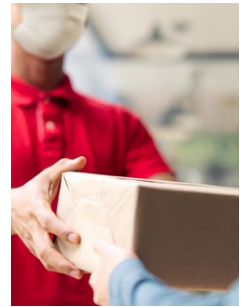
O3: Turn the current supply chain's social and environmental challenges into opportunities and answers to pain points, while aligning them with strategic objectives. For example, reducing the carbon footprint, ensuring responsible practices, circular retail paths, and digitizing warehouses.

O4: For social innovation projects that impact the supply chain, involve people who may not be traditional interlocutors with the agents of said chain, such as people from the purchasing department or logistics managers, but who can provide an enriched, complementary, and interdisciplinary view. This is the case, for example, of R+D+i, Corporate Social Responsibility, and Marketing and Communication management. Transversal social innovation committees are a helpful tool for this purpose.

B1: Difficulty may arise in generating shared views on the results or even the process of social innovation practices. A continuous dialogue between the company, its supply chain and the social agents involved can help align interests, as well as the definition of a common roadmap that defines common interests, such as improving production capacity, operations planning or the management of product life cycles.

B2: Limited management indicators and metrics for evaluating this type of project can generate uncertainty. Managing relationships with external stakeholders (e.g., NGOs, local communities, social businesses, foundations), together with those along the supply chain, opens up endless questions concerning the future in the absence of accurate measures.

B3: The exemplary power of large multinationals is not always transmitted to collaborators along the supply chain. When communication is poorly managed, producers, distributors, logistics operators, etc. may even perceive social innovation as another tool of control and standardization on the part of the company-client. Social innovation should not be, in any case, an imposition, but rather an instrument of collaboration and co-creation.



External factors:

O5: Social innovation promotes self-regulation of social and environmental issues that affect supply chains around the world and will affect them even more in the future. Thanks to these projects, new codes and standards can be developed through consensus with civil society and public authorities. Their success also relies on their ability to make certain social causes visible and share them on an international scale within a framework of other experiences.

O6: Joint sector initiatives can help mitigate the risks that affect certain industries and their supply chains, as well as scale up social innovation projects that have proved difficult to replicate.

O7: Companies and supply chains can benefit from social innovation projects in tangible and intangible terms. On the one hand, they may attract financing from national and international organizations, as well as investors interested in socially responsible investment. On the intangible side, they may also improve a company's reputation and, therefore, that of its collaborators.

B4: Social innovation projects involve, by their very nature, a multistakeholder dynamic. This implies that, in addition to a company and its chain, a variety of external groups, such as users, citizens, civil associations, public institutions and even international organizations, also participate, adding complexity to the process. Managers face great challenges when supervising the complex relational architecture associated with these projects.

B5: In line with the previous barrier, those responsible may lack the communication skills necessary to carry such projects out; their results, therefore, are difficult to transfer to the social fabric. Some of these skills include, for example, absorption of knowledge on the part of social agents, assimilation of environmental solutions implemented in other sectors or industries, reconfiguration of suppliers' prior knowledge with new perspectives and implementations, etc.

B6: Social innovation, as explained in the first part of this article, must be scalable and replicable. However, growth and inclusion at scale have yet to be fully addressed when implementing social disruption along the supply chain. This requires, in addition to the aforementioned alliances, resources, technology, and an international framework that addresses fundamental challenges like extreme poverty, income inequality throughout the world, and a lack of healthcare services.

In short, these barriers and opportunities delineate a framework for action from which managers and directors can begin to work based on

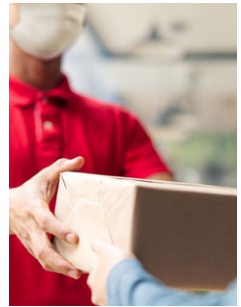


the factors analyzed. Thus, this new management approach towards supply chains as platforms for social innovation turns pronounced social and environmental challenges and risks into levers of change. This brings with it challenges of the highest order for professionals:

(1) On the one hand, it implies a critical look inside an organization to examine if its current structure, management model, metrics, resources, and capacities, as well as its culture and leadership, are prepared to take on such complex processes.

(2) On the other hand, this same look must turn outwards to design a necessary relational architecture with producers, distributors, and transporters in order to generate concrete results.

(3) In this sense, communication as a management instrument generates not only necessary spaces for dialogue, collaboration, and co-creation in these two areas, but also alleviates tensions throughout the process, while also positioning the company as a relevant actor in the social innovation sphere.



REFERENCES

Aksoy, L., Alkire, L., Choi, S., Kim, P. B. & Zhang, L. (2019). "Social innovation in service: a conceptual framework and research agenda". *Journal of Service Management*, 30(3), 429-448.

Ayob, N., Teasdale, S. & Fagan, K. (2016). "How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept." *Journal of Social Policy* 45(4), 635-653.

Cajaiba-Santana, G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.

Carvalho, A.P. & Barbieri, J.C. (2012). "Innovation and Sustainability in the Supply Chain of a Cosmetics Company: A Case Study." *Journal of Technology Management and Innovation* 7(2), 144-56.

Cassiman, B. & Veugelers, R. (2006). "In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition". *Management science*, 52(1), 68-82.

Cheng, J.-H. (2011). "Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains". *International Journal of Information Management*, 31(4), 374-384.

Cherrafi, A., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Mishra, N., Ghobadian, A. & Elfezazi, S. (2018). "Lean, green practices and process innovation: A model for green supply chain performance". *International Journal of Production Economics*, 206, 79-92.

Chesbrough, H. (2006). "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Harvard Business Press, Boston, MA.

Clements, M. D. & Sense, A. J. (2010). "Socially shaping supply chain integration through learning". *International Journal of Technology Management*, 51(1), 92-105.

Eichler, G. M. & Schwarz, E. J. (2019). "What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature". *Sustainability*, 11(2), 522.

Elkington, J. (1997) "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business". Capstone, Oxford.

Fawcett, S.E., Magnan, G.M. & McCarter, M.W. (2008). "A three-stage implementation model for supply chain collaboration". *Journal of Business Logistics*, 29(1), 93-112.

Foro Económico Mundial (2021), retrieved from Retrieved from: <https://reports.weforum.org/social-innovation/what-are-the-business-benefits-to-pursuing-social-innovation>.

Gupta, A., Dey, A. & Singh, G. (2017). "Connecting corporations and communities: Towards a theory of social inclusive open innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(17).

Jali, M.N., Abas, Z. & Ariffin, A.S. (2017). "Social innovation in the context of strategic knowledge management processes for supply chain performance enhancement". *International Journal of Supply Chain Management*, 6(1), 233-237.

Klassen, R. D. & Vereecke, A. (2012). "Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance". *International Journal of Production Economics*, 140(1), 103-115.

Maines da Silva, L. (2017). "The Social in Corporations: The Possibility of Being Responsible or Innovative." *Journal on Innovation and Sustainability*, 8(4), 60-74.

Mulgan, G. (2006). "The process of social innovation". *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.

Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). "Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation". *The open book of social innovation*. London: National Endowment for Science, Technology and the Art : Young Foundation, 2010.

Poist, R.F. (1989). "Evolution of conceptual approaches to the design of logistics systems: a sequel". *Transportation Journal*, 28(3), 35-39.

Pol, E., & Ville, S.P. (2009). "Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?" *Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.

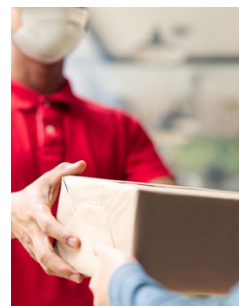
Ritchie, W.J., Young, G., Shahzad, A.M., Kolodinsky, R.W. & Melnyk, S. A. (2015). "The influence of plural organizational forms on beliefs and outcomes related to new product adoption". *Management Decision*, 53(7), 1619-1641



- Shimada, T. & Van Wassenhove, L. N. (2019). "[Closed-Loop supply chain activities in Japanese home appliance/personal computer manufacturers: A case study](#)". *International Journal of Production Economics*, 212(C), 259-265.
- Spena, T. & De Chiara, A. (2012). "CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective". *International Journal of Technology Management*, 58(1/2), 83-108.
- Van der Have, R.P. & Rubalcaba, L. (2016). "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?" *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.
- Wong, A., Tjosvold, D. & Chunhong L. (2009). "Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence". *British Journal of Management*, 20(2), 238-251.
-

NOTES

1. <https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/forum-social-innovations.htm>
2. World Economic Forum (2021). [Why social innovation matters to business](#) (<https://bit.ly/3pVXhJv>)
3. The article database is available from any of the article authors.





Isabel Olloqui Genaro
Universidad de Navarra
iolloqui@unav.es



Monica Recalde
Universidad de Navarra
mrecalde@unav.es



José Antonio Alfaro Tanco
Universidad de Navarra
jalfaro@unav.es

Factores para Impulsar la Innovación Social en el Ámbito de la Cadena de Suministro: Nuevos Retos y Oportunidades

Factors for Promoting Social Innovation Along the Supply Chain: New Challenges and Opportunities

I. INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 ha subrayado la importancia estratégica de las cadenas de suministro a nivel internacional. Sus eslabones han sido y continúan siendo claves para proporcionar los productos y servicios esenciales a todos los rincones de nuestro planeta, demostrando su resiliencia y capacidad para mantener las operaciones empresariales. En los próximos años, se revelarán también como plataformas desde donde implementar con éxito las prácticas de innovación social.

Ya en el presente, son muchos los factores de contexto que han situado a la Innovación Social (IS) en la cadena de suministro (CS) en primera línea del debate profesional y académico. Además de la reciente crisis sanitaria citada, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, instrumentos financieros como el Programa Europeo de Empleo e Innovación Social (EaSI) o el Foro Económico Mundial posan su mirada sobre las cadenas de suministro en este tipo de prácticas innovadoras. Y es que la innovación social se presenta como una fórmula que integra, además de los intereses económicos también los sociales y ambientales en proyectos de innovación de las compañías para hacer frente a los retos globales. En palabras de la OECD: "La innovación social busca una nueva respuesta a



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza el estudio de la cadena de suministro como ámbito desde donde las empresas pueden llevar a cabo actividades de innovación social. Con esta premisa, se realiza una propuesta de factores ordenados que impulsan la innovación social en la cadena de suministro. Entre ellos, cabe destacar una cultura corporativa orientada a la sensibilidad social, una estrategia integrada en materia económica, social y ambiental, la regulación y la transversalidad de la comunicación como motor en estas prácticas. Finalmente, se exponen siete oportunidades y seis barreras en su implantación.

EXECUTIVE SUMMARY

This article discusses the study of the supply chain as an area from which companies can carry out social innovation activities. With this premise, a proposal is made of relevant factors that drive social innovation in the supply chain. These include a corporate culture oriented to social sensitivity, an integrated strategy in economic, social and environmental matters, the regulation and transversely of communication as an engine in these practices. Finally, seven opportunities and six barriers to its implementation are exposed.

los problemas sociales”¹, y precisamente para hacer frente a estos desafíos, las empresas rara vez innovan solas y dependen, cada vez más, de fuentes externas para fortalecer y acelerar su estrategia de innovación (Cassiman y Veugelers, 2006). Por consiguiente, se apunta a la necesidad de colaborar con otras empresas, instituciones, organizaciones y sociedad civil a lo largo de todo el proceso de innovación: desde la creación de ideas hasta la implementación comercial. Sin embargo, existen todavía pocos estudios que hayan concretado cómo puede integrarse esta innovación en la estrategia y en las operaciones de las empresas.

El enfoque de este artículo es adentrarse en un territorio poco explorado donde la cadena de suministro es una plataforma para la innovación social empresarial. No en vano, el Foro Económico Mundial apunta que la innovación social es una oportunidad para las empresas a la hora de fortalecer sus cadenas de suministro (Foro Económico Mundial, 2021). La CS se presenta como un entorno desde donde efectuar la innovación conjunta apuntada en el párrafo anterior y, al mismo tiempo, posibilita una producción, distribución y comercialización más sostenibles.

Este artículo tiene como objetivo dilucidar qué factores clave promueven estas prácticas en colaboración con productores, distribuidores, proveedores o transportistas, entre otros. Para ello comienza enmarcando la relación entre estos dos conceptos claves para dar paso a una revisión sistemática y un análisis de los escasos precedentes en investigación. De estos hallazgos previos se extrae una propuesta en forma de factores que ayuden a la comunidad científica y empresarial a, por un lado, ordenar futuras líneas de investigación y, por otro, orientar a las empresas en su implantación.

2. INNOVACIÓN SOCIAL EN LA CADENA DE SUMINISTRO

“Es la sociedad quien nos da el derecho a estar activos, nuestra licencia para operar. Un líder empresarial tiene que pensar cómo solucionar los retos sociales de hoy, porque si no los resolvemos, no tendremos un negocio” (Peter Brabeck-Letmathe, Chairman of the Board, Nestlé).

El interés por la innovación social crece en el mundo empresarial y en la academia con el inicio del nuevo siglo, tal y como señalan Ayob,

Teasdale, y Fagan (2016) con “un enfoque en la innovación social como un proceso, mediante el cual nuevas formas de relaciones sociales conducen al cambio social, surgió en el cambio de milenio” (p. 648). Sin embargo, el cuerpo teórico se caracteriza por la fragmentación y la falta de consenso acerca de un concepto ambiguo que, a menudo, se asocia con otros como responsabilidad social corporativa o sostenibilidad (van der Have y Rubalcaba, 2016). Al respecto, Pol y Ville (2009) apuntan sobre la innovación social: “No hay consenso sobre su relevancia o significado específico en las ciencias sociales y humanidades” (p. 878). Los autores hacen una clasificación de cómo se ha conceptualizado el concepto de innovación social, llegando a la conclusión de que “el término ha desarrollado varios significados superpuestos que invocan conceptos como cambio institucional, propósitos sociales y bien público” (p. 881).

En línea con esta ambigüedad conceptual, el objetivo mismo de este tipo de innovación tampoco está claro para los investigadores. Cajaiba-Santana (2014), desde una perspectiva sociológica, se refiere a la IS como “nuevas prácticas sociales creadas a partir de acciones colectivas, intencionales y orientadas a objetivos asociados a promover el cambio social a través de la reconfiguración de cómo se logran las metas sociales” (p. 44), mientras que Pol y Ville (2009) la definen de forma más genérica como una innovación en la que “la nueva idea implícita tiene el potencial de mejorar la calidad o la cantidad de vida” (p. 880).

Murray et al. (2010) desde un prisma más empresarial se refieren a ella como “el desarrollo e implementación de nuevos productos, servicios o modelos para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones sociales” (p. 3). Así en el plano empresarial, crecen las compañías que a través de nuevos productos, sistemas y procedimientos aportan valor económico, social y ambiental como parte de sus prácticas de innovación. Respecto al propio proceso, los anteriores autores dibujan seis etapas en el siguiente modelo para explicar su desarrollo desde la exploración de oportunidades y retos hasta el cambio estructural o sistémico:

A pesar de propuestas como la anterior, uno de los mayores escollos en la comprensión de este fenómeno, tanto para profesionales como académicos, está relacionado con la falta de conocimiento respecto a cómo instrumentalizar los procesos de innovación social en las operaciones de las empresas (Mulgan, 2006).

PALABRAS CLAVE

Innovación social; cadena de suministro; empresas; sostenibilidad

KEYWORDS

Social innovation, Supply chain, Business, Sustainability

Figura 1. Espiral de la innovación social



Fuente: Murray et al. (2010)

La expansión de la innovación social como concepto, así como su práctica no han venido acompañada de una comprensión consensuada acerca de su significado y el modo de gestionarla. En parte, por la multitud de iniciativas y proyectos de muy distinta naturaleza difícilmente comparables entre sí, por ejemplo: emprendimiento social, bonos de impacto social, redes de difusión de iniciativas, plataformas de economía colaborativa, iniciativas de incubación y desarrollo de proyectos, entre otros. El conjunto de prácticas en las compañías resulta hasta el momento desigual en cuanto a contextos, lugares y alcance por lo que se hace muy difícil un análisis comparativo o inferir tipologías concretas que ayuden a clasificar dichas prácticas.

A efectos de este trabajo consideramos que una actividad para ser considerada innovación social debe cumplir tres requisitos:

- Añadir valor económico a la empresa y a toda su cadena de suministro para obtener una ventaja competitiva.
- Aportar una solución a problemas de tipo social y/o ambiental, por ejemplo, ayudar a un grupo social desfavorecido o permitir el desarrollo de una zona geográfica económica y/o socialmente deprimida.
- Realizarse en un ámbito de co-creación dentro de la cadena de suministro abierto, además, a distintos agentes sociales.

Precisamente en el último punto es donde la innovación social se enmarca como un tipo de innovación abierta. Es ampliamente aceptado que debido a la aceleración de los ciclos de innovación y al colapso

de fronteras entre organizaciones, las empresas necesitan colaborar con otros agentes, ya que el conocimiento necesario para innovar se distribuye dentro y fuera de las organizaciones (Chesbrough, 2006). Esto no sólo no es distinto en el caso de la innovación social, sino que la colaboración parece todavía más necesaria para abordar y escalar grandes problemas de tipo social y/o ambiental (por ejemplo, envejecimiento de la sociedad, desigualdades sociales, cambio climático, etc.).

Y es justamente aquí donde emerge la cadena de suministro como respuesta a los retos y brechas planteados en el párrafo anterior. En este sentido, las empresas individuales pueden tener difícil el modo de abordar problemas sociales y ambientales, pero lo pueden lograr mediante relaciones colaborativas en la cadena de suministro. De este modo, dicha cadena se presenta como una estructura desde la que instrumentalizar los procesos de innovación social en las empresas al tiempo de abrirse a nuevas oportunidades.

De hecho, recientemente, el Foro Económico Mundial (2021) señala tres beneficios estratégicos para las empresas que promuevan iniciativas de innovación social en la cadena de suministro:

- a) Garantizar la estabilidad del acceso a ciertas materias primas que se han vuelto escasas por cuestiones ambientales y/o por inviabilidad de pequeños proveedores. La amenaza de la escasez de cacao es un ejemplo de ello.
- b) Mejorar la propia calidad de las materias primas lo que, a su vez, respalda la capacidad de una empresa para lograr un sobreprecio al tiempo que fortalecer la lealtad del consumidor
- c) Gestionar la reputación y la respuesta proactiva de consumidores dispuestos a pagar más por cadenas de suministro socialmente responsables.

A pesar de todo lo anterior, aunque estudios previos insisten en las posibilidades colaborativas que brinda la cadena de suministro en términos de intercambio de conocimiento (Cheng, 2011) e innovación (Fawcett et al., 2008), apenas se ha abordado como plataforma de innovación social. Por ello, la identificación de factores que determinan la puesta en práctica de actividades de innovación social en el ámbito de la cadena de suministro puede ayudar a que profesionales y académicos compartan un entendimiento común.



3. DISEÑO DE ESTUDIO

Con el fin de conocer los factores que promueven la innovación social en la cadena de suministro, se realizó una búsqueda bibliográfica sistemática en bases de datos de carácter multidisciplinar y también especializadas. Además, se incluyeron en la búsqueda Bases de Datos de tesis doctorales. A continuación, se presenta el detalle de esta revisión sistemática:

Tabla 1. **Diseño de estudio y muestra**

Palabras Clave	Social Innovation; Supply Chain
Fechas de búsqueda	1999-2019
Idioma	Inglés
Tipo de búsqueda	Artículos científicos
Área de Conocimiento	Management
BASES DE DATOS – búsqueda inicial	
Nombres	Nº de artículos
UNIKA	31
Scopus	21
Web of Science	20
Business Source Ultimate	42
Ecolit	0
RepEc/IDEAS	6
Theses	0
ProQuest Dissertations &Theses Open	0

Fuente: elaboración propia

La muestra inicial alcanzó 120 artículos. Tras eliminar duplicidades, se analizaron un total de 77. En una segunda ronda, se descartaron aquellos que no tuvieran exactamente relación con el tema, donde dichos términos se encontraban sólo en la bibliografía o no contuvieran realmente esas palabras unidas sino por separado. Después de ese segundo filtrado se seleccionaron finalmente 39 artículos.

Para el análisis de estos 39 trabajos, se elaboró una base de datos con la siguiente información para cada uno de los artículos: título, revista en el que se ha publicado, año de publicación, autores, procedencia geográfica, *keywords* y temática. Además, en el caso de contener un trabajo empírico, el país y el sector donde se realiza y, si se da el caso, el nombre de las empresas analizadas².

4. ANÁLISIS DE HALLAZGOS

A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes del análisis efectuado. En primer lugar, cabe destacar que es habitual que los términos que son el foco del artículo Innovación Social (IS) y Cadena de Suministro (CS) estén en constante relación con otros como sostenibilidad, el conocimiento, la RSC, la gestión verde y los recursos. La **Figura 2** lo ilustra bien en la nube de conceptos que se recogen en los artículos seleccionados.

Figura 2. Nube de palabras clave/Keywords



Fuente: elaboración propia

De los 39 artículos analizados, desarrollamos en las siguientes líneas los que se centran en la relación entre innovación social y cadena de suministro, tanto en su análisis teórico como en los trabajos empíricos que acometen. Klassen y Vereecke (2012), hacen una aproximación a la IS desde un punto de vista organizacional. De hecho, analizan aspectos relativos a la seguridad de los empleados o clientes.



al bienestar o al desarrollo del entorno. Y muestran cómo la relación entre los agentes de la CS (encuentro, alianzas y modos nuevos de conectar proveedores) supone un impacto social, una mejora en calidad de vida. Por su parte, Ritchie et al. (2015) demuestran que las demandas internas por parte de los empleados de la organización son un *driver* fundamental en la adopción de la innovación social. en su trabajo muestran cómo un nuevo producto fruto de un proceso de innovación social tiene el potencial de convertirse en una herramienta efectiva para reducir costos y ofrecer un producto más seguro.

Respecto a la CS, Clements y Sense (2010) apuntan que, en la actualidad, la competencia no se da sólo entre empresas sino también entre cadenas de suministro que agrupan varios agentes. Por esta razón, la relación entre agentes emerge como objeto de análisis. De-fienden, específicamente, un mayor enfoque y una atención más sistemática hacia el aprendizaje social como plataforma de relaciones y conocimiento que se aplica a la innovación social.

Por su parte, Gupta, Dey, y Singh (2017) exponen dos motivos principales por los que implementar la innovación social. Por un lado, argumentan que nace para satisfacer una necesidad insatisfecha debido al fracaso de los mercados, del estado, e incluso la sociedad civil: “La persistencia de algunas de estas necesidades insatisfechas (también conocidas como problemas perversos) o problemas no resueltos durante mucho tiempo muestra que los arreglos institucionales existentes son inadecuados para este propósito” (p.1). Por otro, consigue aumentar, transformar y reestructurar las formas existentes de colaboración. En este sentido, los autores analizan cómo el ecosistema de innovación social “puede involucrar varios canales para servir a la sociedad, tales como empresa / empresa social, empresa con fines de lucro o sin fines de lucro basada en innovación social, asociación, cooperativa, grupos o incluso agente individual de cambio social” (p. 3). Incluso derivado de ello las innovaciones sociales involucran la movilización de personas a través de nuevos movimientos sociales. Estos movimientos pueden tener un lugar único o múltiple de núcleo o ancla institucional. En su artículo, además, destacan los conceptos de *frugal supply chain* y *frugal innovation* como modos de innovar en cadenas de suministros para conseguir que las empresas generen estructuras organizacionales de innovación más livianas que faciliten transformaciones más rápidas y sencillas de implantar.

Tal y como se explicaba al comienzo del epígrafe, la responsabilidad social corporativa es una de las palabras clave más empleadas

y es por eso que algunos estudios profundizan en su relación con la innovación social en la cadena de suministro. De hecho, Maines da Silva (2017) investiga el concepto de Innovación Social Corporativa (ISC) como una evolución del de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Tras analizar los artículos más citados sobre estudios de RSC y ISC, argumenta que la ISC ofrece resultados más sostenibles y que, a largo plazo, brinda resultados efectivos para las organizaciones privadas, así como para la sociedad y el medio ambiente. De hecho, el mismo autor apostilla que algunas iniciativas de RSC en la cadena de suministro “son unilaterales y no exigen la participación de la comunidad. Esa participación es necesaria para garantizar beneficios sostenibles a largo plazo. Ese es el propósito de la Innovación Social Corporativa” (p. 64).

En la misma línea de relacionar responsabilidad e innovación social, Spence y Chiara, (2012, p. 84) analizan estudios sobre acciones de responsabilidad social empresarial en la cadena de suministro y concluyen la importancia de “reconocer las expectativas de muchos grupos de interés con respecto a asumir una mayor responsabilidad social se convierte en el principal motor de la sostenibilidad, competitividad y crecimiento de una empresa” De este modo, se puede aumentar el potencial de innovación y generación de valor para la empresa y su red. Es más, los autores aportan un marco teórico de la RSC y la describen como “determinante” de la IS. Asimismo añaden que “las empresas deben considerar los intereses de las diferentes partes, centrándose principalmente en la cadena de suministro” (p.85).

Además de la relación entre responsabilidad e innovación social en la cadena de suministro, la transmisión o gestión del conocimiento es otra de las áreas de estudio más analizadas en la muestra. En palabras de Jali, Abas, y Ariffin (2017), “la creación de recursos de conocimiento superiores que son productos, procesos y servicios de introducción integrados proporcionan soluciones a largo plazo, mejoran el rendimiento y la ventaja competitiva”(p. 236). Este nuevo recurso de conocimiento superior funciona, por tanto, como una solución vital para mejorar el proceso de rendimiento de la red de gestión de la CS. Finalmente, este análisis dibuja una temática tan compleja como emergente. Como consecuencia de lo anterior, además, los profesionales de las empresas siguen sin tener claro cómo operacionalizar en sus cadenas de suministro su estrategia y/o proyectos de IS empezando por los elementos que impiden o hacen avanzar en este fe-

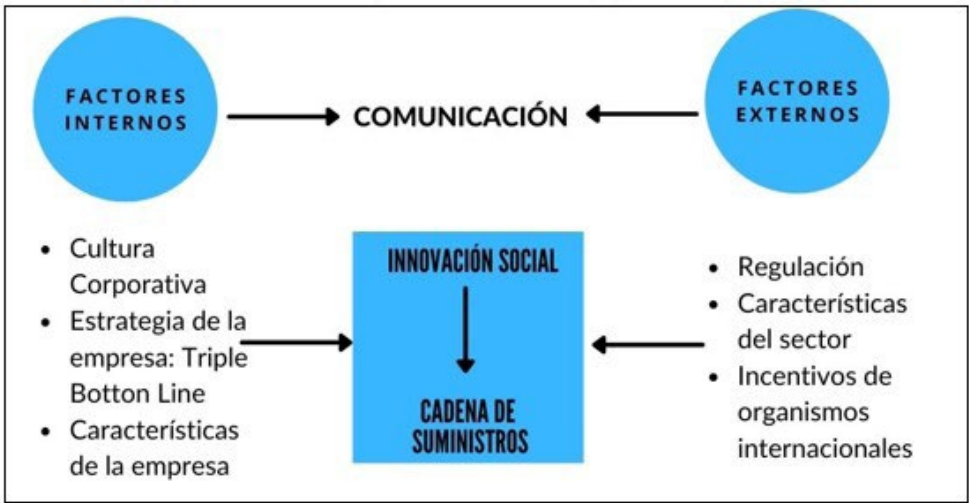


nómeno. Con estos gaps en el horizonte, parece necesario un paso adelante para avanzar en el cuerpo teórico y en la práctica profesional. El siguiente epígrafe propone un marco de factores al respecto.

5. PROPUESTA DE FACTORES PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN SOCIAL EN LA CADENA DE SUMINISTRO

La siguiente propuesta concluye con una guía de utilidad no sólo para investigadores sino también para profesionales. Este marco pretende extender el estudio de un área que, como se ha visto, es todavía difusa y embrionaria. Igualmente, la siguiente clasificación puede orientar en el ámbito profesional a gestores de empresas a implantar sus procesos de innovación en sus respectivas cadenas de suministro atendiendo a cada uno de los factores que se exponen. En la **figura 3** se ilustran los distintos factores hallados que ascienden a siete, tres en el área interna y tres en la externa, mientras que se incluye la comunicación como factor transversal.

Figura 3. Factores para impulsar la innovación social en la cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia.

Factores internos:**1. Cultura Corporativa: la innovación social comienza en el interior.**

La cultura corporativa emerge en la literatura y en las empresas analizadas como uno de los factores clave a la hora de implantar las estrategias de innovación social en la cadena de suministro. Los estudios revisados revelan que las empresas con una cultura corporativa proclive a la innovación tienen más posibilidades de desarrollar estrategias de innovación social y de implantarla en sus cadenas de suministro. De hecho, Maines da Silva (2017, 64) muestra en su estudio que “la innovación social está influida por la cultura” y, por tanto, un ADN innovador y sensible a los problemas sociales es el caldo de cultivo perfecto. Igualmente, Spena y De Chiara (2012) manifiestan en las tres empresas descritas que “en todos los casos, la visión de la responsabilidad social corporativa de las empresas comparte su orientación a la innovación con una amplia perspectiva que abarca cuestiones medioambientales y sociales en el diseño, creación y entrega efectiva de un producto rentable”. (p.92). Concretamente, en el caso de Timberland “desde que adoptó por primera vez el enfoque de responsabilidad social empresarial en 1992 para sostener las comunidades en las que viven y trabajan sus empleados, se han realizado muchas evoluciones para integrar los objetivos sociales y ambientales en la estrategia comercial de la empresa” (p.92).

2. Estrategia: beneficios sociales, ambientales y económicos de extremo a extremo de la cadena. Partiendo de la idea de que “la búsqueda de importantes beneficios sociales y medioambientales junto con objetivos económicos que generan resultados rentables para todos los miembros de la cadena de suministro es lo que hace que una cadena de suministro sea sostenible” (Carvalho y Barbieri 2012. p 145). Según Maines da Silva (2017. p. 63) este tipo de estrategia se atribuye a empresas que “buscan recursos que sean sostenibles y, por lo tanto, imitables, comúnmente encontrados y reemplazables, centrándose en la ventaja colaborativa”. Aunque se trasciende esa idea de que el criterio económico es el único a la hora de optimizar las operaciones en la cadena de suministro, algunos autores como Klassen y Vereecke (2012) matizan que para implementar estas particulares prácticas de innovación en dicha cadena es relevante que tenga asociada una actividad económica ventajosa para ser sostenible en el tiempo.





3. Características de la empresa: el efecto arrastre de las multinacionales.

Si bien es cierto que la IS puede darse en cualquier tipo de empresas independientemente de su tamaño, la realidad es que, Maines da Silva (2017) apunta que la mayor parte de las iniciativas investigadas hasta la fecha han tenido lugar o se han desarrollado en multinacionales. Esto puede relacionarse con lo que señala en su artículo Klassen y Vereecke (2012) quienes argumentan que en una CS hay empresas que tienen más influencia y poder, como las multinacionales, para tomar decisiones e incluso forzar a otras a que se sumen a ellas. Unido a ello, los autores añaden que las multinacionales podrían, en última instancia, promover cambios legales en los países en los que operan sus proveedores respecto a sus condiciones laborales o respecto a los propios procesos para elaborar y distribuir determinados productos.

Tradicionalmente, como explican Clements y Sense (2010), el sistema de relación en la CS estaba orientado a la optimización de recursos y, por tanto, al beneficio económico, pero la innovación social trae consigo una ampliación de enfoque gracias a la idea de innovar y generar impacto social.

Factores Externos:

4. Sector: hacia un nuevo paradigma colaborativo. Las propias regulaciones que un mismo sector pacta, son promotoras para implementar estas cuestiones en toda la cadena de suministro (Carvalho y Barbieri, 2012) hasta llegar a ejemplos como el señalado por Shimada y Van Wassenhove, (2019). En Japón y en el sector de los electrodomésticos, estos autores han estudiado cómo la ley de reciclaje ha hecho que se transforme el comportamiento de un sector y se optimicen los procesos del reciclaje, se minimice el impacto económico, cambien las costumbres de los clientes y se genere- en última instancia- un beneficio para el medioambiente. “Las tasas de reciclaje (es decir, la proporción de unidades de reciclaje a unidades procesadas para reciclaje en toneladas) han experimentado un crecimiento básicamente constante desde que la ley de reciclaje de electrodomésticos entró en vigencia en abril de 2001” (p. 261).

5. Regulación: políticas para incubar la innovación social. Hay que destacar que las empresas objeto de estudio llevaban años implementando políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En ocasiones, llevadas por la presión de clientes, regulación y partes interesadas (Cherrafi et al; 2018). Según explican Spina

and De Chiara (2012) las acciones de estas políticas son un acicate para innovar, generar más valor y tener en consideración los intereses propios y de toda su CS. Según las autoras, “las primeras consideraciones sobre la responsabilidad social en la cadena de suministro se remontan a Poist (1989), quien sugirió agregar cuestiones sociales a los impulsores económicos tradicionales del suministro” (p. 86).

Algunos investigadores van más lejos y apuntan que la IS viene a suplir algunas de las carencias de la RSC. Así, la innovación social estaría directamente alineada con la agenda de innovación de la empresa y aprovecharía los activos principales como su propia cadena de suministro y, particularmente, sus sistemas de distribución para implementarla. Según muestra el artículo de Maines da Silva (2017) la IS —a diferencia de la RSC— genera valor compartido ya que cuando se busca ese valor compartido, se innova en producto, en servicio y en estrategias más allá de los criterios que dominan el mercado. En este sentido, la IS ayuda a que estos proyectos innovadores se puedan medir y cuenten con la cooperación de las partes interesadas, entre las que está la CS.

En concreto, el punto de la regulación es destacado como factor muy relevante por algunos autores. Así, Maines da Silva (2017) muestra en su estudio cómo la RSC está más presente en el tejido empresarial cuando la regulación es fuerte. Regulación que puede ser estatal o que puede venir de la autorregulación de un sector en concreto. Esta idea es desarrollada por de Carvalho y Barbieri (2012) que explican cómo cuando una empresa está sometida a presiones —los nuevos requisitos legales, la demanda del cliente o la demanda de las partes interesadas— transfiere estas presiones a su cadena de suministro.

Maines da Silva (2017) apunta que, a más regulación, más presencia de medidas sociales en las empresas. Igualmente, Aksoy et al (2019) en un estudio reciente desarrollan esta idea: “Los gobiernos a menudo desempeñan un papel fundamental en la ampliación de las innovaciones sociales al aprobar leyes, asignar recursos públicos y otorgar autoridad a las agencias públicas. También permiten la innovación social al involucrarse en el cambio de políticas, crear incentivos fiscales o abrir los mercados de capital a iniciativas de innovación social” (p 438).

6.Organismos internacionales: incentivos que promueven la innovación social. Además de la regulación, aparecen los incentivos



por parte de organismos supranacionales como factor al que se presta atención en la muestra analizada. Entre ellos, en algunos de los artículos se citan a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Aksoy et al. 2019) En ellos instan a las empresas y a los gobiernos a sumarse a la iniciativa y proponen herramientas para que sea posible dicha implementación en toda la cadena de valor, donde están incluidos los proveedores. Los autores estudian el caso de la cadena de hoteles Hilton que ilustra muy bien la influencia de este factor en la implantación de la innovación social en la cadena de suministro -animados por los ODS- anunciaron que reducirá su huella ambiental a la mitad y duplicará su inversión de impacto social para 2030. Con este compromiso, Hilton se convirtió en la primera gran compañía hotelera en instituir objetivos basados en la ciencia para reducir las emisiones de carbono y enviar cero jabón a los vertederos. La estrategia de Hilton aclama un enfoque integral de turismo responsable y sostenible e incluye abordar la sostenibilidad ambiental, mejorar la inclusión, servir a las comunidades en las que opera, ayudar a las mujeres y los jóvenes de todo el mundo e impulsar un cambio social y ambiental positivo en toda la cadena de valor y la cadena de suministro para "hacer el mundo un lugar mejor" (p. 430)

Factor transversal

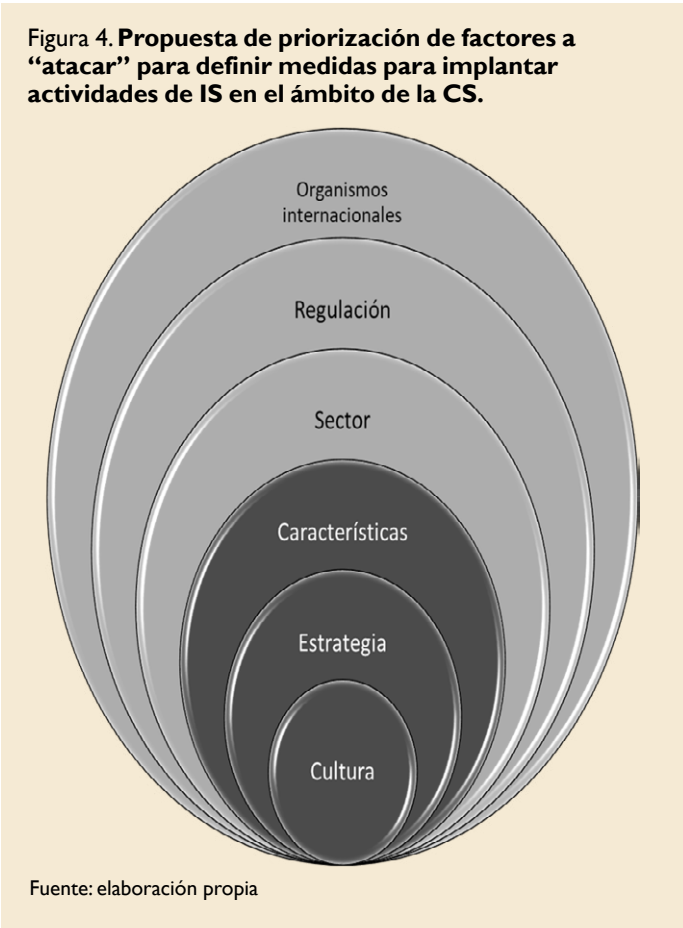
7. Comunicación: la fuerza motriz de la innovación social ¿Cuál es el papel de la comunicación y la transparencia dentro de la organización? Esta es la pregunta que se realizan Aksoy et al. (2019, p 441) a la hora de establecer los facilitadores y los inhibidores del éxito de las acciones de IS en la cadena de suministro. En esta misma línea, Spena y De Chiara (2012) señalan que resulta clave que las empresas tengan a la comunicación como una de las tareas clave tipificadas en todo proceso de innovación a lo largo de la cadena. Para conseguir mejoras en la innovación y competencia de la cadena de suministro resulta fundamental la comunicación entre agentes y la cercanía entre los mismos: poner rostro al proveedor, al colaborador (Wong, Tjosvold y Su, 2009). Ya en las conclusiones de su artículo, Aksoy et al. (2019, p 441) se plantean para futuras investigaciones cuál es el papel de la comunicación y de la transparencia en una organización. En la misma línea, de Carvalho y Barbieri (2012, p 147) apuntan a la comunicación como una herramienta necesaria para poder implantar la sostenibilidad en la cadena de suministro.



Como futura línea de investigación, cabría analizar la priorización de los factores claves en términos de definir y poner en práctica políticas y medidas para orientar la implementación de la innovación social en las cadenas de suministro. La figura 4 representa una primera sugerencia por parte de los autores, teniendo en cuenta, en primer lugar, los factores internos y luego, los factores externos.

El anterior esquema representa la necesidad de trabajar en los anteriores factores siguiendo una secuencia ordenada. De este modo, los internos representados en gris oscuro, tienen como punto de partida una cultura corporativa proclive a la innovación social, expresada en una estrategia y que se ve moldeada por las propias características de la compañía. En un segundo estadio, representado en gris claro, se observa la importancia de trabajar a nivel sectorial en primer término para posteriormente representar esos intereses comunes ante la regulación y, por último, optimizar los incentivos de

Figura 4. Propuesta de priorización de factores a “atacar” para definir medidas para implantar actividades de IS en el ámbito de la CS.



organismos internacionales. La comunicación, en coherencia con lo apuntado anteriormente, no se representa en una fase concreta de la secuencia. En esta línea y partiendo de este esquema, el siguiente epígrafe especifica el conjunto de oportunidades y barreras derivadas de la implantación en la cadena y cómo emplear la comunicación como factor motriz.

6. CONCLUSIONES: BARRERAS Y OPORTUNIDADES

La innovación social en la cadena de suministro implica, ante todo, desafíos internos y externos para los que se precisan unas recomendaciones específicas que se agrupan siguiendo el esquema anterior de factores internos y externos. A continuación, se detallan las siete oportunidades (representadas O1-O7) y seis barreras (B1-B6) y cómo la comunicación ayuda en dicha implementación:

Factores internos:

O1: generar estructuras colaborativas con la cadena de suministro: la innovación social es una oportunidad para abrir nuevas dinámicas de trabajo colaborativas entre la empresa y pequeños productores, comunidades locales, productores, agricultores, distribuidores o transportistas. Compartir conocimiento, ideas, información o mejoras podría transferirse a otras operaciones que garanticen la estabilidad de suministros, de precios, el acceso a nuevos mercados, mejorar las ubicaciones o reducir plazos de entrega, entre otras

O2: los proyectos de innovación social para ser sostenibles en el tiempo deben beneficiar a todos los eslabones de la cadena y no sólo a la empresa promotora. La transparencia de información es así un requerimiento a lo largo de todo el proceso para generar cadenas de suministro más fortalecidas y sinérgicas.

O3: convertir los desafíos sociales y ambientales de la actual cadena de suministro en oportunidades y respuestas a sus puntos críticos al tiempo de alinearlos con objetivos estratégicos. Por ejemplo, reducir la huella de carbono, garantizar prácticas responsables, rutas circulares de mercancías o digitalizar almacenes.

O4: incluir en los proyectos de innovación social con cadena de suministro a responsables de áreas que, aunque no sean interlocutores tradicionales con los agentes de dicha cadena como la dirección de compras o gerentes de logística, aportan una visión enriquecida, complementaria e interdisciplinaria. Es el caso,



por ejemplo, de la dirección de I+D+i, Responsabilidad Social Corporativa, Marketing y Comunicación. Los comités de innovación social transversales son una herramienta específica para tal fin.

B1: dificultad para generar visiones conjuntas sobre los resultados o, incluso, el propio proceso de las prácticas de innovación social. El diálogo continuo entre la empresa, su cadena de suministro y los agentes sociales involucrados puede ayudar para alinear intereses, así como la definición de una hoja de ruta común en intereses comunes como mejorar la capacidad de producción, la planificación de operaciones o la gestión de los ciclos de vida de los productos.

B2: falta de indicadores de gestión y métricas para evaluar este tipo de proyectos. La gestión de la relación con grupos de interés externos (ej. ONGs, comunidades locales, empresas sociales, fundaciones) junto a los propios de la cadena de suministro abre un sinfín de interrogantes en el horizonte empresarial a falta de mediciones certeras.

B3: la fuerza ejemplarizante de las grandes multinacionales citada anteriormente no tiene porqué transferirse, necesariamente, al conjunto de empresas que colaboran con ellas en la cadena de suministro. Es más, en algunos casos, si no se llegara a gestionar bien en el plano comunicativo, la innovación social podría ser percibida por algunos productores, distribuidores u operadores logísticos como una herramienta más de control y de homologación por parte de su empresa-cliente. La innovación social no debería ser, en ningún caso, una imposición sino un instrumento de colaboración y co-creación.

Factores externos:

O5: la innovación social es una palanca de autorregulación en aspectos sociales y ambientales que afectan y afectarán más en el futuro a las cadenas de suministro de todo el mundo. Gracias a estos proyectos se pueden desarrollar nuevos códigos y estándares consensuados con la sociedad civil y las autoridades públicas. El éxito de algunas prácticas reside también en su capacidad para visibilizar una determinada causa social y compartirlas en el marco de otras experiencias a escala internacional.

O6: las iniciativas conjuntas sectoriales son un caldo de cultivo para mitigar los riesgos que afectan a determinadas industrias y a sus cadenas de suministro, así como para escalar proyectos de innovación social que, hasta el momento, resultan difícilmente replicables.



O7: empresas y cadenas de suministro pueden beneficiarse en términos tangibles e intangibles de los proyectos de innovación social. Por un lado, atrayendo fuentes de financiación de organismos nacionales e internacionales, así como de inversores interesados en la inversión socialmente responsable. En el aspecto intangible, mejorando la reputación de su empresa y, por ende, la de sus colaboradores.

B4: los proyectos de innovación social, son por su propia naturaleza, multistakeholder. Esto implica que, además de la empresa y su cadena, también participan distintos colectivos externos como usuarios, ciudadanos, asociaciones civiles, instituciones públicas e incluso organismos internacionales que añaden complejidad al proceso. Gestionar la compleja arquitectura relacional de estos proyectos implica grandes retos para sus gerentes.

B5: siguiendo la barrera anterior, algunos de los responsables de estos proyectos todavía adolecen de las capacitaciones comunicativas necesarias para ejecutarlos y, por tanto, sus resultados resultan difícilmente transferibles al tejido social. Algunas de estas capacidades son, por ejemplo, la absorción de conocimiento por parte de agentes sociales, asimilar soluciones ambientales implementadas en otros sectores o industrias, reconfigurar el conocimiento previo de proveedores con nuevas perspectivas y aplicaciones, etc.

B6: la innovación social, según lo expuesto en la primera parte, tiene que ser escalable y replicable. Sin embargo, la búsqueda de crecimiento e inclusión a escala son todavía asignaturas pendientes a la hora de implementar disrupciones sociales en la cadena de suministro. Para ello, además de las alianzas mencionadas, se precisa de recursos, tecnología y también de un marco internacional que aborde desafíos de primer nivel como la pobreza extrema, la desigualdad de ingresos en todo el mundo o la falta de servicios de salud.



BIBLIOGRAFÍA

- Aksoy, L., Alkire, L., Choi, S., Kim, P. B. & Zhang, L. (2019). "Social innovation in service: a conceptual framework and research agenda". *Journal of Service Management*, 30(3), 429-448.
- Ayob, N., Teasdale, S. & Fagan, K. (2016). "How Social Innovation 'Came to Be': Tracing the Evolution of a Contested Concept." *Journal of Social Policy* 45(4), 635-653.
- Cajaiba-Santana, G. (2014). "Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework". *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51.
- Carvalho, A.P. & Barbieri, J.C. (2012). "Innovation and Sustainability in the Supply Chain of a Cosmetics Company: A Case Study." *Journal of Technology Management and Innovation* 7(2), 144-166.
- Cassiman, B. & Veugelers, R. (2006). "In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition". *Management science*, 52(1), 68-82.
- Cheng, J.-H. (2011). "Inter-organizational relationships and information sharing in supply chains". *International Journal of Information Management*, 31(4), 374-384.
- Cherrafi, A., Garza-Reyes, J. A., Kumar, V., Mishra, N., Ghobadian, A. & Elfezazi, S. (2018). "Lean, green practices and process innovation: A model for green supply chain performance". *International Journal of Production Economics*, 206, 79-92.
- Chesbrough, H. (2006). "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology". Harvard Business Press, Boston, MA.
- Clements, M. D. & Sense, A. J. (2010). "Socially shaping supply chain integration through learning". *International Journal of Technology Management*, 51(1), 92-105.
- Eichler, G. M. & Schwarz, E. J. (2019). "What sustainable development goals do social innovations address? A systematic review and content analysis of social innovation literature". *Sustainability*, 11(2), 522.
- Elkington, J. (1997) "*Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*". Capstone, Oxford.
- Fawcett, S.E., Magnan, G.M. & McCarter, M.W. (2008). "A three-stage implementation model for supply chain collaboration". *Journal of Business Logistics*, 29(1), 93-112.
- Foro Económico Mundial (2021), retrieved from Retrieved from: <https://reports.weforum.org/social-innovation/what-are-the-business-benefits-to-pursuing-social-innovation>.
- Gupta, A., Dey, A. & Singh, G. (2017). "Connecting corporations and communities: Towards a theory of social inclusive open innovation". *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(17).
- Jali, M.N., Abas, Z. & Ariffin, A.S. (2017). "Social innovation in the context of strategic knowledge management processes for supply chain performance enhancement". *International Journal of Supply Chain Management*, 6(1), 233-237.
- Klassen, R. D. & Vereecke, A. (2012). "Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance". *International Journal of Production Economics*, 140(1), 103-115.
- Maines da Silva, L. (2017). "The Social in Corporations: The Possibility of Being Responsible or Innovative." *Journal on Innovation and Sustainability*, 8(4), 60-74.
- Mulgan, G. (2006). "The process of social innovation". *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. & Mulgan, G. (2010). "Social innovator series: ways to design, develop and grow social innovation". *The open book of social innovation*.
- London: National Endowment for Science, Technology and the Art : Young Foundation, 2010.
- Poist, R.F. (1989). "Evolution of conceptual approaches to the design of logistics systems: a sequel". *Transportation Journal*, 28(3), 35-39.
- Pol, E., & Ville, S.P. (2009). "Social Innovation: Buzz Word or Enduring Term?" *Journal of Socio-Economics*, 38(6), 878-885.
- Ritchie, W.J., Young, G., Shahzad, A.M., Kolodinsky, R.W. & Melnyk, S. A. (2015). "The influence of plural organizational forms on beliefs and outcomes related to new product adoption". *Management Decision*, 53(7), 1619-1641



Shimada, T. & Van Wassenhove, L. N. (2019). "[Closed-Loop supply chain activities in Japanese home appliance/personal computer manufacturers: A case study](#)". *International Journal of Production Economics*, 212(C), 259-265.

Spena, T. & De Chiara, A. (2012). "CSR, innovation strategy and supply chain management: toward an integrated perspective". *International Journal of Technology Management*, 58(1/2), 83-108.

Van der Have, R.P. & Rubalcaba, L. (2016). "Social innovation research: An emerging area of innovation studies?" *Research Policy*, 45(9), 1923-1935.

Wong, A., Tjosvold, D. & Chunhong L. (2009). "Innovation by Teams in Shanghai, China: Cooperative Goals for Group Confidence and Persistence". *British Journal of Management*, 20(2), 238-251.



NOTAS

1. <https://www.oecd.org/fr/cfe/leed/forum-social-innovations.htm>
2. La base de datos de artículos se puede solicitar a cualquiera de los autores del artículo.

