



# V CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA RED RADAR



**GUSTAVO ADAMOVSKY  
RAÚL CABREJOS BURGA**

Adamovsky, Gustavo

V Congreso Internacional de Investigación en Competitividad y Desarrollo Sostenible de la Red Radar / Gustavo Adamovsky ; Raúl Cabrejos Burga. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : UCES - Editorial de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, 2022.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-1850-53-2

1. Empresas Familiares. 2. Pequeñas y Medianas Empresas. 3. Innovaciones. I. Cabrejos Burga, Raúl. II. Título.

CDD 658.022



# V CONGRESO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN EN COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA RED RADAR

**GUSTAVO ADAMOVSKY  
RAÚL CABREJOS BURGA**



Red para la Competitividad de las  
Pymes y el Desarrollo Sostenible

**UCES**

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES

# Instituciones miembro de la Red Radar - Abril 2022

1. UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA - ARGENTINA
2. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD DE JUÁREZ - MÉXICO
3. UNIVERSIDAD CENTRAL - COLOMBIA
4. UNIVERSIDAD CIENCIAS EMPRESARIALES (UCES) – ARGENTINA
5. UNIVERSIDAD DE CARTAGENA - COLOMBIA
6. UNIVERSIDAD DE CELAYA - MÉXICO
7. UNIVERSIDAD DE LA SALLE - MÉXICO
8. UNIVERSIDAD EAN - COLOMBIA
9. UNIVERSIDAD ESTATAL DEL VALLE DE ECATEPEC - MÉXICO
10. UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO - COLOMBIA
11. UNIVERSIDAD DE FLORES - ARGENTINA
12. UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO - MÉXICO
13. UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR - COLOMBIA
14. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ - PERÚ
15. UNIVERSIDAD PERUANO ALEMANA - PERÚ
16. ESCUELA SUPERIOR TECNOLÓGICA PRIVADA LA PONTIFICIA - PERÚ
17. LABORATORIO DE EVALUACIÓN Y EDUCACIÓN DIGITAL EN UNAN FES IZTACALA - MÉXICO

El comité científico de la Red Radar está conformado por académicos expertos en investigación en ciencias económicas de las universidades que conforman la Red. A continuación, se presenta a los académicos que han participado como directores en la evaluación de los tópicos que conforman este libro:

### **Sección: Comercio Internacional, Internacionalización, Relaciones Internacionales**

Dra. Cintya Limón

Universidad Tecmilenio | México

Dra. Lorena Piñeiro

Universidad EAN - Colombia

### **Sección: Emprendimiento e Innovación Social**

Dr. Rubén Molina

Universidad de Guanajuato | México

Dr. Jesús Urrutia

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez | México

### **Sección: - Empresa Familiar, Pymes y Estrategias de Competitividad**

Dra. Natalie Díaz

Universidad de Celaya | México

Dr. Adán Estela

Universidad Ricardo Palma | Perú

### **Sección: Gestión Organizacional**

Dra. Handrix García Durán

Universidad Jorge Tadeo Lozano | Colombia

Mg. Nazly Pérez

Corporación Universitaria Rafael Núñez | Colombia

### **Sección: Innovación, Negocios Digitales y TICs**

Dr. Cuauhtémoc González

Universidad de Celaya | México

Dr. Juan Pablo Baldomar

Universidad de Flores | Argentina

### **Sección: Logística y Cadenas de Suministro**

Dr. Nofal Nagles

Escuela la Pontificia del Perú | Perú

Dra. Isabel Pérez

Unitecnar | Colombia

## **Sección: Marketing y Comercialización**

Dra. Handrix García Durán  
Universidad Jorge Tadeo Lozano | Colombia  
Dra. Paola Mouthon  
Universidad de Cartagena | Colombia

Dr. Alexander Rueda  
Universidad Central | Colombia

## **Sección: Responsabilidad Social y Gestión Ambiental**

Dr. Raúl Cabrejos  
Universidad Privada Peruano Alemana | Perú

Dra. Tamara Pando Ezcurra  
Universidad Privada Peruano Alemana | Perú

## **Sección: Finanzas y Auditoría**

Dr. Mauricio Burgos  
Universidad Autónoma de Chile | Chile

Todas las investigaciones incluidas en esta obra fueron evaluadas por dictaminadores del comité científico de la Red Radar en un formato de pares abiertos garantizando aspectos éticos de la investigación. Las investigaciones fueron asignados a académicos especialistas de una institución y país diferente a los autores a fin de garantizar la pluralidad de la obra y la ausencia de conflictos de interés.

# PROLOGO

---

Qué difícil es escribir estas palabras por todo lo que ha significado la realización del congreso que termina materializándose también en este libro.

Todo evento realizado por la Red Radar y de nuestra universidad representa un gran desafío, debido al prestigio de ambas instituciones y la rigurosidad que exigen para las actividades científicas. Sumado a esto hay dos elementos que lo han hecho aún más desafiante: la aparición de la pandemia y el hecho de ser el primer congreso virtual para ambas entidades.

Recuerdo las primeras etapas, al inicio de la pandemia, donde se tenía de decidir la modalidad del evento a realizarse en octubre, con la incertidumbre que esta instancia traía aparejada. Se desconocía prácticamente todo acerca del nuevo virus, de sus consecuencias, duración, y la magnitud que iba a terminar teniendo. En las Ciencias Empresariales estamos acostumbrados a manejarnos con falta de información y niveles de desconocimiento o precisión de las elecciones que hacemos. Pero en esta ocasión era diferente, dado que estábamos ante lo que Taleb denomina un Cisne Negro, o sea una situación inesperada, impredecible, completamente inesperada y del alto impacto a nivel social y económico de escala mundial

Ante esa situación se tomó la decisión de realizar el congreso de forma virtual. Esta elección también traía acompañada una serie de complejidades, dada la falta de experiencia en este sentido y la intención de realizar algo diferente, que tenga un alto impacto a nivel científico.

Sin entrar en detalles extensos acerca del proceso, se puede decir que fue un trabajo arduo por parte de todo el equipo de la Red Radar como el de la UCES. Sin la colaboración de todos los miembros y las universidades que han colaborado, no se podría haber llevado adelante. Un verdadero trabajo colaborativo.

La importancia que tiene para nuestras instituciones la investigación rigurosa y de calidad, exigía lo mismo para el congreso. Después de un arduo trabajo y al cerrar la última jornada, se pudo decir que el objetivo se había logrado.

Tanto la UCES como la Red Radar, y sus universidades afiliadas, tienen entre sus prioridades la investigación científica, pilar fundamental para el desarrollo y crecimiento de la sociedad. De la investigación depende la economía, la salud, la educación e innumerables ciencias, dado que atraviesa absolutamente a todas ellas.

El presente libro sintetiza todo lo señalado en los párrafos anteriores. La calidad de los trabajos aquí presentados, son una muestra cabal de la cualidad destacable de cada uno de los investigadores que han participado de ellos.

Para una mejor lectura, el presente libro está separado en capítulos, que son los que representan a las secciones en las cuales se ha dividido el congreso. No hay un orden a seguir, por lo que el lector puede comenzar desde las primeras páginas, siguiendo el orden que hemos establecido o puede seleccionar una sección de su interés y seguir el orden de su preferencia.

No dudo que será de gran utilidad para la sociedad en general y para el mundo académico y científico en particular.

---

Este libro ha sido elaborado en base a los trabajos de investigación realizado por profesionales investigadores de los diferentes países de Latinoamérica, que participaron en el V Congreso Internacional de Investigación de la Red Radar, donde brindaron aportes importantes a la reflexión crítica sobre el quehacer investigativo en temas de Competitividad, la productividad, Comercialización, Desarrollo Tecnológico, Marketing y otros temas siempre buscando el desarrollo empresarial y tecnológico.

Este libro tiene por finalidad difundir los trabajos de investigación realizado por profesionales de diferentes campos del conocimiento, para que su esfuerzo sea conocido por otros profesionales y alumnos que se incentiven a la producción científica e incursionen al mundo de la investigación.

Este Libro sera un motivador en las universidades de Latinoamérica para que otras universidades se interesen de integrar la Red radar para difundir conocimientos, de esa manera ir formando una comunidad de profesionales unidos en el camino de la investigación, esto se viene demostrando durante los eventos organizados donde han participado profesionales de Argentina, Colombia, Perú, Chile y México

Todos los años la Red Radar, realiza congresos internacionales de investigación las cuales culminan con una publicación, como parte de su objetivo específico de creación, quiero resaltar la importancia de las buenas competencias de investigación y de los temas que se abordaron. Un reconocimiento a la Universidad de Ciencias Empresariales (UCES) por haber asumido la responsabilidad de ser el organizador del evento y haberlo realizado en forma exitosa, cuya responsabilidad recayó en la persona de Dr. Gustavo Adamovsky, Decano de Facultad.

Un libro es el mejor compañero, para romper el silencio y profundizarnos en su contenido, de esta manera nos permitirá generar nuevas ideas, haciéndonos más sabios y sobre todo mejores seres humanos.

---

**Dr. Raúl Cabrejos Burga**  
**Presidente Red Radar**



# índice

---

## Capítulo 1 - Comercio Internacional, Internacionalización, Relaciones Internacionales

1. Calidad Percibida por los Usuarios de un Organismo de Promoción de Exportaciones tras 3 años de Aplicación de una Encuesta de Satisfacción .....11
2. Innovación, Competitividad e Internacionalización en las Pymes .....26

## Capítulo 2 - Emprendimiento E Innovación Social

3. Análisis de la Problemática de los Productores de Agave-Mezcal en San Felipe, Guanajuato, México: una Propuesta para su Fortalecimiento Empresarial .....37
4. Competitividad, elemento clave en la formación de emprendimiento para el desarrollo de las MiPyMes del sector terciario. Caso Mexicali, México .....53
5. El Emprendimiento Social Vía para el Impulso de la Educación Emprendedora .....72
6. Emprendimiento Social: Estudio De Caso Diente contentos .....88
7. Estudio Exploratorio acerca de las Limitaciones del Emprendimiento Femenino en México .....110
8. Una Mirada a la Universidad Emprendedora: el Caso de una Oficina de Enlace Industrial de una Universidad Pública. ....126
9. La Intención Emprendedora y la Innovación Social en los Estudiantes Universitarios .....142

## Capítulo 3 - Empresa Familiar, Pymes y Estrategias de Competitividad

10.	Cultura de Negociación y la Competitividad de las Pymes, Perú .....	173
11.	Gestión Profesional de las Operaciones en la Agroindustria. ¿Es Una Oportunidad para las Pymes .....	186
12.	Modelo de Competitividad para la Agroindustria en el Estado de Jalisco, México.....	197
13.	Modelo de Gestión Organizacional para Empresas Familiares, Enfocado al Fortalecimiento de la Sucesión Generacional .....	217

## Capítulo 4 -Gestión Organizacional

14.	El Liderazgo de la Gestión de una Organización Educativa y el Coaching como Propuesta de Mejora para el Rol de sus Líderes .....	233
15.	Gestión del Conocimiento en Empresas Multinacionales: El Caso Comparativo entre Arcor y Nestlé Argentina desde un Enfoque Estratégico .....	275
16.	Generaciones poblacionales de la Era Digital en la Policía Federal Argentina .....	300
17.	El Cuadro de Mando Integral (CMI) como vector de análisis de indicadores para alternativas de inversión .....	324

## Capítulo 5 - Innovación, Negocios Digitales Y TICs

18.	De la Práctica a la Teoría: la Creación de un Modelo Innovador .....	345
19.	Gamificación como estrategia de enseñanza en la administración de empresas .....	358
20.	Transformación Digital y Marketing Digital Frente a la Pandemia COVID-19 en Latinoamérica .....	369

## Capítulo 6 - Logística y Cadenas de Suministro

21. Implementación del intercambio electrónico de datos e interoperabilidad del puerto de Cartagena desde la perspectiva del programa red de puertos digitales y colaborativos de américa latina y el caribe (RPD&C) .....382
22. Capital Intelectual desde los Atributos del Sector Logístico de Cartagena Indias .....399

## Capítulo 7 - Marketing y Comercialización

23. Co-Branding: Estrategia Cooperación entre la Marca País Colombia y Empresas Aliadas del Sector Agroindustrial .....413
24. Desarrollo del Modelo Hotelqual para la medición de la calidad del servicio hotelero en Tamasopo, S.L.P., México .....429
25. Estrategias de Ingreso en el Corto Plazo .....445
26. La Crisis de Reputación de las Marcas en el Entorno Digital: Análisis de Casos y Recomendaciones .....458
27. Propuesta de Valor del Departamento de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Rioverde .....468

## Capítulo 8 - Responsabilidad Social y Gestión Ambiental

28. Mejora Sostenible de Pensiones de Jubilación y de Auxilio al Adulto Mayor Pobre en Perú .....487
29. Herramienta para la Gestión Sustentable en Alojamientos Turísticos - Gestión Eficiente del Recurso Agua .....491
30. La Economía Circular y los Sistemas Complejos: Integración de los Nuevos Paradigmas de la Economía a la Teoría de la Complejidad .....507
31. Responsabilidad Académica en la Gestión de la Diversidad Cultural como Factor de Desarrollo Sostenible y de Producción de Conocimiento Científico Significativo y Situado .....520

## Calidad Percibida por los Usuarios de un Organismo de Promoción de Exportaciones tras 3 años de Aplicación de una Encuesta de Satisfacción

Y. D. Cisneros-Reyes<sup>a\*</sup>, D. del C. Caldera-González<sup>b</sup> and M. G. Arredondo-Hidalgo<sup>c</sup>

<sup>a</sup>Departamento de Arte y Empresa, Universidad de Guanajuato, Salamanca, México, ycisneros@ugto.mx;

<sup>b</sup>Departamento de Estudios Organizacionales, Universidad de Guanajuato, México, calderadi@gmail.com;

<sup>c</sup>Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, Guanajuato, México, lupita@grupocrea.com.mx

Carretera Salamanca-Valle de Santiago km 3.5+1.8 Comunidad de Palo Blanco, C.P. 36885  
Salamanca, Gto., México, Tel. +52 464 647 9940 ext. 2491

Esta investigación fue apoyada por CONACyT a través de la Convocatoria 2020 2do Año de Continuidad de Estancias Posdoctorales Vinculadas al Fortalecimiento de la Calidad del Posgrado Nacional

Mesa: Comercio Internacional, Internacionalización, Relaciones Internacionales

Buenos Aires, Argentina 29 y 30 de octubre 2020

Los Organismos de Promoción de Exportaciones (OPE), con sus respectivos programas, son uno de los instrumentos para lograr aumentar el valor y grado de diversificación de éstas (Urmeneta, 2018). Ante la coyuntura económica actual, los cuestionamientos sobre el impacto real de la acción de los OPE vuelven a cobrar vigencia. El importante papel que desempeñan las OPE regionales también puede ser medido desde la experiencia de las empresas que hacen uso de los servicios públicos de promoción de exportaciones. La información de la percepción de la calidad de los servicios proporcionados durante los años 2017, 2018 y 2019 por el OPE regional COFOCE a 74 empresas usuarias permite concluir que la satisfacción de los usuarios es alta y congruente con sus objetivos institucionales, no obstante, se documenta que los procesos de mejora de la calidad deben ser un esfuerzo continuo y consistente a lo largo del tiempo.

Palabras clave: OPE; COFOCE; encuesta de satisfacción

### ***Organismos de Promoción de Exportaciones***

En la mayoría de los países de América Latina y el Caribe se promueven las exportaciones en términos de aumentar su valor y su grado de diversificación. Los Organismos de Promoción de Exportaciones (OPE), con sus respectivos programas, son uno de los instrumentos para lograr estos objetivos (Urmeneta, 2018).

Los OPE también son conocidos como organizaciones de promoción comercial (OPC, TPO en inglés), agencias de promoción de exportaciones (APE, EPA en inglés) o instituciones de facilitación de comercio. Urmeneta (2018) los define como organismos técnicos que buscan incrementar las exportaciones, la participación de una mayor cantidad de productores y de empresas en los envíos al exterior; se enfocan en ofrecer servicios de apoyo hacia los emprendedores, ante la existencia de fallas de mercado debidas a asimetrías de la información.

Estas asimetrías consisten en que las partes (país importador y/o país exportador) no poseen la información suficiente para realizar adecuadamente una operación comercial internacional.

Los problemas de información son una de las barreras al comercio más importantes tanto en términos de frecuencia de aparición como grado de severidad (Leonidou, 1995; Rauch & Trindade, 2002; Feenstra & Hanson 2004; Kneller & Pisu 2007) y pueden llegar a ser tan importantes para los países en vías de desarrollo que incluso podrían considerarse causantes de otras barreras al comercio exterior (Lozano, 2017).

Cuando las empresas deciden exportar, entre otras cosas, deben conocer:

- El proceso formal de exportación en el país
- Los métodos de transporte de la mercadería y sus costos correspondientes
- Los potenciales mercados en el exterior y sus perfiles de demanda
- Las condiciones de acceso a tales mercados
- Los canales a través de los cuales pueden despertar interés en sus productos y para la comercialización; y

- Los posibles socios comerciales (Volpe Martinicus, 2010).

Si no se conoce al menos esta información, puede erigirse una importante barrera a la entrada a los mercados tanto en el caso de bienes diferenciados (bienes que son distintos en sus características y calidad) como de bienes experienciales (bienes cuya calidad sólo se revela a través del consumo o uso) (Volpe Martinicus, 2010).

De hecho, la falta de entendimiento del negocio internacional ha sido identificada como una habilidad gerencial que afecta el desarrollo exportador de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y la información insuficiente de los mercados como variable de mercadotecnia condicionante del éxito exportador de las mismas (Martínez Villavicencio, 2006).

Una solución que ha sido propuesta por la mayoría de las naciones para combatir esta situación es el diseño de políticas de promoción de exportaciones, generalmente a cargo de OPE ya que suministran información de mercados extranjeros y dan a conocer la oferta doméstica de los productos y al menos desde un punto de vista teórico, contribuyen a atenuar los efectos de la información imperfecta y finalmente aumentar y diversificar las exportaciones (Volpe Martinicus, 2010).

Por lo anterior y con el fin de apoyar el proceso exportador, en las últimas décadas se observa un aumento de los presupuestos gubernamentales destinados a este propósito, el cual también se ha transformado en parte de las acciones de los organismos internacionales (Lederman et al., 2015; Schmidt & Ferreira, 2015).

La discusión sobre los efectos e impactos de los OPE, sobre la base de estudios empíricos, ha enriquecido el debate y ha generado modificaciones en la acción de estas entidades, lo que es muy importante considerando que los recursos públicos son escasos y requieren los máximos esfuerzos para una mejor eficiencia en su asignación (Urmeneta, 2018).

La efectividad de las OPE puede depender de:

- (1) Las políticas macroeconómicas y sectoriales relevantes
- (2) Los rasgos institucionales y la estructura de incentivos asociada y
- (3) El tipo de actividades de promoción desarrolladas y la clase de instrumentos específicos utilizados (Volpe Martinicus, 2010)

Sin embargo, la modificación en los escenarios hace difícil evaluar el impacto real de la acción de los OPE. Los estudios internacionales sobre la materia inician en la década de 1970, adquiriendo mayor relevancia a partir de la década de 1990. Algo similar ocurrió con la crisis del año 2009 cuando el optimismo sobre las posibilidades de crecimiento de las exportaciones, y el positivo efecto de los OPE en ello, abrió paso a un mayor cuestionamiento (Urmeneta, 2016).

Ante la coyuntura económica actual, agravada por la pandemia de COVID-19 y precedida por una complicada época de desarrollo comercial en todo el mundo, estos cuestionamientos vuelven a cobrar vigencia.

Ya no es suficiente la declaración de un apoyo gubernamental para el incremento de las exportaciones, sino que es necesario demostrar que las políticas y programas han sido eficientes y eficaces.

Es posible afirmar que en la actualidad se configura una etapa más exigente para la evaluación de los resultados de los OPE, debido al estancamiento del comercio mundial (2013-2016), a raíz de lo cual decrecen las exportaciones y las importaciones (CEPAL, 2016), y también del número de empresas exportadoras de América Latina, excepto aquellas que exportan a Asia (Urmeneta, 2016).

A menudo surge el cuestionamiento acerca de la pertinencia de los OPE y sobre si constituyen una burocracia innecesaria, sobre todo al comparar su trabajo con el que desarrollan a nivel nacional las embajadas y los consulados de los países. Además, se plantea la cuestión si todas las representaciones diplomáticas y secciones comerciales cuentan con personal calificado para llevar adelante la compleja y altamente específica tarea de promoción comercial. Por otra parte, se cuestionan los mecanismos institucionales de coordinación existentes entre las agencias y los agregados comerciales en su nivel de suficiencia. Y, por último, se debate también sobre la estructura de incentivos y si ésta impulsa efectivamente la actividad de promoción comercial (Asociación de Estados del Caribe, 2019).

Frecuentemente, los OPE son de carácter nacional y las investigaciones acerca de su funcionamiento, resultados y evaluación se centran en éstos debido a la relevancia de sus operaciones agregadas como a la disponibilidad de la información.

A finales de los años ochenta del pasado siglo, el Banco Mundial llevó a cabo un estudio de evaluación de los OPE en los países en desarrollo (Hogan et al., 1991) concluyendo que la mayor parte de los trabajos no encontraba un efecto positivo de estas agencias sobre las exportaciones. Entre los principales factores explicativos de este resultado se señalaron las políticas de sustitución de importaciones en estos países, los escasos recursos dedicados a tal fin, la baja calidad de los servicios ofrecidos a los exportadores y las deficiencias en la gestión de estas agencias, conducidas por funcionarios escasamente formados y completamente desconectados de las necesidades de sus clientes del sector privado (Kessing & Singer, 1991).

En cambio, la evidencia encontrada en los últimos años es más favorable (Van Biesebroeck et al., 2016). Desde comienzos del siglo XXI, un número creciente de estudios empíricos, casi todos publicados en la última década, han investigado la efectividad de las actividades de promoción de las exportaciones tanto desde un enfoque macroeconómico como desde una perspectiva microeconómica y, si bien no es fácil sintetizar todos los hallazgos, es posible concluir que casi todos los estudios encuentran que las actividades de promoción del comercio exterior tienen un impacto positivo sobre las exportaciones (Gil Pareja et al., 2017).

Como se mencionó, prevalecen básicamente dos enfoques para el desarrollo de estos estudios: macroeconómicos y microeconómicos. Las investigaciones que adoptan el enfoque macroeconómico usan datos agregados y flujos de comercio bilaterales de países o regiones; en conjunto, encuentran efectos positivos de las actividades de promoción de las exportaciones (Gil Pareja et al., 2017).

Algunos de estos trabajos han centrado su atención en el análisis del impacto de las embajadas y consulados sobre el comercio de bienes y servicios, entre éstos se encuentran el de Rose (2007), Segura y Vilarrubia (2008), Gil Pareja, et al. (2007), Hayakawa et al. (2014) y Cassey (2014), mientras que otros se enfocan en investigar los efectos de los recursos financieros dedicados a la promoción de las exportaciones como el de Castro & Saslavsky (2009) y Lederman et al. (2010). Algunos autores como Saldías (2018) y Lee (2018) se enfocan en el componente nacional de innovación y finalmente Urmeneta (2018) hace una importante recopilación de los diferentes programas de promoción de Latinoamérica con la intención de aproximarse a la evaluación de su impacto en

cada uno de los países.

Por su parte, los estudios que adoptan el enfoque microeconómico se centran en el efecto de las actuaciones de promoción de las exportaciones sobre las empresas beneficiarias. A medida que las fuentes de información estadística y la aplicación de nuevas técnicas econométricas procedentes de otros campos lo han permitido, un buen número de trabajos se han dedicado a evaluar el impacto de los organismos de promoción de las exportaciones con datos a nivel de empresa de diferentes países y regiones. Nuevamente, casi todos los estudios encuentran un efecto positivo de las actividades y organismos de promoción de las exportaciones sobre las ventas foráneas de las empresas (Gil Pareja et al., 2017).

Además, el efecto estimado es mayor cuando el cambio en el comercio pretendido, el tipo de empresa o de producto hace más probable que los problemas de información a afrontar sean más severos (Volpe Martincus, 2010 y Van Biesebroeck, et al., 2016).

En general, la evidencia disponible sugiere que los efectos son más fuertes cuando las actividades de exportación se enfrentan a mayores obstáculos de información (Gil Pareja et al., 2017). Entre los estudios que investigan el impacto sobre la probabilidad de empezar a exportar de las empresas no exportadoras se cuentan el de Ferguson & Forslid (2014), Cruz (2014), Lederman, et al. (2015), Munch & Schaur (2015) y Schminke & Van Biesebroeck (2017). Los estudios indican por otra parte, que los OPE resultan más efectivos en la exportación de productos diferenciados y que el impacto de los programas de promoción de las exportaciones es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (Gil Pareja, et al., 2017).

Con estos antecedentes, ha sido documentado y estudiado el trabajo de los OPE desde diferentes enfoques y perspectivas, considerando principalmente los resultados a nivel nacional. No obstante, conviven con los OPE nacionales otros de carácter regional, que atienden empresas de un área geográfica específica para promover exclusivamente las exportaciones de las empresas de la zona. Estos OPE son también cruciales para el desarrollo de la actividad exportadora y sus actividades han sido, en menor medida, objeto de investigación.

Por ejemplo, en el estudio de Trebucq & Pizarro (2017) se analiza la provincia argentina de Córdoba donde la participación estatal en el proceso de internacionalización provincial se da a partir del acompañamiento a empresas en la inserción internacional y en la promoción de exportaciones siendo ésta última figura la que ha tenido mayor relevancia.

Aunque desde su creación la Agencia ProCórdoba (APC) ha tenido un activismo relevante en su política comercial también enfrenta retos importantes como lograr una coordinación eficiente con la política comercial nacional debido a que ésta se constituye desorganizadamente, debido a los muchos entes que intervienen en distintos niveles de su conformación (Tussie, 2004).

Una particularidad de este organismo es que ostenta un régimen jurídico público-privado, en la cual participan, a través de su Directorio, los principales representantes del sector productivo local lo que ha permitido un margen de acción más independiente que las demás áreas de Gobierno; otra fortaleza es que posee una continuidad institucional a pesar de los cambios de gestión y de estructura ministerial (Trebucq & Pizarro, 2017).

Respecto a la promoción de exportaciones, las actividades más destacadas que realiza la APC son la organización de ferias y misiones comerciales al exterior, misiones inversas con operadores ex-



tranjeros y la actualización del directorio de la oferta exportable. Aunque desde la creación de la Agencia se incrementó la participación de empresas cordobesas en eventos y ferias comerciales internacionales; también se detectan áreas de oportunidad importantes porque que la promoción todavía es muy general y puede ocurrir casos de empresas que participan en ferias comerciales tengan niveles divergentes de desarrollo, lo que lleva a perder eficiencia en la concreción de operaciones (Trebucq & Pizarro, 2017).

Otro caso documentado es el de España, en donde existen OPE de diferente orden: el mayor es el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) que cuenta con 31 oficinas de direcciones provinciales y territoriales de comercio y, fuera de España, con 98 oficinas económicas y comerciales. Sin embargo, los gobiernos autonómicos consideran que los organismos estatales no son del todo adecuados para la promoción de los negocios regionales en el exterior, en contextos de fuerte predominio de PyMEs. De ahí que hayan creado sus propios organismos de promoción de las exportaciones y hayan establecido su red de oficinas comerciales en el exterior siendo las regiones de Cataluña, País Vasco, Comunidad Valenciana y Castilla, y León las que han creado la red más extensa con personal y centros o plataformas que facilitan servicio de oficinas y secretaría (Gil Pareja, et al., 2017).

Cataluña, a través de ACCIÓ, agencia encargada de los procesos de innovación e internacionalización de las empresas, es la comunidad autónoma que posee la red propia de promoción exterior más amplia. La Comunidad Valenciana, inicialmente a través del Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX) y, actualmente el Instituto Valenciano de la Competitividad Empresarial (IVACE) ofrece un extenso catálogo de servicios individualizados incluidos el inicio de las tareas de exportación y la promoción exterior. Finalmente, el País Vasco también cuenta con una importante red y tradición en este ámbito (Gil Pareja et al., 2017).

En los últimos años, se han realizado estudios que analizan empíricamente el impacto de los OPE de España (incluidas las oficinas regionales). Los resultados permiten concluir que la presencia de oficinas regionales en los mercados de destino tiene un efecto positivo sobre las exportaciones y que la magnitud de dicho efecto es mayor que el impacto ejercido sobre las exportaciones por las embajadas y consulados de España en el exterior ya que mientras éstas se ocupan de múltiples asuntos, las oficinas regionales se dedican exclusivamente a la promoción de las exportaciones de las empresas ubicadas en sus respectivos territorios (Gil Pareja et al., 2008).

Además, los resultados obtenidos sugieren que las OPE regionales son eficaces en su labor promotora tanto en lo referente a la introducción de nuevos productos como a la intensificación de las relaciones comerciales. Adicionalmente, se encuentra que la magnitud del efecto de las oficinas regionales sobre las ventas foráneas es mayor cuando las mismas están ubicadas fuera del Espacio Económico Europeo (donde las barreras al comercio derivadas de la falta de información son presumiblemente mayores) y que sus efectos se incrementan con el tiempo que las oficinas llevan en funcionamiento, confirmando que la experiencia en el desarrollo de la actividad es un factor que contribuye positivamente (Gil Pareja et al., 2012).

Estos casos de estudio analizan el importante papel que desempeñan las OPE regionales desde la perspectiva de los resultados obtenidos por los organismos. Sin embargo, su actuación también puede ser medida desde otra perspectiva, aquella que se enfoca en la experiencia de las empresas que hacen uso de los servicios públicos de promoción de exportaciones, en tanto son los clientes directos y quienes se benefician en un primer momento de éstos.

Ha sido establecido que la mejora de los servicios que se prestan debe plantearse siempre desde

el punto de vista de las personas usuarias. Un servicio de calidad es aquel que satisface las expectativas de quienes lo utilizan y, por lo tanto, resulta necesario conocer la opinión y el grado de satisfacción de estas personas (Gobierno de Navarra, 2009).

Para el caso que se aborda en esta investigación, el punto de partida del proceso de mejora es conocer el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los diferentes factores o elementos que intervienen en la prestación de los servicios de promoción al comercio exterior.

Este conocimiento contribuye a identificar los aspectos fuertes o por fortalecer para una mejor prestación del servicio en cuestión y eventualmente, conseguir mejores resultados (Gobierno de Navarra, 2009).

Con este enfoque a continuación se abordará el caso de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE).

### ***Sujeto de Estudio***

COFOCE es un OPE regional que se encuentra ubicado en el estado de Guanajuato (México), fundado en 1992 a iniciativa de un grupo de empresarios respaldados por el gobierno estatal. Esta institución tiene como objetivo estratégico identificar, desarrollar y promover la oferta exportable del estado con competitividad global, para lo cual ha establecido estrategias relacionadas entre sí, que apoyan a los empresarios, principalmente de las PyMEs del estado de Guanajuato.

Su principal actividad es el desarrollo y consolidación de la cultura de comercio exterior y tiene presencia en el estado mediante las oficinas regionales con las que cuenta el organismo y que mantienen una especialización sectorial. Además, su principal compromiso es detectar empresas exportadoras o con potencial exportador, para vincularlas al proceso de factibilidad que le dará certidumbre al empresario para la consolidación de sus exportaciones.

Las actividades que promueven la consolidación de proyectos de exportación en la promoción internacional se realizan mediante la organización de misiones comerciales, participación de ferias de carácter internacional, generación de oportunidades comerciales, elaboración de agendas internacionales, atención a compradores potenciales, entre otras, con las cuales procuran facilitar al empresario local, el contacto con clientes internacionales.

COFOCE es un organismo único en el país y las actividades que desarrolla localmente conviven simultáneamente con los servicios públicos y nacionales de promoción de exportaciones actualmente proporcionados por la Secretaría de Economía, tras la extinción en el año 2019 de la entidad paraestatal ProMéxico, la cual cumplía exclusivamente con funciones orientadas al crecimiento del comercio exterior mexicano.

COFOCE se encuentra integrado por 6 direcciones:

- (1) Dirección General
- (2) Dirección de Finanzas
- (3) Dirección de Competitividad

- (4) Dirección de Digital Market
- (5) Dirección de Internacionalización
- (6) Dirección de COFOCE Academy eLearning

Cuenta con 80 especialistas dedicados a dar atención a los empresarios de la zona y desde su formación ha contribuido a fortalecer la cultura empresarial, contribuyendo a la consolidación del estado de Guanajuato como el 6° lugar de exportaciones a nivel nacional y el 1° sin fronteras internacionales, consiguiendo en los últimos 10 años un crecimiento de las exportaciones de 4.5%, superior a la media nacional y en 27 años ha apoyado a más de 1,300 nuevas empresas exportadoras (Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior, 2019).

### **Metodología**

La información de la percepción de la calidad de los servicios proporcionados por COFOCE fue obtenida de las empresas usuarias de sus servicios durante los años 2017, 2018 y 2019. La muestra estuvo conformada por 74 PyMEs ubicadas en el estado de Guanajuato a las cuales se les envió por correo electrónico la encuesta a fin de recabar sus respuestas y comentarios.

El instrumento fue respondido en su mayoría por las personas responsables de los proyectos de exportación o con el conocimiento suficiente para contestar a las preguntas.

Las secciones que conformaron la encuesta fueron las siguientes:

- (1) Medio por el que se enteró de los servicios de COFOCE
- (2) Servicio recibido
- (3) Comparación de la expectativa inicial contra la valoración final del servicio recibido
- (4) Percepción de mejora de la oferta exportable de la empresa
- (5) Satisfacción con el servicio recibido
- (6) Posibilidad de recomendación a colegas empresarios

La sección 1 del instrumento permitía seleccionar de una lista los diferentes medios por los cuales se promociona COFOCE aquél mediante el que se enteró por primera vez de los éstos, mientras que en la sección 2 se solicitaba valorar el último servicio recibido, en caso de ser varios.

Las secciones (3) y (5) utilizaron escala de Likert para valorar las percepciones de los usuarios encuestados siendo 1 la valoración más baja y 3 o 5 las más altas respectivamente.

Las secciones (4) y (6) permitían la selección una única respuesta.

Los resultados fueron procesados usando el software SPSS versión 10.0.7 y los resultados se presentan a continuación en el siguiente apartado.

## Resultados

Tabla 1. Medio por el que se enteró de los servicios de COFOCE

		Frecuencia		
		2017	2018	2019
Válidos	Generación de oportunidades comerciales	8	6	0
	Apoyo para participación en giras de negocios internacionales	7	13	0
	Participación de feria en el extranjero y gestión de pabellón grupal	7	3	0
	Apoyo para atracción de compradores internacionales	1	2	0
	Plan de negocios para la exportación	3	0	0
	Actividades mixtas de promoción de comercio exterior	0	0	24
N	Válidos	26	24	24
	Inválidos	0	0	0

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas (2020)

Tabla 2. Último servicio recibido

		Porcentaje		
		2017	2018	2019
Válidos	Generación de oportunidades comerciales	30.77%	25.00%	0.00%
	Apoyo para participación en giras de negocios internacionales	26.92%	54.17%	0.00%
	Participación de feria en el extranjero y gestión de pabellón grupal	26.92%	12.50%	0.00%
	Apoyo para atracción de compradores internacionales	3.85%	8.33%	0.00%
	Plan de negocios para la exportación	11.54%	0.00%	0.00%
	Actividades mixtas de promoción de comercio exterior	0.00%	0.00%	100.00%
N	Válidos	100.00%	100.00%	100.00%
	Inválidos	0	0	0

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas (2020)

Tabla 3. Comparación de la expectativa inicial contra la valoración final del servicio recibido

		Valoración		
		2017	2018	2019
Válidos	Expectativa inicial	2.65	2.39	2.5
	Valoración final	2.96	2.74	2.96
N	Válidos	26	23	24
	Inválidos	0	1	0
Promedio		2.8	2.57	2.73

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas (2020)

Tabla 4. Percepción de mejora de la oferta exportable de la empresa

		Valoración			Porcentaje		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Válidos	Si	25	20	24	96.15%	86.96%	100.00%
	No	1	3	0	3.85%	13.04%	0.00%
N	Válidos	26	23	24	100.00%	100.0%	100.00%
	Inválidos	0	1	0			
Promedio		1.038	1.13	1			
Varianza		0.038	0.119	0			
Desviación estándar		0.196	0.344	0			
Error estándar		0.038	0.072	0			
Intervalo de confianza		[0.963-1.114]	[0.990-1.271]	[1.000-1.000]			

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas (2020)

Tabla 5. Satisfacción con el servicio recibido

		Porcentaje		
		2017	2018	2019
Válidos	Insatisfecho	0.00%	4.34%	0.00%
	Neutral	0.00%	8.70%	0.00%
	Satisfecho	26.92%	43.48%	45.83%
	Extremadamente satisfecho	73.08%	43.48%	54.17%
N	Válidos	100.00%	100.00%	100.00%
	Inválidos	0	0	0
Promedio		4.731	4.261	4.542
Varianza		0.205	0.656	0.259
Desviación estándar		0.452	0.81	0.509
Error estándar		0.089	0.169	0.104
Intervalo de confianza		[4.557-4.905]	[3.930-4.592]	[4.338-4.745]

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas (2020)

Tabla 6. Recomendación a colegas empresarios

		Valoración			Porcentaje		
		2017	2018	2019	2017	2018	2019
Válidos	Si	26	21	24	100.00%	91.30%	100.00%
	No	0	2	0	0.00%	8.70%	0.00%
N	Válidos	26	23	24	100.00%	100.0%	100.00%
	Inválidos	0	1	0			
	Promedio	1	1.087	1			
	Varianza	0	0.083	0			
	Desviación estándar	0	0.288	0			
	Error estándar	0	0.06	0			
	Intervalo de confianza	[1.000- 1.000]	[0.969- 1.205]	[1.000- 1.000]			

Fuente: Elaborada por los autores con base en las respuestas obtenidas (2020)

### **Discusión**

Los servicios de promoción al comercio exterior proporcionados por COFOCE, analizados desde la perspectiva de sus empresas usuarias empresas y con base en la información recabada por las encuestas de calidad de los años 2017, 2018 y 2019 permiten realizar las siguientes valoraciones:

En primer lugar, en la sección 1 del instrumento se visualiza que los empleados son la mayor fuerza con la que cuenta el OPE regional para atraer a empresas a hacer uso de sus servicios, aunque los trabajadores de otras oficinas gubernamentales y los colegas empresarios también son un apoyo. Además, considerando la cooperación existente entre los diferentes instituciones de gobierno estatal y los comentarios de los encuestados, se sugiere que ésta se fortalezca con organismos empresariales como cámaras industriales y asociaciones sectoriales para que el beneficio alcance a una mayor variedad de empresas.

En la sección 2 se encontró que los servicios más solicitados son el apoyo para participación en giras de negocios internacionales, así como la generación de oportunidades comerciales y la participación en ferias del extranjero y en general, una combinación de estas actividades de promoción que contribuyen a disminuir las asimetrías de la información.

De la sección 3 se desprende que los usuarios se acercan con una expectativa alta del servicio a recibir la cual se cumple y supera lo que pone de manifiesto la buena calidad de los servicios que proporciona el organismo. Lo anterior también podría estar influenciado por el alto grado de acompañamiento que requieren las organizaciones para iniciar sus actividades de exportación partiendo de la gran asimetría de información existente.

La Sección 4 arrojó que la gran mayoría de los usuarios de los servicios de COFOCE consideran que ha mejorado su oferta exportable, lo anterior no necesariamente se debe a mejoras o adecuaciones de sus productos sino también de sus procesos organizacionales y la forma de incursionar o desarrollar su participación en los mercados extranjeros.

Estos elementos anteriormente descritos son congruentes con las observaciones de la Sección 5 que indican que la satisfacción de los usuarios es alta y en sintonía con los objetivos institucionales del OPE que busca promover la competitividad internacional de las empresas de la región. No obstante, los procesos de mejora de la calidad deben ser un esfuerzo continuo y consistente por lo cual el diseño, implementación y análisis de las encuestas de calidad debería ser un ejercicio más profundo y sobretodo continuo a lo largo del tiempo pues los cambios de criterios e indicadores valorados podrían conducir a una desagregación de la información y una falsa percepción de excesiva satisfacción de los usuarios.

En la Sección 6 se aprecia que la mayoría de los empresarios que han accedido a los servicios de COFOCE recomendarían éstos a sus colegas lo cual contrasta con la forma en que las empresas reconocen su acercamiento inicial al OPE. Lo anterior podría deberse tanto al celo profesional que prevalece como a la baja confianza en el gremio. Además, prevalece aún una falsa percepción de acceso exclusivo o preferencial de algunas empresas a los servicios públicos de promoción al comercio exterior; razones por las cuales la invitación por parte de los empleados del organismo sigue siendo la puerta de entrada más importante para las organizaciones.

Finalmente, se sugiere seguir en la difusión extensiva de los beneficios de la internacionalización de las empresas, así como en la oportunidad irrestricta de las organizaciones en acceder a los servicios de acompañamiento como una actividad de interés público.

### ***Conclusiones***

Para experimentar mayores beneficios, las provincias y regiones deben formular modelos de gestión complejos e inclusivos, dado que la interdependencia que caracteriza al mundo en la actualidad modifica la agenda de políticas vinculadas a los asuntos internacionales, que tradicionalmente participaban de manera tangencial vinculadas a áreas específicas, para pasar a ser un elemento central de la gestión (Trebucq & Pizarro, 2017).

En este sentido, la creación y funcionamiento de un OPE regional como COFOCE es una iniciativa que contribuye a la promoción de las exportaciones de empresas del estado, tomando en consideración las características propias de las industrias locales pero que en ningún momento debe concebirse como una actividad aislada de los esfuerzos del Gobierno Federal a través de la Secretaría de Economía. En el sentido en que las actividades promovidas en ambos niveles sean complementarias entre sí se conseguirá un avance mayor y la consolidación de la internacionalización de las empresas.

Los organismos de promoción en América Latina y el Caribe han desarrollado una serie de prácticas similares, que se traducen en instrumentos como: el directorio exportador, el test exportador, la participación en ferias internacionales, inteligencia de mercados, programas “exporta fácil” y coaching exportador (Urmeneta, 2018).

Siguiendo la dinámica internacional, los servicios ofrecidos por COFOCE son congruentes con lo que las empresas requieren para competir internacionalmente de manera exitosa. Vale mencionar además la reciente creación de Academy eLearning, una iniciativa interesante que complementaría la actualización de las empresas en distintos ámbitos que inciden directamente en el aumento de sus capacidades exportadoras y que por supuesto contribuiría a la mejora de la calidad de los servicios de las empresas. Una mayor difusión de los cursos ofertados en dicha academia podría catalizar el efecto de todas las demás Direcciones que constituyen al organismo.

Tradicionalmente, los gobiernos han diseñado políticas de promoción de exportaciones mediante sub-

sidios, seguros y avales, así como a través de estímulos fiscales y financieros. La evidencia acumulada ha mostrado que todas estas actuaciones se han revelado insuficientes para superar las trabas a las que se enfrentan las empresas en los mercados internacionales (Gil Pareja et al., 2017).

No obstante, es innegable que las OPE tanto nacionales como regionales contribuyen al crecimiento del comercio global y particularmente al desarrollo de la cultura empresarial de las organizaciones, especialmente de las PyMEs que enfrentan mayores dificultades en sus procesos de internacionalización.

Es por ello que, la medición de los resultados alcanzados por los OPE se debería realizar complementando los enfoques macroeconómicos y microeconómicos, analizando indicadores de eficacia y eficiencia, pero también ponderando la importante valoración que los usuarios directos tienen de los servicios a los cuales acceden, todo lo anterior en el contexto dentro de una cultura de la calidad que promueva el desarrollo de las organizaciones desde una perspectiva global y multifactorial.

## **Referencias**

Asociación de Estados del Caribe (8 septiembre 2020). Las Agencias de Promoción de las Exportaciones y su Incorporación en las Redes Regionales de Apoyo al Comercio. Asociación de Estados del Caribe. <http://www.acs-aec.org/index.php?q=es/trade/las-agencias-de-promocion-de-las-exportaciones-y-su-incorporacion-en-las-redes-regionales-de-a>

Cassey, A. J. (2014). The location of US States' overseas offices, *Review of International Economics*, 22(2), 310-325.

Castro, L., y Saslavsky D. (2009). Cazadores de mercados: comercio y promoción de exportaciones en las provincias argentinas, Fundación CIPPEC.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2016). Panorama de la Inserción Internacional de América Latina y el Caribe 2016: la región frente a las tensiones de la globalización, PANINSAL.

Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (2019). Brochure Empresarios. COFOCE. [www.cofoce.guanajuato.gob.mx](http://www.cofoce.guanajuato.gob.mx)

Cruz, M. (2014). Do export promotion agencies promote new exporters? Inter-American Development Bank, WP508.

Ferguson, S. y Forslid, R. (2014). Sizing up the impact of embassies on exports. Research Institute of Industrial Economics, Estocolmo.

Gil Pareja, S., Llorca Vivero, R. y Requena, F. (2012). El impacto de las oficinas regionales de promoción de las exportaciones en los márgenes extensivo e intensivo". *Economistas*, 130, 108-114.

Gil Pareja, S., Llorca Vivero, R., y Martínez Serrano, J. M. (2007), The impact of embassies and consulates on tourism. *Tourism Management*, 28(2), 355-360.

Gil Pareja, S., Llorca Vivero, R. y Martínez Serrano, J. M. (2008). Measuring the impact of regional export promotion: The Spanish case. *Papers in Regional Science*, 87(1), 139-146



- Gil Pareja, S., Llorca Vivero, R. y Martínez Serrano, J. M. (2017). Las agencias de promoción de las exportaciones: una visión panorámica. Cuadernos de Información económica, 258, 35-49.
- Gobierno de Navarra (2009). Guía para Medir la Satisfacción Respecto a los Servicios Prestados. Evaluación y Calidad, Gobierno de Navarra.
- Hayakawa, K., Lee, H-H. y Park, D. (2014). Do export promotion agencies increase exports. *Developing Economies*, 52(3), 241-261
- Kessing, D. B., y Singer. A. (1991). Assisting manufactured export through services: new methods and improve policies, en P. Hogan, D. B. Kessing y A. Singer (Eds.), *The role of support services in expanding manufactured exports in developing countries*. Economic Development Institute, World Bank.
- Kneller, R. y Pisu M. (2007). Industrial Linkages and Export Spillovers from FDI. *The World Economy*, 30(1), 105-134.
- Feenstra, R. C. y Hanson G. H. (2004). Intermediaries in Entrepôt Trade: Hong Kong Re-Exports of Chinese Goods. *Journal of Economics & Management Strategy*, 13(1), 3-35.
- Lee, J. H. (2018). Programas de apoyo a la internacionalización de las pymes en la República de Corea. En A. Frohmann, N. Mulder y X. Olmos (Eds.), *Promoción de la innovación exportadora. Instrumento de apoyos a las Pymes (121-146)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Lederman, D., Olarreaga, M. y Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of Development Economics*, 91 (2), 257-265.
- Lederman, D., Olarreaga, M. y Zavala, L. (2015). Export promotion and firm entry into and survival in export markets, *Canadian Journal of Development Studies*, 37, 142-158.
- Leonidou, L. (1995). Export Barriers: Non-exporters' Perceptions. *International Marketing Review*, 12 (1), 4-25.
- Lozano, A. R. (2017). Las Barreras No Arancelarias, como Dificultad a Superar para Exportar a Canadá por Productores Colombianos. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 8(2), 221-234.
- Martínez Villavicencio, J. (2006). Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las Pymes. *Tec Empresarial* 1(1), 32-37.
- Munch, J. R. y Schaur, G. (2015). The effect of export promotion on firm-level performance. University of Copenhagen, Working Paper.
- Rauch y Trindade (2002). Ethnic Chinese Networks in International Trade. *Review of Economics and Statistics*, 84(1), 116-130.
- Rose, A. K. (2007). The foreign service and foreign trade: embassies as export promotion. *The World Economy*, 30(1), 22-38.
- Saldías, Q., R. (2018). Los programas de apoyo para la innovación exportadora en Chile. En A. Frohmann, N. Mulder y X. Olmos (Eds.), *Promoción de la innovación exportadora. Instrumento de apoyos a*

las Pymes (pp 97-120). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

- Segura, R., y Vilarrubia, J. M. (2008). The effect of foreign service on trade volumes and trade partners. *Moneda y Crédito*, 226, 99-135.
- Schmidt, F. de H. y Ferreira da Silva, J. (2015). Export Assistance: A Literature Review and Challenges for Future Research. IPEA 191.
- Schminke, A. y Van Biesebeoek, J. (2017). The impact of export promotion on export market entry. CEPR DP, 11776.
- Tussie, D. (2004). La Política Comercial en un contexto de Federalismo: Notas para el estudio del caso argentino. *Revista Integración y Comercio*, 21, 68-84.
- Trebucq, F. y Pizarro, L. (2017). Comercio Exterior y Promoción de Exportaciones en la Provincia de Córdoba. Fundación Centro de Estudios Internacionales Contemporáneos.
- Urmeneta, R. (2018). Impacto de los organismos de promoción de exportaciones: metodologías, estudios y resultados. En Comisión Económica para América Latina y el Caribe A. Frohmann, N. Mulder y X. Olmos (Eds.), *Promoción de la innovación exportadora. Instrumento de apoyos a las Pymes*, 149-179.
- Urmeneta, R. (2016). Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina: el aporte de las pymes, Documento de Proyecto LC/W.700, CEPAL, Naciones Unidas.
- Van Biesebeoek, J., Konings, J. y Volpe Martincus, C. (2016). Did export promotion help firms weather the crisis? *Economic Policy*, 31(88), 653-702.
- Volpe Martincus, C. (2010). *Las Organizaciones de Promoción de Exportaciones: Un Retrato Institucional. El Acceso a los Mercados en Condiciones de Incertidumbre: La Promoción de Exportaciones.* Banco Interamericano de Desarrollo.

## Innovación, Competitividad e Internacionalización en las Pymes

1. **Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo.** Universidad de Guanajuato. Profesora Investigadora de Tiempo completo de la División de Ciencias Económico Administrativas del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas. Correo: mg.arredondohidalgo@ugto.mx
2. **Dra. Diana del Consuelo Caldera González.** Universidad de Guanajuato. Profesora Investigadora de Tiempo completo de la División de Ciencias Económico Administrativas del Departamento de Estudios Organizacionales. Correo: dccaldera@ugto.mx
3. **Diana Lisset Camacho Hernández.** Universidad de Guanajuato. Estudiante de la Licenciatura en Comercio Internacional. Correo: dianahe22@gmail.com

JEL: D21

Palabras clave: Innovación, competitividad e internacionalización.

Keywords: Innovation, competitiveness and internationalization.

## Resumen

La internacionalización es el proceso para llevar hacia mercados extranjeros tanto productos como servicios, que la empresa diseñará a partir de la creación de las condiciones necesarias, que le permitan disminuir los riesgos que pueda presentar dicho proceso; es aquí donde, tanto la innovación, como la competitividad, juegan un rol clave. Barajas (2006) indica que la relación que hay en el proceso de innovación e internacionalización de una empresa es indisoluble, dado que la empresa que deja de lado su capacidad tecnológica, se dirige a perder su ventaja competitiva ante los imitadores; por lo que la carencia de una estrategia creada para innovar, puede no ayudar a enfrentar a los competidores reactivos, quienes buscan ganar clientes bajando los precios. La dinámica de la internacionalización involucra entonces, una estrategia de diferenciación alineada a trascender en el mundo comercial, enfocándose en la innovación continua. El objetivo general del trabajo es analizar, desde una construcción teórica, la relación de la competitividad y la innovación, y cómo se interconectan en el proceso de internacionalización, específicamente de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) en Guanajuato. Se parte del supuesto de que las pyme exportadoras son competitivas e innovadoras, ya que como lo indica Fonfría (1998) las estrategias o comportamientos de la empresa conforme a la innovación, la posicionarán en distintos terrenos de los mercados internacionales. La presente investigación es cualitativa, con alcance descriptivo y diseño no experimental, e integra la primera parte de un estudio más extenso relacionado con el análisis de las variables de innovación y competitividad, como factores para el logro de la internacionalización de las pyme en el estado de Guanajuato.

## Abstract

Internationalization is the process followed by a company to go out to foreign markets, which must create the necessary conditions to reduce the obstacles during the process, this is where innovation and competitiveness play a key role. Barajas (2006) indicates that the relation in the process of innovation and internationalization of a company is indissoluble, since the company that leaves aside its technological capacity, is losing the competitive advantage against imitators; so if the company does not have a strategy created to innovate, it can look like competitors, who seek to gain customers by lowering their costs. The dynamics of internationalization involves a strategy of differentiation aligned to transcend in the commercial world, focusing on continuous innovation. The general objective is to analyze, from a theoretical construction, the relationship between competitiveness and innovation, and how they are connected to the process of the internationalization of SMEs. It is assumed that exporting SMEs are competitive and innovative, as Fonfría indicates (1998) the strategies or behaviors of the company according to the innovation will position it in different areas of the international markets. The present research is qualitative, with a descriptive scope and non-experimental design, integrates the first part of a more extensive study related to the analysis of the variables of innovation and competitiveness, as factors for the achievement of the internationalization of companies in the State of Guanajuato.

## Descripción del problema

Para identificar la importancia que tienen las empresas exportadoras en el estado de Guanajuato, se analizan los datos de la balanza comercial del estado. Durante el año 2017 según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), Guanajuato se posicionó en el sexto lugar debido al valor de sus exportaciones, mismas que tuvieron un monto de 22,928,443 miles de dólares<sup>1</sup> que representa a nivel nacional el 6.6% (SE, 2019).

La Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE, 2019) reportó que las exportaciones realizadas en el Estado durante el periodo de enero-noviembre de 2017, registraron un incremento porcentual de 5.58% comparado con el mismo periodo del año anterior (2016), en el 2017 las empresas registraron haber llevado a cabo operaciones de exportación destinadas a 129 países diferentes entre los que se destacan: Estados Unidos de América con un 78.36% de participación, seguido de Canadá representando el 7.89%, Alemania con 1.74%, Colombia con el 1.59%, y el 10.42% restante, hacia otros destinos (SE, 2019). Asimismo, en el estado de Guanajuato existen 220 mil unidades económicas, de las cuales aproximadamente 216,700 representan un 98.5% del total estatal y corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas, según datos del INEGI (2017).

Los datos más relevantes para nuestra problemática se sustentan en las cifras que la COFOCE identifica en donde

<sup>1</sup> Los datos consideran únicamente las actividades económicas relacionadas con la extracción de petróleo, minería no petrolera e industrias manufactureras.

las exportaciones de Guanajuato alcanzaron 18,357 millones de dólares en los primeros nueve meses de 2019. En 2017, 991 empresas registraron ventas al exterior, de las cuales el 38% son pequeñas, seguido de las medianas con el 31%; y el 16% por las micro; y sólo el 15% por las grandes. Los municipios que cuentan con mayor actividad exportadora en el estado de Guanajuato son Silao con una participación del 56% del total, seguido de Salamanca registrando un 12.4%, Irapuato con 8.7%, Celaya con 8.04%, y Villagrán con 2.98%, entre otros (Dirección de Turismo y Comercio Exterior, 2017).

Acorde a la problemática abordada, se parte del supuesto de que las Pyme exportadoras son competitivas e innovadoras, no obstante, las dificultades que estas empresas enfrentan con la apertura comercial de México con el resto del mundo, las cuales se agravan con la llegada de competidores internacionales que involucran avances tecnológicos en sus procesos productivos. Estas empresas que se instalan en el país ofrecen un mayor valor agregado, emplean en sus productos ciclos de vida cada vez más breves, con nuevas formas de comercialización; instrumentan estrategias de mercadotecnia adaptadas hacia el mercado donde penetran, o bien crean alianzas estratégicas con otras empresas internacionales para que haya beneficios entre los participantes. Claramente estos factores originan que las empresas que no están siendo innovadoras y por ende competitivas, vean limitada su oportunidad para entrar a mercados internacionales o para desarrollarse en el mercado nacional, teniendo como competidores a empresas extranjeras con tales características (López *et al.*, 2008).

De la misma manera, existe el problema del corto ciclo de vida de las Pyme. Gómez (en López *et al.*, 2008, p. 9) afirma que: “alrededor del 65% de las pymes desaparece a los dos años de su creación y sólo un 25% sobrevive con pocas posibilidades de desarrollo”. Es así como una gran cantidad de este tipo de empresas no han tomado la decisión de llegar a los mercados internacionales, dado que han enfrentado muchas dificultades en sus actividades cotidianas y no han podido ser lo suficientemente competitivas como para salir al mercado exterior. Otro problema que enfrentan aquellas organizaciones que han decidido incursionar en mercados internacionales, es que no han tenido estrategias de alineación enfocadas a la innovación continua, que las lleve a posicionarse en otros países, o si ya lo hacen; para seguir exportando de una forma sostenida.

Así bien, el objetivo general de este trabajo es analizar las variables competitividad e innovación, y su relación con el proceso de internacionalización de las Pyme, lo cual dará pie a que las empresas puedan considerar la implementación de la innovación en sus procesos productivos y perfeccionar sus estrategias de comercialización o mercadotecnia para entrar a nuevos mercados.

Tabla 1. Tipos de innovación

Categoría	Descripción
<b>Producto</b>	Se estructura con los cambios significativos de las características de los bienes o servicios, ya sea produciendo o desarrollando servicios.
<b>Proceso</b>	Implementación de cambios significativos en los métodos de producción en la empresa, así como en los medios de distribución.
<b>Organización</b>	Puesta en práctica de nuevos métodos de organización, cambios en las prácticas de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa.
<b>Mercadotecnia</b>	Puesta en práctica de nuevos métodos de comercialización. Pueden incluir cambios en el diseño y el envasado de los productos, en la promoción y colocación de los productos, y en los métodos de tarificación de los bienes y servicios.

Fuente: Elaboración propia con base en OECD/Eurostat (2005).

## Innovación: definiciones y clasificaciones

El concepto de innovación se encuentra definido en el Manual de Oslo que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha diseñado, y se trata de un proceso continuo en el cual las empresas de manera continua llevan a cabo cambios en sus productos y procesos, captando nuevos conocimientos (OECD/Eurostat, 2005).

Retomando el Manual de Oslo, la Tabla 1 estructura los cuatro tipos de innovaciones que pueden incorporarse en las organizaciones, las cuales consideran una amplia gama de cambios en las actividades encaminadas a tener un impacto positivo en éstas.

En lo que corresponde a la aplicación de la innovación en las Pyme, resulta muy claro que el Manual de Oslo, ayuda a dirigir los esfuerzos en este tipo de empresas para adaptar los cambios que les permitan hacer frente a los cambios que la globalización exige, en el entendido de identificarse como innovadoras. A este respecto, González *et al.* (1997) afirman que hay dos tipos de innovación:

1. La original, que es una novedad para la empresa, el sector y para el sistema económico;
2. La adaptada, que considera intervenciones en el cambio de un proceso de difusión de ideas procedente de otras actividades.

Asimismo, la innovación original la subdividen en:

- 1.1. Innovaciones radicales, que suponen aplicaciones fundamentalmente nuevas de una tecnología o una combinación original;
- 1.2. Innovaciones incrementales, o de mejora, que se realizan dentro de las estructuras existentes de forma gradual y no modifican sustancialmente la capacidad competitiva de la empresa a largo plazo.

Markides (2006) insiste en que la innovación que cada empresa adopta tendrá consecuencias en la competitividad, misma que definirá el tipo de mercado en el que se desarrollará. A este respecto Moya (2016) contempla tres categorías de innovación, que se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2. Categorías de la Innovación**

Tipo	Descripción
<b>Disruptiva</b>	Introducción a un mercado nuevo o existente un producto o servicio nuevo. Trae como consecuencia el desplazamiento de los competidores por los atributos que el producto o servicio ofertado tiene (precio menor, uso más conveniente).
<b>Incremental</b>	Son los cambios aplicados a los productos/servicios existentes, incorporando ciertas mejoras de forma sostenida.
<b>Lateral</b>	Nace de la aplicación de prácticas y/o tecnologías propias de la industria, aplicadas en otra industria.

Fuente: Elaboración propia con base en Moya (2016).

Es relevante conocer lo que piensan los empresarios al frente de las Pyme sobre el concepto de innovación, ya que en ellos recae el peso de aportar el capital de trabajo; o son quienes autorizan procesos, instrumentan nuevas mejoras dentro de la gama de productos o servicios ofertados al mercado, o transforman procesos creativos para salir adelante en la operación de estas. Massa y Testa (2008), en su investigación basada en los resultados de una encuesta aplicada a una muestra de empresarios de Pyme italianas, identificaron que la respuesta generalizada sobre la percepción del término innovación en los empresarios estaba en gran medida conectada con el mercado, coincidieron al afirmar que la innovación es “cualquier cosa que hace dinero”. Esto quiere decir que el hacer mejoras en lo que están ofertando al mercado, traerá beneficios derivados, uno de ellos podría ser la posibilidad de la ampliación de las cuotas de mercado.

## Competitividad

El concepto de competitividad involucra múltiples dimensiones como: eficiencia empresarial, presencia en mercados internacionales, productividad, especialización operacional, entre otras. Si un país tiene una economía competitiva, se entiende que es al mismo tiempo productivo y promueve el bienestar en su comunidad, la competitividad integra factores que posicionan a un país en un cierto nivel, formando parte importante las políticas y las instituciones. Este concepto debería de tener un impacto directo en la población, pues cuando una economía es productiva, genera crecimiento y bienestar económico, generando niveles de ingreso más altos (Cann, 2016).

El Foro Económico Mundial (WEF, 2017) ha trabajado para construir el Índice de Competitividad Global, que mide los fundamentos microeconómicos y macroeconómicos de la competitividad con base en 12 ejes o pilares que se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. **Construcción del Índice de Competitividad Global**

Subíndices		
A. Requerimientos básicos	B. Potenciadores o promotores de la eficiencia	C. Factores de innovación y sofisticación
1. Instituciones	5. Educación superior y Capacitación	11. Sofisticación en los negocios
2. Infraestructura	6. Mercado de Bienes	12. Innovación
3. Ambiente Macroeconómico	7. Eficiencia del mercado laboral	
4. Salud y educación primaria	8. Desarrollo del mercado financiero	
	9. Disponibilidad tecnológica	
	10. Tamaño del mercado	

Fuente: [World Economic Forum \(2017\)](#).

La competitividad como lo cita en su estudio Saavedra (2012) refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo.

## **Innovación y Competitividad**

De acuerdo con las definiciones y descripciones antes mencionadas, es entonces, desde la base del índice de competitividad que se encuentra la relación entre la innovación y la competitividad. Los tipos de innovación van acompañados de efectos competitivos y generan diferentes tipos de mercados. Por ejemplo, una Pyme que se encuentra estancada en su desarrollo, al implementar innovaciones en sus productos o servicios habrá ganado una ventaja competitiva ante sus competidores, lo que visto desde el punto de vista económico aumentará sus ventas, generando más ingresos para los socios, dándole fuerza a la entidad comercial para lograr la internacionalización y de esta forma no solo pueda satisfacer mercados nacionales, más bien se vaya forjando para ser un competidor fortalecido en los mercados internacionales que colabore en el crecimiento económico del país.

Las empresas hacen que un país sea competitivo, al lograr su expansión mediante la internacionalización, se entra en el supuesto que la empresa está siendo competitiva y con la implementación de cualquier tipo de innovación está elevando la capacidad del país, lo cual afectará positivamente su potencial de crecimiento económico.

El mundo globalizado en el que se vive hoy, exige a las Pyme un esfuerzo constante en materia de innovación, que es punto clave para generar desarrollo regional y también representa un elemento importante para el aumento de la productividad y competitividad de este tipo de empresas.

El empresario tiene un papel crucial al decidir sobre cuál camino quiere conducir su negocio, ya que es quien debe propiciar procesos de cambio. Quienes tengan puestos directivos deben considerar a la innovación en su planeación y estrategias, ya que viéndolo desde una perspectiva global, es una forma de comparar las cuotas de mercado domésticas, con mercados potenciales extranjeros. Así los proyectos de la empresa que se conducen a un proceso de exportación, deben identificar que la velocidad de cambio en el mundo es alta y los cambios en los mercados, son numerosos. Rodeiro y López (2006) establecen que la entidad comercial no se limita a un área nacional, y cuando las empresas toman conciencia de ello, van a poder percatarse de las opciones disponibles de exportación para el sector al que pertenecen y obtener los beneficios generados si este proceso tiene el éxito previsto. Por consiguiente, las empresas que se apartan de la innovación irán perdiendo paulatinamente su posición en el mercado, y terminarán en una caída de los beneficios o, incluso, en la desaparición de la empresa.

Las variaciones y la falta de estabilidad en los mercados, vuelven a la innovación una pieza relevante en el nivel competitivo de las empresas gracias a las herramientas que genera para hacer frente a las fluctuaciones en la demanda de productos y el desarrollo de procesos de producción modernos y más eficientes (Rodeiro y López, 2006).

Estrada y Heijs (2005) resaltan la relación entre las variables contempladas en esta investigación, dado que consideran que el basar las ventajas comparativas en una superioridad tecnológica (entendida como la innovación), vuelve a las compañías más competitivas y a los países les da mayor desarrollo.

Entre mayor disposición de recursos posean las Pyme (derivados de las ventas), tendrán mayores probabilidades de convertirse en exportadoras. En el estudio de campo realizado por Estrada y Heijs (2005) a las empresas establecidas en clústeres del estado de Guanajuato, se concluye que las entidades que realicen internamente actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) aplicadas estratégicamente en los procesos o productos, revelan una asociación positiva con la posibilidad de exportar.

El hecho de que una compañía exporte genera un indicador de la competitividad de la empresa y los avances desarrollados o aplicados, son clave en dicha competitividad y en el logro de la innovación en cualquiera de sus categorías, la obtención de nuevas tecnologías crea la brecha entre las Pyme innovadoras y las conservadoras. Esto se



vincula con la conducta exportadora y entre más automatización tenga la planta, mayor será su posibilidad de llegar a mercados internacionales, al igual que la creación de redes de colaboración, alianzas tecnológicas o comerciales entre empresas. El mercado internacional exige competir con un producto que mantenga un nivel de calidad, no basta con presentar una amplia gama de productos.

El estudio mencionado afirma que en Guanajuato tienen mayor probabilidad exportadora las empresas que contemplan recursos para destinarlos a personal en I+D, pero esta relación no es lineal ya que dentro del grupo de Pyme consideradas como innovadoras, aquellas cuyos gastos en I+D sobre ventas no sobrepasan 1%, tienen mayor probabilidad exportadora que las compañías con un esfuerzo mayor, lo que nos crea una relación en forma de “U” invertida entre el esfuerzo en la innovación y la internacionalización. La intensidad de venta por los productos mejorados derivados de la innovación, vuelve a la empresa más competitiva y existe un incremento en la posibilidad de que esta salga del mercado nacional mediante las exportaciones (Estrada y Heijis, 2005).

Como menciona Cantwell (2003, p.18) “Los esfuerzos por promover la competitividad a través de la innovación rara vez pueden entenderse aisladamente”. Esto es aplicable no solo a los países, incluye también a los grupos nacionales de entidades comerciales en un sector, y también aplica para empresas individuales.

En la Tabla 4 se enlistan los organismos e instituciones relacionados con la innovación, la competitividad y el desarrollo de las exportaciones en el Estado de Guanajuato.

**Tabla 4. Organismos e instituciones relacionados con la innovación, la competitividad y el desarrollo de las exportaciones en el Estado de Guanajuato**

Organismo	Función - objetivo
<b>Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato: COFOCE.</b>	Su objetivo es generar oportunidades estratégicas para que Guanajuato tenga más exportaciones y para que existan más empresas exportadoras permanentes, mejorando el crecimiento y social del estado.
<b>Foro Go 3</b>	Es un espacio en el que se busca que los empresarios reflexionen, compartan ideas y se provoquen las acciones que les permitan ser disruptivos para competir en el mundo.
<b>Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior: SICES.</b>	Ejerce el liderazgo en la generación de políticas públicas en materia de Educación Superior de Calidad, sólidamente vinculada con los diferentes sectores estratégicos para coadyuvar a la solución de los diversos problemas sociales, mediante la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendimiento.
<b>Cámara de la Industria del Calzado del estado de Guanajuato: CICEG.</b>	Su misión es impulsar a la industria mexicana del calzado, proporcionando una asistencia de clase mundial, al brindar a sus agremiados, servicios que produzcan resultados al interior de sus empresas, con el fin de integrarlos estratégicamente a la cadena productiva.
<b>Salón de la Piel y el Calzado: SAPICA.</b>	Es un encuentro de negocios en donde se centralizan la oferta del calzado y los artículos de piel, con la finalidad de generar un foro que impulse la industria del calzado y la moda hacia el mundo.
<b>Asociación de Empresas Proveedoras Industriales de México: APIMEX.</b>	Reúne a las industrias y empresas más importantes en un solo lugar, exhibiendo sus propuestas de materiales y desarrollos para las temporadas Primavera-Verano y Otoño-Invierno, además de maquinaria de última generación. Este evento es conocido como ANPIC y se realiza en dos ediciones.
<b>Novaera: Ecosistema de Emprendimiento e Innovación.</b>	Es el sistema que estructura las actividades de los parques de innovación del estado de Guanajuato que promueve el emprendimiento y el diseño para la creación y desarrollo de empresas guanajuatenses competitivas y generadoras de alto valor agregado, generando proyectos de alto impacto. Ofrece servicios y apoyos para la comercialización, y la transferencia de tecnología en mercados de mayor impacto a través del valor agregado.

Fuente: elaboración propia (2021).

## Metodología

El paradigma de la investigación abordado es cualitativo, con alcance descriptivo y diseño no experimental. Lo anterior obedece al análisis de las variables de innovación y competitividad, como factores para el logro de la internacionalización de las empresas en el estado de Guanajuato. Se identificaron estas variables acorde a distintos autores, ya que, con el paso de los años y las innovaciones tecnológicas, la percepción sobre innovación y competitividad orientado hacia un enfoque empresarial va adquiriendo más complejidad en sus significados.

Posteriormente con el análisis documental, se logró establecer la relación de las variables innovación y competitividad y el impacto que genera una sobre la otra, al igual que la afectación que generan en las probabilidades de internacionalización de las empresas.

Finalmente se identificaron aquellos organismos e instituciones en el Estado de Guanajuato que promueven o apoyan la innovación, competitividad y el desarrollo de las exportaciones de las empresas tales como COFOCE<sup>2</sup>, SICES<sup>3</sup>, posteriormente incluiremos organismos por clústeres, como CICEG<sup>4</sup>, SAPICA<sup>5</sup> y APIMEX<sup>6</sup>, también se incluyeron ecosistemas de emprendimiento e innovación tales como Novaera<sup>7</sup>, para poder dar herramientas a las Pyme y se vuelvan más competitivas en el entorno global.

## Conclusiones y reflexiones finales

La revisión de la literatura indica que la innovación y la competitividad son variables que mantienen una relación directa en el proceso de internacionalización. Al momento en que los empresarios deciden invertir en la innovación, adquieren una ventaja competitiva que les va abriendo las puertas para entrar a los mercados internacionales.

En el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, se establece la facilitación para la obtención de créditos a las pequeñas y medianas empresas con lo que pueden aprovechar para hacer una inversión en la innovación, por otro lado indica: el “CONACYT<sup>8</sup> coordinará el Plan Nacional para la Innovación en beneficio de la sociedad y del desarrollo nacional con la participación de universidades, pueblos, científicos y empresas” (Presidencia de la República, 2019, p.58).

Sin embargo, a partir de la toma de posesión del gobierno actual, el CONACYT, sufrió un recorte de recursos considerable, por lo que tuvo que abandonar proyectos que beneficiaban al desarrollo de la innovación del país. Un ejemplo fue el proyecto de innovación tecnológica para incrementar la productividad de las empresas que se vio afectado en un 85.45%. El programa de la Infraestructura científica y tecnológica se cayó totalmente y el programa sectorial de las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación tuvo una afectación de 0.32 %, cabe mencionar que también con el retiro del Fondo Nacional del Emprendedor se han quedado sin apoyos emprendedores y Pymes (Monitor, 2019).

Esta problemática tiene mayor peso si se analizan las estadísticas sobre innovación, ya que en el

<sup>2</sup> Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato.

<sup>3</sup> Secretaría De Innovación, Ciencia y Educación Superior del Estado de Guanajuato.

<sup>4</sup> Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior.

<sup>5</sup> Salón de la Piel y el Calzado del Estado de Guanajuato.

<sup>6</sup> Asociación de Empresas Proveedoras Industriales de México.

<sup>7</sup> Ecosistema de Emprendimiento e Innovación. Parques de innovación del estado de Guanajuato.

<sup>8</sup> Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

reporte del Índice Mundial de Innovación 2018, México ocupaba el puesto número 56 a nivel global, pero tenía la tercera posición en América Latina y el Caribe (IMCO, 2019). A partir de lo anterior, para aumentar los índices de innovación, el IMCO<sup>9</sup> propone: “Garantizar derechos de propiedad intelectual. Facilitar inmigración de científicos mediante visas exprés. Promover fondos de garantía públicos administrados por profesionales con incentivos de mercado” (IMCO, 2019, s.p.).

Adicionalmente, en materia de promoción del comercio exterior, con la desaparición del programa Pro México, la Secretaría de Economía, firmó un memorándum con el COMCE<sup>10</sup> y también fue suscrito por la SRE<sup>11</sup>, para promover inversiones y atraer exportaciones, donde las embajadas contribuirán a esta promoción (González, 2019), lo cual pone a México en otra situación donde debe estar preparado para ayudar a las Pyme a innovar.

Como se ha mencionado, la competitividad de un país se puede evaluar por sus exportaciones y con ello, se tiene una noción de la eficiencia productiva de la empresa. No obstante lo anterior, generalmente, la exportación resulta ser una actividad costosa que va acompañada de riesgos que no se controlan, así, para las Pyme, surge la necesidad de buscar apoyos del gobierno (económicos o capacitaciones) que les faciliten su proceso de salida a nuevos mercados y así tener la capacidad para hacer frente a las situaciones de riesgo que se les presenten. Si esto va acompañado de que la Pyme tenga una propensión a ser pionera e invertir en la innovación de sus procesos, productos, organizativas o de mercadotecnia, claramente será competitiva y podrá contribuir a mayor escala en el bienestar de un país con sus procesos de internacionalización.

El panorama actual, ha cambiado para México. No obstante que la innovación es clave para que un país genere desarrollo y bienestar para sus habitantes, la inversión en ella ha disminuido. Las Pyme en México hoy día se enfrentan a una etapa difícil sin Pro México, programa que se enfocaba a la promoción de las empresas en el exterior; por lo cual los empresarios deben ser más conscientes que nunca, acerca de que la innovación va de la mano con la competitividad y si deciden dejarla de lado, estarán entrando a un pensamiento conservador que provocará su caída en el mercado y peor aún su posible desaparición, por lo que deben voltear a ver a la internacionalización como la mejor opción para esforzarse, ser competitivos y aprovechar las instituciones y organismos que promueven la innovación al menos a nivel local.

## Referencias

Asociación de Empresas Proveedoras Industriales de México. [APIMEX]. (2019). ¿Qué es ANPIC?. Recuperado de: <http://anpic.com/>

Barajas, M. (2006). Innovación e internacionalización, un binomio indisoluble: presentación de ocho casos empresariales. ICE, Revista de Economía, (830), 71-81.

Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. [CICEG] (2019). Filosofía. Recuperado de: <http://www.ciceg.org/mision.html>

Cann, O. (2016). ¿Qué es la competitividad? Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

<sup>9</sup> Instituto Mexicano de la Competitividad.

<sup>10</sup> Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología.

<sup>11</sup> Secretaría de Relaciones Exteriores de México.

- Cantwell, J. (2003). Innovation and Competitiveness. Recuperado de: [http://globalbusiness.rutgers.edu/Working\\_papers/jc\\_ohib.pdf](http://globalbusiness.rutgers.edu/Working_papers/jc_ohib.pdf)
- Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato [COFOCE]. (2019, 4 de abril). Foro G03, un espacio para reflexionar, innovar y ser exponencial. Recuperado de: <https://cofoce.gob.mx/tag/foro-go3/>
- Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato [COFOCE]. (2019). ¿Qué es COFOCE 4.0? Recuperado de: <https://cofoce.gob.mx/>
- Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato [COFOCE]. (2019). Cartera Económica enero-noviembre 2019. Coordinación de Inteligencia de la Información. Recuperado de: <https://cofoce.gob.mx/>
- Dirección de Turismo y Comercio Exterior. (2017). Boletín De Comercio Exterior. Recuperado de: <http://www.concanaco.com.mx/wp-content/uploads/2016/boletines/Comercio-Exterior-Agosto-2017.pdf>
- Estrada, S., y Heijs, J. (2005). Comportamiento innovador y competitividad: factores explicativos de la conducta exportadora en México. *Revista Latinoamericana de Economía*, 36(143), 114-143.
- Fonfría, A. (1998). Patrones de innovación e internacionalización de las empresas innovadoras españolas. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- González, F. (2019). SE, SRE y COMCE firman acuerdo para impulsar inversión y exportaciones. *La Jornada*. Recuperado de: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/2019/01/29/se-firma-201cmemorandum-de-entendimiento201d-con-el-comce-4315.html>
- González, A., Jiménez, J., y Sáez, F. (1997). Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 3(1944), 93–112.
- Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO] (2019). Innovación. Recuperado de: <https://imco.org.mx/propuestas/innovacion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2017). Información oportuna sobre la balanza comercial de mercancías de México.
- López, A., Contreras R. y Martínez J. (2008). Análisis de las problemáticas financieras, estratégicas y comerciales de las empresas de Celaya. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/307171300>.
- Markides, C. (2006). Disruptive Innovation: In Need of Better Theory, *The Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19–25.
- Massa, S. y Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393–407. doi:10.1016/j.technovation.2008.01.002
- Monitor. (2019). Cómo afectó la Cuarta Transformación al Conacyt. Recuperado de: <http://www.monitornacional.com/como-afecto-la-cuarta-transformacion-al-conacyt/>

- Moya, P. (2016). Sobre el concepto de innovación. Recuperado de: <https://www.openbeauchef.cl/wp-content/uploads/2016/12/Sobre-el-concepto-de-innovacion.pdf>
- Novaera. (2019). Ecosistema de Innovación y Emprendimiento en el Estado del Estado de Guanajuato. Recuperado de: <https://novaera.com.mx/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] y Eurostat. (2005). Manual de Oslo guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. 3ª ed. Recuperado de: <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Presidencia de la República. (2019). Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado de: <https://lopezobrador.org.mx/temas/plan-nacional-de-desarrollo-2019-2024/>
- Rodeiro, D. y López, M. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en pymes. *Revista Galega de Economía*, 16(2), 1-18.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.
- Salón de la Piel y el Calzado [SAPICA]. (2019). ¿Quiénes somos? Recuperado de: <https://sapica.com/>
- Secretaría de Economía [SE]. (2019). Información Económica y Estatal. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438143/guanajuato\\_2019.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438143/guanajuato_2019.pdf)
- Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior [SICES]. (2019). ¿Quiénes somos?. Recuperado de: <http://sices.guanajuato.gob.mx/mensaje>
- World Economic Forum [WEF] (2017). Global Competitiveness Report. Recuperado de: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>

## **Análisis de la Problemática de los Productores de Agave-Mezcal en San Felipe, Guanajuato, México: una Propuesta para su Fortalecimiento Empresarial**

## **Analysis of the Problems of Agave-Mezcal Producers in San Felipe, Guanajuato, México: a Proposal for their Business Strengthening**

Lic. Veronica Cerroblanco Vázquez

Autor de correspondencia

Estudiante de la Maestría en Estudios Empresariales de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra

E-mail: [vcvcf12@gmail.com](mailto:vcvcf12@gmail.com)

[v.cerroblancovazquez@ugto.mx](mailto:v.cerroblancovazquez@ugto.mx)

Dr. Rubén Molina Sánchez

Doctor en Administración y Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato, Departamento de Finanzas y Administración.

E-mail: [humanaruben@gmail.com](mailto:humanaruben@gmail.com).

Mesa: Emprendimiento e Innovación Social

29 y 30 de Octubre 2020

Buenos Aires, Argentina

## **Resumen**

Debido al incremento y a la demanda alcanzada por la industria del agave-mezcal es de vital importancia para los pequeños productores contar con el apoyo tanto de las autoridades municipales, estatales y federales, para poder seguir con su producción de agave y mezcal, por lo que el presente estudio tiene como objetivo identificar las problemáticas que afectan a los productores de agave-mezcal en San Felipe, Guanajuato, México. A través de los resultados de la aplicación metodológica cualitativa basada en la teoría fundamentada e instrumentos de participación en el ámbito rural, urbano y en instituciones gubernamentales se identificaron las necesidades, los apoyos en el presente y futuro, descripción del proceso de producción, la forma de organización y las problemáticas que tienen los productores, por lo que el resultado es la necesidad de apoyos principalmente para la obtención de materia prima y para el reconocimiento de su marca en el mercado.

**Palabras Clave:** fortalecimiento, productores, agave-mezcal

## **Abstract**

Due to the increase and the demand reached by the agava-mezcal industry, it is vital importance for small producers to have the support of both municipal, state and federal authorities, in order to continue with their agave and mezcal production, so the present study aims to identify the problems that affect agave-mezcal producers in San Felipe, Guanajuato, México. Through the results of the qualitative methodological application based on the grounded theory and participation instruments in rural, urban and governmental institutions, needs support in the present and future, description of the production process, the way organization and the problems that producers have, so the result is the need for support mainly for obtaining raw materials and for the recognition of their brand in the market.

**Key words:** strengthening, producers, agave-mezcal

## **Introducción**

Cobijado por una historia que data de millones de años, la producción de agave y mezcal envuelve una serie actividades que hoy han cobrado relevancia económica, social y cultural en diferentes regiones geográficas incluyendo México (Pérez, Chávez y González, 2016). Registrado como el principal productor de agave-mezcal en el mundo, México genera el 85.5% de la producción mundial de agave, derivándose en la creación de 23,000 empleos directos y más de 105,000 empleos indirectos, lo que ha permitido hacer aportes a la economía rural y crear oportunidades de desarrollo en zonas vulnerables (Consejo Regulador del Mezcal [CRM], 2020).

Con 100,000 hectáreas dedicadas al cultivo de agave en México, 20,000 son dedicadas a la producción de mezcal, sin embargo, durante el periodo 2008-2017, la producción de agave mezcalero cayó 68% y la mayoría de los productores, tuvieron una reducción del 38% del valor del agave, y un decremento en las toneladas producidas por hectárea (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera [SIAP], 2018), significando una reducción de sus ingresos y en una reducción de la producción de mezcal, incrementando la migración de la población local y el abandono de esta práctica artesanal (Bautista, Antonio, -José, & León, Núñez, 2017; Bautista, Orozco Cirilo, & Terán Melchor, 2015).

Actualmente ante el incremento de la demanda de mezcal, la participación en el mercado global alcanzada por esta industria, ha llevado a una sobredemanda de agave y de mezcal, lo que ha provocado un desabasto (Espinoza, González y Maldonado, 2017). Este inicio de escases, se suma a la carencia de infraestructura y a la falta de controles en sus procesos, los cuales han sido parte del proceso productivo de agave-mezcal durante mucho tiempo, por lo que el presente estudio tiene como objetivo identificar las problemáticas que

afectan a los productores de agave-mezcal en San Felipe, Guanajuato, México.

Por lo anterior, dado el incremento de la demanda del agave y el mezcal, es importante conseguir apoyos tanto para el cultivo de agave como para la producción de mezcal con la finalidad de que los productores tengan un mejor desarrollo y fortalecimiento empresarial. Por esto, resulta imperativo contar con el apoyo tanto de las autoridades municipales, estatales y federales con el propósito de beneficiar a los productos de agave-mezcal, para que puedan ampliar su participación productiva y económica ya que los pequeños productores son un pilar fundamental del desarrollo económico, generan riqueza y son entes dinámicos que explotan y desarrollan nuevas actividades productivas (Delfín y Márquez, 2018).

Es importante resaltar que los resultados que se presenta en este trabajo forman parte de una investigación empírica más amplia que se encuentra en curso en los estudios de posgrado que se están cursando por lo que se comparten hallazgos parciales y exploratorios, para el análisis se utilizó una versión demo del programa Atlas.ti versión 7, con una limitación de configuración a 50 códigos, sin embargo, hasta el momento nos permite tener elementos necesarios para cumplir con el objetivo de esta investigación.

## **Marco teórico**

### **Importancia del Agave-Mezcal**

México posee una gran variedad de agaves que favorecen el desarrollo de actividades productivas, incluyendo sobre todo las relacionadas con el mezcal (Pro México, 2016). La importancia sobre el uso de agave se conoce desde la época prehispánica, cuando las poblaciones indígenas del centro y norte del país descubrieron en esta planta una fuente de materia prima para elaborar productos como: azúcar, pan, tortillas, miel, pulque, mezcal, abono orgánico entre otros (García, Méndez y Talavera, 2010). La importancia de la producción y el consumo del agave radica, por un lado, en que en el país se encuentran aproximadamente, 165 variedades localizadas en diferentes regiones y por otro, en que desde hace varios años la plantación y producción forma parte de la idiosincrasia, hábitos y cultura de la gente que lo produce (Espinoza, 2015).

El agave comenzó a ser utilizado por nuestros ancestros desde hace 8 millones de años (Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad [CONABIO], 2009). Desde las denominadas prácticas ancestrales, artesanales hasta llegar a las industriales que actualmente permite la norma para la producción de mezcal.

### **El Agave Mezcal en el Estado de Guanajuato**

Los agaves pertenecen a la familia de las Agaváceas<sup>1</sup>, son plantas perennes<sup>2</sup> típicamente xerófitas de ambientes áridos y semiáridos<sup>3</sup>. Dentro de sus características se puede encontrar que sus hojas están acomodadas en espiral sobre un tallo, el cual puede ser corto o bien largo y recto, puede medir hasta tres metros de altura, su raíz tiene la capacidad de absorber en forma efectiva e intensa el agua, la cual es almacenada en el tallo o en las hojas (Alanís y González, 2010) los agaves se reproducen principalmente por los hijuelos que se desarrollan en la base del tallo, o bien por las semillas que produce la floración, está aparecen en el centro de las hojas en un tallo denominado escapo floral conocido como quiote en el caso del agave mezcalero esta aparece después de ocho a diez años, después de este proceso la planta muere (Ramírez, 1995). La edad de los agaves en variedades grandes, alcanzan su madurez entre los 10 y 25 años y las variedades pequeñas lo hacen después de crecer entre cuatro y cinco años (García, 2007).

<sup>1</sup> Planta productora de fibras duras obtenidas de sus hojas, las agaváceas también se usan en la preparación de productos químicos, bebidas fermentadas (León, 2000).

<sup>2</sup> Plantas cuya estructura vegetativa viven años y años (Raven, Evert y Eichhorn, 1992).

<sup>3</sup> Plantas que soportan grandes sequías y están adaptadas a esa escasez de agua (Sadava, *et al.*, 2009)



En el estado de Guanajuato de acuerdo con el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP, 2018) existen 9 variedades de agave. Según (Mandujano *et al.* 2018), cuatro de ellas (que corresponden al 25%) pertenece a los agaves silvestres como: salmiana, crassispia, aplanata y lechuguilla, estas variedades se distribuyen de manera natural en la regiones áridas y semiárida de las sierras y llanuras del norte de Guanajuato donde se ubica el municipio de San Felipe y las cinco restantes que corresponden al 75% han sido introducidas de diferentes regiones del país como el agave americana, protoamericana, mapisaga, tequilana y weberi, los cuales son agaves cultivados, estas plantas han evolucionado como vegetación nativa y su aprovechamiento ha sido mediante la recolección para la producción de mezcal, siendo el caso del Agave Salmiana subespecies: Crassispina, Agave scabra potosiensis y Agave lechuguilla.

## **El Agave como Opción de Desarrollo y Competitividad**

Considerando la importancia económico, social y cultural del agave mezcal en el país es necesario promover la investigación del agave y desarrollar alternativas que conlleven al desarrollo y competitividad empresarial (Vargas, 2016).

La noción de la competitividad, se encuentra en las discusiones de los clásicos de la economía como Adam Smith<sup>4</sup> (1723-1790) y David Ricardo<sup>5</sup> (1772-1823) al abordar el tema de la competencia construyendo un concepto de la teoría económica. En cuanto al concepto de la competitividad resulta importante observar que, tal vez en ninguna otra época se le dio tanta importancia a la competitividad con hoy en día. Este paradigma ha trascendido el mundo económico para aplicarse por igual a personas y empresas por lo tanto parece ser un factor determinante para tener éxito en el ambiente competitivo actual (Peñaloza, 2005).

Cabe señalar que en el municipio de San Felipe el Gobierno del Estado de Guanajuato a través de la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES, 2017) otorgó una marca colectiva a un grupo de pequeños productores de agave-mezcal por lo que se generan condiciones idóneas para que más productores incrementen la producción, comercialización y certificación de mezcal. Por otra parte, es importante resaltar que el municipio cuenta con la denominación de origen mezcal (DOM), otorgada en 2001 publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

Por lo mencionado anteriormente, y dado que el mezcal es una tradición con más de 260 años en el municipio de San Felipe (Gallardo, 2018) es pertinente que los productores de agave y las comunidades mezcaleras de este municipio obtengan los apoyos necesarios para elevar su nivel de competitividad empresarial.

## **Metodología**

Con la finalidad de identificar las problemáticas que afectan a los productores de agave-mezcal en San Felipe, Guanajuato, se utilizó la metodología de teoría fundamentada la cual permite relacionar datos de manera sistemática y observar fenómenos sociales en contextos naturales y generar teorías que expliquen el fenómeno estudiado (Strauss y Corbin, 2002), así mismo, se pueden obtener los datos necesarios y los conocimientos acerca de lo que quieren los participantes, cómo lo necesitan, cómo lo solicitan, conocer las quejas o demandas que tienen, con un enfoque holístico para identificar las problemáticas que afectan a los productores de agave- mezcal.

Por lo que esta técnica cumple con el fin de comprender un fenómeno o problema social a profundidad permite un acercamiento con una sociedad o grupo, pero también de un individuo, los investigados analiza el

<sup>4</sup> Economista y filósofo escocés (1723-1790) uno de los mayores exponentes de la economía clásica, autor de libro "Una investigación sobre la naturaleza y las causas de las riquezas de las naciones en 1776 (Aktouf y Suárez, 2012, p.19)

<sup>5</sup> Economista inglés (1772-1823) miembro de la corriente de pensamiento clásico económico. Con su teoría de los costos comparativos abrió la oportunidad para el comercio internacional en 1817 (Torres, 1972, p.101)

contexto, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio (Strauss y Corbin, 2002; Peña, 2015). Por lo tanto, esta técnica es pertinente para analizar todo lo que envuelve el agave-mezcal respecto a las problemáticas que afectan para su fortalecimiento empresarial.

## Método

El método que se utilizó es el enfoque de investigación cualitativo con diferentes actores de dos comunidades las cuales pertenecen a la marca colectiva y de la cabecera municipal, así como actores de dependencia municipales. La observación participante se llevó a cabo a través de un diario de campo para sistematizar las experiencias y posteriormente analizarlas (Díaz de Rada, 2012). Se aplicó también una entrevista semiestructurada para tener un margen de maniobra considerable para sondear a los encuestados (Ruíz, 2012).

## Participantes

Se obtuvo una participación de 4 productores de la comunidad el Carretón, 2 productores de la comunidad Emiliano Zapata, 2 productores de la Cabera Municipal, así como 1 productor de dependencias gubernamentales. El promedio de edad de los participantes fue de 50 años, con escolaridad predominante de nivel secundaria (ver tabla 1).

Tabla 1. *Características de entrevistados*

Entrevistado	Zona	Edad	Escolaridad
Dir. Desarrollo Económico	Urbana	42	Licenciatura
Comunidad El Carretón			
Productor 1	Rural	51	Primaria
Productor 2	Rural	48	Secundaria
Productor 3	Rural	57	Secundaria
Productor 4	Rural	52	Secundaria
Comunidad Emiliano Zapata			
Productor 1	Rural	49	Secundaria
Productor 2	Rural	51	Secundaria
Cabecera Municipal			
Productor 1	Urbana	38	Licenciatura
Productor 2	Urbana	60	Secundaria
<b>Promedio</b>		<b>50</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en información recolectada.

## Recolección de la información

Con la finalidad de poder llevar a cabo el desarrollo de este trabajo se realizaron llamadas telefónicas tanto a los productores, así como a las autoridades del municipio de San Felipe, Guanajuato para concertar una cita y así poder realizarles las entrevistas.

Se logrando pactar 4 entrevistas con productores de la comunidad El Carretón, 2 con productores de la comunidad de Emiliano Zapata. Se acordaron 2 citas más con productores de la zona Urbana y 1 con autoridades municipales.

A todos los productores se les aplicó una entrevista que constó de 16 preguntas y al director del departamento municipal una entrevista de 4 preguntas. En la tabla 2 se presenta la matriz correspondiente a las categorías, dimensiones y propiedades utilizadas para la formulación de las entrevistas, tratándose aspectos relacionados con las principales problemáticas que tienen los productores de agave y mezcal en San Felipe, así como apoyos brindados, su proceso de producción, su forma de organización, entre otros puntos.

Tabla 2. *Matriz de categorías*

Categoría	Dimensión	Propiedades
<p><b>Producción de Agave-Mezcal</b> La producción de mezcal va desde el cultivo del agave hasta el envasado y la comercialización (Ramales, 2017).</p>	<p><b>Proceso de producción</b> Las actividades de un sistema productivo están constituidas por las operaciones que conducen a obtener un producto donde la actividad de producción recibe el nombre de fabricación, esta actividad se lleva a cabo formando parte de los procesos que constituyen las agrupaciones de actividades que integran la producción (Cuatrecasas, 2012).</p>	Me puede explicar su proceso de producción
		Qué uso les dan a los desechos generados que surgen durante la producción de mezcal o durante la jima
		Conoce que otros productos se pueden elaborar de los desechos de la producción del mezcal
		Cómo comprueba la calidad del agave y del mezcal
		Qué hace a su mezcal diferente al de la competencia
		Cómo se imagen que va a estar elaborando su mezcal dentro de 10 años
		Cuáles considera son las principales problemáticas y necesidades para que los productores de agave y mezcal puedan llevar a cabo su producción
	<p><b>Apoyos gubernamentales</b> Son dependencias y organismos pertenecientes al gobierno, cuya función principal es brindar apoyo a emprendedores, proyectos productivos y brindar asesoría en todos los trámites legales o requisitos con los que se deben cumplir para obtener apoyo por parte de una dependencia (Castañón, 2018).</p>	Cuáles son los apoyos que brinda el gobierno municipal a los productores de agave y mezcal para sacar adelante su producto
		Cuáles son los apoyos a futuro para los productores de agave y mezcal
		Qué tipo de apoyos o recursos le hacen falta para poder llegar a esa meta
		Cuáles son los apoyos que necesita para poder llevar a cabo una producción mayor a la actual de maguey o mezcal en su comunidad
		Qué tipo de apoyos a obtenido por parte del gobierno o de instituciones para sacar adelante su producto
	<p><b>Organización</b> Son estructuras y sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares (Aramburu y Rivera, 2010).</p>	Cómo surgió la necesidad de contar con una identidad comercial
		Qué los impulsó a obtener la denominación de origen mezcal
		Explique su forma de organización y cómo llevan a cabo su proceso administrativo
	<p><b>Actividad comercial</b> Es el proceso de comercialización (compra y venta) de bienes y servicios, es decir el proceso que involucra al comerciante desde que compra su mercancía a los distribuidores hasta que llega al consumidor final (Martínez, 2015).</p>	Cómo fue que decidieron rescatar esta actividad comercial del mezcal
Cuál es su principal interés para seguir desarrollando esta actividad		
Cómo llevan a cabo su proceso de venta		
De qué forma dan a conocer su mezcal		
De qué manera el gobierno promueve esta actividad comercial para favorecer a los productores de agave y mezcal		

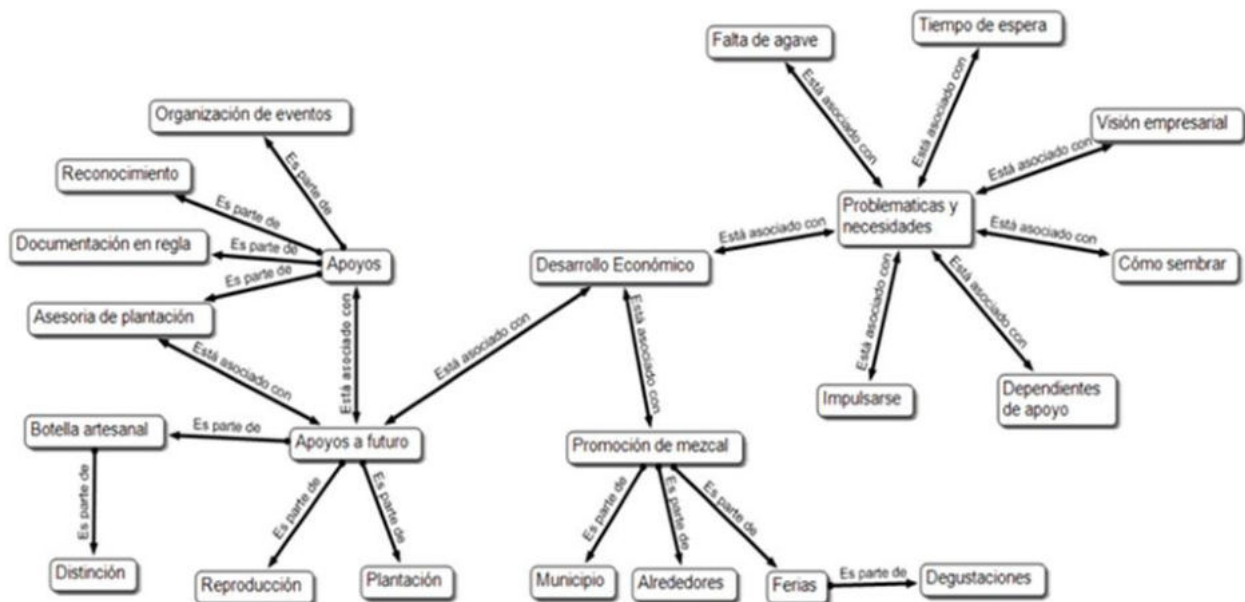
Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

Para el análisis cualitativo se empleó un demo del software Atlas.ti versión 7.5 el cual se encuentra sustentado en la teoría fundamentada y contempla un proceso inferencial inductivo de generación de categorías. Los resultados descriptivos para la dependencia de gobierno muestran un total de 3 unidades de análisis (entrevistas semiestructuradas) de las cuales se extrajeron un total de 4 categorías: apoyos actuales, apoyos a futuro, problemáticas, necesidades y promoción de mezcal. En cuanto a los resultados descriptivos para los productores de la comunidad El Carretón, Emiliano Zapata y Zona Urbana se obtuvieron un total de 6 unidades de análisis extrayendo 4 categorías: proceso de producción, apoyo para producción, identidad comercial y forma de organización. A continuación, se mostrarán los resultados a partir de la interpretación de las entrevistas, los resultados se muestran por categoría.

El director del departamento de Desarrollo Económico mencionó que una de las principales problemáticas, surgen a partir de la falta de materia prima (agave) el cual se está terminando, por lo que imparten entre los productores cursos para la plantación y preparación de la tierra, el cuidado y mantenimiento del agave, brindan apoyos para la promoción del mezcal tanto en el municipio como en sus alrededores a través de feria y exposiciones, brinda apoyo para los procesos administrativos, organizan eventos para promocionar el mezcal. En cuanto a los apoyos a futuro, seguir con plantación de agave, brindar asesoramiento en organización administrativa para lograr un mejor posicionamiento de la marca (ver Figura 1).

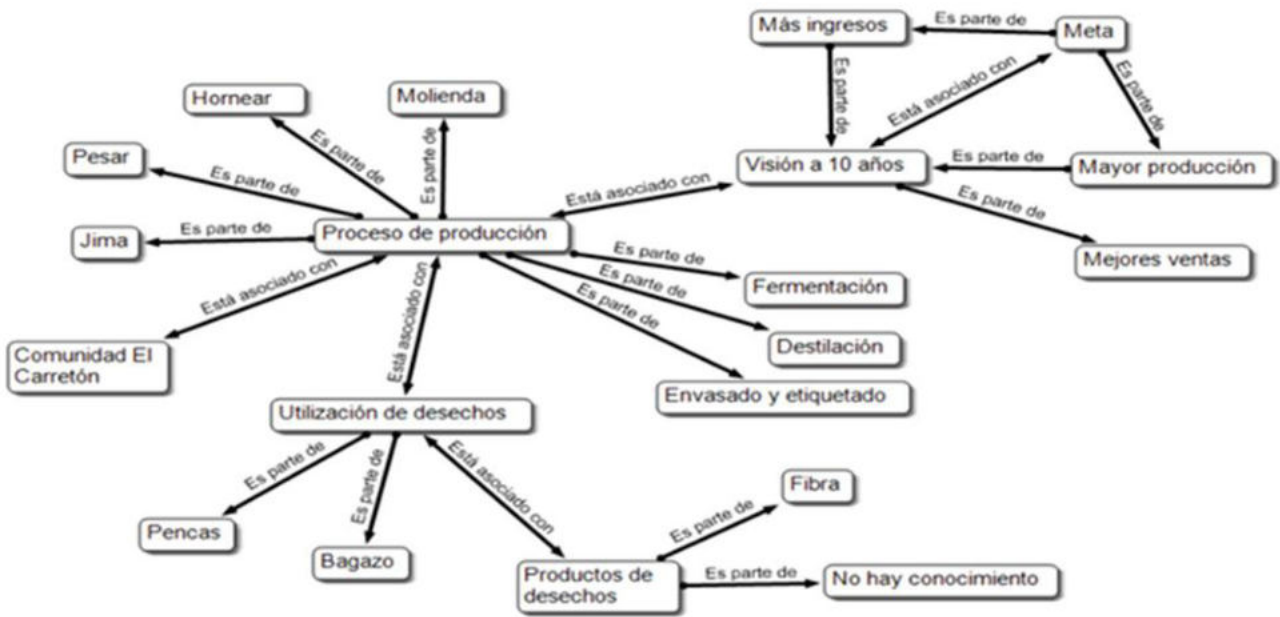
Figura 1. Análisis del Departamento de Desarrollo Económico



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

Los productores de la comunidad El Carretón mencionaron como llevan a cabo su proceso de producción, utilización de los desechos y proyecciones a futuro. Respecto a su proceso de producción este comienza jimando la piña del agave para que no lleve etanol u otros alcoholes y llegue con la calidad requerida para poder hacer un mezcal orgánico, posteriormente la parte en 4 partes, la pesan, la pasa al horno para su cocción por 35 o 40 horas, una vez cocidas las piñas la trituran con las manos, la muele, hacen la fermentación en tinajas, después lo destila en un alambique de cobre y finalmente lo envasa y etiqueta a mano. En cuanto a los desechos que emanan de la producción uno de ellos es el bagazo, éste surge después de la fermentación, el cual únicamente lo utilizan para encender el horno junto con la leña. Otro desecho son las hojas del agave, estas surgen al jimar el agave y son utilizadas como alimento para los animales, no tienen conocimiento sobre algún otro aprovechamiento. Respecto a su visión en producción a diez años mencionaron que esperan tener más producción, mejores ventas y más ingresos económicos (ver figura 2).

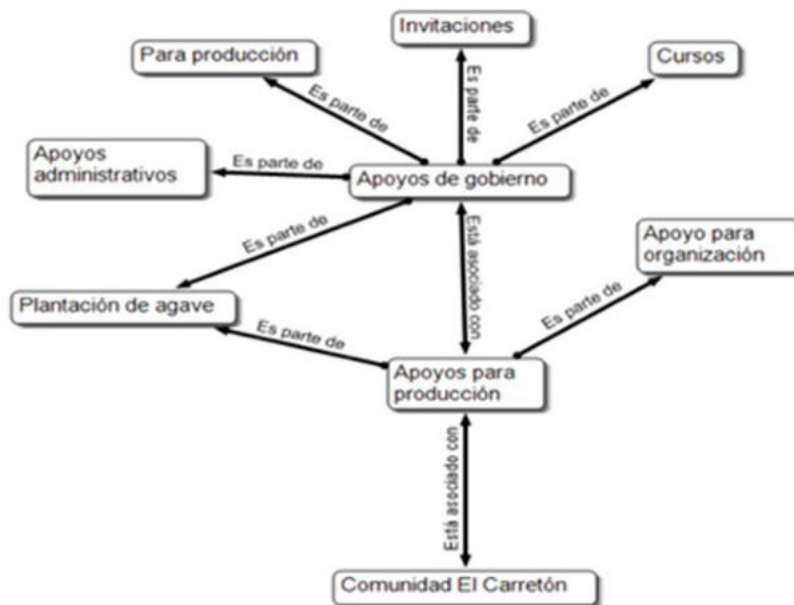
Figura 2. Comunidad El Carretón, análisis del proceso de producción



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

En cuanto a los apoyos mencionaron que por parte de las instituciones gubernamentales le han brindado asesoría para plantación de agave, cursos para el proceso de producción, invitaciones para promover el mezcal (ver figura 3).

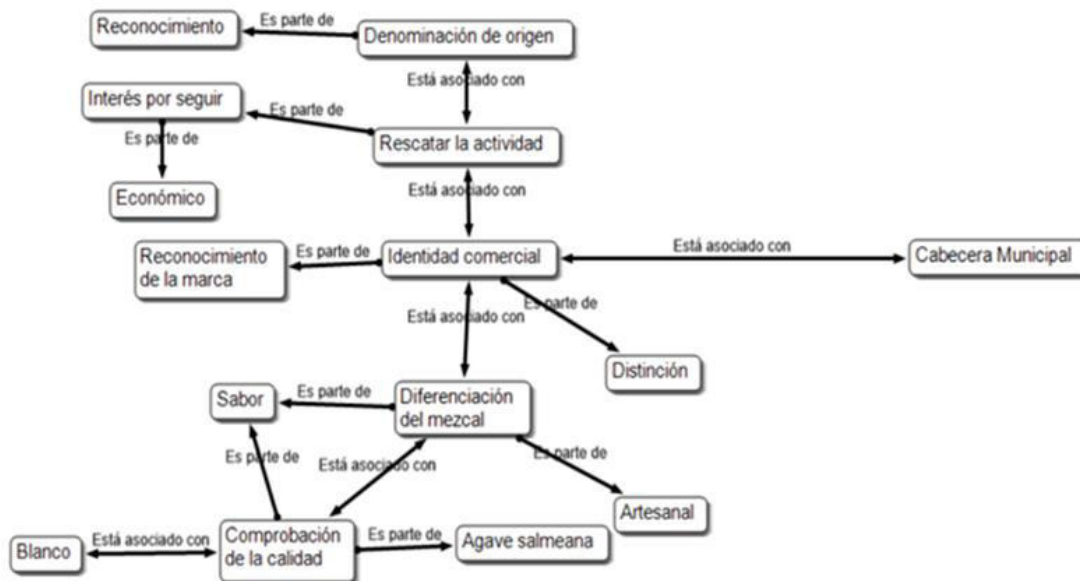
Figura 3. Comunidad El Carretón, análisis de los apoyos



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

Respecto a la identidad comercial los productores necesitan que su marca sea reconocida y distinguida en el mercado, que reconozcan su mezcal por la calidad, sabor y por su proceso artesanal, por utilizar agave silvestre y por contar con la denominación de origen (ver figura 4).

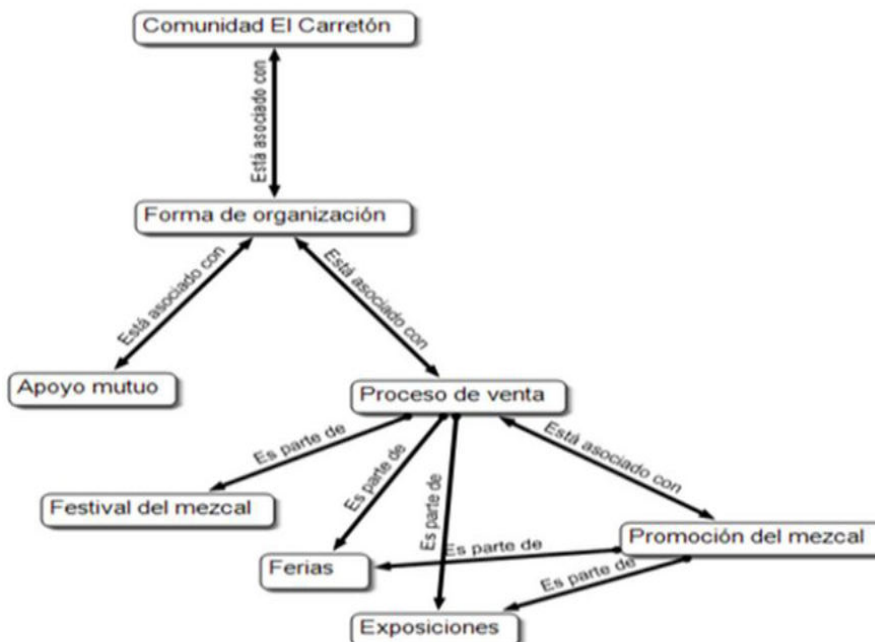
Figura 4. Comunidad El Carretón, análisis de la identidad comercial



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

De igual forma respecto a su forma de organización mencionaron que se brinda apoyo mutuo para sacar adelante la producción, respecto a su proceso de ventas, las realizan a través de ferias, exposiciones y durante el festival del mezcal que se lleva a cabo en el municipio cada año (ver figura 5).

Figura 5. Comunidad El Carretón, análisis de la forma de organización

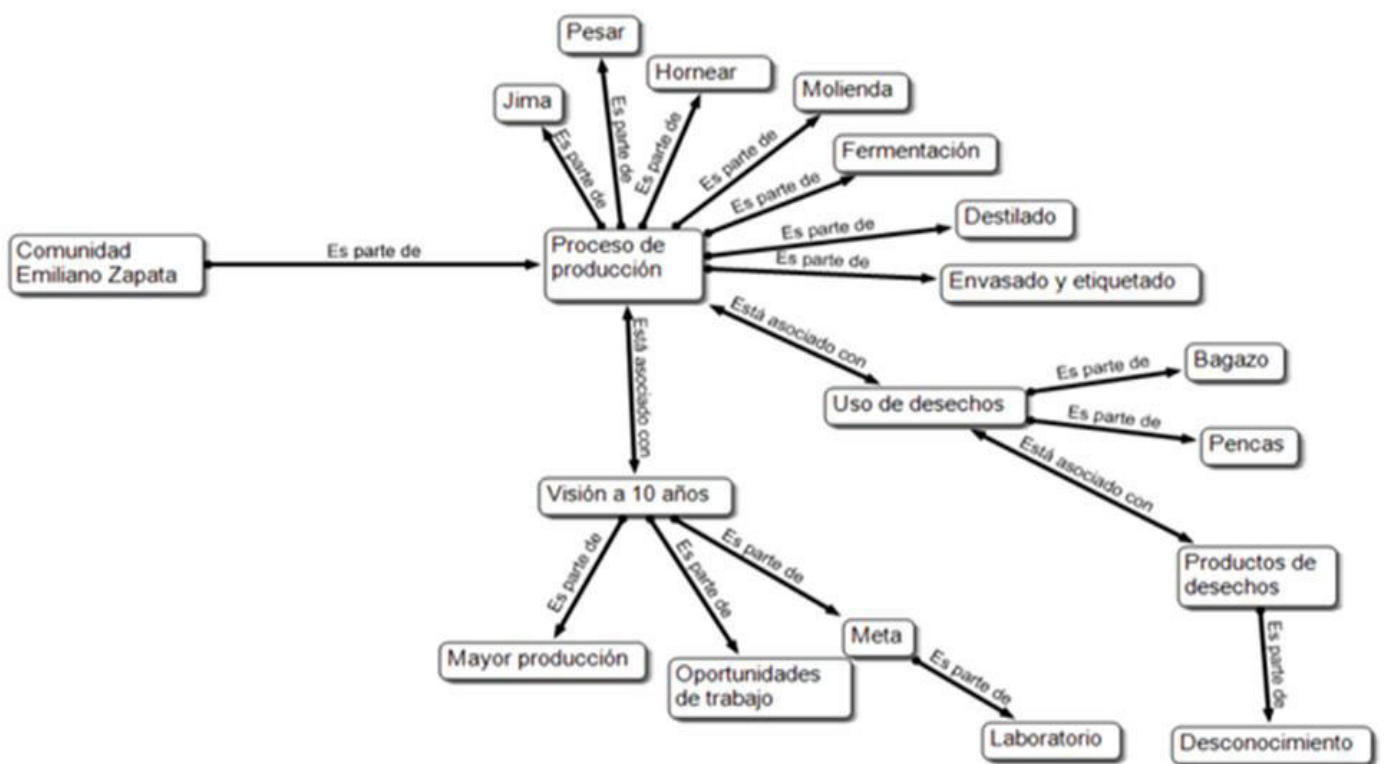


Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

Los productores de la comunidad Emiliano Zapata mencionaron como llevan a cabo su proceso de producción, utilización de los desechos y proyecciones a futuro. Respecto a su proceso de producción comienza al jimar el agave hasta que se vea lo más blanco posible ya que es mejor para que no lleve etanol y el mezcal salga lo puro posible, precisan los grados de azúcar porque son los que le dan los grados de alcohol, después lo hornea, posteriormente lo trituran, se fermenta de 8 a 10 días en tinajas de madera con agua tibia, después lo destilan en dos ocasiones en un alambique de cobre, el primero es el destilado ordinario y el segundo es el rectificado este último es para que pueda ser de consumo humano, por último lo envasan y etiquetan a mano.

Respecto a sus desechos uno es el bagazo, que utilizan como composta y para encender el horno, el otro desecho son las pencas, las cuales se quedan en el campo. Su visión a diez años es producir más para seguir teniendo esa oportunidad de empleo y seguir con la tradición (ver figura 6).

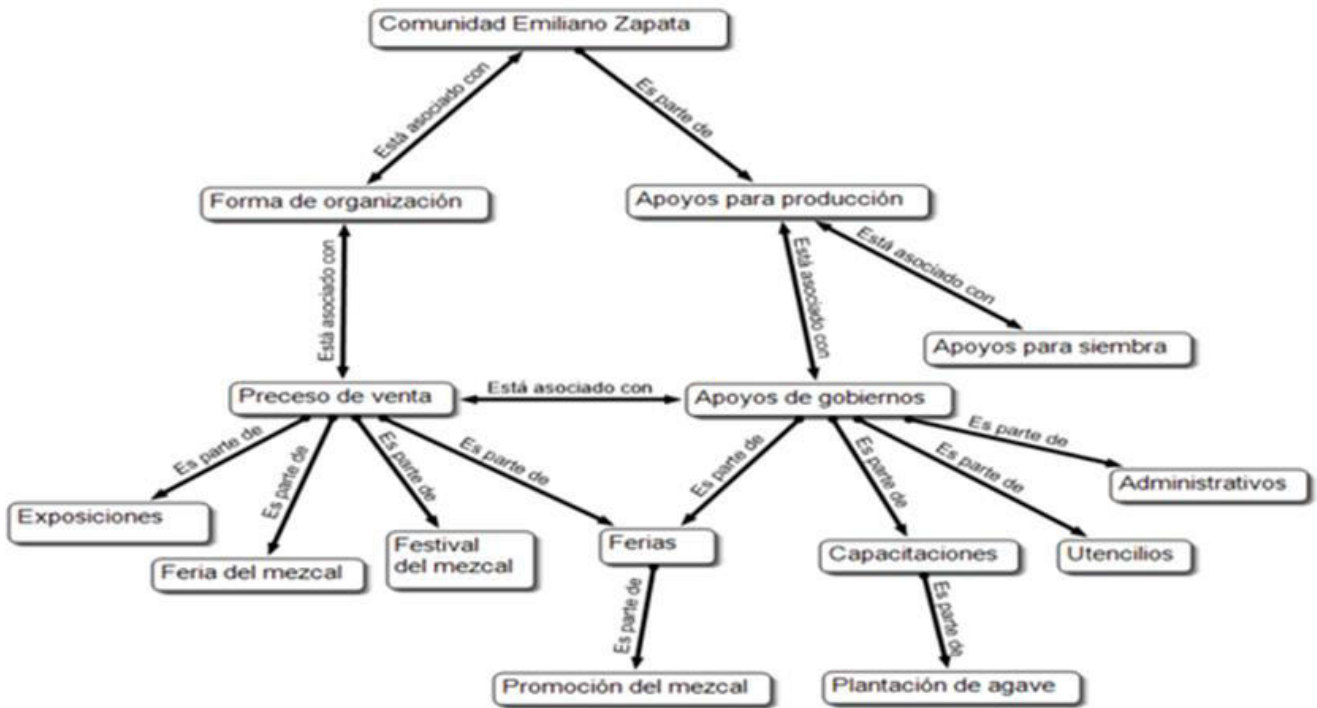
Figura 6. Comunidad Emiliano Zapata, análisis del proceso de producción



*Fuente:* Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

En cuanto a los apoyos los productores mencionaron que por parte de las instituciones gubernamentales les han brindado asesoría para plantación de agave, capacitación para organizarse, apoyo para la adquisición de utensilios, cursos para el proceso de producción, invitaciones para promover el mezcal, lo que les permiten promocionarse para dar a conocer su producto a través de ferias, exposiciones y festivales (ver figura 7).

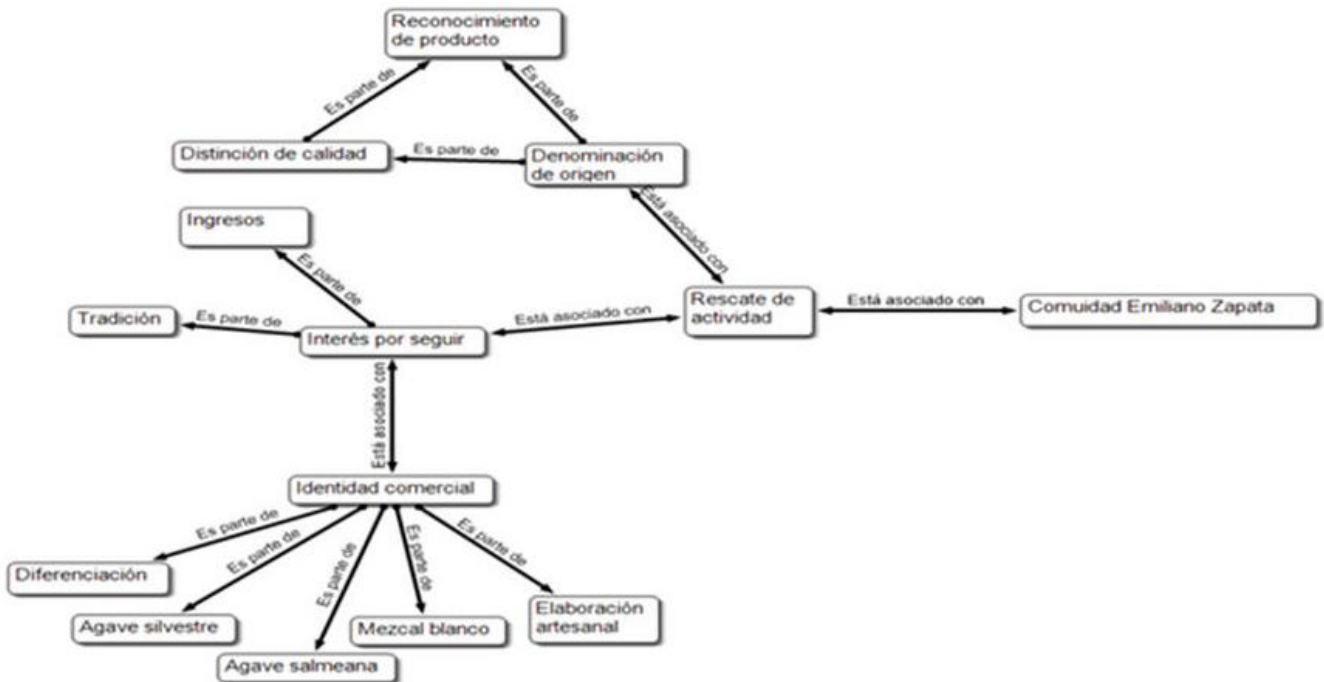
Figura 7. Comunidad Emiliano Zapata, análisis de los apoyos y organización



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

En cuanto a su identidad comercial los productores necesitan rescatar la actividad comercial del mezcal para seguir con una tradición de muchos años, que su marca sea reconocida y distinguida en el mercado, que reconozcan su mezcal por la calidad, por el proceso artesanal, por ser de agave silvestre (ver figura 8).

Figura 8. Comunidad Emiliano Zapata, análisis de la identidad comercial

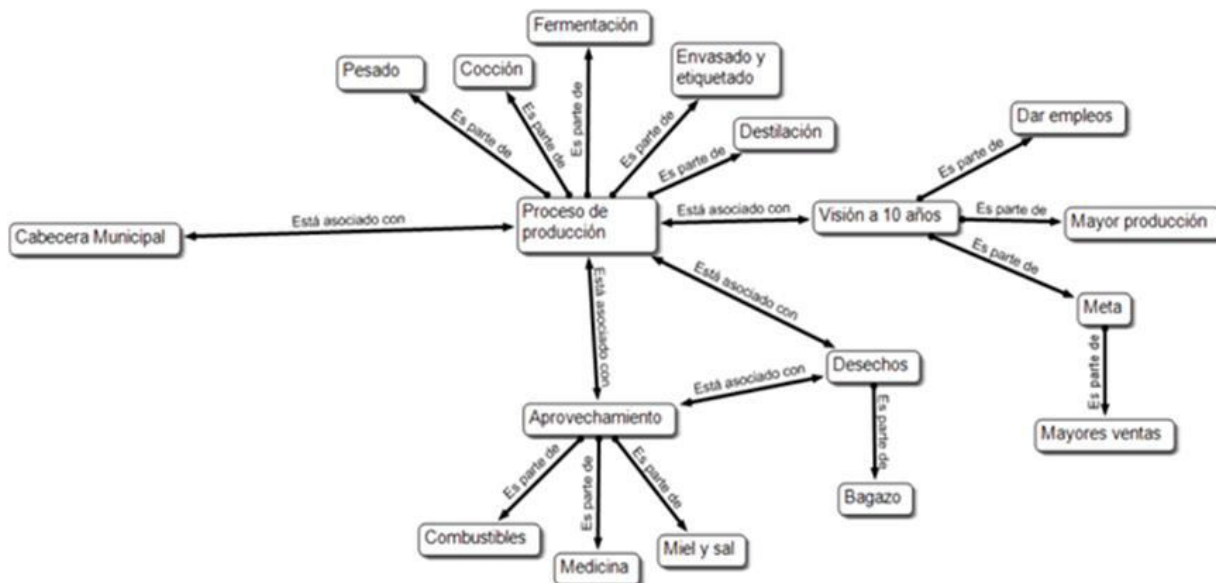


Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.



Respecto a los productores de la cabecera municipal, su proceso de producción inicia al momento de recibir la piña del agave, la parten y la pesan, posteriormente la meten al horno donde permanece por alrededor de un día y medio, una vez que esta cocida la sacan y la trituran con las manos para poder fermentarla, de ahí se pasa la destilación, por último, se envasa y se le coloca su etiqueta de forma manual. Respecto a los derechos generados durante la producción, el bagazo lo utilizan como composta. Como aprovechamiento extra producen miel de agave y sal de gusano de maguey (ver figura 9).

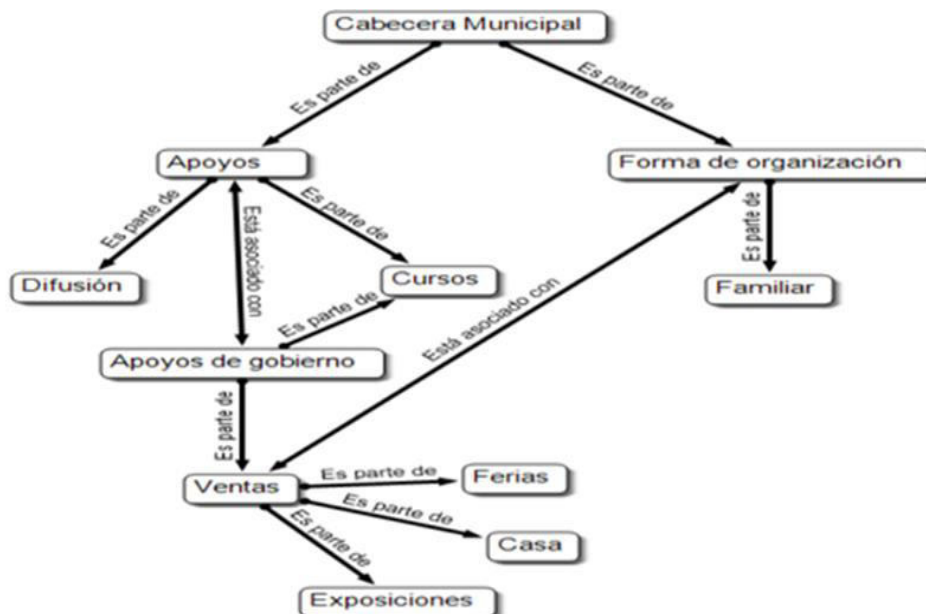
Figura 9. Productores Cabecera Municipal, análisis del proceso de producción



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

En cuanto a los apoyos, los productores mencionaron que por parte de las instituciones gubernamentales les han brindado asesoría para capacitación y llevar a cabo una mejor producción, les han brindado apoyo para la difusión del su mezcal, a través de invitaciones para hacer promoción y poder dar a conocer su producto en ferias, exposiciones y festivales (ver figura 10).

Figura 10. Cabecera Municipal, análisis de los apoyos y organización



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado.

Respecto a la identidad comercial, los productores necesitan rescatar la actividad de la producción del mezcal para seguir con una tradición y para brindar apoyo económico a sus familias. Para ellos es importante contar con una denominación de origen que los distingue, así como ser reconocido por la calidad de su mezcal (ver figura 11).

Figura 11. Cabecera Municipal, análisis de la identidad comercial



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de campo realizado

### Conclusiones

Tanto el agave como el mezcal son simbólico místico de muchas regiones en el país. El mezcal es hoy una de las bebidas más cotizadas y caras en el mundo, esta situación es un contraste de lo que realmente fue su pasado histórico y la lucha de familias enteras, por mantener esta tradición cultural hasta nuestros tiempos. Actualmente existen reglamentaciones específicas para el cuidado de la planta, la regulación de la bebida e indicaciones geográficas que limitan la producción del mezcal a zonas geográficas específicas.

Por lo que este análisis ha permitido identificar cuáles son las problemáticas que afectan a los productores de agave mezcal del municipio de San Felipe, Guanajuato incluyendo aspectos relacionados con sus prácticas organizativas, de toma de decisiones, de identidad, de producción, lo que permitió cumplir con el objetivo planteado al inicio de la investigación.

Entre las principales problemáticas encontradas esta la falta de agave (materia prima), desabasto de agave de sembradío, tiempo de espera para cosechar, la falta de organización como productores, la dependencia constante del gobierno, falta de visión empresarias y el no contar con los utensilios necesarios para llevar a cabo su producción.

Así mismo, se identificaron una serie de apoyos brindados por parte de las autoridades municipales, así como de organizaciones entre las cuales se encuentra asesorías de plantación de agave, organización de eventos, apoyos con procesos administrativos y programas de capacitación.

Sin embargo, aún falta muchos apoyos para que los pequeños productores del municipio de San Felipe, Guanajuato puedan continuar con su proceso de producción y lograr posicionar sus marcas en el mercado.

## **Referencias**

- Alanís, F.G., González, A. G. (2010) Forma de uso de los magueyes (*Agave spp*) en Nuevo León, México. *Revista salud pública y nutrición*. Edición especial (5-2011) p.290.
- Aktouf, O., Suárez, T. (2012) *Administración, tradición, revisión y renovación*. México: Pearson Educación.
- Aramburu, N. y Rivera, O. (2010). *Organización de empresas*. Universidad de Deusto. Bilbao: Publicaciones Deusto.
- Bautista, J. A., Antonio-José, A.A., & León-Núñez, M. J. (2017). Efectos socioeconómicos y ambientales de la sobreproducción de Maguey mezcalero en la región del mezcal de Oaxaca, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 14(4), 635-655.
- Bautista, J. A., Orozco Cirilo, S., & Terán Melchor, E. (2015). La disminución de la producción artesanal de mezcal en la Región del mezcal de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(6), 1291-1305.
- Castañón, I. R. (2018). *La política industrial como eje conductor de la competitividad en las PyME*. Centro de Investigación y Docencia Económica, A. C. Fondo de Cultura Económica. México.
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO). (2009). *Mezcales. Diversidad Biológica*. Recuperado de <http://www.biodiversidad.gob.mx/ usos/mezcales/mDiversidad.html>
- Consejo Regulador del Mezcal CRM (2020) *Informe estadístico 2020*. Recuperado de [http://www.crm.org.mx/PDF/INF\\_ACTIVIDADES/INFORME2019.pdf](http://www.crm.org.mx/PDF/INF_ACTIVIDADES/INFORME2019.pdf)
- Cuatrecasas, A. L. (2012). *Organización de la producción y dirección de operaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Díaz de Rada, A. (2012). *El taller del etnógrafo*. Materiales y herramientas de investigación en etnografía. Madrid.
- Delfín, P. F. L y Márquez, A. M. P. (2018). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*. Veracruz. México. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Espinoza, B. L.A. (2015) *Generalidades e importancia de los agaves en México*. Herbario, Centro de investigación científica de Yucatán, A.C. consultado 2-10-2018 en [https://www.cicy.mx/Documentos/CICY/Desde\\_Herbario/2015/2015-10-22-Espinosa\\_Barrera-Generalidades\\_e\\_importancia\\_de\\_los\\_agaves\\_en\\_Mexico.pdf](https://www.cicy.mx/Documentos/CICY/Desde_Herbario/2015/2015-10-22-Espinosa_Barrera-Generalidades_e_importancia_de_los_agaves_en_Mexico.pdf)
- Espinoza, M. D. E., Rivera, G. G. y Maldonado, A. B. E. (2017). Caracterizando la producción y organización de los mezcaleros en Matatlán, México “Capital mundial del mezcal”. *Estudios Sociales*, 27 (5). <https://doi.org/10.24836/es.v27i50.465>

- Gallardo, V. J. (2018). Historia del mezcal en Guanajuato. Su producción en las haciendas del norte del estado. Jalisco. México. CIATEJ.
- García, H. E., Méndez, G. S., y Talavera, M. D., El género agave spp en México: principales usos de importancia socioeconómica y agroecológica. *Revista Salud Pública y Nutrición.*, volumen (5).
- García, M. A. (2007) *Los agaves de México*. Ciencia 87, julio-septiembre, 14-23.
- Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias [INIFAP]. (2018). *Diversidad genérica del maguey en Guanajuato*. Consultado en <https://www.gob.mx/inifap/prensa/diversidad-genetica-del-maguey-en-guanajuato?idiom=es>
- León, J. (2000). *Botánica de los cultivos tropicales*. San José, Costa Rica. Editorial Agroamericana.
- Mandujano. B. A., Pons. H. J., Paredes. M.R., & García. M. P. (2018). Diversidad genética de maguey (Agave spp.) en las sierras y llanuras del norte de Guanajuato. *Revista Mexicana De Ciencias Agrícolas*, 9(3), 511-523. <https://doi.org/https://doi.org/10.29312/remexca.v9i3.1212>
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿nuevo paradigma económico? *Forum empresarial*, volumen (10), 42-67.
- Peña, A. B. (2015). *La observación como herramienta científica*. Madrid. España: ACCL.
- Pérez, H. E., Chávez, P. M. C. y González, H. J. C. (2016). Revisión del agave y el mezcal. *Revistas Colombiana de Biotecnología*, 15 (1), 148-164. DOI: <http://dx.doi.org/10.15446/rev.colomb.biote.v18n1.49552>
- Pro México. (2016). *Recursos naturales. Biodiversidad, diversidad de ecosistemas, energía y minería*. México. Recuperado de <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/recursos-naturales>
- Ramales, O. M. C. (2017). Auge de la industria del mezcal y trayectoria del grado de marginación de algunos municipios productores de la región del mezcal del estado de Oaxaca en el contexto del TLCAN, 1995-2015. Economía Sociedad y Fiscalidad. Región mixteca Oaxaqueña Vol. II. México.
- Ramírez, J. 1995. *Los magueyes, plantas de infinitos usos*. CANABIO. Biodiversidad 3:1.7
- Raven, P., Evert, R., Eichhorn, S. (1992) *Biología de las plantas*. México: Editorial Reverte, S.A.
- Ruiz, O. J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Serie Ciencias Sociales 15. Bilbao
- Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable, Guanajuato [SDES]. (2017). Denominación del mezcal en San Luis de la Paz [Archivo de video] recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=60oXMfMaZbA&t=7s>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2018). *Anuario estadístico de la producción agrícola*. Recuperado de [http://nube.siap.gob.mx/cierre\\_agricola/](http://nube.siap.gob.mx/cierre_agricola/)

Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Universidad de Antioquia. Colombia.

Vargas, V. C. (2016). *Obtención de insumos de interés industrial a partir de las fructanas del agave mezcalero potosino (agave salmiana)*. (Tesis de maestría) Instituto Politécnico Nacional, Michoacán.

## Competitividad, elemento clave en la formación de emprendimiento para el desarrollo de las MiPyMes del sector terciario. Caso Mexicali, México

**Emprendimiento e Innovación Social**

**Dra. Jahicela Liévano-Morales**

Autor corresponsal

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco UJAT

jahicela.lievano@ujat.mx

**Dra. Paulina Angelina Vargas-Larraguivel**

Coautora

CETYS Universidad, campus Mexicali

paulina.vagras@cetys.mx

**Mtro. Ulysses Moreno López**

Coautor

CETYS Universidad

ulysses.moreno@cetys.mx

## **Resumen**

La competitividad empresarial marca un posicionamiento estratégico para las empresas, define el rumbo del mercado, permite que exista diversidad, dinamismo económico y genera innovación, principalmente para los micro y pequeños emprendimientos. La competitividad y la innovación van de la mano, relacionándose directamente con el crecimiento y consolidación de las empresas e impulsando la economía; misma que, para México, la conforman en su mayoría las micro, pequeñas y medianas empresas.

En el momento que los emprendimientos se dan a la tarea de implementar estrategias innovadoras, contribuye a un incremento en la productividad, mejor aprovechamiento del recurso humano y de las herramientas tecnológicas, lo que trae por consecuencia productos y servicios de mejor calidad, colocándoles como resultado en una posición más competitiva dentro de su mercado.

Por todo ello, es menester identificar cómo la competitividad impacta de manera positiva en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, contribuyendo al desarrollo de los emprendimientos, poniendo foco en una localidad del norte de México. En este contexto, la Ciudad de Mexicali en el estado mexicano de Baja California se ha caracterizado por ser competitiva y promover la innovación, principalmente en el sector terciario; dando como resultado que las empresas que ahí se gestan, cuenten con escenarios propicios para su desarrollo, siendo además una ciudad con amplio potencial para los negocios.

**Palabras clave:** Competitividad, Emprendimiento, Innovación, MiPyMes.

## **Introducción**

Una realidad inherente es que las empresas que no compiten, no existen y desaparecen, porque la competencia es necesaria y rinde frutos en mejora de las economías nacionales, de los clientes, consumidores, de los mercados y por supuesto, de las empresas. La competitividad entonces, se manifiesta cuando una empresa obtiene mejores resultados que otras, dadas ciertas circunstancias y condiciones existentes en su propio mercado (Salas y Hurtado, 2014).

De acuerdo a Porter (1990), la competitividad de una nación depende de su capacidad para innovar, trayendo como consecuencia una mejora; por ende, las empresas se enfrentan a competidores tanto locales, nacionales como extranjeros y ello les representa un reto constante, un cambio y una mejora permanente (Salas y Hurtado, 2014). Así, el concepto ha evolucionado para referirse a la competitividad también desde el plano nacional y local.

En México, en base al Estudio Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del INEGI (2015), las MiPyMEs mexicanas enfrentan un rezago tecnológico respecto a otras empresas a nivel mundial. Por ejemplo, las medianas ocupan el último lugar en utilización de internet entre los países de la OCDE y las pequeñas y micro empresas, ocupan el penúltimo; por debajo de naciones con similar nivel de desarrollo como Hungría, Turquía y Polonia (Secretaría de Economía, 2016).

De acuerdo al Reporte Global de Competitividad 2019, promover el emprendimiento favorece el índice de competitividad de un país, ello incluye políticas públicas que faciliten la creación de empresas y acceso a financiamiento para su desarrollo. A pesar de los esfuerzos en los últimos años, México sigue presentando un rezago en competitividad, ocupando el lugar 48 en el índice Global de Competitividad (World Economic Forum, 2019). Por ello, el impulso a las micro y pequeñas empresas en México es primordial para favorecer el desarrollo económico y abonar a la competitividad nacional.

Se ha comprobado que cuando una región se caracteriza por tener empresas competentes, el aceleramiento econó-

mico es mayor. En este contexto, nos situamos en el estado de Baja California en la zona norte de México, que tiene como ventajas estratégicas su ubicación geográfica y el alto potencial de crecimiento en el sector terciario. El 80% de las empresas se dedican a actividades manufactureras y el 20% restante a diseño, mantenimiento, reparación y supervisión. La mayoría son de tamaño mediano (43%), el 29% son pequeñas y micro, y el 28% son grandes empresas (Gobierno del Estado Baja California, 2015).

La capital de Baja California es Mexicali, ciudad que tiene un alto potencial para los negocios por lo que aporta significativamente a la competitividad estatal. Se sigue trabajando en crear las condiciones necesarias para la generación, fortalecimiento y escalabilidad de emprendimientos competitivos e innovadores, porque esto favorecerá a una estabilidad económica, generación de más y mejores empleos y por consecuencia, al incremento de la calidad de vida de sus ciudadanos.

En este escenario, es evidente la creación de empresas competitivas, pero es un camino lleno de tropiezos sobre todo cuando son micro o pequeñas empresas. Sin embargo, estudios documentan resultados favorables en la economía de zonas donde se impulsa la competitividad empresarial. Por consiguiente, este trabajo de investigación se centró en argumentar la importancia de cómo la competitividad en una localidad impacta de manera positiva en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y con ello contribuir al desarrollo de los emprendimientos.

### ***Metodología***

El documento es el resultado de un análisis llevado a cabo mediante una investigación de tipo documental y descriptiva con un enfoque cualitativo, siendo la recolección y el análisis de datos, una forma confiable para conocer y documentar información.

La recopilación se realizó a través de consultas de documentos oficiales y de una revisión de la literatura, recogiendo información de manera independiente para la construcción de las líneas teóricas: Emprendimiento competitivo para ser sostenible; Competitividad e innovación para el desarrollo empresarial de las MiPyMes; Mexicali como entidad competitiva en el marco nacional y su desarrollo en el sector terciario; y Elementos clave de competitividad de las MiPyMes del sector terciario en Mexicali B.C. Para lo cual se consultaron diversas fuentes de base de datos científica, así como documentos oficiales de gobierno del Estado de Baja California; con la finalidad de argumentar la importancia de cómo la competitividad en una localidad, impacta de manera positiva en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y con ello contribuir al desarrollo de los emprendimientos.

Las variables que se consideraron para el estudio fueron: competitividad, emprendimiento, innovación, y MiPyMes, en base a las cuales se utilizaron los criterios de búsqueda de información. Una vez realizado el análisis, se estructuró la información permitiendo establecer conclusiones y aportar a la investigación en este campo de estudio.

### ***Fundamentos teóricos***

#### **Emprendimiento competitivo para ser sostenible**

La innovación y sofisticación de los negocios, el tamaño del mercado, la infraestructura, el entorno empresarial, la planeación estratégica y los recursos humanos eficientes, son algunos de los pilares que favorecen la competitividad empresarial (Ibarra, González y Demuner, 2017). Todos estos aspectos necesitan integrarse y de manera holística operar, cerrando brechas entre las áreas y las actividades de la empresa, evitando así afectar sus resultados.

En la literatura se documentan diferentes dimensiones que a nivel micro las organizaciones deben adoptar para identificar actividades que las lleven a ser competitivas (Ibarra, González y Demuner, 2017). Dichas dimensiones requieren ser integradas porque el éxito o fracaso de alguna de ellas, incide en las demás (Tabla 1).



Tabla 1. Dimensiones de la Competitividad Empresarial

<b>Dimensión</b>	<b>Actividades</b>
Planeación Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Metas</li> <li>- Políticas</li> <li>- Análisis del entorno</li> <li>- Planes de contingencia</li> </ul>
Producción y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de producción</li> <li>- Certificaciones</li> <li>- Flexibilidad productiva</li> <li>- Desarrollo de nuevos productos y procesos</li> <li>- Planeación de materiales, insumos, etc.</li> </ul>
Aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Normatividad</li> <li>- Grupos de trabajo y retroalimentación</li> <li>- Procesos certificados</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de venta</li> <li>- Distribución</li> <li>- Relaciones clientes-proveedores</li> <li>- Satisfacción de clientes</li> <li>- Investigación de mercados</li> </ul>
Contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura de costos</li> <li>- Administración financiera</li> <li>- Estrategias fiscales</li> <li>- Pago de impuestos</li> <li>- Inventarios</li> </ul>
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de selección y reclutamiento</li> <li>- Capacitación y adiestramiento</li> <li>- Rotación y clima laboral</li> <li>- Seguridad e higiene</li> <li>- Compensaciones</li> </ul>
Gestión ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa de manejo de desechos</li> <li>- Políticas de reciclaje</li> <li>- Normatividad</li> </ul>
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnologías de la información</li> <li>- Sistematización</li> <li>- Planes de contingencia</li> </ul>

Fuente: Ibarra, González y Demuner (2017).

El grado de relevancia de dichas dimensiones radica en que, al plantearse desde el ámbito micro empresarial, es la propia empresa quien tiene el control sobre todas las actividades a desarrollar, incidiendo directamente en su desarrollo y consolidación, así como en su posición en el mercado y sostenimiento de la ventaja competitiva.

No olvidar que cuando un emprendimiento se crea y más en etapas tempranas, requiere de diferentes elementos que le permitan escalar y ser competitivos; por ello, desde su creación están obligados a incorporar actividades que les permitan ser competitivos, no solo desde el punto de vista del negocio sino desde el micro entorno, su cultura empresarial y estructura organizacional. Es decir, que incorporen actividades en cada una de las ocho dimensiones de la competitividad anteriormente referidas.

Es mediante la aplicación de innovación como se puede incrementar la productividad, a través de la correcta disposición y uso de los recursos humanos y tecnológico pertinentes, y la estrategia de competitividad, los

cuales favorecerán a la actividad emprendedora, que debe ser vista como un factor de crecimiento y desarrollo económico y social en la región donde este se desarrolle; siempre y cuando se logren combinar en forma adecuada el ecosistema emprendedor y los factores relacionados con las características propias de la empresa, fundamentales para su sostenibilidad en el mercado (Jiménez, 2016; Gonzaga, Alaña y González, 2017).

Adicionalmente se debe considerar que el apoyo del gobierno es fundamental como un agente facilitador para generación, promoción y difusión de políticas que favorezcan desarrollar una cultura hacia el emprendimiento y la obtención de competitividad en los existentes (Gonzaga, Alaña y González, 2017).

## **Competitividad e innovación para el desarrollo empresarial de las MiPyMes**

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas -MiPyMes- son actores centrales de desarrollo económico, agentes importantes para avanzar en la competitividad de las regiones y una ventana de oportunidad para mejorar la competitividad de un país, generadoras de empleos formales y aportando de manera directa a las economías nacionales (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015); sin olvidar que requieren innovar, para tener un espacio de competencia y/o colaboración entre empresas en un mismo mercado. En este contexto, tienen mayores oportunidades de aprovechar la innovación si se centran en un entorno local o regional, siendo más adecuado para fomentar estrategias de innovación y ser competitivas (Mathison, et al., 2007; Saldaña, 2014).

La competitividad se refiere a la capacidad que tenga una empresa de posicionarse, mantener o incrementar su participación en el mercado. En el ámbito empresarial, se asocia tanto al entorno organizacional -factores externos- como al entorno interno, teniendo mucho peso el desempeño al interior de la empresa; es decir, deben desarrollar a su interior condiciones propicias para superar los diferentes problemas de su contexto -políticos, económicos, sociales- que pudieran afectar su desempeño y niveles de competitividad (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015). Por ende, la empresa requiere incorporar tanto las estrategias de mercado como las estrategias respecto a sus capacidades y recursos internos (Ahumada et al., 2012).

Una condición necesaria para propiciar la competitividad empresarial, se refiere a que en cada región exista un ambiente macroeconómico que transmita confianza y por consiguiente atraiga capital y tecnología, dando como resultado que las empresas absorban conocimientos, se adapten a los cambios, generen innovación, se desarrollen y fortalezcan (Ahumada et al., 2012). Porque la competitividad de las empresas depende de la capacidad de adaptarse a los cambios, de la gestión y de la incorporación de innovación; tomando en cuenta, el importante rol que desempeñan las MiPyMes en la economía del país, de la región y del estado. Siendo una exigencia el hecho de prestar especial atención a factores de competitividad como la innovación (Cruz, Esquivel, y Estrada, 2012).

La innovación es un elemento fundamental en el desarrollo de cualquier actividad empresarial, es una fuerza que impulsa mayores niveles de eficiencia y competitividad (Leal, 2012). Para que una empresa pueda mantener una ventaja competitiva una vez que la logra, es requerido apostar a la mejora constante y una forma de lograrlo es renovándose continuamente, o de lo contrario desaparecerá porque la competencia la superará si deja de lado la innovación (Porter, 1990).

Existen factores que determinan el uso de innovación por parte de las empresas (Tabla 2), los cuales se deben considerar porque en la medida que las organizaciones innoven se acercará a mayores niveles de competitividad, principalmente las MiPyMes.

Tabla 2. Factores Determinantes de la Innovación

<b>Variables</b>	<b>Factores</b>
Económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costo de la innovación</li> <li>- Rentabilidad esperada de la innovación</li> <li>- Sistema de incentivos para la innovación</li> <li>- Financiamiento</li> <li>- Relación calidad / precio</li> <li>- Recursos necesarios para identificar y utilizar fuentes externas de conocimiento científico y tecnológico</li> </ul>
Actitudinales, Culturales y Educativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitudes y creencias personales</li> <li>- Actitud general hacia la innovación y en especial de los entes directamente afectados por ella</li> <li>- Visión política del país y la empresa en torno al desarrollo científico y tecnológico</li> <li>- Apoyo explícito de la alta dirección a la innovación tecnológica</li> <li>- Cultura de ciencia y tecnología nacional y empresarial</li> <li>- Conocimiento y experiencia en productos y procesos</li> <li>- Nivel de formación y educación del personal involucrado en la innovación</li> <li>- Capacitación técnica del personal</li> <li>- Educación en ciencia y tecnología</li> <li>- Acceso a información sobre tecnologías</li> </ul>
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizacional</li> <li>- Dinamismo empresarial y administrativo</li> <li>- Canales de comunicación internos y externos</li> </ul>
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de la innovación por el resto de las empresas competidoras</li> <li>- Imagen que produce la innovación</li> <li>- Influencia de la tecnología en el cambio de la forma de competir</li> <li>- Apoyo publicitario</li> <li>- Reputación de la empresa innovadora</li> <li>- Cooperación con otras empresas</li> <li>- Cooperación con centros de desarrollo tecnológico</li> <li>- Alianzas con otras empresas o con universidades</li> <li>- Demanda de bienes y servicios</li> <li>- Singularidad de los productos</li> <li>- Facilidad de utilización</li> <li>- Atención a los clientes actuales y potenciales, implicándoles en el proceso de innovación</li> </ul>
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura tecnológica</li> <li>- Uso de equipos</li> <li>- Calidad de los equipos adquiridos</li> <li>- Grado de utilización de la capacidad instalada</li> <li>- Programas de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos</li> <li>- Periodo de garantía</li> <li>- Soporte técnico</li> </ul>
Políticas Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo del estado</li> <li>- Incentivos fiscales</li> <li>- Políticas monetarias</li> <li>- Mecanismos de protección</li> <li>- Disponibilidad de créditos y divisas</li> </ul>

Fuente: Leal (2012).

Estos factores pueden obstaculizar o propiciar el desarrollo de las empresas, por ello es importante que, al menos, las organizaciones estén dispuestas y promuevan condiciones tales como: disposición de adaptarse al entorno, de aceptar los cambios, innovación constante, capacitación del personal, adquisición de tecnología, conocimiento de las políticas gubernamentales, entender lo que el cliente quiere o demanda, así como las tendencias del mercado global (Leal, 2012; Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015).

### **Mexicali como entidad competitiva en el marco nacional y su desarrollo en el sector terciario**

Diversas mediciones que soportan el desempeño de México, muestran que se ha estado avanzando en el tema de desarrollo económico. En la medida en que las ciudades se vuelven competitivas, la evolución de los municipios, regiones y zonas metropolitanas, es un aspecto que detona el crecimiento económico y desarrollo. Para ello, se han analizado diversos factores (Tabla 3) que toman en cuenta indicadores que catalogan a una zona o ciudad como zona metropolitana (INEGI, 2018).

Tabla 3. Indicador de Número de Ciudades o Zonas Metropolitanas

<b>Indicador</b>	<b>1960</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>	<b>200</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>
Zonas Metropolitanas	12	26	37	55	56	59	74
Demarcaciones y municipios metropolitanos	64	131	155	309	345	367	417
Entidades federativas	14	20	26	29	29	29	32
Población total (millones)	9	26.1	31.5	51.5	57.9	63.8	75.1
Porcentaje de población nacional	25.6	39.1	38.8	52.8	56	56.8	62.8

Fuente: INEGI (2018).

En base a la Consulta Pública de la ENOE 2018, la incorporación de las ciudades a las zonas metropolitanas toma en cuenta diversos aspectos geográficos y económicos, tales como: población total, población total ocupada, personal ocupado en unidades económicas, producción total bruta, y puntos de desarrollo económico. En cuanto a este último, se debe de considerar:

1. Ciudades de más de 100 mil y más habitantes
2. Estratificación por regiones
3. Aduanas, puertos, aeropuertos como destinos turísticos y económicos.

México se dividió en 8 regiones entre las que podemos mencionar: Noroeste, Noreste, Centro-Norte, Occidente, Centro, Oriente, Sureste, Suroeste. En lo que respecta a la Noroeste, se encuentran los estados de; Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Durango, Sinaloa y Sonora.

Según la encuesta realizada a través de la Consulta Pública del Plan Regional de Incorporación de Nuevas Ciudades a zonas metropolitanas 2018-2022 que realizó el INEGI, se estudiaron factores eco-

nómicos y sociales y se realizaron cálculos aritméticos para darle un ranking a las ciudades según su importancia, las que han sido incorporadas a la muestra del ENOE 2018. De ello se resalta:

“Es importante considerar que si bien en algunas zonas metropolitanas el volumen de los indicadores de población total y ocupada, personal ocupado y Producción Bruta Total son considerables, los indicadores adicionales tuvieron un peso económico importante, principalmente el volumen de importaciones y exportaciones, lo que permitió identificar aquellas ciudades, cuyo intercambio comercial con otros países es significativo, derivado de sus aduanas y, por lo tanto, son polos de desarrollo económico importante en México” (INEGI, 2018).

La ciudad de Mexicali se caracteriza por ser la capital de Baja California que, como entidad política y económicamente sólida, marca la diferencia a otras ciudades del Estado y la Región Noroeste de México. Según el censo poblacional de 2015, Mexicali cuenta con una población total de 988,417 siendo el 49.7 hombres y 50.3 mujeres con una edad media de 28 años que en total representa el 29% de la población total del Estado que asciende a 3'315,766. Esto, posiciona a Mexicali como una ciudad con amplio potencial para los negocios debido a su colindancia con Estados como California y Arizona en Estados Unidos, además de Sonora; a su vez, cuenta con litoral del Golfo de California y las actividades económicas preponderantes son: la agricultura, industria, comercio y turismo –destacando el turismo médico- (INEGI, 2015).

En este sentido, el estado de Baja California ha trabajado a lo largo del tiempo en el desarrollo de la competitividad estatal. De manera conjunta con Conacyt, se definen en 2015 las vocaciones por municipio para el estado de Baja California, siendo las de Mexicali las indicadas en la tabla 4. En dichas vocaciones se ve reflejada la orientación del estado hacia las diferentes áreas productivas, y de comercio, generando así crecimiento económico y de empleo.

Tabla 4. Vocaciones Productivas de Baja California

Ciudad	Vocación	Vocación a promover	Vocación a inculcar
Mexicali	Metalmecánica		
	Aparatos electrónicos	Turismo	Electrónicos Especializados
	Industria Restaurantera	Productos Médicos	Semiconductores /Microelectrónica
	Industria Automotriz	Agricultura	Tecnología de la Información
	Plásticos	Aeroespacial	Fuentes de Energía
	Comercio		

Fuente: Secretaria de Desarrollo Económico de Baja California (2016).

En cuanto al comercio nacional e internacional, en México existe en total 49 aduanas ubicadas en puntos estratégicos, de las cuales 19 son de la frontera Norte, contando Mexicali con 3 puertos fronterizos que contribuyen al comercio nacional e internacional.

Asimismo, Mexicali se incorporó en el segundo semestre del año 2018 como parte de las ciudades más importantes de México, posicionándose en el lugar número 14 de 88 municipios (Tabla 5), lo que significa que es una entidad competitiva y con amplio potencial para su desarrollo. Aunado a ello, en la región Noroeste, Mexicali ha escalado al tercer lugar (Tabla 6).

Tabla 5. Índice de importancia de las ciudades

Ciudad	Promedio	Lugar
Valle de México	6.7	1
Guadalajara	7.8	2
Tijuana	8.7	3
Monterrey	10.2	4
Juárez	10.8	5
Mérida – Progreso	12.7	6
Toluca	13.9	7
Veracruz	14.2	8
Querétaro	14.5	9
Tampico	14.6	10
Puebla-Tlaxcala	15.1	11
León	15.7	12
Mexicali	15.9	13
Reynosa	17.9	14
Chihuahua	18.4	15
Aguascalientes	18.5	16
La Laguna	18.8	17
Cancún	19.0	18
San Luis Potosí	19.6	19
Hermosillo	19.7	20
Culiacán	21.9	21
Saltillo	23.2	22
Mazatlán	23.5	23
Villahermosa	23.6	24
Cuernavaca	24.2	25
Morelia	24.8	26
Matamoros	25.1	27
Carmen – Champotón	25.3	28
Tuxtla Gutiérrez	25.4	29
Acapulco	25.7	30
Nuevo Laredo	26.8	31
Oaxaca	27.2	32
Ensenada	27.4	33
Coatzacoalcos	27.6	34
Celaya	28.7	35
Puerto Vallarta	28.8	36
Durango	28.8	37
Irapuato	30.2	38

Ciudad	Promedio	Lugar
Xalapa	30.4	40
Cajeme (Ciudad Obregón1)	30.4	39
Ahome (Los Mochis1)	31.3	41
Tlaxcala-Apizaco	31.6	42
Noqaes	32.0	43
Pachuca	32.5	44
Los Cabos	33.2	45
Tepic	33.3	46
Minatitlán	33.9	47
Tapachula	34.2	48
Lázaro Cárdenas – Arteaqa	34.3	49
Orizaba	34.4	50
Monclova-Frontera	34.7	52
Cuautla	34.7	51
Poza Rica	34.9	53
Manzanillo	35.2	54
La Paz	35.5	55
Piedras Negras	35.6	56
Zacatecas-Guadalupe	36.0	57
Colima-Villa de Álvarez	37.0	58
Tehuantepec	38.1	59
Tula	38.2	60
Ciudad Victoria	38.3	61
Córdoba	38.4	62
Salamanca	38.5	63
Tehuacán	38.7	65
Guaymas	38.7	64
Campeche	39.3	66
Uruapan	39.7	67
Chetumal	41.3	68
Chilpancingo	42.4	69
Acuña	42.8	70
Zamora	43.0	71
San Luis Rio Colorado	43.6	72
San Francisco del Rincón	43.7	73
Tuxpan	44.9	74
La Piedad-Pénjamo	44.9	75
Tlanquistenco	45.6	77
Delicias	45.6	76

Ciudad	Promedio	Lugar
Guanajuato	46.5	78
Zihuatanejo de Azueta	46.7	79
Ocotlán	47.2	80
Tecomán	49.3	81
Teziutlán	50.0	82
Hidalgo del Parral	50.1	83
Rioverde	50.6	84
Moroleón – Uriangato	50.8	85
Palenque	51.1	86
Acayucan	51.2	87
Tulancingo	52.3	88
Valle de México	6.7	1
Guadalajara	7.8	2
Tijuana	8.7	3
Monterrey	10.2	4
Juárez	10.8	5
Mérida – Progreso	12.7	6
Toluca	13.9	7
Veracruz	14.2	8
Querétaro	14.5	9
Tampico	14.6	10
Puebla-Tlaxcala	15.1	11
León	15.7	12
Mexicali	15.9	13
Reynosa	17.9	14
Chihuahua	18.4	15
Aguascalientes	18.5	16
La Laguna	18.8	17
Cancún	19.0	18
San Luis Potosí	19.6	19
Hermosillo	19.7	20
Culiacán	21.9	21
Saltillo	23.2	22
Mazatlán	23.5	23
Villahermosa	23.6	24
Cuernavaca	24.2	25
Morelia	24.8	26
Matamoros	25.1	27
Carmen – Champotón	25.3	28

Ciudad	Promedio	Lugar
Tuxtla Gutiérrez	25.4	29
Acapulco	25.7	30
Nuevo Laredo	26.8	31
Oaxaca	27.2	32
Ensenada	27.4	33
Coatzacoalcos	27.6	34
Celaya	28.7	35
Puerto Vallarta	28.8	36
Durango	28.8	37
Irapuato	30.2	38
Xalapa	30.4	40
Cajeme (Ciudad Obregón1)	30.4	39
Ahome (Los Mochis1)	31.3	41
Tlaxcala-Apizaco	31.6	42
Noqales	32.0	43
Pachuca	32.5	44
Los Cabos	33.2	45
Tepic	33.3	46
Minatitlán	33.9	47
Tapachula	34.2	48
Lázaro Cárdenas – Arteaga	34.3	49
Orizaba	34.4	50
Monclova-Frontera	34.7	52
Cuautla	34.7	51
Poza Rica	34.9	53
Manzanillo	35.2	54
La Paz	35.5	55
Piedras Negras	35.6	56
Zacatecas-Guadalupe	36.0	57
Colima-Villa de Álvarez	37.0	58
Tehuantepec	38.1	59
Tula	38.2	60
Ciudad Victoria	38.3	61
Córdoba	38.4	62
Salamanca	38.5	63
Tehuacán	38.7	65
Guaymas	38.7	64
Campeche	39.3	66
Uruapan	39.7	67

Ciudad	Promedio	Lugar
Chetumal	41.3	68
Chilpancingo	42.4	69
Acuña	42.8	70
Zamora	43.0	71
San Luis Rio Colorado	43.6	72
San Francisco del Rincón	43.7	73
Tuxpan	44.9	74
La Piedad-Pénjamo	44.9	75
Tianquistenco	45.6	77
Delicias	45.6	76
Guanajuato	46.5	78
Zihuatanejo de Azueta	46.7	79
Ocotlán	47.2	80
Tecomán	49.3	81
Teziutlán	50.0	82
Hidalgo del Parral	50.1	83
Rioverde	50.6	84
Moroleón – Uriangato	50.8	85
Palenque	51.1	86
Acayucan	51.2	87
Tulancingo	52.3	88

Fuente: INEGI (2018).

Tabla 6. Ranking de Ciudades de la Región Noroeste en el Plan de Incorporación 2018-2022

Entidad Federativa	Ciudad	Promedio	Lugar
Baja California	Tijuana	8.7	3
Chihuahua	Juárez	10.8	5
Baja California	Mexicali	15.9	13
Chihuahua	Chihuahua	18.4	15
Sonora	Hermosillo	19.7	20
Sinaloa	Culiacán	21.9	21
Sinaloa	Mazatlán	23.5	23
Baja California	Ensenada	27.4	33
Durango	Durango	28.8	37
Sonora	Cajeme-Ciudad Obregón	30.4	39
Sinaloa	Ahome-Los Mochis	31.3	41
Sonora	Nogales	32.0	43
Baja California Sur	Los Cabos	33.2	45
Baja California Sur	La Paz	35.5	55
Sonora	Guaymas	38.7	64
Sonora	San Luis Río Colorado - General	43.6	72
Chihuahua	Delicias	45.6	76
Chihuahua	Hidalgo del Parral	50.1	83

Fuente: INEGI (2018).

De acuerdo a los datos presentados en la tabla 5 sobre el ranking de incorporación según el plan 2018-2022, cabe mencionar que los municipios de Mexicali y Ciudad Juárez se incorporaron en el segundo semestre de 2018.

Para El mismo ranking establece que, para considerar la incorporación de ciudades consideradas zonas metropolitanas, se toman en cuenta factores como: personal ocupado, producción total bruta, movilidad, importaciones, exportaciones.

Ahora bien, de acuerdo al Comité de Planificación para el Desarrollo del Estado (2017) y en base al último censo estadístico de información económica, el **personal ocupado** es de de 21'576,358 empleados y son 17'776,304. En lo que respecta a Mexicali, se tienen 220,939 personas ocupadas y se ubica en el lugar número 16 a nivel nacional, contando con un buen nivel de empleabilidad. En total para Mexicali, su población ocupada es de 411,110 personas encontrándose en quinceavo lugar.

La **producción total bruta** a nivel nacional al 2013 alcanzó un nivel de 13984'313,220 siendo el total de las zonas metropolitanas 12418'150,281, lo que representa el 88.8% del PIB total. Para Mexicali 104'776,722, ocupando el lugar número 27 a nivel nacional.

El tema de **la movilidad** es clave para el crecimiento económico y la competitividad a nivel nacional, se cuenta con un total de 136'691,528 pasajeros aéreos de los cuales 134'847,389 llegan algún aeropuerto de las zonas metropolitanas. Para el caso de Mexicali, arribaron un total de 794, 152 pasajeros aéreos siendo la ciudad 21 con mayor número de visitantes a nivel nacional. Un dato importante respecto al tema aéreo en lo que se relaciona con el comercio, es la carga aérea y esta asciende a 2'989,275 kilogramos a nivel nacional



arribando a las zonas metropolitanas el 91.6%; de esta, 2'738,120 kilogramos, representando una oportunidad de generar una mayor competitividad en función del transporte aéreo de mercancías a esta región.

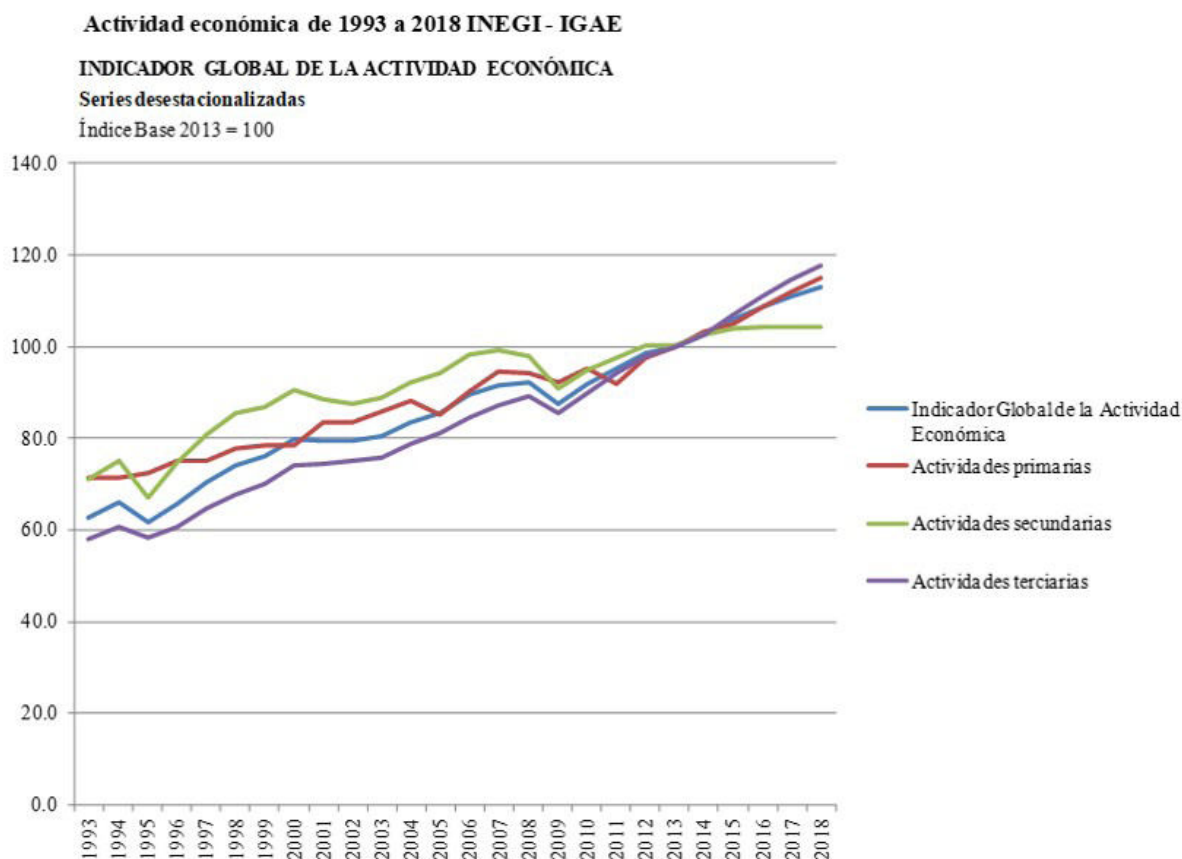
Una de las más importantes formas de transporte de mercancías es la carga marítima para el desarrollo económico. A nivel nacional arriban por este medio una total de 312'071,463 millones de toneladas de mercancías, siendo el 81.3% las que ingresan por ciudades de zonas metropolitanas. Cabe señalar que Mexicali cuenta con su propio puerto.

Respecto a las **importaciones**, ingresó por Mexicali un total de \$9'910,498 (INEGI, 2017), siendo para el caso de **las exportaciones** un aporte del 2.7% de Mexicali a nivel nacional con un total de \$11'117, 746 millones de dólares logrando posicionar a esta ciudad en 10 lugar a nivel nacional (ENOE, 2018).

En relación a estos datos económicos podemos considerar a Mexicali como una ciudad propicia para hacer negocios y considerar las actividades de los sectores estratégicos, utilizando el conocimiento como factor clave de para el desarrollo.

En este escenario, la economía y competitividad dependen de toda la suma de factores que involucran el generar estrategias de políticas públicas adecuadas e implementar cambios en los diversos agentes económicos. Es por esta razón que el impacto que generan las MiPyMes en el sector terciario de la economía toma relevancia. Tomando como referencia el Indicador Global de la Actividad Económica IGAE, se analizó la serie desestacionalizada desde enero de 2006 a enero de 2018 confirmando una tendencia del ciclo económico de un crecimiento sostenido en términos generales como se observa en la gráfica 1 (INEGI, 2018).

Gráfica 1. Indicador de la Actividad Económica Global



Fuente: Elaboración propia (2019), con datos del INEGI.

En relación a la gráfica anterior observamos la tendencia del crecimiento sostenido por parte de las grandes actividades económicas, siendo el sector terciario el de mayor crecimiento alcanzando el 2.9% (Tabla 7).

Tabla 7. Indicador Global de la Actividad Económica por Grandes Sectores

Concepto	Variación % respecto al mes previo	Variación % respecto a igual mes del año anterior
<b>IGAE Total</b>	<b>0.4</b>	<b>1.7</b>
Actividades Primarias	9.2	4.3
Actividades Secundarias	-0.6	-0.8
Actividades Terciarias	0.4	2.9

Fuente: INEGI (2018).

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) existen 120,714 establecimientos económicos al 2015 en Baja California, siendo para el sector terciario un total de 109,046 unidades económicas de las cuales 30,630 se encuentran ubicadas en Mexicali (INEGI, 2018). En base al estudio realizado por el INEGI, lo relevante del sector terciario para la economía de Baja California es que el 60.92% de los negocios se encuentran en este sector, siendo las que mayor impacto generan en la empleabilidad; a su vez, el 92 de cada 100 son micro empresas.

De acuerdo a lo anterior, Mexicali es un lugar propicio para generar inversiones y desarrollar a MiPyMes tomando en cuenta que la integración de nuevas tecnologías y en específico las de información, telecomunicaciones e infraestructura asociada a estos generará un mayor nivel de competitividad en las empresas del sector terciario siguiendo, con la tendencia de crecimiento y dinamismo que hasta el momento la ha caracterizado.

Finalmente, contemplando los diversos escenarios a los que se enfrentan las MiPyMes, Mexicali cuenta con potencial y se encuentra bien posicionada a nivel nacional; lo cual, debe ser aprovechado por las empresas Micro-Pequeñas y Medianas para ser mayormente competitivas, incorporando también nuevas tecnologías que les permitan controlar procesos, finanzas, seguridad y gestión de clientes, encontrándose en mejores condiciones de competir a nivel regional, nacional e internacional.

### **Elementos clave de competitividad de las MiPyMes del sector terciario en Mexicali B.C**

Las empresas, sin importar su tamaño, son actores clave en el crecimiento y desarrollo de las zonas geográficas en donde estas se establecen (Mora y Martínez, 2018). En este sentido, las MiPyMes en México que pertenecen al sector servicio, son las más representativas con 157 153 unidades económicas (INEGI, 2014a), siendo esta también una constante para el caso de la región de Baja California en México que está conformada por cinco municipios: Ensenada, Mexicali, Playas de Rosarito, Tecate y Tijuana, donde las MiPyMes son generadoras de una parte significativa del empleo formal,

así como de su contribución al crecimiento económico (Ibarra, 2017); sobresaliendo particularmente, el sector terciario en Mexicali -comercio, servicios y turismo-, que absorbe al 52.10% de la población ocupada y a su vez, el 44% se emplea en servicios de hoteles y restaurantes (COPLADE, 2017).

Adicionalmente, las principales actividades productivas que se desempeñan en el estado se encuentran en el comercio, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, la construcción, la fabricación de maquinaria y equipo, la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, el suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final, y los servicios de transportes, correos y almacenamiento (Secretaría de Economía, 2019).

Aunado a lo antes mencionado, se debe destacar que Mexicali participa con un considerable número de establecimientos turísticos en el estado, contando con una infraestructura de atención al turismo de primer orden; tanto en, hoteles y moteles, restaurantes, bares, así como centros de diversión y deportes. Paralelamente al desarrollo del comercio, existe una extraordinaria variedad de servicios al público, destacando, por su importancia, los talleres de reparación de vehículos automotores, de aparatos electrónicos y eléctricos, de relojes, de alhajas y de zapatos, talleres de soldadura, servicios profesionales, servicio de banca (existen sucursales y agencias bancarias de todos los bancos del país, gasolineras, entre otros (Secretaría de Economía, 2019).

Por otro lado, en la Ciudad de Mexicali existen grandes centros comerciales que cuentan con supermercados y una diversidad de pequeños comercios, donde se pueden adquirir artículos de primera necesidad, muebles, aparatos eléctricos y electrónicos, papelería, útiles de oficina, materiales de construcción, prendas de vestir, entre otros. Igualmente, existen tiendas distribuidoras al mayoreo que abastecen a los pequeños y medianos comercios (Gobierno del Estado Baja California, 2015).

Sin embargo, es importante que las MiPyMes estén conscientes que la globalización ha venido a fomentar la competitividad entre las organizaciones mediante la diferenciación (Hernández et al., 2016) y adicionalmente han afectado las expectativas de los consumidores, cambiando y enfocándose en la búsqueda de una mayor oferta de productos y servicios que a su vez deben ser diferenciados, especializados y con servicios personalizados. Lo anterior, se traduce en la necesidad de que las MiPyMes busquen ser competitivas para poder sobrevivir (De la Garza y Contreras, 2016).

En este contexto, se tiene que las MiPyMes deben establecer una serie de acciones para alcanzar ese nivel de competitividad deseado, entre las cuales se puede mencionar: 1) el desarrollar redes de colaboración empresariales o también llamado asociatividad con otras empresas, para que sean capaces de adaptarse a las condiciones volátiles y alcanzar el desarrollo sostenible (López, 2003; Perego, 2003; Erkuş-Öztürk y Eraydin, 2010); 2) el uso de las tecnologías de la información (TI) las cuales resultan ser una herramienta fundamental para el aprovechamiento de oportunidades, que se puedan traducir en una ventaja competitiva, fomentando también la innovación (Porter y Stern, 2000; Leal, 2009; Álvarez, et al., 2016; Mikalef y Pateli, 2017; Limón y Cárdenas, 2018); y 3) trabajar en la mejora continua e incluir el interés que tiene la sociedad por el deterioro ambiental, producto de la actividad económica (Hernández et al., 2016).

Se tiene entonces, que las MiPyMES deben estar conscientes que la competitividad está asociada con conceptos como la rentabilidad, la productividad, los costos, el valor agregado, el porcentaje de participación en el mercado, el nivel de exportaciones, la innovación, la calidad de los productos, entre otros (Arévalo y Sosa, 2015), y deben esforzarse por alcanzarlos para ser sustentables en el tiempo.

## ***Discusión***

El estudio ofrece un panorama sobre las condiciones de competitividad en la Ciudad de Mexicali, perteneciente al estado mexicano de Baja California; sentando precedentes también soportados por otros estudios teóricos, donde se manifiesta que cuando las condiciones están creadas de manera favorable para las empresas, abona a que sean competitivas. Lo cual, debe ser aprovechado por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en apego a su crecimiento y en aporte a la economía.

Se puede confirmar que el centrar el enfoque de la investigación hacia el estudio de las MiPyMes de Mexicali, tiene pertinencia como se puede observar por ser el sector donde se concentra la mayor cantidad de personas económicamente activas, tener un alto potencial de desarrollo, particularmente en el sector terciario el cual ha cobrado importancia en los últimos años porque la mayoría de las empresas de reciente creación pertenecen a este sector (casi dos terceras partes); sin embargo, debe fortalecerse con estrategias que le permitan a sus empresas mantenerse en competencia.

Afortunadamente en este sentido, la ciudad de Mexicali ha crecido, sacando provecho de su ubicación geográfica, la alta calidad en la mano de obra, la inversión en infraestructura y la creación de apoyos y condiciones necesarias para el fomento a la creación de proyectos de emprendimiento, que en el paso del tiempo se han convertido en MiPyMes que han sabido interactuar en un ambiente propicio de escalamiento y desarrollo, siendo beneficiadas por las facilidades dadas en su entorno.

## ***Conclusiones***

Las MiPyMes son agentes centrales dentro del desarrollo económico de cualquier región, por ello es que se debe impulsar su creación de emprendimientos; sin embargo, para que esto se pueda concretar es necesario que estén conscientes de que deben trabajar en la mejora continua y en un marco de innovación para poder atender a las necesidades latentes de las nuevas condiciones del mercado.

En este sentido al referirse a desarrollo, consolidación y escalamiento en MiPyMes es importante que se den las condiciones adecuadas en la región donde estas se establezcan, tales como: un ambiente propicio para la generación del conocimiento, la mejora continua, innovación, uso de tecnologías de la información y la articulación de redes empresariales y de colaboración; es decir, una zona competitiva.

Lo anterior, favorecerá mejores resultados entre y para las organizaciones, mismos que contribuirán al establecimiento de ventajas competitivas y diferenciadoras, que darán herramientas necesarias para que las MiPyMes sean sostenibles en el transcurso del tiempo, pues podrán hacer frente a la competencia.

En este contexto, se tiene que Mexicali, capital del Estado mexicano de Baja California, es una ciudad con amplio potencial para los negocios debido a diferentes condiciones, entre ellas, su ubicación geográfica al tener colindancia con estados como California y Arizona, así como con Sonora y Baja California Sur. A su vez, se distingue por contar con un buen nivel de empleabilidad.

En lo que respecta al sector terciario, por parte de Mexicali, Baja California debe seguir siendo explorado y potencializado con especial énfasis, dado que es el sector que concentra la mayoría de las MiPyMes y por consecuencia la que más impacto tiene en la generación de empleo, brindando las

condiciones necesarias para que estas puedan alcanzar altos niveles de competitividad, en base al desarrollo e implementación de estrategias centradas en la innovación.

Se tiene entonces, que los elementos que contribuyen a que una empresa pueda ser exitosa y por tanto competitiva, deben estar sembrados desde el inicio del emprendimiento, estando centrados en la construcción de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, para que en consecuencia puedan contribuir al crecimiento y desarrollo de los países, generando fuentes de empleo bajo una cultura de innovación.

Finalmente, la pertinencia de este trabajo es contribuir al conocimiento científico al abordar el tema cualitativamente, dando espacio al desarrollo de investigaciones futuras de corte cuantitativo con la finalidad de medir el impacto de estrategias en innovación en las MiPyMEs, y cómo éstas han impactado en su competitividad.

## **Referencias**

- Ahumada-Tello, E., Zárate Cornejo, R.E., Plascencia López, I., Perusquia Velasco, J.M (2012). Modelo De Competitividad Basado En El Conocimiento: El Caso De Las Pymes Del Sector De Tecnologías De Información De Baja California. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Volumen 5, Número 4.
- Alvarez, Isazkun, Zamanillo, Ibon & Cilleruelo, Ernesto (2016), Have information technologies evolved towards accommodation of knowledge management needs in Basque SMEs?. *Technology in Society*, 46, 126-131.
- Arévalo Hernández, J. L., & Sosa Márquez, J. H. (2015). Análisis De Competitividad Como Herramienta Para La Gerencia Global en Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas (Mipymes). *Puente: Revista Científica*, 9(2), 89–96. Retrieved from <http://ebiblio.cetys.mx:2058/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=113820391&site=ehost-live>
- Comité de Planificación para el Desarrollo del Estado, (2017). Mexicali Recuperado de <http://www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2017/Mensual/Mexicali%202017.pdf>
- Cruz, M. F., Esquivel, M. R., & Estrada, S. H. (2012). Las PYMES del clúster mueblero de Aguascalientes y los desafíos de la innovación y competitividad empresarial. *Administración y Organizaciones*, 15(28), 11-28.
- De la Garza, J. A. U., & Contreras, T. J. C. (2016). Redes Empresariales en El Sector Turismo Y Servicios Para La Mejora De Competitividad en Ciudad Juárez, Chihuahua, México: Caso Parque Central Hermanos Escobar Y Pymes Aledañas. *Cuadernos de Turismo*, (37), 421–436. <https://ebiblio.cetys.mx:4083/10.6018/turismo.37.256331>
- Erkuş-Öztürk, H., y Eraydin, A. (2010): «Environmental Governance For Sustainable Tourism Development: Collaborative Networks And Organisation Building In The Antalya Tourism Region». *Tourism Management*, Vol. 31(1), Pp. 113-124.

- Gobierno del Estado Baja California, (2015). Mexicali, principales sectores, productos y servicios. Recuperado de [http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro\\_estado/municipios/mexicali/sectorprod.jsp](http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/mexicali/sectorprod.jsp)
- Gonzaga, Añazco. S., Alaña, Castillo. T. y González, Ordoñez. A. (2017) Competitividad y emprendimiento: herramientas de crecimiento económico de un país. *INNOVA Research Journal*. Vol. 2, No.8.1 pp. 322-328 DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.386> URL: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- Hernández Bejarano, J., Córdova Ruiz, Z., Reyes Ayala, S. L., Cisneros Martínez, J. L., & Verdugo Saldívar, M. E. (2016). Energías Alternas: Desarrollo Y Sostenibilidad. El Nuevo Reto en Mexicali, Baja California. *Revista Sotavento MBA*, (28), 94–103. <https://ebiblio.cetys.mx:4083/10.18601/01233734.n28.10>
- Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., y del Rosario Demuner Flores, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107–130. <https://ebiblio.cetys.mx:4083/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2014a). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas denue. México: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). Banco de Indicadores. México. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=0200001000000000&ag=02002#D0200001000200000>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). Conociendo Baja California Séptima Edición. México. Recuperado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825095697.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/conociendo/702825095697.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Consulta Pública de la ENOE 2018. Plan Regional de Incorporación de Nuevas Ciudades a la ENOE 2018-2022. México. Recuperado de: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/app/consultapublica/doc/descarga/ENOE20182022/proyecto/documento\\_plan\\_de\\_incorporacion\\_2018\\_2022.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/app/consultapublica/doc/descarga/ENOE20182022/proyecto/documento_plan_de_incorporacion_2018_2022.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económica. México. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/Instituto Nacional de Estadística y Geografía. \(2018\). Indicador Global de la Actividad Económica. México. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/temas/igae/](https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Indicador Global de la Actividad Económica. México. Recuperado de: https://www.inegi.org.mx/temas/igae/)
- Jiménez Coronado, M. (2016). Estrategia de Competitividad y Emprendimiento, una Revisión de la Literatura. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, Vol. IV, No. 2. pp.72-118
- Leal, Miraidy (2009), Tecnologías de información y rentabilidad de las Pymes del Sector Textil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48), 578-591.
- Leal Morantes, M.E. (2012). Factores determinantes de la innovación tecnológica de las PYMES del sector confección. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVIII(3).

- Limón, M. L. S., & Cárdenas, M. H. D. la G. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 23(82), 47–62. Retrieved from <http://ebiblio.cetys.mx:2058/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=132310869&site=ehost-live>
- López, Cerdán C. (2003): *Redes Empresariales: Experiencia En La Región Andina*. Moreno Sánchez, E.C. (2014): *Configuración de los espacios abiertos en Ciudad*
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C, y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas Competitivas. *Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales*, 3(7), 46-83. ISSN: 1856-1810.
- Mikalef, Patrick & Pateli, Adamantia (2017), Informationtechnology- enableddynamiccapabilities and theindirecteffectoncompetitive performance: Findingsfrom PLS- SEM and fsQCA. *Journal of Business Research*,70, 1-16.
- Mora Mayoral, M. J., & Martínez Martínez, F. R. (2018). Desarrollo local sostenible, responsabilidad social corporativa y emprendimiento social. *Equidad y Desarrollo*, (31), 27–46. <https://ebiblio.cetys.mx:4083/10.19052/ed.4375>
- Mora-Riapira, Edwin H., Vera-Colina, Mary A., & Melgarejo-Molina, Zuray A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Retrieved May 01, 2015, from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232015000100010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100010&lng=en&tlng=es)
- Perego, L. H. (2003): *La asociatividad como estrategia competitiva*. [En línea], [http:// www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp/1e.htm](http://www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp/1e.htm)
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations: *Harvard Business Review*, 68(2), marzo-abril, 73-93.
- Porter, Michael y Stern, Scott (2000), *Measuring the ‘ideas’ production function: Evidence from International Patent Output*. Estados Unidos: National Bureau of EconomicResearch, 2000.
- Salas, I. y Hurtado, J. (2014). Productividad y competitividad en el Quindío: un análisis desde la perspectiva de la ventaja competitiva de las naciones de Michael Porter. *Sinapsis* (6), 209-225.
- Saldaña Rosas, A. (2014). Integración regional y sistemas locales de innovación: desafíos para las MIPYMES. Una perspectiva desde México. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano De Sociología*, 23(4), 629-642. ISSN: 1315-0006.
- Secretaría de Economía. (2016). Instituto Nacional del Emprendedor. Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional del Emprendedor. México. Recuperado de: [https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico\\_FNE-2016.pdf](https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico_FNE-2016.pdf)
- Secretaría de Economía. (2019). Baja California y sus principales sectores productivos y estratégicos. En Gobierno de México. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/baja-california-y-sus-principales-sectores-productivos-y-estrategicos>

World Economic Forum. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Recuperado el 6 de agosto de 2020, de: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).



## *El Emprendimiento Social Vía para el Impulso de la Educación Emprendedora*

Trabajo de Investigación en la Mesa 5: Emprendimiento e Innovación Social

**Autor de correspondencia y director de investigación:**

**Dra. María de Lourdes Cárcamo Solís**, Departamento de Estudios Multidisciplinarios, Campus Irapuato-Salamanca, Universidad de Guanajuato, Av. Universidad S/N, Col. Yacatitas, C.P. 38940, Yuriria, Guanajuato, México, tel. +52 445 45809040, ext. 1728. Emails: mlcarcamo@ugto.mx, carcamosolislourdes@gmail.com

**Dr. Ramón Navarrete Reynoso**, Departamento de Estudios Organizacionales, División de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guanajuato, Fraccionamiento 1, Col. El Establo S/N, C.P. 36250; Guanajuato, Gto., México, +52 (473) 732 00 06, Ext. 2810. Email: ramon.navarrete@ugto.mx

**Dr. Ricardo Alejandro Rodríguez Lara**, Departamento de Gestión y Dirección de Empresas, División de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad de Guanajuato, Fraccionamiento 1, Col. El Establo S/N, C.P. 36250; Guanajuato, Gto., México, +52 (473) 732 00 06, Emails: rarl@ugto.mx, rickalexrl@gmail.com

**Dr. Guillermo Silvino Lira Torres**, Departamento de Estudios Organizacionales, División de Ciencias Económico-Administrativas, Universidad de Guanajuato, Fraccionamiento 1, Col. El Establo S/N, C.P. 36250; Guanajuato, Gto., México, +52 (473) 732 00 06, Email: guilira@ugto.mx

**Buenos Aires, Argentina, a 11 de septiembre de 2020**

## Resumen

El objetivo de la ponencia es demostrar cómo un emprendedor social -Fundación de Educación Superior-Empresa (FESE)- es una vía organizacional que promueve la educación emprendedora al fomentar en los emprendedores profesionales y de educación básica, la apertura de miniempresas, siendo un instrumento lúdico que mide la eficacia del modelo educativo, y pretende en el largo plazo bajar el desempleo y ser el pilar de la riqueza de una nación. La FESE, organización no gubernamental creada a principios del nuevo milenio, en la Ciudad de México, México, forma parte de la sociedad civil y orquesta recursos económicos, humanos, talento y el espíritu emprendedor de un tejido importante de instituciones sociales con el objetivo de crear valor social al preparar en conocimientos, valores y actitudes derivadas del emprendimiento a un conjunto de niños de escuela primaria y jóvenes de escuela profesional. La educación en emprendimiento está centrada en el desarrollo de micronegocios entre niños de cuarto a sexto grado de educación primaria en 27 estados de la República Mexicana, quienes son tutorados por consejeros (estudiantes de administración o de carreras afines) quienes reafirman sus conocimientos sobre su espíritu emprendedor al predicar su conocimiento, experiencias, actitudes y valores sobre negocios a estos niños. La metodología de la investigación realizada fue cuantitativa y explicativa, basada en la construcción del modelo de ecuaciones estructurales (por sus siglas en inglés *SEM*), sustentado en teorías que posibilitan una mejor comprensión de la realidad y de los fenómenos observados. La principal conclusión es que la FESE fue motivada a crear el Modelo de Educación en Emprendimiento para combatir el desempleo generado por la crisis financiera global (2007-2008), generándose 1327 micronegocios en las áreas de artesanías, comercio e industria y que son prueba de la eficacia del modelo educativo promovido por este emprendedor social, que prometen en el largo plazo mejorar socioeconómicamente las condiciones de vida y bienestar en general, en México

## El Emprendimiento

La literatura clásica expone que el emprendimiento social ha surgido desde hace muchas décadas y generalmente adquieren la forma de organizaciones no lucrativas y organizaciones no gubernamentales (Collavo, 2017). Por lo general, desarrollan iniciativas que buscan ganancias sociales, al despegar sus iniciativas de negocios y mediante el impulso comercial soportan sus actividades o empresas que cuidan del bienestar de sus empleados. Según Dees (2001), combinan la misión social con la disciplina de negocios, la innovación y una fuerte determinación en el uso de la alta tecnología para incluir un propósito social en la creación de negocios. También representan nuevas formas organizacionales que surgen en diferentes países en los albores de la década de los setentas, tales como cooperativas, instituciones de microcrédito, organizaciones híbridas mezclando factores no lucrativos con los lucrativos, como refugios para personas sin hogar que inician negocios para capacitar y emplear a sus residentes (Dees, 2001).

El término de emprendimiento social (ES) ha sido usado desde los últimos 20 a 25 años, ha sido generado por centros de estudio, fundaciones y políticos radicados principalmente en los Estados Unidos e Inglaterra (Collavo, 2017), que después se convirtieron en emprendedores sociales por desplegar sus innovaciones sociales para contribuir a resolver un problema global (Groot and Dankbaar, 2014). Las evidencias empíricas del ES son muy amplias, tanto en número como en el impacto socioeconómico que generan en todo el mundo, gracias a que han proliferado en el nuevo milenio un panorama no muy alentador, sobre todo, para la población en rezago social y con escasas oportunidades y que se manifiestan también en formas de liderazgo público que maximizan los esfuerzos de servicios públicos para provocar cambios en la forma de buscar las soluciones a problemas abordados a escala global: como es la degradación ambiental y el cambio climático, el desempleo, el descenso de la tasa de natalidad, los aumentos de los costos para mantener al salud, los altos niveles de inmigración, el aumento de la exclusión social y la pobreza, la crisis alimentaria global, el aumento de personas de edad mayor, la falta de seguridad ciudadana, la protección de infraestructuras críticas contra los ataques terroristas, la pandemia *Sars Cov 2*, etc. Dada la complejidad de estos problemas, no basta con la intervención gubernamental, que en muchos casos se manifiesta en un proceso constante de ingobernabilidad que impide a todas luces resolver estos problemas y lejos de que ocurra esto, contribuye a incrementarlos significativa-

mente. Esto ha sido uno de los factores que han contribuido a la creación del ES, ya que tampoco el mercado asegura una intervención efectiva para darle solución a estos problemas complejos (Groot and Dankbaar, 2014). En esencia, es importante conservar una fuerte misión social al crear negocios, cuyos beneficios radiquen en la solución de las problemáticas sociales a escala global, y no como en el mercado o en el ámbito de la economía, en donde la esencia de los negocios es el lucro para beneficio exclusivamente privado. Ciertamente, el ES es un fenómeno en estudio y su presencia es requerida, ahora que han emergido problemáticas donde es necesario cada vez más, de combinar la innovación social con el ES.

La innovación social es vista como complementaria y algunas veces como correctiva a los cambios en los programas públicos, pero también es analizada como una fuente de inspiración, experimentación y catalizador del cambio, forzando a los actores públicos como privados a cambiar su conducta y en ese tenor, también se reconoce el ES (Dees, 2001; Roper y Cheney, 2005; Austin et al., 2006; Nicholls and Cho, 2006; Martin y Osberg, 2007; Ascigil, 2012; Omoredede, 2014; Groot y Dankbaar, 2014; Collavo, 2017; Dwivedi y Weerawardena, 2018) como un concepto naciente que requiere de ser sustentable y en el fondo transforma a los emprendedores sociales en actores sociales, altamente satisfechos y que desarrollan fuertes sentimientos de logro de sus respuesta sorprendentes a grandes problemáticas sociales y por ello, también permeados por la solidaridad y apego a su prójimo, caracterizado por la normativa de Dios.

el ES puede abordarse desde su orientación de emprendimiento social que comprende las características conductuales de la innovatividad, proactividad, la administración del riesgo, la orientación de la misión social, la orientación hacia la sustentabilidad y la orientación eficaz definidas como las dimensiones de la orientación al ES (Dwivedi y Weerawardena, 2018).

La innovatividad se refiere a la tendencia seguida por el desarrollo y promoción de nuevas ideas y soluciones a las necesidades sociales y nuevos caminos de mercadotecnia, búsqueda de fondos y la influencia gubernamental, mientras se parte de los métodos convencionales o tradicionales de estudiar los resultados de aplicar innovaciones sociales; por ejemplo, al desarrollarse el ES. La proactividad se centra en la tendencia a actuar explorando el ambiente externo, teniendo la capacidad de predecir las crisis inesperadas y prepararse para un futuro muy incierto. La administración de riesgos es la propensión para identificar los riesgos, adquiriendo riesgos razonables y asumiendo advertencias sobre los compromisos de recursos y llevando a cabo una planificación estricta del proyecto, antes de asignar fondos al mismo. La orientación efectiva muestra una tendencia conductual a administrar con astucia los recursos limitados y tomar una decisión óptima. Esta conceptualización incluye los comportamientos como administración potencial de las pérdidas, explotar contingencias, desarrollo de estrategias basado en la disponibilidad de recursos, asociación con las partes interesadas y obtención de compromisos previos.

El enfrentamiento de las necesidades sociales es la esencia de las empresas sociales (Dees, 1998). La orientación de la misión social se refiere a la tendencia conductual de la devoción de manejar las necesidades sociales. Finalmente, la orientación a la sustentabilidad detalla una tendencia conductual en el largo plazo de sobrevivir y mantener la viabilidad financiera. Toda empresa social requiere de sostener una misión social y que sea viable; de hecho, la sustentabilidad financiera es un prerrequisito para emprender proyectos sociales. En este sentido, el ES representa un concepto multidimensional porque dependiendo de la naturaleza del problema que resuelva es su caracterización y configuración como emprendedor social y hay que tener mucho cuidado con que este emprendedor sea conquistado por las esferas de la economía y la política, es decir, evitar a toda costa que los emprendedores sociales les gane la tentación del dinero o del poder político, porque entonces se acaba el mundo de vida que construyeron y que resultó ser efectivo para solucionar el problema social al que se comprometieron, proceso llamado reificación del mundo vital (Habermas, 1990).

Por ello, la lógica social que decidan trabajar los emprendedores sociales debe ser una pasión para transformar el mundo y no debe ser trastocada por este proceso de reificación, porque desaparece el ES y puede

convertirse en un exitoso emprendimiento lucrativo que necesitará también del poder político para ampliar su lógica y que está íntimamente relacionada con el mercado y la economía global, pero aquí estamos hablando de un fenómeno totalmente diferente a esto y que ha suscitado varias discusiones en la literatura referente al tema del ES.

De acuerdo con Uygur & Marcoux (2013) nos dicen que el ES elude la fácil definición y conceptualización. Ello lo observaron estos autores cuando las diferentes caracterizaciones que ofrecen los estudiosos del emprendimiento social como su principal ocupación, precisamente prescinden de su conceptualización, ya que pareciera que el ES difiere significativamente de un emprendimiento ordinario. Algunos estudiosos y comentaristas mantienen que el ES un fenómeno muy diferenciado al emprendimiento normal, aunque es su origen, más no su lógica, debido a que la idea del ES se caracteriza por la persistente necesidad de administrar la tensión entre misiones sociales y económicas.

Frecuentemente se discute que el ES está definido por su misión social y su ámbito organizacional para poder diferenciarlo del emprendimiento ordinario. Sin embargo, las diferencias significativas emergen cuando vemos la formación de las empresas desde la perspectiva de la teoría de la firma basada en el conocimiento, ya que este es integrado cuando se usa en la organización de la empresa y es cualitativamente muy diferente su uso en las empresas ordinarias y en las empresas sociales, debido a que estas últimas hacen del conocimiento, un mecanismo ampliamente compartido para la toma de decisiones, dada la necesidad de búsqueda del impacto social (Uygur & Marcoux, 2013).

Dacin et al. (2010, citado por Uygur & Marcoux, 2013) reunieron 37 definiciones de ES, y concluyen que es la habilidad de aprovechar los recursos para resolver problemas sociales, se identifica con una desviación de una forma de actividad regular o esperada. Una razón por la cual las concepciones acerca del emprendimiento social divergen es que la actividad de fondo que se comprende regular o ejecutada, es diferente para los diversos académicos que emplean el término. La diferencia radica en el adjetivo “social” y este es el elemento contrastante y muestra una desviación en la misión de la forma ordinaria. Esto lo reafirman Sullivan Mort, Weerawardena y Carnegie (2003) cuando argumentan que los emprendedores sociales difieran de los emprendedores ordinarios en función de su misión. Ello debido a que empresas ordinarias son organizadas en función de objetivos financieros, generando recursos para sus propietarios. Algunos estudiosos del ES sugieren que su misión social debe ser exclusiva o primaria. La presencia de una misión social es suficiente para un emprendimiento social. Esta desviación en la misión convierte a un emprendedor en un emprendedor social y a su emprendimiento empresarial a un emprendimiento social, ya que enfatizan en las motivaciones del emprendedor más que en las ganancias, generando un retorno o inversión social, esto resume la concepción del ES.

El objetivo de esta ponencia es analizar el rol que tiene el emprendedor social en el impulso de la educación emprendedora en México, para ello estudiaremos el caso de la Fundación Educación Superior Empresa (FESE) como promotora de la educación emprendedora, al impulsar el subprograma de “Emprender Jugando”, mediante el cual se evaluará la efectividad del emprendimiento social al abrir micronegocios operados por emprendedores jóvenes, en 27 entidades de la República Mexicana.

### ***Análisis Empírico del Emprendimiento de la FESE***

Comencemos con nuestro caso de estudio, en este trabajo de investigación: el emprendedor social denominado como la FESE, es una Asociación Civil no lucrativa creada en 2008 a iniciativa de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, con el objetivo de impulsar, organizar y articular la vinculación de la oferta de la educación superior con las necesidades del sector productivo, a partir de acciones conjuntas que provoquen el mejoramiento de la calidad y competitividad de las empresas, fortalezcan la formación profesional y favorezcan la empleabilidad de la matrícula de egresados. La FESE es una entidad organizacional que vincula los sectores educativo, productivo y gubernamental mediante programas, proyectos

y servicios que promuevan el beneficio social. Esta asociación civil orquestó y gestionó recursos financieros y esfuerzos de universidades, empresas y Confederaciones de Cámaras Industriales (<http://www.fese.org.mx/empresas.html>). Uno de los programas que desarrolló la FESE para promover el cambio en la juventud que potencialmente se puede convertir en emprendedores, es el Subprograma: “Emprender jugando”, siendo un modelo de educación en emprendimiento que incluye a tutores que se capacitan mediante un curso en línea, en el que refuerzan y/o adquieren conocimientos sobre cómo generar microemprendimientos, así mismo se desarrollaron y/o reforzaron habilidades y valores propios de la gestión empresarial en los estudiantes de administración, gestión empresarial y carreras afines de las Instituciones de Educación Superior (IES), con el objetivo de que estos se conviertan en consejeros de estudiantes de cuarto, quinto y sexto grados de Instituciones de Educación Básica (IEB), quienes fungen como emprendedores que gestionarán la apertura, el funcionamiento y el cierre de micronegocios. Además, desarrollarán los conocimientos, reforzarán o aprenderán los valores y habilidades de negocios para que en un futuro, sean potenciales emprendedores capaces de autoemplearse y crear emprendimientos productivos, concibiéndose estos últimos como resultados que miden la efectividad organizacional de la FESE en materia de educación emprendedora.

La FESE al igual que las IES destinaron el capital semilla para arrancar los micronegocios dirigidos por pequeños emprendedores, el incentivo financiero no gravable para los tutores y asesores. Como conclusión la construcción de la sociedad civil conlleva la creación de vínculos entre el emprendedor social y los emprendedores lucrativos y lo que probaremos es, si la organización del emprendedor social FESE es tan efectiva para crear emprendimientos lucrativos en 27 entidades de la República Mexicana, mediante la educación en emprendimiento. En este sentido, la pregunta de investigación es ¿la educación en emprendimiento promovida por la FESE es eficaz si la medimos por el número de microemprendimientos creados y sus resultados en desempeño financiero y resultados organizacionales? De esta interrogante, se derivan las siguientes hipótesis a probar, las cuales son:

$H_1$  = la educación en emprendimiento se relaciona positiva y significativamente con la creación de miniempresas, como instrumento de eficacia de la educación.

$H_2$  = La creación de pequeños negocios con lleva una relación positiva y significativa con los resultados financieros favorables de esos negocios.

$H_3$  = La educación en emprendimiento efectiva está vinculada con los resultados favorables de las minicompañías.

La FESE promovió el modelo de educación en emprendimiento (MEE), el cual consistió primeramente en la capacitación a distancia de los tutores -profesores de las Instituciones de Educación Superior-. Los conocimientos obtenidos fueron replicados a los asesores (estudiantes de Licenciaturas en áreas económico-administrativas), los cuales a su vez, mediante actividades lúdicas capacitaron a los emprendedores -estudiantes de quinto y sexto de primaria de las Instituciones de Educación Básica- sobre la apertura, desarrollo y cierre de pequeñas empresas.

Una vía fundamental para el fomento empresarial y la incubación de pequeños negocios es la educación en emprendimiento (Simón, 2013). La educación para el emprendimiento ha tenido un fuerte giro en años recientes sobre todo para países en desarrollo, considerando que esta promueve habilidades, actitudes y valores para desarrollar competencias para que el individuo tome iniciativas que promuevan el cambio.

El término de “emprendimiento” proviene del francés *entrepreneur* que significa estar listo para tomar decisiones o ser pionero. Este concepto ha ido evolucionando y se ha transformado hoy en día en una persona capaz de innovar, con espíritu empresarial, con una cultura emprendedora entre otras.

Desde el punto de vista filosófico el emprendimiento es innato de la esencia del ser humano, pues está presen-

te en cada una de las acciones que desarrolla para buscar la transformación y mejorar sus condiciones de vida, sin embargo, al igual que muchas otras cualidades humanas, es necesario que este sea consolidado a través de la educación. Dehter (2001) afirma que “nacemos emprendedores pero la educación puede facilitarnos el proceso de materializar nuestras buenas ideas en todos los campos de nuestra vida intelectual y profesional en tanto nos hace mejorar nuestras actividades y aptitudes para emprender”. El emprendimiento según Simón (2013) es el conjunto de actitudes y conductas que generan un perfil personal vinculado al manejo del riesgo, la creatividad, la capacidad de innovación, la autoconfianza y dirigido a la acción emprendedora. Se centra en una acción innovadora que mediante un tejido organizado de relaciones interpersonales y la combinación de recursos se orienta a un objetivo específico. Se relaciona con la creación de algo nuevo y que crea valor a través de la producción de un bien o servicio que antes no existía, asumiendo un riesgo por esta iniciativa. La preocupación de los europeos por el desempleo ha llevado a enaltecer este término, como una forma de crear una economía social ampliamente competitiva (Enciso, Gómez, y Mugarra, 2012).

Construir una economía para la gente implica que el emprendimiento se constituya como la base de la generación de riqueza y empleos mediante la creación de nuevos negocios para las poblaciones en condiciones de rezago social. Debido a que el Estado está descargando en las organizaciones de la sociedad civil algunas funciones estratégicas para el desarrollo comunitario. Una vía fundamental para el fomento empresarial y la incubación de pequeños negocios es la educación en emprendimiento (Simón, 2013). La educación para el emprendimiento ha tenido un fuerte giro en años recientes sobre todo para países en desarrollo, considerando que esta promueve habilidades, actitudes y valores para desarrollar competencias para que el individuo tome iniciativas que promuevan el cambio.

En este sentido, la educación en emprendimiento desde la educación primaria es medular para sembrar el espíritu emprendedor desde una edad en la que se cimienta de mejor manera los saberes y aprendizajes fundamentales que van a definir su personalidad y a través de aprendizajes lúdicos el aprender haciendo -*learning by doing*- que permite asegurar el 90% del conocimiento adquirido de esta forma y el 10% restante como resultado del estudio de la Teoría (Dale, 1969).

Existen además de otras posturas teóricas sobre la educación en emprendimiento: 1) Teoría cognitiva, 2) Teoría de la acción razonada, 3) Teoría del comportamiento planificado.

La teoría cognitiva supone que los emprendedores poseen una estructura de conocimiento que utilizan para hacer evaluaciones, juicios, o decisiones que implica la evaluación de oportunidades, la creación de negocios y el crecimiento de estos (Sánchez, 2011).

La teoría de la acción razonada considera que la acción en las personas es, en su gran parte, fundamentada en estados racionales, utilizando la información disponible de forma sistémica para hacer un juicio valorativo sobre sus implicaciones. En esencia, conceptualiza la intención como un precursor a la acción, aunque no pretende establecer que intención siempre lleva a la acción; no tienen una correspondencia perfecta (Gallurt Plá, 2010).

Dando seguimiento y complementando la teoría razonada, se encuentra la teoría del Comportamiento Planificado, que de acuerdo con la propuesta de Ajzen (1991), es quien revisa la Teoría de Acción Razonada, manteniendo la actitud y norma subjetiva como elementos imprescindibles para la acción emprendedora, pero agregando control percibido, formando una teoría más completa, la cual corrige las limitaciones previamente del comportamiento y falta de control.

De acuerdo con las investigaciones recientes, los emprendedores exitosos en comparación con los administradores tienden a ser más conscientes, más abiertos a nuevas experiencias, menos neuróticos y más simpáticos o agradables (Zhao, & Seibert, 2006). Además de ser más persistentes, trabajadores y organizados, así como tener un mayor anhelo por el éxito, y un alto grado de responsabilidad (Collins, Hanges, & Locke, 2004).

El desafío particular que tiene la educación en emprendimiento es poder convertir las ideas en acción. Los métodos tradicionales, tales como lecturas, revisión de literatura, exámenes, entre otros, no activan el emprendimiento (Gibb, 2002; Sogunro, 2004). Un estudio encontró que incluso inhiben el desarrollo de las actitudes y competencias emprendedoras (Kirby, 2004).

Ante este mundo lleno de necesidades económicas, surge el emprendimiento lucrativo, como alternativa de generación de recursos económicos, de aquí la importancia de la educación en emprendimiento lucrativo en niños de nivel primaria, luego entonces se les educa a los niños a experimentar su hemisferio derecho del cerebro comenzando como un juego: durmiendo, descansando, en la ducha, cantando el niño visualice una idea, una oportunidad de negocio, es así que donde hay una necesidad o dificultad, se tenga una oportunidad de negocio que a su vez le genere una ganancia.

El emprendimiento lucrativo, tiene la encomienda de mejorar la situación económica de un individuo, de una familia, de una ciudad, de un país y la situación económica del mundo entero. Para esto necesitamos ideas que persigan impulsar la productividad, que la idea sea rentable, y que esta idea de frutos económicos, a su vez que se obtenga un beneficio o provecho. Estos últimos son sinónimos del emprendimiento con fines de lucro.

Es muy importante mencionar que en México, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la *Fundación Educación Superior Empresa* (FESE) proporciona conocimientos básicos a los niños por medio de proyectos de creación de una empresa infantil, tomada como un instrumento lúdico, del cual se espera que aprendan sobre el comportamiento y cultura emprendedora. El mismo ha mostrado ser efectivo en demostrar que los niños son capaces de adquirir y aplicar conocimiento teórico sobre emprendimiento (Simon, 2015). Fuera del país, México ha formado aceleradoras de empresas (Aceleradoras Tecnológicas de Negocios), con el objetivo de promover la internacionalización comercial del país (García, 2017).

A su vez cabe aclarar que según el análisis realizado por Herrera y Yong (2004), países como Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, México y la República Dominicana tienen pocos esfuerzos educativos en contraste a otros países como Colombia o Brasil, observando carencias en el diseño curricular sobre elementos imprescindibles en el comportamiento emprendedor, tales como responsabilidad, autonomía, trabajo en equipo, adaptabilidad, manejo de recursos, redes sociales, toma de riesgos y aprender a emprender.

Efectivamente, la educación emprendedora ha tomado prioridad en las escuelas, primarias, secundarias, preparatorias y universidades (Matlay, 2008; Busenitz et al., 2003; Hannon, 2006; Heinonen & Poikkijoki, 2006; Klein and Bullock, 2006; Kuratko, 2005), y se ha encontrado según algunos estudios una relación significativa entre programas emprendedores e intención emprendedora en sus alumnos (Gupta, Turban, Wasti, & Sikdar, 2009; Guerrero, Rialp, & Urbano, 2008; De Pillis & Reardon, 2007; Fayolle, Gailly, & Lassa-Clerc, 2006; Sánchez, 2013; Zhao, Seibert, & Hills, 2005; citado en Sánchez, 2017).

México tiene muy pocas propuestas para la inclusión didáctica del mismo en sus currículos (Simón, 2015), aunque ha estado recientemente en proceso de mejoría. Un programa creado para enfrentar esta situación, el modelo educativo “Mi Primera Empresa: Emprender Jugando”, por la ANUIES y la FESE, siendo esta última creada en 2009 y su misión es transferir conocimientos básicos a los niños por medio del modelo educativo de crear una empresa infantil, del cual se espera que aprendan sobre el comportamiento y cultura emprendedora (Sánchez, 2017).

### **Metodología**

La investigación realizada fue cuantitativa y explicativa, basada en la construcción del modelo de ecuaciones

estructurales (por sus siglas en inglés *SEM*), sustentado en teorías que posibilitan una mejor comprensión de la realidad y de los fenómenos observados. También fue observacional, debido a que se llevó a cabo la descripción del fenómeno, sin intervenir las variables que determinaron el proceso de investigación. Se manejaron datos de tipo transversal, en razón al período y secuencia del estudio, aplicando una encuesta compuesta por cuatro cuestionarios a 254 emprendedores de IEB de 27 estados de la República Mexicana, realizando un corte en el tiempo durante 2014, para determinar los resultados del modelo educativo de emprendimiento, donde intervinieron estudiantes de IES y de IEB al crear minicompañías, como pruebas de eficacia de este modelo.

La muestra fue no probabilística intencional, debido a que se obtuvo el mayor número de emprendedores que formaron una minicompañía, de las 254 IEB entrevistadas, como resultado del Subprograma o modelo educativo “Mi primera empresa: Emprender Jugando”. El levantamiento de la información mediante encuestas se sustentó en instrumentos validados construidos (cuestionarios ya probados) por Simón (2013, 2015), en las variables de valores, actitudes y conocimientos que se aprenden o se refuerzan en la educación emprendedora, utilizando la escala Likert donde 1= muy en desacuerdo y 5= muy de acuerdo.

La construcción de escalas o constructos estuvo definida primeramente por la escala de **emprendimiento** compuesta por los ítems de “valores”, “actitudes” y “conocimientos”. La segunda escala es la de **creación de negocios** conformada por los ítems “Formación de microcompañías”, “Capacitación de los consejeros”, “Producción con base al plan de negocios”, “Administración de los recursos para desarrollar pequeñas empresas”, “Eficiente atención del consejero hacia los emprendedores” y “El modelo educativo de la FESE representa un cambio en la apertura de pequeñas empresas”. La tercera escala de **Resultados** incluye los ítems “Aprender a abrir pequeñas-empresas mediante el aprendizaje lúdico”, “Ejecución del plan de negocios” y “Reporte de resultados de las empresas” (Simón, 2013, 2015; Cárcamo, Arroyo, Castañón y García, 2017).

Cada escala o constructo usa información en escala Likert de las cuatro encuestas que a continuación se explican, ya que las variables que componen los constructos están expresadas en valores numéricos obtenidos de las bases de datos capturadas en SPSS, las cuales son el soporte para el diseño del modelo de Ecuaciones Estructurales (por sus siglas en inglés *SEM*). La identificación de las variables va de acuerdo con las teorías de los distintos autores que nos hablan de la educación en emprendimiento y sus resultados, y en relación a ellas, es como estos autores diseñan los cuestionarios validados listos para aplicarse a todos los implicados en la investigación: tutores, asesores, emprendedores e instituciones de educación básica.

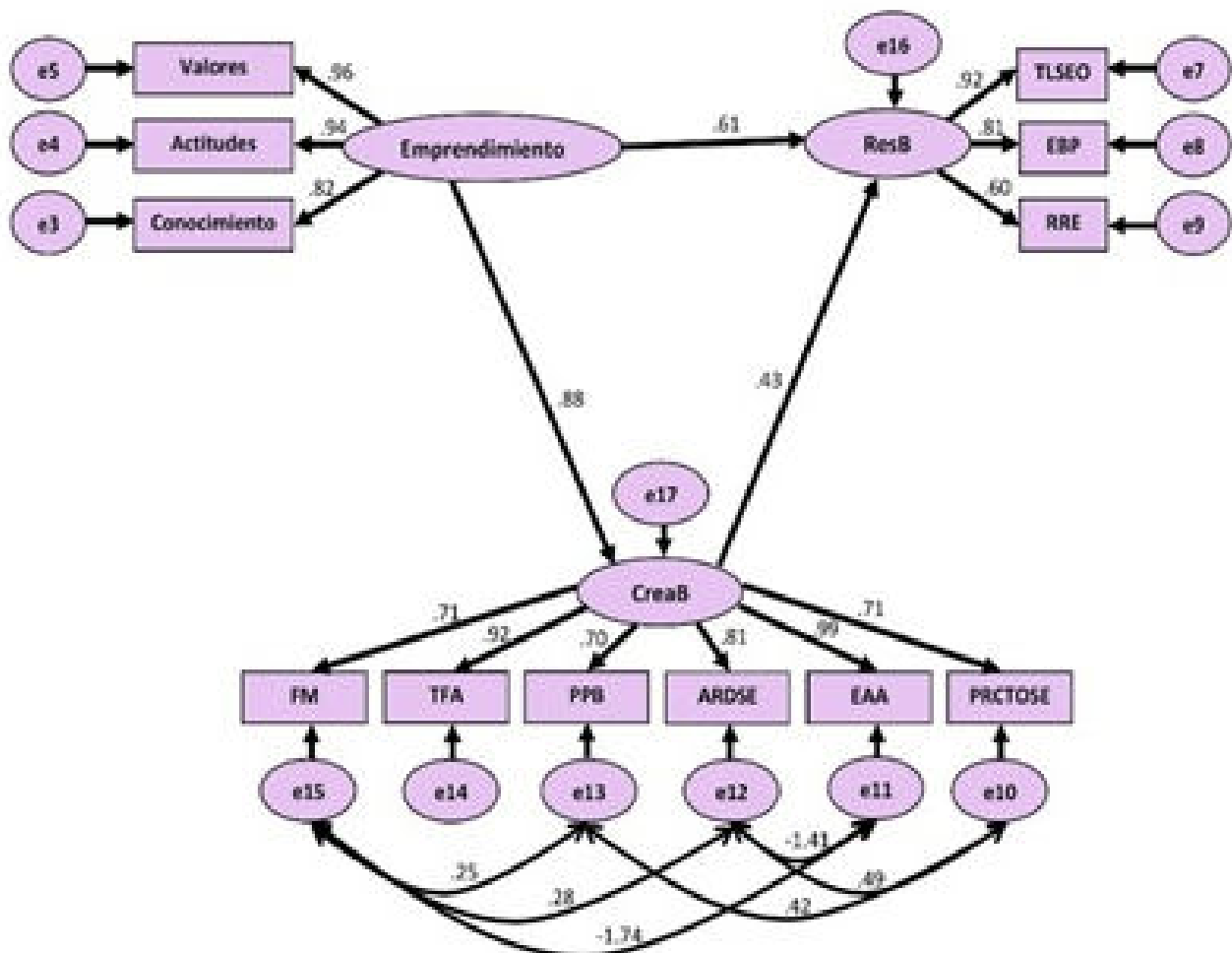
Los datos obtenidos del levantamiento de las cuatro encuestas alojadas en un servidor de internet: Primero se aplicó una encuesta relacionada con los conocimientos que aprendieron los pequeños emprendedores de 4 a 6 grados de las IEB, durante la capacitación que impartieron los asesores; la segunda tuvo que ver con las actitudes y valores que conservaron y/o reafirmaron estos emprendedores; otra encuesta se diseñó para los consejeros de las IES, en la cual se obtuvo cómo se generó el proceso de transferencia de experiencias, conocimientos, valores y actitudes transmitidas a los emprendedores, tanto en la teoría como en la práctica, contestando preguntas formuladas con escala Likert. La última encuesta fue aplicada a los tutores de las IES y a la FESE, en los 27 estados de la República Mexicana, donde se desplegó del modelo educativo “Mi primera empresa: Emprender Jugando”, implementado por la FESE, durante 2009 hasta 2014. Las preguntas fueron en torno a las experiencias previas de cómo fue el proceso de asimilación o reafirmación de todo el *know how* para facilitar el emprendimiento en pequeñas firmas, cómo se dio el proceso de transferencia hacia los asesores al principio, en el desarrollo y al final de aplicar la educación en emprendimiento a los emprendedores (Simón, 2013, 2015). Toda la información fue primeramente sistematizada y capturada primeramente en el software estadístico SPSS v. 24.0 y luego fueron importados al software Amos v. 24.0 para la construcción del SEM



## Resultados y Reflexiones

El Modelo de SEM, fue validado por la prueba estadística de Chi-cuadrado ( $\chi^2=47.350$   $gl= 45$ ), razón por la cual la prueba Chi-cuadrada ( $\chi^2 / gl=1.05$ ;  $p \leq 0.05$ ) resultó ser satisfactoria. El índice comparativo de ajuste (CFI= 0.993), el índice de Tucker-Lewis (TLI=0.990), el índice de la aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio (RMSEA=0.04), concluyendo que estos índices de bondad y ajuste del SEM resultaron satisfactorios y confiables (Muthén 2001, 2007; Verdugo *et al.*, 2006; Asparouhov, Hamaker & Muthen, 2017; Cronbach, 1951), haciendo del modelo SEM una construcción teórico-empírica altamente confiable y objetiva.

Como puede observar en la figura 1, los resultados obtenidos mediante el modelo teórico SEM, queda demostrado que existe evidencia estadística para afirmar que, la educación en emprendimiento desarrollado por los emprendedores de las IEB guarda una relación positiva y significativa con la creación de miniempresas como vehículo para el aprendizaje en emprendimiento ( $b_1=0.88$ ;  $p < 0.001$ ), comprobando la hipótesis  $H_1$  demostrando, que la educación en emprendimiento provoca de manera significativamente la creación de microemprendimientos. Esta mantiene una relación positiva y significativa con los resultados financieros favorables ( $b_2=0.43$ ;  $p < 0.0001$ ), aprobándose la hipótesis  $H_2$ . Finalmente, la variable de educación en emprendimiento guarda una relación positiva y significativa con los resultados financieros favorables de los micronegocios ( $b_3=0.61$ ;  $p < 0.001$ ), aprobándose la hipótesis  $H_3$  (Tabla 1 y Figura 1).



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1.** Tabla de variables, cargas factoriales y valores de los coeficientes.

Escalas y sus ítems	Carga factorial y valores de coeficiente $\beta$	Valor de p
<b>H<sub>1</sub></b> = Educación en Emprendimiento → creación de negocios <b>aprobada</b>	<b>0.88</b>	0.000
Valores	0.96	0.000
Actitudes	0.94	0.000
Conocimiento	0.82	0.000
<b>H<sub>2</sub></b> =Variables en la creación de pequeños negocios → Resultados de Negocios <b>aprobada</b>	<b>0.43</b>	0.000
FM=Formación de microcompañías	0.71	0.000
TFA= Capacitación de los consejeros	0.92	0.000
PPB=Producción en base al plan de negocios	0.70	0.000
ARDSE= Administración de los recursos para desarrollar pequeñas empresas	0.81	0.000
EAA=Eficiente atención del consejero hacia los emprendedores	0.99	0.000
PRCTOSE= El programa representa un cambio en la apertura de pequeñas empresas	0.71	0.000
<b>H<sub>3</sub></b> =Emprendimiento → resultados favorables de las minicompañías <b>aprobada</b>	<b>0.61</b>	0.000
TLSEO= aprender a abrir pequeñas empresas mediante el juego	0.92	0.000
EBP= ejecución del plan de negocios	0.81	0.000
RRE= Reporte de resultados de las empresas	0.60	0.000

Fuente: elaboración propia.

Además, la tabla 1 nos muestra que la mayoría de las cargas factoriales de los *ítems* que componen a cada constructo fueron mayores a 0.7 (Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, 2014), así como los valores  $\beta$  que implica que las variables son altamente significativas y generan un modelo SEM robusto, consistente y altamente confiable, el cual se limitó a evaluar una estructura causal, que mediante la educación en emprendimiento, se impulsó el número de emprendimientos, las variables que influyeron positivamente en la creación de los micronegocios y los resultados favorables de los mismos (Verdugo, Crespo, Badía y Arias, 2008).

En ese tenor, la FESE es una entidad organizacional que orquestó los recursos humanos y técnicos para facilitar el proceso de educación sobre la apertura, desarrollo y cierre de pequeñas empresas, donde hay transferencia de conocimiento colectivo entre una importante constelación de instituciones de educación, desarrollando con ello, una educación inteligente sobre la teoría de los negocios y los valores que la acompañan para desarrollar nuevas habilidades y conocimientos para la vida, no sólo de estudiantes de IEB, sino también el reforzamientos de esos conocimientos, en estudiantes de administración de IES, en una palabra, promovió el afloramiento de la inteligencia colectiva y social para el fomento del emprendimiento, que es considerado como una fuente de innovación social (Edwards-Schachter) y desarrollo económico regional (Udayanan, 2019).

Una vía fundamental para el fomento empresarial y la incubación de pequeños negocios es la educación en emprendimiento. La educación para el emprendimiento ha tenido un fuerte giro en años recientes sobre todo para países en desarrollo, considerando que promueve una solución social y económica al desempleo y el emprendimiento es considerado un importante mecanismo que propicia el desarrollo sustentable a través del empleo, la innovación, la competitividad y el bienestar (Herman, 2019). Por ello su importancia de desarrollar desde la niñez y la juventud, la educación emprendedora, como una solución inteligente a las condiciones precarias de países en desarrollo, como es el caso de México, cuya pirámide poblacional está constituida por niños y jóvenes.

Para medir la eficacia del MEE de la FESE, el total de empresas creadas por niños emprendedores de las IEB de los 27 estados de la República Mexicana fue de 266 pequeños negocios en el 2009; en 2011, fueron 480 y en 2012, 400 negocios y en 2013- 2014, 181; sumando un total de 1,327 empresas. De este total, el 78.9% obtuvo utilidades menores al capital semilla; el 13.3% reportó utilidades mayores al capital semilla; el 0.9% generó cero utilidades. Así mismo del total, el 88.6% de pequeños negocios recuperaron el capital semilla de su inversión. Estas cifras nos reportan que la actividad emprendedora mantuvo buen dinamismo al mantener un crecimiento promedio anual del 10.7% en la creación de pequeños negocios con bajos niveles de pérdidas (Tabla 2). Por tanto, estos indicadores nos muestran que el proceso de capacitación en materia de emprendimiento en niños arroja buenos resultados, que significa preparar desde las bases de la niñez a los recursos humanos capaces de emprender nuevos negocios dirigidos a la creación de riqueza que asegure la creación de empleos y mejoría del nivel vida.

Y de este modo, se midió la efectividad del emprendimiento promovido por la FESE a través de la educación y que no hay mayor efectividad, que aprender haciendo, sobre todo, en la incertidumbre en que se ha visto envuelta la República Mexicana, cuando está presente la crisis económico-financiera, el aumento del desempleo como señal de falta de oportunidades, la crisis alimentaria, la crisis energética, la violencia generalizada y explicada por el narcotráfico ahora a nivel de menudeo, la pandemia del *Sars Cov-2*, el tejido social en descomposición creciente y los constantes azotes que implica el cambio climático, provocado por la constante degradación del medio ambiente.

**Tabla 2.** Información financiera del desarrollo de compañías generadas por niños a través del programa Mi Primer Empresa: “Emprender Jugando” al final del ejercicio fiscal.

Características	Año		
	2009	2011	2012-2014
<b>Compañías creadas por niños</b>	<b>266</b>	<b>480</b>	<b>400</b>
Compañías con capital semilla recobrado	20.80%	74.30%	54.50%
Compañías con capital semilla no recobrado	35.80%	33.80%	37.50%
Compañías reportadas sin información sobre su estatus social	10.00%	12.00%	8.00%
<b>Compañías con capital semilla recobrado</b>			
Ganancias < capital semilla	*	88.6%	78.90%
Ganancias > capital semilla	*		13.30%
Ganancias = capital semilla	*		0.90%
Sin ganancias	*		6.90%

\*Datos ausentes

Fuente: FESE, 2014.

### **Conclusiones Finales**

La creación de la FESE significó para la creación de los micro-negocios, como instrumento lúdico y gestionar nuevas formas de enseñanza-aprendizaje en materia de negocios, siendo la clave para que países como México puedan basar su desarrollo sustentable en la producción de micronegocios, innovación y el desarrollo tecnológico y socioeconómico. La FESE surge como efecto de la crisis mundial derivada de las contradicciones de la globalización en 2007- 2008: cambio climático, crisis económica, crisis alimentaria, crisis energética, desempleo creciente, la pandemia y la violencia organizada, incluso a nivel mundial. La FESE es una nueva vía organizacional que orquesta recursos, capacidades y esfuerzos institucionales de un tejido de organizaciones privadas y públicas, encaminados a crear empleos mediante el surgimiento de microemprendimientos, aflora la creatividad plasmada en estos microemprendimientos impulsados desde la escuela primaria, donde se concretiza el trabajo de tutores y asesores de las IES, quienes transfieren además de conocimientos, valores y habilidades de gestión empresarial al crear un número creciente de empresas desde 2009 hasta 2014, que registró un crecimiento promedio anual del 10.7% en la creación de pequeños negocios con bajos niveles de pérdidas, principalmente en el giro de elaboración de artesanías, comida y actividades de comercialización. Por tanto, la educación en emprendimiento se puede concretizar en la apertura de estos mininegocios, siendo estos un mecanismo que reflejan los conocimientos, los valores y las habilidades

aprendidas y /o reforzadas en la escuela para que el futuro se tengan oportunidades de desarrollo personal y socioeconómico de la región donde se gestaran en el largo plazo, estos microemprendimientos para beneficio de la generación de riqueza de las sociedades ( Baidi and Suyatno, 2018)

Construir una economía para la gente implica que la educación en emprendimiento se constituya como la base de la generación de riqueza y empleos mediante la creación de nuevos negocios para las poblaciones en condiciones de rezago social (Yunus, 2010). Debido a que el Estado está descargando en las organizaciones de la sociedad civil algunas funciones estratégicas para el desarrollo comunitario. Una nueva vía organizacional del fomento empresarial y la incubación de pequeños negocios es la educación en emprendimiento (Simón, 2015) impulsada por la FESE. La educación para el emprendimiento ha tenido un fuerte giro en años recientes, sobre todo para países en desarrollo, considerando que promueve habilidades, actitudes y valores para desarrollar competencias por medio de la educación emprendedora para que los individuos desarrollen iniciativas empresariales con buenos resultados financieros, además del despliegue de sentimientos de independencia financiera, solidaridad, autonomía y logro.

En cuanto a las limitaciones que se presentaron en el estudio fueron la dificultad de averiguar qué niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y valores desarrollaron previamente antes de comenzar el subprograma y posterior al mismo, saber con precisión cómo avanzaron en esos niveles. Sin embargo, este estudio abre una beta rica para seguir analizando estudios multidisciplinarios que relacionen el emprendimiento social con la educación en emprendimiento lucrativo, ahora que existe una imperiosa necesidad por desarrollar la cultura emprendedora en los jóvenes estudiantes y de formar inteligentemente a los emprendedores para que impacten de manera positiva a su entorno.

## **Referencias**

- Asparouhov T, Hamaker EL, Muthén B (2017). Structural equation 3. modeling. *A Multidisciplinary Journal*, 24, 257-269.
- Austin, J.E. (2006). *Three Avenues for Social Entrepreneurship research*. In J. Mair, J. Robinson & K. Hockerts (Eds), *Social Entrepreneurship* (22-33), Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior & Decision Processes*, 50 (2) 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Ascigil, S. F. (2012). Social entrepreneurship: From definition to performance measurement. *American Journal of Entrepreneurship*, 5(1), 26–36. [Google Scholar] ISSN: 21649685.
- Ashoka. (21 de mayo de 2012). *Ashoka*. Obtenido de <https://www.ashoka.org/esmx/story/nuestra-historia>
- Baidi and Suyatno. (2018). Effect of entrepreneurship education, self efficacy and need for achievement toward students' entrepreneurship intention: case study in Febi, Iain Surakarta, Indonesia, *Journal of Entrepreneurship Education*, 21 (2), 1 1528-2651-21-2-161.
- Busenitz, L. W., West III, G.P., Shepherd, D. Nelson, T, Chandler, G.N. (2003). Entrepreneurship Research in Emergence: Past trends and Future Directions. *Journal of Management* 29(3), 285-203.
- Cárcamo, S. M. de L., Arroyo, L.M.P., Álvarez, C.L.C., López, G.E. (2017). Developing entrepreneurship in primary schools. The Mexican Experience of “Being an Entrepreneur through Playing”. *Teaching and Teacher Education Journal*, 64, 291-304.

- Collavo, T. (2017). Unpacking Social Entrepreneurship: Exploring the definition Chaos and Its Consequences in England. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 14 (2), 49-82.
- Collins, C, Hanges, P., & Locke, E. (2004). *The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta – analysis*. Human Performance. **ISBN:** 978-1-4443-3808-9
- Cronbach LJ (1951) Coefficient alpha and the internal structure of test. 11. *Psychometrika* 16, 297-334.
- Dale, E. (1969). *Audiovisual methods in teaching*. New York, NY: Dryden Press
- Dees, G. J. (2001). The meaning of social entrepreneurship. Kauffman *Center for Entrepreneurial Leadership*. Retrieved January 10, 2011 from <http://www.redalmarza.com/ing/pdf/TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf>.
- Dehter, M. (2001). *Responsabilidad social de las universidades hispanoamericanas para la animación de la cultura regional*, Buenos Aires: Universidad Autónoma de San Martín.
- De Pillis, E., & Reardon, K. (2007). The influence of personality traits and persuasive messages on entrepreneurial intention: a cross-cultural comparison. *Career Development International*, 12 (4), 382-96. <https://doi.org/10.1108/13620430710756762>
- Dwivedi, A. y Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32-40.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.053>
- Edwards-Schachter, M., & Wallace, M.L. (2017). Shaken, but not stirred': Sixty years of defining social innovation. *Technological Forecasting & Social Change* 119, 64–79.
- Enciso, M; Gómez, L; Mugarra, A (2012). “La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual” CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 75, agosto. Centre International de Recherches et d' Information sur l' Economie Publique, Sociale et Coopérative Valencia, Organismo Internacional Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798004>.
- Fayolle, A., Gailly, B. and Lassas-Clerc, N. (2006). Assessing the impact of entrepreneurship education programmes: a new methodology. *Journal of European Industrial Training*, 30, 8/9, 701–720.(11) (PDF) *Examining attitudes towards entrepreneurship education: A comparative analysis among experts*. Available from: [https://www.researchgate.net/publication/289124288\\_Examining\\_attitudes\\_towards\\_entrepreneurship\\_education\\_A\\_comparative\\_analysis\\_among\\_experts](https://www.researchgate.net/publication/289124288_Examining_attitudes_towards_entrepreneurship_education_A_comparative_analysis_among_experts) [accessed Mar 25 2019].
- Gallurt Plá, P. (2010). *Creación de «spin-offs» en las universidades españolas: un modelo de intenciones* (Tesis doctoral). Universidad Pablo de Olavide, España.
- García, A. (2017). Los sentimientos y las emociones en el proceso de mediación, *Revista de Mediación*, 10 (1), 1-7.
- Gibb, A. A. (2006, June). Entrepreneurship. Unique solutions for unique environments.

Can this be achieved with the existing paradigm? *Paper as background to plenary*

*presentation ICSB World Conference Melbourne, Australia.*

Groot, A. and Dankbaar, B. (2014). Does Social Innovation Require Social Entrepreneurship? *Technology Innovation Management Review*, 17-26.

Guerrero, M., Rialp, J., & Urbano, D. (2008). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: a structural equation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4 (1), 35–50. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0032-x>

Gupta, V.K., Turban, D.B., Wasti, S.A., & Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship Theory Practice*, 33, 397- 417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x>

Hair, Hult, Ringle y Sarstedt, (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publisher ,ISBN 1452217440. Sage: <http://www.sagepub.com/books/Book237345> Book's Homepage: <http://www.pls-sem.com>

Herman, E. (2019). Entrepreneurial Intention among Engineering Students and Its main determinants. *Procedia Manufacturing*, 32, 318-234.

Hannon, P. D. (2006). Teaching pigeons to dance: Sense and meaning in entrepreneurship education. *Education and Training*, 48 (5), 296-308

Heinonen J and Poikkijoki SA (2006) An entrepreneurial-direct approach to entrepreneurship education: Mission impossible? *The journal of Management Development* 25, 80-94.

Herrera Amighetti, C., & Yong Chacón, M. (2004). *El nuevo rostro empresarial: indagación sobre el empresariado juvenil en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. Bogotá: Alfaomega.

Kirby, D. A. (2004). Entrepreneurship education: can business schools meet the challenge?. *Education+ training*, 4 6(8/9), 510-519.

Klein, P.G. & Bullock, J.B. (2006). Can Entrepreneurship Be Taught? *Journal of Agricultural and Applied Economics* <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/137/Can%20Entrepreneurship%20be%20Taught.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kuratko, D.F. (2005). The emergence of Entrepreneurship Education: Development, trends, and Challenger. USA: Baylor University. <http://wwwwi.mcpherson.edu/wp/wp-content/uploads/2015/11/Emergence-of-Entrepreneurship-Edu.pdf>

Martin, R.L. y Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship, the case for definition, *Stanford Social Innovation Review*, 28-39.

Matlay, H. (2008). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial outcome, *Journal of Small Business and enterprise development* 2 (15), 382-396

Muthén, L. and Muthén, B. (2007). 44. Mplus User's Guide 5<sup>th</sup> ed. Los Angeles, CA.

- Nicholls, A. y Cho, A. H. (2006). *Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field*. In: Nicholls, Alex, (ed.) *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford University Press, Oxford, 99-118. ISBN 978-0199283880
- Omoredede, A. (2014). Exploration of motivational drivers towards social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 10 (3), 239-267.
- Roper, L. y Cheney, G. (2005). The meanings of social entrepreneurship today, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 583, 95-104. <https://doi.org/10.1108/14720700510604733>
- Sánchez, J.C. (2011). Entrepreneurship as a legitimate field of Knowledge. *Psicothema*, 23 (3), 427-432.
- Sánchez, J.C. (2013). The impact of an entrepreneurship Education Program on Entrepreneurship competencies and intention, 51(3), 447-465. <file:///F:/articulos%20de%20desarrollo%20regional/ImpactofanEntrepreneurshipEducationProgramonEntrepreneurialCompetenciesandIntentions.pdf>
- Sánchez, J.C., Ward, A., Hernández, B., & Florez, J. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5 (2), 401 - 473. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>
- <http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v5n2/a10v5n2.pdf>
- Simon, D.J. (2013). Sistematizando experiencias sobre educación en emprendimiento en escuelas de nivel Primaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 18 (56), 159-190.
- Simón, D. J. (2015). ¿Pueden los niños adquirir y aplicar conocimientos de emprendimiento? El caso del subprograma, mi primer empresa: “Emprender jugando”. *Nova Scientia*, 7 (15), 389-415. Consulta 16 de mayo de 2020.
- Sogunro, O.A. (2004). Efficacy of Role-Playing Pedagogy in Training Leaders: Some Reflection.
- Udayanan, P. (2019). The Role of Self-Efficacy and Entrepreneurial Self-Efficacy on the Entrepreneurial Intentions of Graduate Students: A Study among Omani Graduates. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7 (4), 7-20. <https://doi.org/10.15678/EBER.2019.070401>
- Verdugo MG, Crespo M, Badía M, Arias B (2008) Disability research 55. methodology. Introduction to the using of structural equations: VI SAID Scientific Symposium, 2008. Publicaciones del INICO Colección Actas, Salamanca.
- Yunus, M .(2010). *Empresas para todos*. Bogotá Colombia: Editorial Norma.
- Zhao, H & Seibert, S. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status. A meta – analytical review. *Journal of applied Psychology*.



## ***Emprendimiento Social: Estudio de Caso Dientez Contentos<sup>1</sup>***

**Irene Juana Guillén Mondragón<sup>2</sup>**

**Presenta: Irene Juana Guillén Mondragón**

**Institución: Universidad Autónoma Metropolitana**

**Dirección electrónica: ireneguillenm@gmail.com**

**Mesa: Emprendimiento e Innovación Social**

**29 y 30 de octubre 2020**

**Buenos Aires, Argentina**

**UCES. Universidad DE Ciencias Empresariales y Sociales**

---

<sup>1</sup> Este seudónimo sustituye el nombre de la organización por motivos de confidencialidad.

<sup>2</sup> Profesora Investigadora del Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana. Miembro del cuerpo Académico Estrategia Empresarial Mexicana y del Área de Investigación Planeación Estratégica de las Empresas. México.

## Resumen

El emprendimiento social está tomando auge debido al interés de los emprendedores por resolver problemas sociales; crean diferentes modelos de negocio que sean escalables, sustentables, que generen utilidades y especialmente que aporten beneficio social. Los emprendedores sociales combinan principios de organizaciones sociales sin fines de lucro con herramientas y metodologías del mundo de los negocios, con la intención de permanecer en el ambiente y llevar soluciones a la sociedad. El objetivo de la investigación es presentar los resultados de la indagación teórica y de campo, acerca del Marco Lógico y su aplicación en la formulación de proyectos sociales, con el estudio de caso de la organización “**Dientez contentos**”. Los resultados de la investigación aportan conocimiento acerca del emprendimiento social, de las características de la organización y las estrategias que se ponen en práctica para resolver una problemática social. El documento presenta los siguientes apartados: Introducción; Metodología del Marco Lógico y el estudio de Caso Dientez Contentos, finalmente se exponen algunas conclusiones.

## Introducción

Hoy día, no obstante que presenciamos grandes logros de la humanidad en lo económico, científico y tecnológico; estos avances no han impactado positivamente a todos los miembros de la sociedad globalizada. Hay mayor exclusión social, especialmente entre la población vulnerable que padece graves afectaciones a la salud derivadas del consumo de productos con altos contenidos de azúcares y bajo valor nutrimental, manufacturados principalmente por corporaciones de clase mundial. En el ámbito competitivo el crecimiento y hegemonía de las grandes organizaciones multinacionales es evidente, asimismo, la emergencia de un número importante de organizaciones de la sociedad civil que coadyuvan a la resolución de problemas de la sociedad. En México, el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (Secretaría de Desarrollo Social, 2014), reporta a julio de 2014 la existencia de 27,018 actores sociales en todo el país, coadyuvando en la atención de población vulnerable. Es en este contexto que las organizaciones de la sociedad civil participan y proponen proyectos de intervención para coadyuvar en la búsqueda de soluciones. El motor que las mueve es la conciencia colectiva y el deseo de contribuir a mejorar las condiciones de vida de los grupos en estado de vulnerabilidad.

La presencia de organizaciones sociales en el ámbito económico da cuenta del compromiso social que las une entorno al desafío de aplicar soluciones apropiadas y solidarias a diferente problemática de grupos objetivo y específicos. No obstante que afrontan escasez de recursos tienen la obligación de ser competitivas, y el compromiso es ser eficientes y eficaces para el logro de sus fines.

La investigación tiene como objetivo presentar los resultados de la indagación teórica y de campo acerca del Marco Lógico y su aplicación en la formulación de proyectos sociales, con el estudio de caso de la organización Dientez contentos. Los resultados aportan conocimiento acerca del emprendimiento social, de las características de la organización y las estrategias que se ponen en práctica para resolver una problemática social.

En principio se expone la metodología de investigación, en segundo lugar se las bases conceptuales del Marco Lógico (ML) y de la Matriz del Marco Lógico (MML) y posteriormente se presenta el estudio de caso: Dientez contentos. Por último, se esbozan algunas reflexiones finales.

## Metodología

La metodología utilizada para lograr los objetivos de la investigación fue documental en una primera fase y posteriormente se aplicó la metodología de investigación mixta y un estudio de caso para identificar la forma en que se aplica el Marco Lógico y la Matriz del Marco Lógico, en la formulación de un proyecto de intervención social dirigido a población vulnerable.

### **1. Elementos teóricos: Marco Lógico y Matriz del Marco Lógico**

El uso de un método en el diseño de proyectos y programas en el ámbito social es fundamental esto posibilita el cumplimiento del propósito del proyecto/programa con el fin de beneficiar a la sociedad. El uso de la Metodología de Marco Lógico (ML), es útil en la gestión estratégica y en la aplicación y evaluación de proyectos y programas. Aunque su campo de acción ha sido principalmente en la gestión pública, es posible utilizarla en proyectos del orden privado y social para tener claridad acerca de lo que se quiere hacer, cómo hacer y para quién.

Adulante & Córdoba (2011), señalan que la Metodología de Marco Lógico (Logical Framework o LogFrame), surgió en los años sesenta del siglo pasado, la desarrolló en los Estados Unidos la empresa Practical Concepts Inc. En los años setenta, la Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional (Agency for International Development- USAID), inició formalmente su uso en la planeación de sus proyectos. Con el tiempo, la expansión de la metodología no se hizo esperar y las primeras instituciones en utilizarla fueron las agencias para el desarrollo internacional, posteriormente su uso se extendió al ámbito académico y al de los profesionales de la gestión.

Los autores argumentan que, el ML orienta a la gestión para resultados y se enfoca en la definición de objetivos a lograr. Esta metodología reconoce la experiencia y conocimiento de los participantes; es flexible y alienta la iniciativa y creatividad de los miembros de la organización, exhorta a los participantes en la construcción de formas innovadoras de realizar el trabajo y alcanzar los objetivos establecidos. Ortegón, Pacheco y Prieto (2015), hacen hincapié en la contribución del modelo, al seguimiento, control y evaluación de proyectos y programas.

La utilidad de esta metodología estriba en la aplicación de sus fundamentos teóricos de forma consistente. El Marco Lógico es un método orientado a la solución de problemas específicos; utiliza el método del árbol de problemas y árbol de objetivos, para identificar con claridad el problema que se busca solucionar, los efectos, las causas que lo originan, los medios de solución y las acciones (o alternativas) a seguir para lograr el objetivo y solucionar el problema identificado.

Es un método útil y las organizaciones civiles o sociales están utilizándolo en el diseño de proyectos y programas, como es caso del proyecto propuesto por la organización Diente Contentos, éste se enfocará en la solución del problema de salud dental que afronta un segmento de la población vulnerable de Ciudad Juárez, con la finalidad de mejorar su calidad de vida.

#### **1.1 El Desarrollo de la Metodología**

En este apartado se presentan elementos teóricos y fases del proceso de elaboración en la formulación de proyectos. Posteriormente los conceptos teóricos se aplican al proyecto Diente Contentos.

*1.1.1 La aplicación:* 1ª. Fase. Realizar un diagnóstico sistémico para identificar el problema

a resolver, establecer las causas del problema y el por qué no ha sido resuelto.

2ª. Fase. Construir un modelo sistémico que exprese las condiciones lógicas a cumplir para resolver el problema.

3ª. Fase. Creación de un instrumento gerencial (Matriz de 4 x 4= MML) en donde se registre la estrategia de solución. Es una matriz de objetivos secuenciales que deben alcanzarse. Definir indicadores para dar seguimiento y controlar la gestión de la solución.

Las tres fases pueden aplicarse en los diez pasos siguientes:

1. Diagnóstico participativo de una situación-problema que afecta a una población.
2. Construcción el árbol del problema; esto es, de un modelo de relaciones causa-efecto que determina la situación-problema.
3. Edificación del árbol de objetivos; un modelo de la solución.
4. Asignación de responsabilidades institucionales para resolver la situación-problema.
5. Transferencia de la información del árbol de objetivos al formato de Matriz Marco Lógico, utilizando tantas matrices como sea necesario.
6. Identificación de riesgos del programa o proyecto mediante el cual se busca resolver el problema y establecer los supuestos bajo los cuales dará resultados.
7. Validación de la lógica vertical de cada matriz.
8. Definición de indicadores para dar seguimiento a cada una de las hipótesis del modelo de solución de problemas.
9. Establecimiento de los medios para verificar la confiabilidad de los indicadores.
10. Revisión de la lógica horizontal de la matriz.

Aldunate & Córdoba (2011), señalan que aunque la MML es propicia para aplicarse en el diseño de proyectos y programas, entre éstos, existen algunas diferencias a saber: a) Un proyecto considera un conjunto de acciones a realizarse bajo un mismo mando en busca de un objetivo único; la construcción de un puente es un ejemplo. b) Un programa contempla acciones repetitivas similares que se ofrecen a un conjunto de personas físicas o jurídicas, con el fin de ayudarlas a resolver necesidades similares.

Los autores señalan que cada acción individual puede o no ser un proyecto. Por ejemplo, un programa de vialidad podría contener varios proyectos de construcción de puentes y túneles; el propósito del mismo se logra en algún momento en el tiempo. Un programa social, por ejemplo, el de comedores comunitarios en la Ciudad de México (CDMX), no contiene ningún proyecto, únicamente acciones repetitivas cuyo propósito es “fortalecer, consolidar y ampliar los procesos de organización, participación y construcción de ciudadanía en el ejercicio de garantizar el derecho a la alimentación con alternativas alimentarias, sanas, equilibradas y accesibles al alcance de cualquier persona que habite o transite en la Ciudad de México (...) (Secretaría de Desarrollo

Social, 2018)”, este será permanente por lo menos mientras subsista el problema de pobreza y marginación que afecta a muchas personas “(...) en zonas que tienen condiciones socio-territoriales de pobreza, desigualdad y alta conflictividad social de la CDMX, así como personas con discapacidad, personas adultas mayores de 60 años, madres con hijas e hijos menores de 5 años, mujeres embarazadas y mujeres jefas de familia (Secretaría de Desarrollo Social, 2018)”. El propósito del programa seguirá vigente por muchos años, sin alcanzar un estado final, sin embargo, el gobierno en turno podría dar por finalizado el programa por situaciones de carácter político o por falta de presupuesto.

En proyectos, el fin no se logra durante su ejecución, mientras que, en los programas es posible medir las variaciones en los indicadores asociados al **fin**, antes que concluyan si la duración es muy prolongada. Por lo tanto, se requieren indicadores adecuados para el nivel del fin.

En los proyectos, las actividades deben estar bien secuenciadas. En los programas, las actividades son repetitivas y pueden desarrollarse simultáneamente; por ejemplo, las actividades de un programa hospitalario.

*1.1.2 Procedimiento del Marco Lógico (ML). El Marco Lógico afronta el reto de la Escuela Conductual; fija resultados, deja actuar y propone el desglose analítico de objetivos o árbol de problemas (es un modelo sistémico de cadenas de causa-efecto) que explica la dinámica de una transformación.*

Para encontrar la solución del problema se requiere del reconocimiento de todas las causas inmediatas que lo determinan, a su vez, cada causa inmediata es consecuencia de causas de un segundo nivel jerárquico. Es una explicación del problema con base en las relaciones causa-efecto, que permite pasar al desglose analítico de la solución en igual forma de relaciones causa-efecto, pero desencadenadas por la intervención de un programa o proyecto sobre los factores directos de la solución elegida para la situación-problema. El último elemento que considera el Marco Lógico es de carácter metodológico y consiste en un instrumento de gestión compacto, la Matriz de Marco Lógico. Esta matriz cruza cuatro niveles de objetivos con cuatro ámbitos asociados a la gestión, para presentar de forma sintética la transformación que se espera lograr con un programa o proyecto, más un ambiente de confianza y credibilidad en que se debe fundar la gestión.

*1.1.3 La Matriz de Marco Lógico (MML). La matriz tiene una figura de cuatro filas por cuatro columnas; contiene información clave para realizar el proyecto o programa. Mantiene cuatro niveles de objetivos, los cuales pueden comprenderse en la medida en que están en el contexto en el que se utiliza, en el de la resolución de problemas.*

a) *Los cuatro niveles de objetivos de la MML son los siguientes:* a.1 Fin: Es el objetivo al cual aporta la resolución del problema; a.2 Propósito: La situación del problema resuelto; a.3 Componentes: Productos/servicios que el proyecto o programa proporciona para la solución de problemas; a.4 Actividades: Acciones necesarias para generar productos que entrega el proyecto o programa (Para generar los componentes).

b) Los ámbitos de la gestión que se incorporan a la MML son los siguientes: Un desglose analítico explica el problema con base en las relaciones causa-efecto. b.1 Comunicación:

Coadyuva a difundir los objetivos de cada nivel en un lenguaje o jerga sencillo. Columna de resumen narrativo o columna de objetivos; b.2 Gestión: Define los indicadores capaces de reflejar el avance hacia el logro de los objetivos en cada nivel; b.3 Transparencia: Un investigador independiente debe tener la capacidad de verificar el valor de los indicadores. Columna de medios de verificación; b.4 Riesgos a enfrentar: Diversas circunstancias externas a la gestión del proyecto o programa, pueden incidir en el logro de los objetivos. Columna de supuestos.

Esquema 1. Matriz de Marco Lógico

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fín				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: Reformulado de Aldunate & Córdoba (2011:15)

En el esquema 1, se muestra la estructura que en teoría debe tener la MML, aunque en la práctica, no son los únicos niveles de objetivos o ámbitos de la gestión que se pueden incorporar. La MML, contribuye a conceptualizar y diseñar las iniciativas de inversión. Una buena construcción de la MML garantiza la no ejecución de actividades innecesarias y da garantía de no omitir alguna actividad clave. También muestra como los bienes y servicios que genera el programa son necesarios y suficientes para dirimir el problema que lo suscitó. Además revela datos acerca del riesgo que podría afectar el desarrollo del programa.

## 1.2 El Marco Lógico y sus partes

El ML consta de dos partes integrantes: a) La lógica vertical y b) La lógica horizontal. La primera busca asegurar que las acciones que se emprenden correspondan con las razones que dieron origen al programa o proyecto. La segunda proporciona a los responsables del programa un mapa de navegación donde encontrarán indicadores para determinar si en su acción, el programa sigue alineado con los objetivos en cuanto al resultado esperado como al uso racional de los recursos.

*1.2.1 Las Categorías Lógicas del Marco Lógico.* El ML aplicado a programas o proyectos públicos busca identificar en el entorno cuatro tipos de objetivos que corresponden a diferentes categorías lógicas; dos objetivos exógenos del contexto político, económico y social; y dos endógenos de la gestión gerencial del programa. Las dos categorías exógenas refieren un **propósito y el fin**, el primero refiere

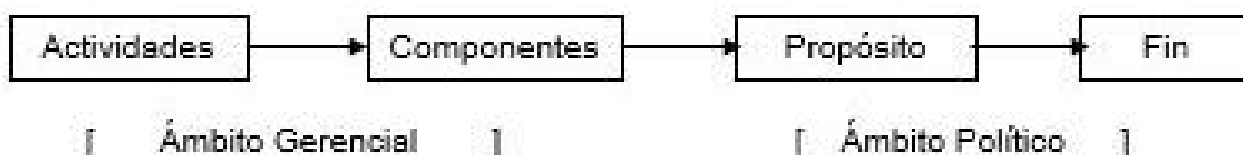
el impacto en la población objetivo a partir de realizar y poner en práctica el programa; el segundo se inserta a una política pública con el impacto esperado. Las categorías exógenas reflejan situaciones externas al programa, son la razón por la cual se forjó el programa. Dan respuesta a necesidades sociales, políticas o económicas destacadas y diagnosticadas previamente.

Las categorías endógenas dan cuenta de la gerencia del programa. Son relaciones de insumo-producto. Detallan lo que el programa produce; los **componentes**, para entregar a los beneficiarios y las **actividades** que producen diversos tipos de componentes. Esas categorías son endógenas, se generan al diseñar el proyecto o programa, con la finalidad de dar respuesta a las redes sociales, políticas y económicas que se expresan en las categorías exógenas.

Las categorías políticas expresan por qué el programa es socialmente necesario y las categorías gerenciales muestran cómo se generan los bienes y servicios que el programa pondrá a disposición de los beneficiarios. Las variables exógenas constituyen una demanda social a la cual el diseño del programa responde con una oferta de bienes y servicios componentes.

Las cuatro categorías deben estar perfectamente alineadas, ordenadas de forma secuencial como tres relaciones de causa-efecto, de la siguiente forma:

### Esquema 2. Categorías Lógicas del Marco Lógico



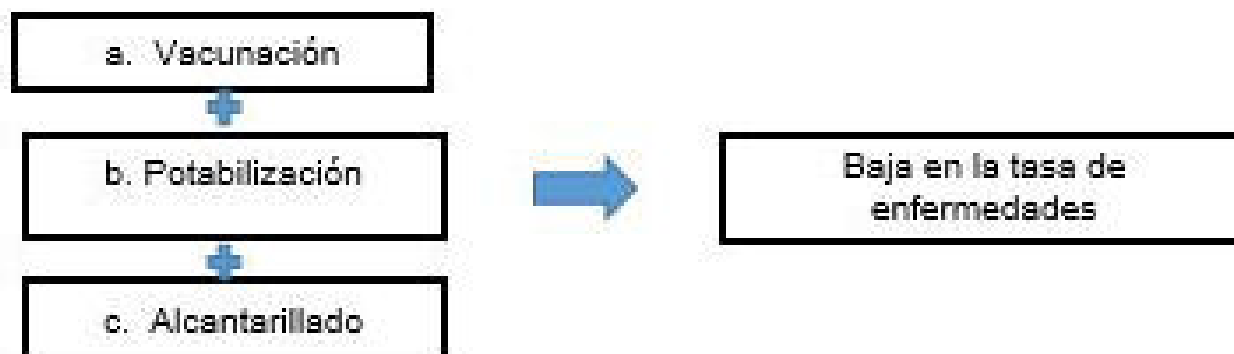
Fuente: Elaboración propia con base en Aldunate & Córdoba (2011: 21)

El esquema 2, comunica lo siguiente: Si la gerencia realiza las actividades, se producen los componentes. Si el programa entrega los componentes a la población objetivo, se puede lograr el propósito, si se logra el propósito en la población, se contribuye a alcanzar el fin; son lógicas de causa-efecto.

El marco lógico consiste en un conjunto de hipótesis. Su metodología consiste en exhibir las condiciones lógicas que enmarcan la solución del problema –la lógica vertical-; las hipótesis del comportamiento y la incorporación de indicadores para verificar el comportamiento real y que las hipótesis sean las correctas –lógica horizontal-.

La formulación lógica toma el siguiente patrón: **Acción ----Hipótesis----Efecto**; un ejemplo es: Vacunación de los niños-----Baja en las tasas de enfermedades. Pero, en ocasiones este modelo puede verse afectado y la hipótesis de suficiencia no ser efectiva. En el ejemplo se puede aducir que las enfermedades pueden tener causas más complejas por lo que las hipótesis también serán más complejas. El planteamiento lógico del problema: Las hipótesis de que; a. vacunación + b. potabilización + c. alcantarillado, forman un conjunto suficiente de condiciones que deberán cumplirse –las tres- para lograr el efecto deseado (baja en las enfermedades), se denomina **lógica vertical de la formulación**. Como puede notarse, este sólo es un marco de relaciones lógicas, por lo que para cumplirse se requiere de un Marco Lógico-Institucional.

### Esquema 3. Formulación lógica completa (hipótesis) de la solución del problema



Fuente: Reformulado de Aldunate & Córdoba (2011:23).

Para gestionar las relaciones de tipo lógico-institucional se crea un instrumento operacional denominado Matriz de Marco Lógico. En ésta, además de introducir las relaciones lógico institucional, también se definen indicadores para la evaluación del desempeño y avances del programa o proyecto.

Cuando en la solución del problema participan entidades diferentes, se requiere de la construcción de matrices de marco lógico por cada una de ellas para propiciar el cumplimiento de las relaciones causales concurrentes. Por cada marco lógico, se podrán elaborar tantas matrices de marco lógico como instituciones participen en la solución del problema. El éxito de las relaciones causa-efecto, que dependen de la institución que inicialmente planteó el problema quedan condicionadas al cumplimiento de otras condiciones concurrentes a cargo de las otras instituciones vinculadas a la solución del problema.

Lo anterior requiere para la solución del problema (la participación de la institución responsable y los terceros) la **formalización de la lógica vertical**. Aldunate & Córdoba, (2011), explican que la forma lógica de plantear la formalización vertical inicia con el establecimiento de las actividades, componentes, propósito y fin, en una estructura que va de abajo hacia arriba, en donde la institución responsable inicia con el cumplimiento de las actividades, si éstas se ejecutan, entonces se cumplen los supuestos de los terceros y se logran los componentes; si se obtienen los componentes y se cumplen los supuestos, entonces se conquista el propósito; si se alcanza el propósito y se cumplen los supuestos respectivos, se contribuirá a alcanzar el fin.

Los autores explican que hay al menos 12 condiciones que se deben tener en cuenta para usar la metodología de marco lógico (ML), y finalmente poder construir una matriz de marco lógico (MML) que contribuya a la solución del problema. Las condiciones se relacionan con trabajo previo de preparación y evaluación de la iniciativa, para ello puede acudir a diferentes metodologías las cuales deben aportar los antecedentes necesarios para abordar y ejecutar el programa o proyecto necesario, los cuales también servirán como elementos de referencia y consulta posterior para quienes ejecuten el trabajo.

Las condiciones son las siguientes (Aldunate & Córdoba, 2011:29-30):

1. El proceso de identificación del problema;
2. Definición de la población objetivo a quien se dirige la iniciativa;
3. El árbol del problema (estudio de causas y efectos);
4. El árbol de objetivos ( los fines y los medios para la solución);
5. El diagnóstico de la situación actual en el área de estudio;
6. La determinación del déficit de atención de la población;
7. El análisis de las alternativas del programa, señalando cual fue seleccionada y la razón (es) de la selección;
8. Detalle de los costos y beneficios estimados para el programa/proyecto (los identificados y los valorados);
9. La evaluación



(privada-social) del programa; 10. El presupuesto para su ejecución, indicando las contribución de las distintas fuentes de financiamiento; 11. El calendario para su implementación; 12. Los modelos organizacionales que se implementarán.

Una vez que se conoce y se cumple con las condiciones previas que se requieren para implementar el Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico, lo que sigue, es aplicarlo en un caso concreto. En este escrito, a continuación se presenta el caso concreto: Dientez Contentos.

## II. Caso: Dientez Contentos

A continuación se presenta el Caso de estudio Dientez Contentos, es una aplicación práctica del Marco Lógico y de la Matriz de Marco Lógico antes descritos. Se trata de una organización de la Sociedad Civil, que propone llevar a cabo un programa preventivo de salud bucal dirigido a niños y madres de familia que forman parte de población vulnerable en Ciudad Juárez, Chihuahua, con la finalidad de contribuir a mejorar su calidad de vida y salud integral, y a propiciar acciones que forjen una cultura de prevención y de colaboración, y que los niños y las madres de familia sean agentes de cambio socializando activamente –como una especie de onda expansiva- buenas prácticas de higiene y de alimentación, entre los miembros de su familia y de la comunidad.

### Componente I. Marco Institucional

**Cuadro 1. Marco Institucional**

1.1	<b>Institución normativa:</b>	Clínica <b>Dientez Contentos</b> .
1.2	<b>Nombre del proyecto:</b>	Programa preventivo de salud bucal dirigido a la población vulnerable.
1.3	<b>Lugar:</b>	Ciudad Juárez, Chihuahua
1.4	<b>Tipo de Institución:</b>	Asociación Civil
1.5	<b>Datos Generales:</b>	Col. Moderna. Ciudad de México. Domicilio en el que se prestará el servicio: Rancho Buenavista Col. Pradera Dorada Cd. Juárez Chihuahua.
1.6	<b>Representante(s) legal(es):</b>	C.D.O. Dentista con especialidades en tratamiento bucodental y labio leporino y paladar hendido.
1.7	<b>Acta constitutiva:</b>	Número de acta*: _____. Número de Notaria*: _____. Nombre del fedatario: <u>Lijc*</u> _____. Lugar de constitución: Cd. de México. Datos confidenciales. Objeto Social: Tiene como fines el apoyo y asistencia social de personas, sectores y regiones de escasos recursos; para lo cual, realizarán actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo de los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad y de las comunidades marginadas e indígenas.
1.8	<b>Misión, Visión, Objetivos, Metas y Valores institucionales.</b>	<b>Misión:</b> Proporcionar la más alta calidad en servicios odontológicos a niñas, niños y mujeres en desventaja social (y en condiciones de discapacidad y vulnerabilidad), mediante la participación activa, honesta, responsable, respetuosa y comprometida de un equipo multidisciplinario de profesionales de la salud. <b>Visión:</b> Ser centro de referencia estatal –nacional- en la promoción de servicios odontológicos de primer nivel, con crecimiento constante en el número de personas beneficiadas –atendidas- así como en infraestructura y equipo de calidad al servicio de la comunidad. <b>Objetivo:</b> Crear programas preventivos de salud bucal y nutrición, para educar, crear conciencia y coadyuvar en la prevención de enfermedades entre la población infantil y adulta vulnerable, fortalecer su salud integral y mejorar sus condiciones de bienestar. <b>Valores Institucionales:</b> Responsabilidad social ; Honestidad y Solidaridad

1.9	Servicios sociales y medios para entregarlos:	Instrumental y material dental: Sillón dental con unidad dental completa. Profesionales y Servicios: 2 Odontólogos Generales (realizan práctica general); 2 Ortodontistas y Ortopedistas Maxilares (practican la Ortodoncia); 1 Odontopediatra (tratamiento a niños) y 1 Cirujana Máxilofacial (realiza intervenciones quirúrgicas).
1.10	RFC y número de donataria autorizada:	RFC*: __. Número de Donataria Autorizada: _____. Fecha de autorización de SHCP más reciente: 3 de diciembre del 2016. Datos confidenciales*
1.11	Organo de gobierno:	Consejo directivo: C.D.O*_____(Presidente); C.P*. ____ (Tesorera); C.D*. (Secretaria). Datos confidenciales*.
1.12	Historia y experiencia institucional.	Fecha de constitución: 08/01/2012. Donataria Autorizada a partir de noviembre de 2013. Durante los 5 años de trabajo de la organización se han ofrecido 708 servicios odontológicos a población vulnerable; 22 a personas que presentan labio fisurado y/o paladar hendido; 25 consultas a personas con discapacidad auditiva y 27 con discapacidad intelectual o física.
1.13	Formas de visibilidad:	La organización tiene presencia en los medios electrónicos en la Web con la plataforma <a href="http://Dientez.Contentos.org/">http://Dientez.Contentos.org/</a>
1.14	Sustentabilidad:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiera Independencia, datos confidenciales. Director (Donativos económicos). (30%)</li> <li>• Apoyo Económico Familiar. (Donativos económicos). (40%)</li> <li>• Depósito dental. Director General (Donativos en especie de material dental). (20%)</li> <li>• Fundación A.C. Asesoría y revisión de proyectos. (5%)</li> <li>• Universidad Autónoma Metropolitana: Orientación y asesoría de 2 Profesores de Ciencias Sociales y Humanidades del Campus Iztapalapa. Cd. de México. (5%)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## Componente II

*Antecedentes:* La salud bucal es un tema de política pública relevante en todo el orbe. Se relaciona con la alimentación, la comunicación, la expresión del afecto y la autoestima, por lo tanto repercute en el bienestar y la calidad de vida de las personas.

De acuerdo con cifras publicadas por la Organización Mundial de la Salud, (OMS), para el año 2012<sup>3</sup>, la situación mundial en este tenor fue la siguiente:

- “Entre el 60%- y 90% de los escolares, y casi el 100% de los adultos tienen caries dental en todo el mundo.
- Alrededor del 30% de la población mundial con edades comprendidas entre los 65 y los 74 años no tiene dientes naturales.
- Las dolencias buco dentales, tanto en niños como en adultos, tienden a ser más frecuentes entre los grupos pobres y desfavorecidos.
- Son factores de riesgo para el padecimiento de enfermedades buco dentales, entre otros, la mala alimentación, el tabaquismo, el consumo nocivo de alcohol y la falta de higiene buco dental, aunque existen también diversos determinantes sociales”.

Los resultados del estudio realizado por la OMS en 2012, muestra la dramática situación que presentan

<sup>3</sup> <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs318/es/>

los niños y personas de la tercera edad al carecer de salud bucal, en un estudio anterior la OMS (2004<sup>4</sup>) señala “los efectos de las enfermedades bucodentales en términos de dolor, sufrimiento, deterioro funcional y disminución de la calidad de vida son considerables y costosos”. También señala que el tratamiento representa entre el 5% y el 10% del gasto sanitario de los países industrializados, y está por encima de los recursos de muchos países en desarrollo”, como en el caso de México.

En 2015 en México, la Secretaría de Salud y “el Sistema de Vigilancia Epidemiológica de Patologías Bucales (SIVEPAB, 2015)<sup>5</sup>, reportan que siete de cada 10 niños y adolescentes tienen caries, siete de cada 10 adultos tiene enfermedad periodontal y cuatro de cada 10 mayores de edad no tienen una boca funcional que permita hablar y comer adecuadamente”.

Tal como lo señala la OMS (2012), respecto de que las dolencias bucodentales, tanto en niños como en adultos, tienden a ser más frecuentes entre los grupos pobres y desfavorecidos, el Senado de la República (2016) señala que “la producción de caries dental se encuentra entre el 70% y el 85% en dentición secundaria a la edad de 12 años<sup>6</sup>”.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2012<sup>7</sup>) menciona que “los factores de riesgo para el padecimiento de enfermedades bucodentales son entre otros, la mala alimentación, el tabaquismo, el consumo nocivo de alcohol y la falta de higiene bucodental, aunque existen también diversos determinantes sociales”.

En atención a la problemática anterior, Diente Contentos, tiene el objetivo de contribuir a que la población vulnerable de Ciudad Juárez logre tener salud y una buena calidad de vida, en términos de la OMS (2012), se busca que las personas “... (no presenten) dolor orofacial, ( que no padezcan) ... cáncer de boca o de garganta, (tampoco) infecciones y llagas bucales, (ni) enfermedades periodontales (de las encías), caries, pérdida de dientes y otras enfermedades y trastornos que limitan en la persona afectada la capacidad de morder, masticar, sonreír y hablar, al tiempo que repercuten en su bienestar psicosocial<sup>8</sup>”, para cumplir con este fin Diente Contentos propone el proyecto de atención odontológica preventiva y educativa para forjar una cultura de salud bucal y de cuidado integral de la salud.

La pertinencia de la propuesta se fundamenta en el hecho de que en el país en lo general y en diversas regiones en particular, hay pocos programas públicos de salud bucodental, dicha escasez derivada entre otras razones, del elevado costo de los tratamientos odontológicos, adicional a esto la falta de cultura de la prevención y de hábitos de consumo saludables entre la población vulnerable repercute en la apropiación y mejoramiento de técnicas de cuidado bucal y alimentario que mejorarían su calidad de vida. Asimismo, también responde a la preocupación de la OMS (2012) de “fomentar la preparación y ejecución de proyectos comunitarios de promoción de la salud bucodental y prevención de enfermedades de la boca, con énfasis especial en las poblaciones pobres y desfavorecidas”.

### *Justificación*

Hoy día se conoce la situación actual de la salud bucodental en la población mundial gracias a los estudios de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de otros organismos internacionales, los cuales revelan que las enfermedades y dolencias bucodentales, prevalecen tanto en niños como en adultos, y que son los

<sup>4</sup> <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2004/pr15/es/>

<sup>5</sup> Secretaría de salud (2016). Primera semana de salud bucal, disponible en <https://www.gob.mx/salud/articulos/primera-semana-nacional-de-salud-bucal-29188>

<sup>6</sup> <http://www.senado.gob.mx/index.php?ver=sp&mn=2&sm=2&id=67721>

<sup>7</sup> <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs318/es/>

<sup>8</sup> <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs318/es/>

grupos de personas pobres y desfavorecidos los que más sufren de estos padecimientos. García (2016<sup>9</sup>) señala que en el mundo “el 60%-90% de los escolares y casi el 100% de los adultos tienen caries dental en todo el mundo.

También se ha descubierto que los factores de riesgo que desencadenan las enfermedades bucodentales son entre los más habituales: la mala alimentación, el tabaquismo, el consumo nocivo de alcohol y la falta de higiene bucodental. De acuerdo a este organismo, las enfermedades bucodentales más frecuentes entre la población son las siguientes (cuadro 1):

**Cuadro 2. Enfermedades y acciones bucodentales en el mundo**

Tipo de enfermedades bucodentales	Cifras mundiales	Población afectada	Factores de riesgo (causas)	Síntomas y consecuencias
1. - Caries	Entre el 60% y 90%	Niños de edad escolar	Mala salud, alto consumo de azúcares, tabaquismo, consumo nocivo de alcohol, enfermedades crónicas, mala higiene bucal	Dolor y/o sensación de molestia
	100%	Adultos		
2. - Afecciones periodontales de las encías	Afectan entre 15% - 20%	Adultos en edad media (35-44 años). PEA	Mala salud, tabaquismo, consumo nocivo de alcohol, enfermedades crónicas, mala higiene de la boca	Pérdida de dientes
3. - Pérdida de dientes	Alrededor del 30%	Población mundial de entre 65-74 años	Caries y enfermedades periodontales	Pérdida total de dentadura y dificultad digestiva
4. - Cáncer de boca	En la mayoría de los países se presenta entre 1 y 100 casos por cada 100,000 habitantes.	Afecta principalmente a hombres, adultos mayores y personas con malos hábitos.	Consumo de tabaco y alcohol así como personas con presencia de caries graves y muelas rotas que lastiman	Muerte
5. - Infecciones fúngicas, bacterianas o víricas en infecciones por VIH	Entre el 40% y 50% de la población con VIH	Personas con VIH+	Aparecen al principio de la infección por VIH	Infecciones orales fúngicas, bacterianas o víricas
6. - Traumatismos bucodentales	Entre el 16% y el 40% de la población mundial	Niños entre 8 y 12 años	Los traumatismos bucodentales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de seguridad en parques infantiles y escuelas.</li> <li>• Accidentes de tránsito</li> <li>• Actos de violencia</li> </ul>	Pérdida de dientes
7. - Norma	África y Asia	Niños en condición de extrema pobreza	Grave lesión gangrenosa. Y enfermedades de sarampión o el VIH	Lesión avanza a necrosis gingival grave en labios y mentón. El 90% de niños afectados probabilidad de muerte
8. - Labio leporino y paladar hendido	Uno de cada 500 a 700. La proporción varía de acuerdo al grupo étnico y zona geográfica.	Recién nacidos	Defectos congénitos	Afecta la autoestima y desarrollo humano.

Fuente: Elaboración propia con base en Organización Mundial de la Salud (2012). Salud bucodental.

<sup>9</sup> [http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/11/asun\\_3454311\\_20161129\\_1480446936.pdf](http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/11/asun_3454311_20161129_1480446936.pdf)

Las estadísticas que se presentan en el cuadro 2, muestran los graves problemas que sufre la población vulnerable en el mundo, destaca por ejemplo, la prevalencia de caries por el porcentaje de afectados como la principal enfermedad, aunque también descuellan las enfermedades periodontales por su afectación a casi una quinta parte de población en edad productiva.

En México, de acuerdo con López (2016<sup>10</sup>), la incidencia y prevalencia de enfermedades bucodentales es alta, al igual que en el mundo; siendo la caries dental (en un 90%) y la enfermedad periodontal (en un 70%) las que más afectan a la población vulnerable. La producción de caries dental se encuentra entre el 70% y el 85% en dentición secundaria en niños de 12 años, en especial quienes tienen mayor incidencia son los infantes de las zonas rurales y los que viven en zonas de nivel socioeconómico más bajo, comparados con los que habitan en centros urbanos.

Por otra parte Robles (2015:85-88<sup>11</sup>), señala que datos de la Asociación Dental Mexicana (ADM), emitidos por el vocero de la esa asociación (El Economista, 2013<sup>12</sup>), indicaron que el 85% de las personas padecen caries, así como 90% gingivitis, también menciona que en los reportes del Instituto Mexicano del Seguro Social se han registrado los siguientes hechos: “9 de cada 10 mexicanos padecen caries o enfermedad de las encías; 8 de cada 10 adultos mayores de 60 años sólo tienen 10 piezas dentales”. En promedio se consumen sólo tres pastas de dientes y un cepillo dental al año, promedio muy por debajo de países como Estados Unidos, Argentina o Brasil.

Por todo lo anterior, las autoridades mexicanas coinciden en que en el país se deben poner en práctica medidas de prevención y recomendaciones del Departamento de Enfermedades Crónicas y Promoción de la Salud de la OMS, entre las cuales figuran según García (2016<sup>13</sup>) “...Instaurar políticas de salud bucodental que permitan avanzar hacia un control eficaz de los riesgos conexos. Fomentar la preparación y ejecución de proyectos comunitarios de promoción de la salud bucodental y prevención de enfermedades de la boca, con énfasis especial en las poblaciones pobres y desfavorecidas. Alentar a las autoridades sanitarias nacionales a poner en práctica programas eficaces de fluoración para la prevención de la caries dental. Promover enfoques basados en los factores de riesgo comunes para prevenir de forma simultánea afecciones bucodentales y otras enfermedades crónica...y la integración de la salud bucodental dentro de la salud pública”.

Para la A.C. Diente Contentos, por la experiencia de trabajo con infantes a lo largo de su trayectoria, considera que es muy importante trabajar en la enseñanza de hábitos saludables de higiene bucal y de alimentación entre los niños, debido a que están en una etapa de vida temprana de aprendizaje lo cual representa un gran potencial para ser agentes de cambio entre sus padres y entre los miembros de su familia, socializando información, conocimiento y buenos hábitos de higiene y alimentación en sus diferentes espacios de convivencia.

En México se sabe que La Norma Oficial Mexicana NOM-013-SSA2-1994, para la prevención y control de enfermedades bucales señala que la mayoría de estas pueden ser controladas con actividades preventivas y de diagnóstico temprano para una disminución significativa de sus secuelas incapacitantes. La mayoría de las enfermedades y afecciones bucodentales requieren de una atención odontológica profesional; sin embargo, la limitada disponibilidad o la inaccesibilidad de estos servicios hace que sus tasas de utilización sean especial mente bajas. Crear y poner en marcha proyectos comunitarios de promoción de salud bucodental es una tarea prioritaria y un compromiso social coadyuvará a mejorar la salud integral y el bienestar social entre la población vulnerable.

<sup>10</sup> [http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/2/2016-11-29-1/assets/documentos/09\\_INT\\_Salvador\\_Lopez\\_salud\\_bucodental.pdf](http://www.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/63/2/2016-11-29-1/assets/documentos/09_INT_Salvador_Lopez_salud_bucodental.pdf)

<sup>11</sup> [http://infosen.senado.gob.mx/content/sp/dd/content/cale/diarios/62/3/SPO/PDF-WEB/SPO\\_D2\\_5\\_FEB\\_2015.pdf](http://infosen.senado.gob.mx/content/sp/dd/content/cale/diarios/62/3/SPO/PDF-WEB/SPO_D2_5_FEB_2015.pdf)

<sup>12</sup> <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2013/05/12/90-mexicanos-padecen-gingivitis-adm>

<sup>13</sup> [http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/11/asun\\_3454311\\_20161129\\_1480446936.pdf](http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/11/asun_3454311_20161129_1480446936.pdf)

En el país, a nivel estatal, específicamente en el estado de Chihuahua existen un total de 3'556,574 personas. En Cd Juárez viven 1'391,180, de esta población y según cifras de Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL por sus siglas) (2012) el 37.7% se encontraban en pobreza y el 4.8% en pobreza extrema, y de todo éste sector, el 43.7% se encuentra con carencia de seguridad social.

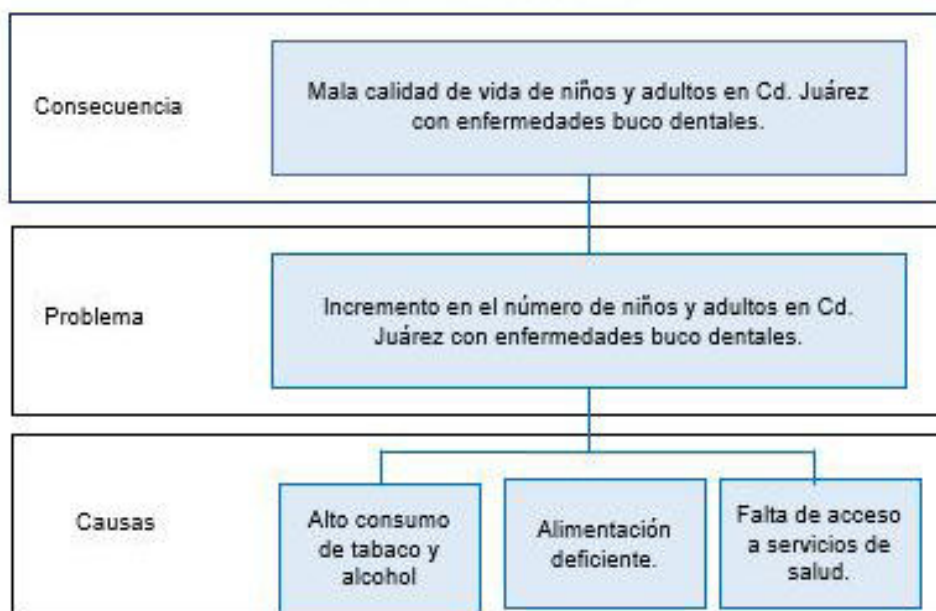
En esta entidad SEDESOL (Castañón, 2015<sup>14</sup>), identificó 14 colonias con los mayores índices de pobreza : La Mesita, La Paz, Siglo XXI, San Antonio, Toribio Ortega, 12 de Julio, Médanos, Terrazas del Valle, El Sauzal, Terrenos Nacionales, Oaxaca, Reforma, Del Solar y Mil Cumbres, en ellas viven de 72 mil a 73 mil personas en extrema pobreza, es justamente para esta región para la que se propone el desarrollo del “Proyecto de atención odontológica preventivo y educativo para forjar una cultura de salud bucal y de cuidado integral de la salud”, dirigido a la población vulnerable del lugar.

Entre las acciones que el proyecto propone llevar a cabo con la población vulnerable está crear conciencia de que se requiere de una alimentación equilibrada, por ejemplo, se buscará informar e incentivar en la población el hábito del consumo de frutas y verduras y con ello prevenir el cáncer de la cavidad bucal además de contribuir a tener salud integral, también se realizarán campañas de comunicación para persuadir a la población de limitar el consumo de bebidas azucaradas y alimentos chatarra. De igual forma se incidirá en la enseñanza de técnicas de higiene bucal para prevenir las caries dentales y la pérdida prematura de piezas dentales. Asimismo, se propone la aplicación tópica de flúor así como los selladores de fosetas y fisuras, para contribuir a la disminución de la formación de caries a niños y niñas de grupos vulnerables en escuelas de educación básica y en dispensarios médicos.

Se realizarán campañas informativas y educativas en escuelas de educación básica y en dispensarios para desincentivar el consumo de tabaco y de alcohol haciendo especial mención en que esto puede apoyar la disminución de riesgo de cánceres de la cavidad bucal, periodontopatías y pérdida de dientes.

Se informará acerca de la necesidad del uso de equipos de protección en la práctica de deportes. Para iniciar el proyecto Dientes Contentos, la A.C. busca crear conciencia educando y atendiendo a la población vulnerable ya antes mencionada en un total de 500 niños de entre 6 y 14 años, durante 2018.

#### Esquema 4. Árbol del problem



Fuente: Elaboración propia

<sup>14</sup> [http://diario.mx/Local/2015-12-02\\_d03dfc71/identifican-14-colonias-en-pobreza-extrema/](http://diario.mx/Local/2015-12-02_d03dfc71/identifican-14-colonias-en-pobreza-extrema/)

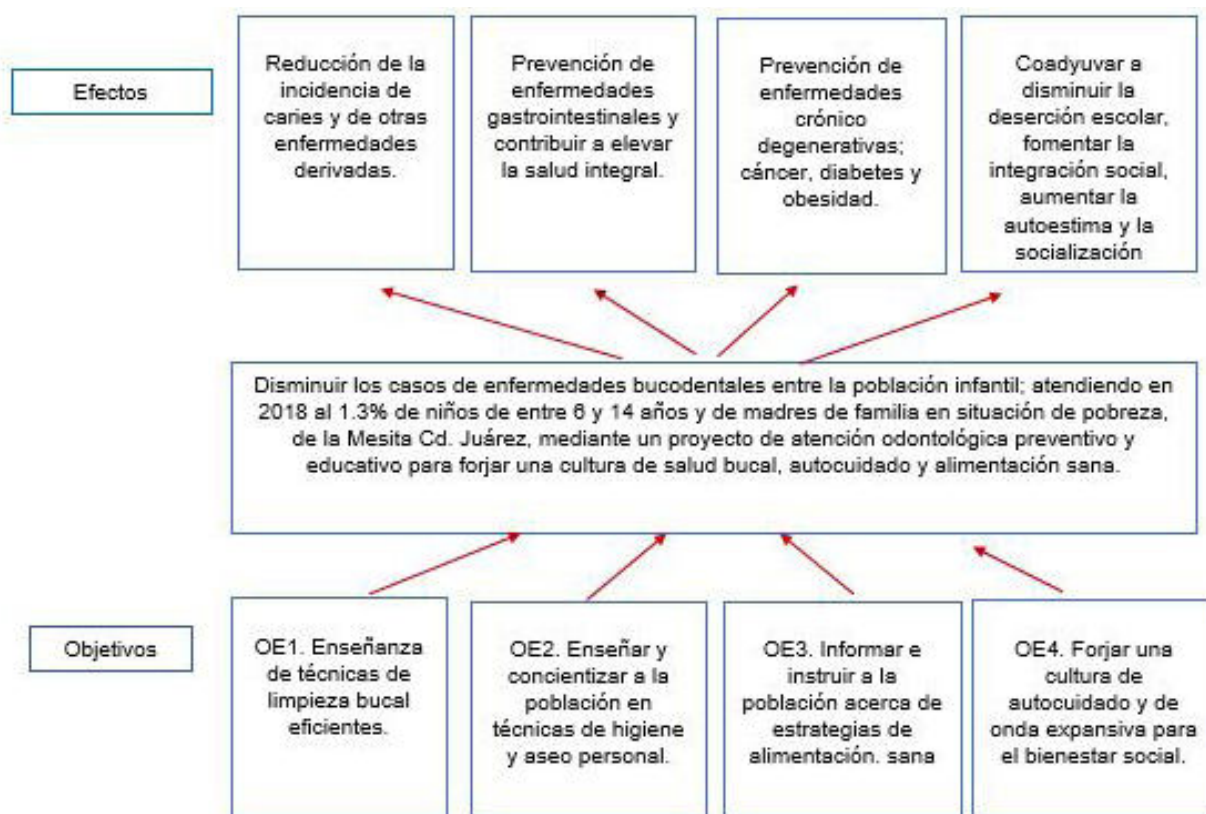
**Mala Calidad de vida:** Problemas de salud, rechazo social, baja autoestima, bajo aprovechamiento y deserción escolar.

**Alimentación deficiente:** Alto consumo de carbohidratos, bajo consumo de frutas y verduras. Alimentación no balanceada.

## Objetivos

*Objetivo General.* Disminuir los casos de enfermedades bucodentales de la población atendida en un 1.3%, por medio de la prevención en la enseñanza de técnicas de limpieza bucal, buena alimentación y brindando acceso a servicios de salud para mejorar su calidad de vida.

### Esquema 5. Árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

**Objetivos específicos:** Los objetivos específicos se describen a continuación.

OE1. Concientizar a la población acerca de las consecuencias a su salud bucal por el alto consumo de tabaco y alcohol. Instruir a la población por medio de talleres para reducir la incidencia de caries y de otras enfermedades derivadas.

OE2. Informar a la población meta de la importancia de una buena alimentación, mediante la impartición de talleres para mejorar su salud bucal.

OE3. Comunicar a la población la importancia de la higiene bucal, mediante la enseñanza de técnicas de higiene y aseo personal para mejorar su salud bucal.

OE4. Mejorar la salud bucal de la población objetivo, ofreciéndoles servicios de salud en su comunidad para garantizar el acceso a estos servicios y a la continuidad de los tratamientos.

## Metas

### 1. OE1

1.1 Iniciar una campaña informativa del proyecto en la comunidad objetivo en febrero de 2018.

1.2 Impartir 9 talleres; uno por mes para advertir de las consecuencias del consumo de alcohol y tabaco con duración de 4.5 horas (30 min c/u), para 55 asistentes cada uno.

### 2. OE2

2.1 Impartir 9 talleres; uno por mes, con el tema de nutrición, con duración de 4.5 horas (30 min c/u), para 55 asistentes cada uno.

2.2 Impartir 9 talleres; uno por mes, con técnicas de preparación de alimentos saludables, con duración de 4.5 horas (30 min c/u), para 55 asistentes cada uno.

### 3. OE3

3.1 Impartir 9 talleres; uno por mes, con estrategias de higiene y aseo personal, con duración de 4.5 horas (30 min c/u), para 55 asistentes cada uno.

3.2 Impartir 9 talleres teórico-prácticos; uno por mes, con técnicas de cuidado e higiene bucal, con duración de 9 horas (1 hora c/u), para 55 asistentes cada uno.

3.3 Impartir 18 conferencias de autocuidado, dos por mes, con una duración de 18 horas (1 hora c/u), para 27 asistentes cada una.

### 4. OE4

4.1 Impartir 495 atenciones médicas a niños y padres de familia, durante 9 meses (55 atenciones al mes), durante el ciclo escolar 2018.

4.2 Generar 495 diagnósticos generales para los niños y padres de familia, por 9 meses (55 atenciones al mes), durante el ciclo escolar 2018.

4.3 Impartir 495 aplicaciones de flúor y/o selladores de fisura preventivos para los niños y padres de familia, durante 9 meses (55 atenciones al mes), durante el ciclo escolar 2018.

## Indicadores

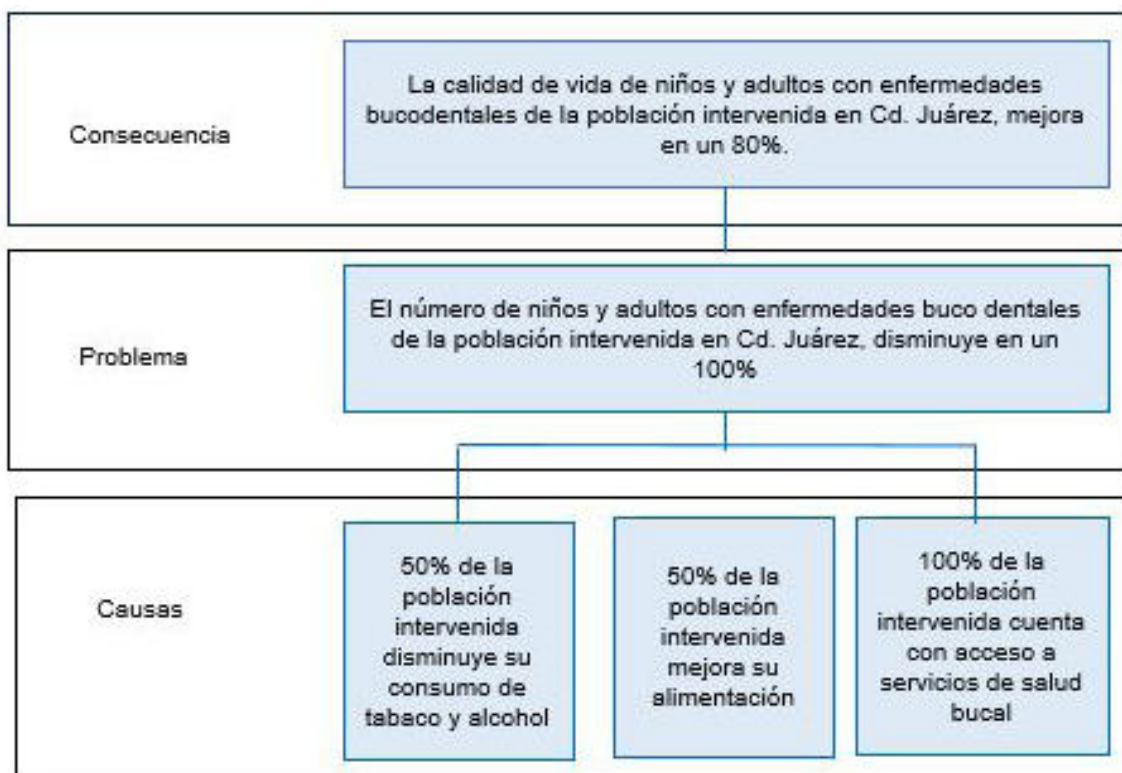
Por la experiencia en el ramo, Dientez Contentos ha logrado mejorar la calidad de vida de niños adultos en el aspecto dental en diversos parámetros:

- En el aspecto infantil y llevando las tres mecánicas que son la prevención, la orientación alimentaria y la orientación para evitar los hábitos perniciosos como el consumo de drogas y alcoholismo, ha logrado una mejoría de un 90% de los participantes.



- Relativo a los adolescentes respecto del consumo de alcohol y drogas. (el 29% ha fumado tabaco), según la encuesta nacional de consumo de drogas de 2014. Es el motivo por el que se pretende abordar a esta población.
- En los adultos no se ha realizado la parte preventiva, de modo que, no se tiene una observación en ese sector y se coincide con los datos aportados en la OMS.

**Esquema 6. Árbol de indicadores**



Fuente: Elaboración propia

## Estrategias y actividades

### Estrategias y actividades para la meta 1

- a. Campaña de comunicación y promoción con autoridades de escuelas de educación básica y con padres de familia. La mesa directiva de Dientes Contentos, llevará a cabo entrevistas con miembros de la comunidad académica: directivos, maestros y de la sociedad civil: padres de familia, líderes de opinión de la comunidad, empresarios, médicos, líderes religiosos, para comunicar el proyecto y para solicitar su colaboración en favor de la comunidad vulnerable de Ciudad Juárez.
- b. Instalar una unidad dental móvil y realizar el diagnóstico general a cada miembro de la comunidad vulnerable.
- c. Asistir mensualmente a escuelas primarias y/o secundarias con quienes haya un acuerdo de colaboración para dar inicio a la campaña de diagnóstico bucal general.

- d. Asistir a escuelas primarias y secundarias, y a dispensarios e iglesias a impartir los talleres teórico-prácticos de cuidado e higiene bucal. Se presentarán videos relacionados con la temática, los asistentes llevarán a cabo prácticas de higiene bucal con la finalidad de aprender las técnicas y aplicarlas de forma adecuada.

### **Estrategias y actividades para la meta 2**

- a. Asistir a escuelas primarias y secundarias, y a dispensarios e iglesias a impartir los talleres de higiene y aseo personal.

### **Estrategias y actividades para la meta 3**

- a. Se realizarán exposiciones, demostraciones grupales, proyecciones, y prácticas, acerca de tópicos de autoestima y autocuidado para lograr salud integral. Las actividades se realizarán en centros públicos, escuelas, iglesias y centros comunitarios.
- b. Fomentar entre la comunidad el compromiso social de compartir los conocimientos de salud y técnicas de limpieza bucal entre los integrantes de la familia y, entre otros miembros de la comunidad, para forjar una cultura de autocuidado y bien común.

## **Actividades, insumos y productos**

### **Insumos para cumplir la Meta 1.**

1. Insumos para las citas con directivos de educación básica para la campaña de comunicación y promoción del proyecto.
  - a. Teléfono celular
  - b. Participación de los miembros de la junta directiva
  - c. Pasajes aéreos CDMX-CDJ-CDMX
2. Un remolque con una unidad dental móvil y una unidad dental fija y/o Una unidad móvil con equipo de transporte. Se requiere de un odontólogo y un asistente para llevar a cabo los diagnósticos y el seguimiento de los pacientes.
3. Un equipo de cómputo, un video-proyector, bocinas y videos, así como material escrito: folletos y trípticos para los talleres. Asimismo, se necesitan cepillos, hilo dental y pastas, para llevar a cabo los talleres prácticos de técnicas eficaces de limpieza bucal.

### **Insumos para la meta 2**

1. Exposiciones y demostraciones grupales, por mes, en escuelas y durante el período ordinario de clases, acerca del beneficio que representa la higiene cotidiana. Se necesita la presencia de un odontólogo y un asistente. Asimismo, se requiere un espacio para la disertación y presentación de videos, computadora y video-proyector, para la presentación de los tópicos del taller de higiene y aseo personal.

### **Insumos para la meta 3**

1. Reuniones mensuales con miembros de la comunidad que han sido atendidos, con la finalidad de compartir vivencias y para conminarlos a replicar las estrategias de limpieza bucal y de alimentación sana en sus comunidades. Se requiere de la presencia de la junta directiva de Diente Contentos y de un profesional en psicología. Se necesita de un espacio físico para las sesiones, equipo de cómputo, de video-proyección y micrófonos para llevar a cabo la actividad. También se requieren recursos para los pasajes aéreos y terrestres de los miembros de Diente Contentos y para gastos de cafetería y galletas para los participantes.

### **Insumos productos**

1. Material impreso: Volantes, Cupones y trípticos.
2. Cepillos y pastas dentales.
3. Video proyector, computadora, pantalla, videos, equipo de audio y micrófonos.
4. Vehículo equipado con sillón dental, robotín, motor eléctrico de baja velocidad, autoclave, equipo de RX.
5. Planta generadora de energía eléctrica.
6. Instrumental y material dental.
7. Honorarios para los profesionales participantes en las actividades del proyecto.

### **Esquema Financiero**

Clínica Diente Contentos: 30%; Depósito Dental: 20%; Otras instituciones donantes: 50%

**Presupuesto.** Confidencial.

**Cronogramas.** Confidencial.

- a. Las fechas para la aplicación de los recursos financieros.
- b. Actividades a realizar y sus productos en el tiempo

### **Autoevaluación**

Los mecanismos de evaluación durante toda la vida del proyecto hasta la medición del cambio social son los siguientes:

1. Elaboración de un sistema de información para recopilar, almacenar, distribuir y administrar datos, cifras, estadísticos e información relevante del proyecto. El sistema permitirá emitir información oportuna, reportes y gráficos necesarios para evaluación y para la toma de decisiones.

2. Sistema de indicadores: a) de desempeño, b) de producto/servicio, c) de porcentaje (%) de logro, d) de efecto y e) de cambio social. Los necesarios y adecuados para medir los resultados, el logro de objetivos y el cambio propuesto.

### **Eficiencia administrativa**

La eficiencia administrativa es un indicador importante, ésta se puede medir considerando lo siguiente: Diagnóstico; Tratamiento; No. de participantes atendidos y costos.

### **Campañas preventivas**

La valoración de las campañas preventivas, por ejemplo la de aplicación de flúor, se puede evaluar a partir de los siguientes datos: No. de campaña; Tipo de campaña preventiva; Lugar de intervención; No. de participantes; Tipo de participante; Género; Edad; Menores inoculados; Madres de familia participando; socios estratégicos.

### **Eficiencia intervención**

Se debe medir la eficiencia de la intervención a partir de: El nombre del taller impartido; El número de participantes; La evaluación del taller por parte del público objetivo y la aceptación de la población de recibir información.

### **Eficiencia médica**

La eficiencia médica también debe ser un indicador a revisar, ésta se puede evaluar a partir de los siguientes datos: Campaña preventiva; Porcentaje (%) de menores sin caries y otras enfermedades bucodentales; Porcentaje (%) de menores que no se enferman; Porcentaje (%) de madres de familia aplicando conocimientos de prevención; Madres de familia participando; Porcentaje (%) de incidencia en la morbilidad infantil.

### **Evaluación del cambio social**

Finalmente, uno de los indicadores más críticos es la evaluación del cambio social, esta es una verdadera prueba de fuego, el cambio social no es automático, la población se toma su tiempo para aceptar, apropiarse y transferir ideas que impliquen un cambio en la dinámica cotidiana. Algunos de los parámetros útiles para la evaluación del cambio social son: La campaña preventiva; El porcentaje (%) de menores y madres de familia que tienen salud bucal; El porcentaje (%) de menores y madres de familia que dominan las técnicas de limpieza bucal; El Porcentaje (%) de madres de familia que ponen en práctica una alimentación sana y balanceada; El porcentaje (%) de menores y madres de familia que han aplicado sus conocimientos de salud integral entre los miembros de su comunidad; El porcentaje (%) de menores que aplicaron una onda expansiva en su hogar (medido por el número de familiares convencidos de la idea y que llevan a la práctica las actividades de forma cotidiana).

### **Conclusiones**

- La indagación en organizaciones sociales contribuye a conocer las particularidades de este tipo de entidades, asimismo permite conocer las condiciones y las variables a las que se enfrentan las empresas y organizaciones mexicanas.

- El estudio de caso aporta información y experiencias que pueden enriquecer las nociones de la estrategia empresarial y organizacional en el país, asimismo, podría contribuir en la construcción de una visión estratégica entre los dirigentes de organizaciones sociales y empresas nacionales, acorde a las condiciones del caso mexicano.
- La metodología de Marco Lógico, es de gran utilidad para presentar el resumen y estructura de cualquier iniciativa de intervención a los diferentes stakeholders, con la finalidad de llegar a un consenso. Asimismo, permite a quienes dirigen el proyecto o programa, enfocar su atención y esfuerzos al logro de los objetivos y metas previamente establecidos y consensuados, y a generar un impacto social significativo.
- La puesta en práctica de metodologías y de herramientas administrativas de uso casi exclusivo de la empresa privada, representa un reto para los emprendedores sociales debido a que deben orientar sus esfuerzos en el bien común, sin dejar de lado la racionalidad económica para hacer competitivas a las organizaciones sociales.
- Finalmente, aunque la Metodología de Marco Lógico, ha demostrado su utilidad en el diseño, planeación, desarrollo, ejecución y evaluación de proyectos y programas sociales, el gestor o la institución proponente, no debe dar por sentado el éxito del proyecto por el sólo hecho del uso de la metodología, dado que se requiere de la confianza, convencimiento y apoyo de la comunidad –o población objetivo- para que se efectúen las acciones requeridas, especialmente en proyectos que involucran un cambio social y de hábitos de higiene y alimentación, como es el caso que nos ocupa.

## Referencias

- Aldunate, E., & Córdoba, J. (abril de 2011). (I. L. (ILPES), Editor) Recuperado el 1 de agosto de 2020, de Formulación de programas con la metodología de marco lógico: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5507/S1100211\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5507/S1100211_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Cámara de Senadores. LXII Legislatura. (5 de 02 de 2015). Recuperado el 24 de agosto de 2020, de [http://infosen.senado.gob.mx/content/sp/dd/content/cale/diarios/62/3/SPO/PDF-WEB/SPO\\_D2\\_5\\_FEB\\_2015.pdf](http://infosen.senado.gob.mx/content/sp/dd/content/cale/diarios/62/3/SPO/PDF-WEB/SPO_D2_5_FEB_2015.pdf)
- Castanón, A. (3 de 12 de 2015). Recuperado el 10 de julio de 2020, de Local. El Dario mx: [http://diario.mx/Local/2015-12-02\\_d03dfc71/identifican-14-colonias-en-pobreza-extrema/](http://diario.mx/Local/2015-12-02_d03dfc71/identifican-14-colonias-en-pobreza-extrema/)
- El Economista (12 de 05 de 2014). Recuperado el 24 de agosto de 2020, de <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2013/05/12/90-mexicanos-padecen-gingivitis-adm>
- Organización Mundial de la Salud. (24 de 02 de 2004). Recuperado el 20 de julio de 2020, de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2004/pr15/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (abril de 2012). Recuperado el 10 de agosto de 2020, de Salud bucodental: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs318/es/>
- Ortegon, E., & Pacheco J. y Prieto, A. (04 de 2015). Obtenido de Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

- Secretaría de Desarrollo Social. (2014). Recuperado el 15 de junio de 2020, de CEPAL e Indesol discuten Macroeconomía y Derechos Humanos: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/116272/Conecta\\_Indesol\\_Mural\\_No.\\_18.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/116272/Conecta_Indesol_Mural_No._18.pdf)
- Secretaría de Desarrollo Social. (16 de 02 de 2018). Obtenido de Comedores comunitarios: <http://www.sds.cdmx.gob.mx/programas/programa/comedorescomunitarios>
- Secretaría de Gobernación. (29 de 11 de 2016). Recuperado el 5 de agosto de 2020, de [http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/11/asun\\_3454311\\_20161129\\_1480446936.pdf](http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2016/11/asun_3454311_20161129_1480446936.pdf)
- Secretaría de salud. (20 de 04 de 2016). Recuperado el 10 de mayo de 2020, de <https://www.gob.mx/salud/articulos/primera-semana-nacional-de-salud-bucal-29188>
- Senado de la República. LXIII Legislatura, Tercer Año de Ejercicio. (29 de 11 de 2016). Recuperado el 21 de junio de 2020, de <http://www.senado.gob.mx/index.php?ver=sp&mn=2&sm=2&id=67721>

## Estudio Exploratorio acerca de las Limitaciones del Emprendimiento Femenino en México

*AUTORAS*

**Lilian de la Caridad Riesco Villavicencio**

Maestría en Administración

Universidad de Guanajuato, México

ldlc.riescovillavicencio@ugto.mx

**Diana del Consuelo Caldera González\*\***

Departamento de Estudios Organizacionales

Universidad de Guanajuato, México

dccaldera@ugto.mx

*\*\*Autora corresponsal*

Mesa: 5. Emprendimiento e Innovación Social

29 y 30 de octubre de 2020

Buenos Aires, Argentina

## Resumen

El emprendimiento es un tema que ha generado notable interés a escala mundial y en el caso de México en particular ha estado como eje central en las investigaciones de diversos autores por el impacto que tiene para el desarrollo y crecimiento del país. La literatura evidencia que esta actividad ha sido estudiada mayormente a partir de la actividad generada por los hombres, siendo menores los estudios acerca del emprendimiento realizado por mujeres, a pesar de que su participación crece notablemente. La transformación de la sociedad hacia la equidad de género en los aspectos laborales representa una necesidad sobre la cual se debe trabajar. Dentro de este marco los emprendimientos femeninos en el mundo han sido fuertemente incentivados y México no está exento de esta situación, reconociendo la aportación que representan a la economía nacional las actividades tanto de hombres como de mujeres.

El objetivo de este trabajo es lograr una primera aproximación para identificar el estado del arte respecto al emprendimiento femenino en México y cuáles son los obstáculos o limitaciones para que incursionen y permanezcan las mujeres en esta actividad, reconociendo su importancia en la economía del país. Es una investigación documental con alcance exploratorio. Los resultados permiten clasificar en tres las limitaciones de las mujeres para emprender: a) limitaciones personales, b) limitaciones sociales, c) políticas públicas no apropiadas. Se concluye con la necesidad de incentivar el cambio en los aspectos de carácter político, económico y social que limitan el crecimiento de la mujer emprendedora mexicana.

**Palabras clave:** Emprendimiento, Mujer, Empresaria, Limitaciones, México.

## Introducción

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) se han convertido en fuente esencial del desarrollo y crecimiento de las economías a nivel mundial, dada esta situación el tema del emprendimiento ha ganado importancia mayormente desde la década de los años noventa como alternativa de generación de ingresos, empleos, construcción de dinámicas productivas y desarrollo de comunidades e incluso países en general lo cual demuestra la relevancia de este tipo de estudios.

Dentro de este marco los emprendimientos femeninos en el mundo han sido fuertemente incentivados y México no está exento de esta situación, reconociendo la aportación que representan a la economía nacional, aunque existe una serie de limitaciones que impiden su fundación y crecimiento, entre ellos la desigualdad de oportunidades.

Paredes, Castillo y Saavedra (2019) plantean que México es un país con gran diversidad económica, social y cultural y donde se encuentran marcadas las diferencias entre individuos de espacios geográficos distantes debido a su tamaño y se crean diferencias en las sociedades, lo que influye en la decisión de las personas para invertir en nuevos negocios; en el emprendimiento, se define además que se presentan contrastes desde la perspectiva de género tratando de forma desigual a hombres y mujeres. Muestra de lo anterior es que existen estudios que muestran que en las estadísticas el emprendimiento en México es dominado por los hombres (Canales, Román y Ovando, 2017; Naranjo, Campos & Natzin, 2016).

Ya por los años ochenta del siglo pasado fue que la mujer adquirió mayor protagonismo en la actividad emprendedora,



esto ha sido impulso para que varios autores como Zabludovsky (1998) desarrollaran estudios en el tema. Las brechas de género y el emprendedurismo en México ha sido mostrado desde diferentes puntos de vista, pero todos concluyen sobre la necesidad de reducirla y dar mayor participación a la mujer.

La relación de las mujeres con la creación de empresas es un tema que ha ganado especial importancia en los países en desarrollo y en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU así se establece, se busca fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y el trabajo para todos. Específicamente el objetivo 5 establece que se pretende “Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas” (ONU, 2015) por tanto el hecho de que las mujeres tengan el derecho y la oportunidad de poder insertarse y crear sus propias empresas y mantenerlas es un aspecto de relevancia en la actualidad lo cual permitirá además el mejoramiento de las condiciones de vida de familias, comunidades y países en general.

El objetivo de este trabajo es lograr una primera aproximación para identificar el estado del arte respecto al emprendimiento femenino en México, reconociendo su importancia en la economía del país. La metodología se sustenta en una investigación documental con alcance exploratorio.

## Marco referencial

### Emprendimiento

El emprendimiento puede definirse según Formichella y Massigoge (2004) como el inicio y desarrollo de un negocio que busca un resultado económico, político o social, o incluso de satisfacción personal y que posee ciertas características, principalmente que siempre está expuesto a la incertidumbre y la innovación para ser perdurable en el tiempo.

Briseño, Briseño y Lira (2016) plantean que el emprendimiento empresarial se entiende como las acciones bajo las cuales un individuo crea y hace crecer nuevas empresas que generen valor económico o social y que esta actividad puede darse en respuesta a ciertas oportunidades de negocio percibidas del entorno en que se encuentra inmerso o para cubrir una necesidad de cualquier tipo. Desde otro punto se percibe que los emprendimientos pueden ser de autoempleos o emprendimiento por necesidad ya sea económica o de superación profesional, emprendimientos en corporaciones, sociales y familiares; todos ellos van a depender de los recursos que dispongan los individuos que lo inician y de sus necesidades de obtener ingresos, tales características van a enmarcar el avance del emprendimiento. Respecto a lo anterior y siguiendo a Vallmitjana (2014), una de las principales aportaciones del emprendimiento es sin lugar a dudas en los ámbitos económico y social, ya que por un lado es generador de empleo y de ingresos, y por el otro logra mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas y de su entorno de referencia.

La palabra emprendimiento es de origen francés y viene del término *entrepreneur* que significa ‘pionero’ y desde el siglo pasado el economista Joseph Schumpeter ubica al emprendedor como centro del sistema económico, mencionando que “la ganancia viene del cambio, y este es producido por el empresario innovador” (Formichella y Massigoge, 2004). Atendiendo a esto, los autores plantean además que un emprendimiento es creado y desarrollado por una persona a la que se nombra como emprendedor, quien muestra ciertas diferencias con los individuos comunes las cuales se basan principalmente en la actitud, el primero cuenta con la capacidad de crear, de desarrollar sus ideas y luchar

por ellas, de generar productos ya sean bienes y/o servicios, asumir los riesgos necesarios y enfrentar los problemas que se presentan. Es una persona que no sólo mira su entorno, sino que también intenta ver y descubrir las oportunidades que existen en él, posee iniciativa propia e intenta crear la estructura que necesita para emprender su propio negocio, tiene buena actitud para comunicarse y generar redes de comunicación, sabe formar y dirigir un equipo de trabajo y realiza sus funciones sin titubear, lleva a cabo las acciones necesarias siempre buscando la satisfacción por la cual decidió emprender.

El presente estudio reconoce que existen diversos conceptos de emprendimiento y emprendedores y aunque en ocasiones se limita a la creación de una nueva empresa o negocio con el objetivo de generar ganancias, en la práctica va más allá de eso, ser emprendedor representa ser analítico y a la vez creativo e innovador, es realizar un mayor esfuerzo a fin de conseguir los objetivos trazados siempre en presencia de incertidumbre, más aún en los tiempos actuales. Los emprendimientos hoy son una necesidad más que una experiencia estos buscan transformar el mundo y se enfocan en la búsqueda de soluciones, crean empleos, favorecen el cambio, ayudan a la sociedad y son determinantes en el crecimiento y desarrollo de los países.

Paz y Espinosa (2019) y Vallmitjana (2014) exponen que existen diversos factores exógenos que se relacionan con el entorno económico nacional e internacional los cuales permiten desarrollar la acción emprendedora. Estos factores se pueden apreciar en la **Tabla 1** y de manera general en el estudio se establece que el elemento común en los factores analizados es la política pública que desde sus diferentes áreas de acción afecta de manera positiva o negativa a los emprendedores por lo que el reconocimiento del nivel de envergadura que representa la cifra de emprendedores que inicien y crezcan sus propios negocios es relevante para el cambio que los tiempos actuales exigen.

Tabla 1. Factores Exógenos relacionados con el entorno económico.

Paz Calderón y Espinosa Espíndola (2019)	Contexto Macroeconómico
	Contexto Social
Vallmitjana Palau (2014)	Contexto Tecnológico
	Acceso a fuentes de financiación
	Políticas definidas por los gobiernos

Avolio Alecchi y Di Laura Mendoza (2017) establecen que fomentar la actividad empresarial debe ser un aspecto de prioridad en las políticas públicas debido a la estrecha relación que tiene con el crecimiento económico, el progreso de los mercados, la generación de empleo e incluso con el desarrollo

de factores de interés social. Los autores mencionados definen una interrogante ¿por qué resulta interesante el estudio del emprendimiento femenino de modo particular? Este interés está dado por la importancia de promover la actividad empresarial de las mujeres debido a su creciente participación en la actividad económica y la necesidad de buscar incentivos en aras de generar oportunidades que permitan aprovechar sus capacidades. Además, describe que las actitudes empresariales de los hombres y las mujeres están definidas por variables comunes, pero la decisión de iniciar una empresa varía su nivel de complejidad de acuerdo con el género (Minniti, Arenius y Langowitz, 2005).

Así, resulta cada vez más evidente el impacto que tiene la mujer empresaria en los factores determinantes de la economía de cualquier país y cómo se abre paso a pesar de las dificultades que se presentan lo cual sirve de punto de partida para reconocer la necesidad de desarrollar acciones que propicien mejores oportunidades tal y como lo requiere el panorama actual.

En el ámbito empresarial a nivel mundial diversos países registran un incremento de empresas creadas por mujeres, desde las microempresas o empresas pequeñas hasta las transnacionales, situación que está transformando el panorama empresarial. Según la información de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010), el emprendimiento femenino en América Latina y la actividad emprendedora de estas es un concepto reciente y está vinculado con el de empoderamiento de la mujer, el cual se define como “el proceso en que la mujer alcanza el control de su propia vida y condiciones, es un proceso de cambio de dependencia, marginalización e inseguridad a independencia, participación, toma de decisión y autoestima fortalecida” (p. 12).

De acuerdo con el *Global Entrepreneurship Monitor* (2020), el cual es el estudio de mayor extensión y prestigio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial, la acumulación de riqueza financiera es un factor de motivación importante, el deseo de enriquecerse y crear riqueza claramente no desaparecerá, ni debería desaparecer, pero estudios recientes demuestran que la creación de riqueza individual no es de ninguna manera el único motor para los emprendedores. La nueva generación de emprendedores tiende cada vez más a tener aspiraciones de otras formas y en el caso de féminas que inician un negocio en la actualidad ya tienen más naturalizada la motivación de hacer una diferencia en el mundo.

En este sentido y siguiendo la información del Banco Mundial (2016) se plantea que los empleos son la base de cualquier economía y el mundo necesitará 600 millones de empleos para 2030 para emplear a la fuerza laboral elegible en la búsqueda de sostener el acelerado ritmo de crecimiento poblacional y evitar un mayor incremento en los índices de pobreza, lo anterior se logrará con la ampliación de un sector privado que permita la creación de empleos sostenibles y de calidad, alcanzando mayores niveles de productividad económica mediante la innovación, y en este punto los empresarios y empresarias representan la respuesta a ese desafío (Banco Mundial, 2016). Con base en lo anterior, para satisfacer la demanda, es importante asegurar que las mujeres emprendedoras tengan la oportunidad de iniciar y mantener sus propios negocios de igual forma que los hombres, además haciendo alusión a lo planteado en el Objetivo 8 del Desarrollo Sostenible debe existir igualdad de oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, proporcionando un crecimiento económico inclusivo y con condiciones de trabajo decentes (ONU, 2015).

El emprendimiento de mujeres es un fenómeno de naturaleza propia partiendo del modelo de desarrollo de una sociedad, y resulta evidente que no se puede desligar de la equidad de género.

En México existen grandes diferencias en las condiciones de trabajo realizado por mujeres y la mayoría de las veces se desvaloriza. De acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística en México (INEGI, 2019), las mujeres representan el 51.1% de la población total en el país, reportándose así que hay 104 mujeres por cada 100 hombres, esto evidencia una ventaja demográfica de la mujer en México; por entidad federativa se puede apreciar que en 28 de las 32 entidades el número de mujeres es mayor al de los hombres, por lo que su importancia en la economía mexicana no debería desestimarse sino por el contrario, debiera valorarse la oportunidad que representan para el alcance de mayores beneficios económicos y el crecimiento del PIB nacional.

## Emprendimiento femenino

La mujer desempeña un papel importante en el desarrollo económico y social. Actualmente en casi cualquier país el aporte femenino a la economía va en crecimiento. En América Latina, el emprendimiento femenino supone un reto en materia de género y representa además uno de los motores básicos para contribuir al crecimiento económico y a la inclusión social. De esta forma, se abre paso la participación de la mujer en el mundo emprendedor, panorama que augura el comienzo de una realidad donde el reto implica un cambio de mentalidad y el empoderamiento de la mujer mexicana para reducir la brecha de género<sup>1</sup>.

Estudios realizados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) declaran que con empleos igualitarios para hombres y mujeres las economías nacionales serían más resistentes, provocando un mayor crecimiento económico y se estima que cerrar la brecha de género en los 189 países miembros representa un crecimiento promedio del 35% en el Producto Interno Bruto (PIB), del cual entre 7 y 8% están dados por un incremento en la productividad por la diversidad de género (FMI, 2019).

Una de las preguntas más relevantes en los estudios dedicados al género y los emprendedores según Briseño, Briseño y Lira (2016) es reconocer aquellas diferencias existentes en las motivaciones que hacen que hombres y mujeres se decidan a emprender. Existen investigaciones que apuntan a que estas diferencias existen y que la mujer emprendedora tiene como objetivo análogo al económico el ayudar a otros ya sea a su familia o a la comunidad en general y también una tendencia a incorporar aspectos de carácter social (Nel, Maritz & Thongprovati, 2010).

El estudio realizado por Marulanda, Montoya y Vélez (2018) define, retomando las aportaciones de Kantis *et al.* (2004), que las principales motivaciones para iniciar los emprendimientos son la autorrealización personal, el deseo de contribuir a la sociedad, la independencia y la presencia de oportunidades en el mundo empresarial. Adicional a lo anterior en el caso de las mujeres Oyervides, Guerrero y López (2015) determinan que ellas emprenden para cambiar de estatus social, por falta de un empleo o alguna fuente de ingresos, porque buscan libertad en la vida laboral y desean llevar a la par el cuidado de los hijos. A estas búsquedas, Camarena *et al.* (2016) suma la preocupación de prepararse económicamente para el retiro y dejar un legado familiar. La **Tabla 2** muestra una síntesis de estas motivaciones.

<sup>1</sup> Antecedente de esta situación fue en el año 2003 la celebración en la Ciudad de México el Primer Encuentro Nacional de Mujeres Empresarias el cual tuvo como organizadores al Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y la Secretaría de Economía, el objetivo de este encuentro fue incentivar la creación de una Red Nacional de Mujeres Empresarias que permitiera el diálogo entre instituciones de gobierno y las empresarias mexicanas (INMUJERES, 2003).

Tabla 2. Principales motivaciones para las mujeres emprender.

Camarena et al. (2016)	Autorrealización Personal
	Deseo de contribuir a la sociedad
	Búsqueda de independencia
	Tener un negocio propio
Marulanda, Montoya y Vélez (2018)	Mejores Ingresos
	Tradición familiar
	Cambiar de estatus social
Oyervides, Guerrero y López (2015)	Presencia de Oportunidades
	Falta de empleo o fuente de ingresos
	Libertad en la vida laboral
	Prepararse para el retiro
	Dejar un negocio como legado
	Cuidado de los hijos

Santamaría y Tapia (2017) plantean que existen diversas investigaciones que establecen que la economía global va a tener valiosos beneficios al contar con una mayor participación de las mujeres en la fuerza de trabajo mundial, como ejemplo de esto está el informe del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2019) que pone de manifiesto cómo la desigualdad de género en la fuerza laboral afecta el crecimiento de las economías nacionales. Proveer mejores oportunidades para las mujeres emprendedoras permite aumentar su contribución y el aporte al crecimiento de la rentabilidad y la productividad en el sector privado.

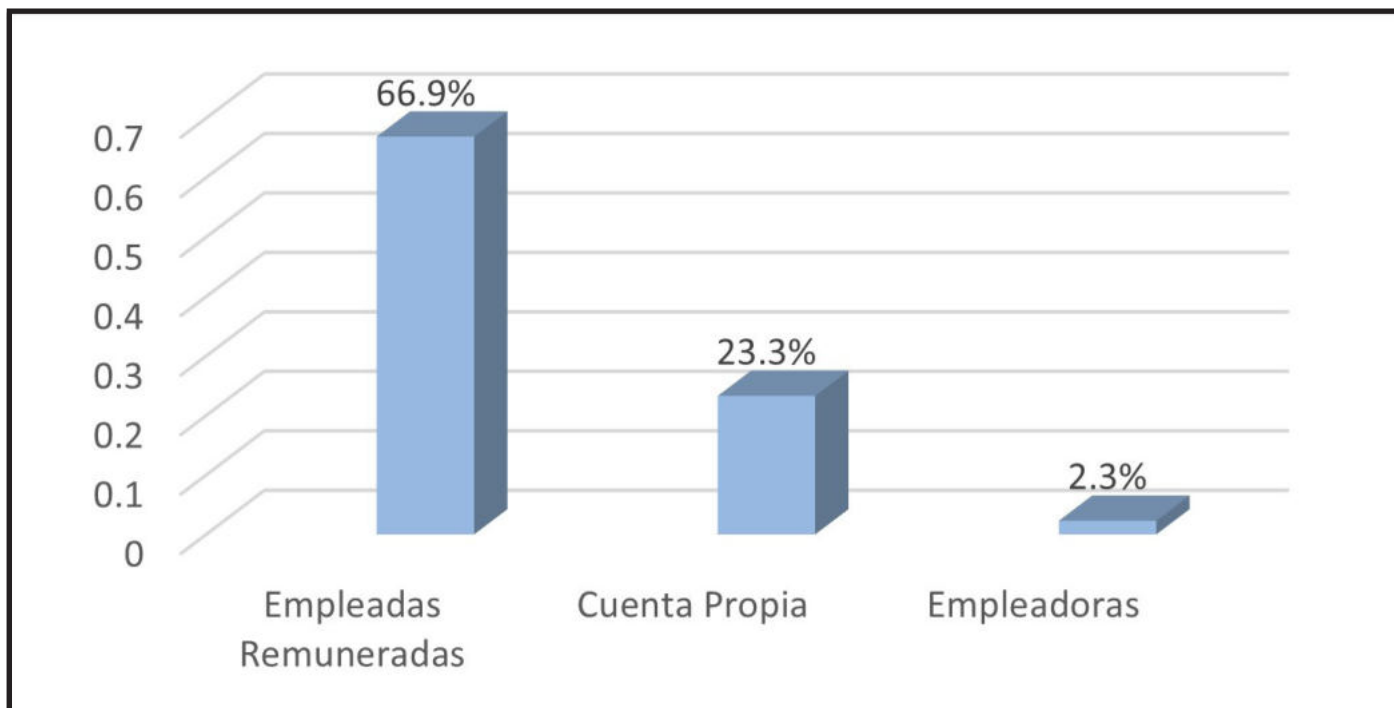
En México existe la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, para ello el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) se unieron para generar una herramienta común. Se trata de los requisitos que deben cumplir las organizaciones de manera voluntaria y a través del cual se pueden registrar aquellas que cuentan con prácticas que propician la igualdad laboral y la no discriminación en los centros de trabajo. La NOM tiene como objetivo favorecer el desarrollo integral y crecimiento de todos los trabajadores por igual. A esta certificación pueden aplicar todos los centros de trabajo públicos, privados y organizaciones sociales establecidos en la República Mexicana, sin importar el tamaño, sector o actividad y para obtenerlo deberán recibir una auditoría para verificar que las prácticas y políticas establecidas cumplan con los requisitos en materia de igualdad laboral y no discriminación (Gobierno de México, 2015)<sup>2</sup>.

De acuerdo con el estudio *Global Women Entrepreneur Leaders Scorecard* (2015) realizado por Dell, México es el segundo país de América Latina en el que las mujeres tienen mayores oportunidades para emprender a pesar de esto el acceso que tienen a la propiedad de las empresas todavía es menor que la de los hombres, sin embargo, la realidad es aún compleja para las mujeres emprendedoras en México.

<sup>2</sup> Sus características principales según establece el Gobierno de México en el año 2015 son: “incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades”.

Según el informe de Estadísticas y Programas para Mujeres Empresarias en México (CAINTRA, 2017) en México se mantiene una de las brechas salariales más elevadas de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) siendo esta de 16.7% (OCDE, 2016); y a pesar de que ha disminuido en los últimos años sigue existiendo gran diferencia. De las mujeres ocupadas en México solo el 2.3% son empresarias o empleadoras como se puede observar en el **Gráfico 1**.

Gráfico 1. Mujeres ocupadas en México. Fuente: CAINTRA, 2017.



Del total de empleadores en la nación mexicana las mujeres representan el 20.1% en comparación a un 79.9% de hombres. Por otra parte, destaca que las mujeres empleadoras trabajan como promedio menos horas que su contraparte masculina, pero sin embargo dedican más tiempo a las actividades no económicas 24.25 horas como promedio semanal mientras los hombres solo lo hacen 6.48 horas, lo cual demuestra que el tiempo de las mujeres se reparte en diversos roles, por lo tanto, tienen menos tiempo para invertir en hacer crecer sus negocios. Al analizar las micros y pequeñas empresas con una plantilla menor a 100 trabajadores, estas tienen una mayor participación y son propietarias del 37.59% de los negocios; como consecuencia del total de unidades que cierran al año más del 50% pertenecen a mujeres y plantean que el principal motivo de cierre son las “adversidades de la actividad”. Por otra parte, el 37.2% de las familias se encuentran dirigidas por una mujer y de ellas el 47.9% no está ocupada y solamente el 1.8% son empresarias (CAINTRA, 2017).

En el periodo comprendido entre los años 2005-2019, de acuerdo con la información del INEGI (2019) la tasa de participación económica en México presenta un leve incremento de 1.3% donde ocurre una disminución de 2.7% en la participación económica de los hombres, en contraste con las mujeres que hubo un incremento de 4.3%.

Las empresas creadas por las emprendedoras en México tiene mayor enfoque hacia el sector de comercio (25.4%) según datos del INEGI (2019) y, en promedio, contratan menos empleados que las de los hombres, a pesar de esto, las empresarias emplean a dos millones 904 mil 432 personas, el

10.7% de la población ocupada mexicana y aunque los emprendimientos liderados por mujeres son menos industriales, ofrecen productos o servicios únicos en el mercado, mostrándose que la mujer empresaria mexicana es innovadora (INEGI, 2019).

Los tiempos actuales señalan un incremento en la necesidad de incentivar el espíritu empresarial de las mujeres, de reconocer y reducir las limitaciones existentes para iniciar y mantener sus negocios y de fomentar la igualdad de oportunidades en la búsqueda de sociedades sanas e incluyentes.

Muchas de las empresas lideradas por mujeres tienen un menor posicionamiento en el mercado en comparación con las de los hombres y según García (2019) existen diversos factores que tienen una influencia negativa en el emprendimiento femenino. Los más importantes refieren a las motivaciones que llevan a las mujeres abrir su propio negocio, la precaria disponibilidad de recursos financieros y económicos con los que cuentan, las políticas públicas que desincentivan y las creencias que permanecen en la sociedad (cultura machista).

Por lo anterior, el análisis de las limitantes que presentan las mujeres respecto a los hombres y que frenan la fundación y desarrollo de los emprendimientos femeninos, es una temática que debe ser analizada, reconociendo la igualdad de oportunidades como una búsqueda que aún hoy es anhelada.

### **Limitaciones para la mujer emprendedora**

¿Cuáles son las dificultades a las que se enfrentan las mujeres que deciden emprender y mantener su propio negocio?

García (2019) declara que, en México, es alta la existencia de emprendedoras que laboran en la informalidad en negocios pequeños y de pocos recursos y que el 60% de estos fueron creados de manera informal por necesidad y no de forma voluntaria o de superación personal o profesional, al contrario de los hombres que tienen un porcentaje de 48%. Esta situación evidencia uno de los obstáculos para hacer crecer muchos de los emprendimientos femeninos dado que su única motivación en ocasiones fue la subsistencia, sin contar con la preparación y los ingresos necesarios para crecer o al menos mantener sus emprendimientos.

Adicional a lo anterior, es de reconocerse que México tiene bajo o nulo acceso a capacitaciones y créditos para las mujeres empresarias que quieren abrir una unidad y que sólo 17.2% de las mujeres aseguran que tendrían acceso a créditos si lo necesitaran para iniciar un negocio y 16.5% pueden asistir a capacitaciones para emprendedoras (García, 2019).

Maldonado, Lara y Maya (2016) hacen alusión a que las propuestas o programas de emprendimiento para las mujeres deben buscar una mayor relación con aspectos claves como la cultura, las actividades cotidianas y con los recursos materiales o de cualquier índole que estas posean, presentando programas que sean paralelos a sus capacidades reales. En este punto se debe mencionar y reconocer que existen instituciones como el INMUJERES que vincula a las emprendedoras con sus necesidades, incluyendo la orientación legal, psicológica o de salud de manera gratuita de forma que logren avanzar en la creación de emprendimientos sólidos.

Las diferencias presentes en cuanto a la accesibilidad y uso de elementos financieros es un elemento clave que limita significativamente el emprendimiento de las mujeres (Carranza, Garza y Zapata, 2018). Según de-

claran las empresarias un desafío que enfrentan para la perdurabilidad de sus emprendimientos es la falta de habilidad financiera para comenzar el negocio. En este aspecto Gananci (2015) expone que como consecuencia de la escasa información disponible sobre las alternativas de financiación para sus empresas y los pocos programas de ayuda existentes, una gran parte de las emprendedoras obtienen el capital inicial a través de préstamos de amigos y familiares o de ahorros propios que van juntando en amplios periodos de tiempo; solo la minoría lo hace con una inversión a través de sucursales bancarias dado que, en México, solo el 11% del crédito bancario se encuentra disponible para las pequeñas empresas o unidades en crecimiento y con elevadas tasas de interés.

Los nuevos datos del GEM (2020) muestran que para muchas personas que comienzan o dirigen un nuevo negocio, la propiedad se comparte con su empleador. En 13 de las 50 economías que aborda el estudio, el nivel de este nuevo espíritu empresarial patrocinado supera el nivel de espíritu empresarial independiente.

En su mayoría las mujeres se enfocan en negocios que presentan un nivel de riesgo bajo para iniciar porque es lo que permite su nivel económico y el dinero que tienen para la inversión inicial, situación que está vinculada a lo anterior como consecuencia del bajo acceso a fuentes de financiamiento y además los consideran más seguros, pero este tipo de negocios tiene poco crecimiento y muchos otros oferentes en el mercado (competencia), lo cual provoca que la existencia de la empresa sea corta y no logre perdurar en el tiempo (Camarena *et al.*, 2016). Además, declaran que otro aspecto de interés se basa en las dificultades tanto para entrar como para permanecer en los nichos de mercado donde predominan los hombres lo cual tiene como consecuencia que muchas féminas prefieran retirarse o simplemente no intentarlo (*ídem*).

Hablich, Bermúdez y Espinoza (2018), coinciden en que una de las limitaciones para el emprendimiento femenino es el acceso al financiamiento, ya que es considerado un freno sustancial para emprender mayormente en sectores que deparan una inversión inicial considerable entre los que se encuentran el sector tecnológico, biotecnológico y los servicios empresariales a gran escala, lo cual trae consigo que la presencia de la mujer en estas áreas sea aún menor; de modo general se determina que las emprendedoras tiene menor acceso a fuentes de financiamiento y a causa de ello el capital de inversión es bajo limitando su presencia en estos sectores mayormente liderados por los hombres y que son demandados en la era tecnológica.

El apoyo de programas públicos y de instituciones gubernamentales según Paz y Espinosa (2019) es un elemento que resalta su importancia en el momento de emprender y mantener un nuevo negocio, bajo estas circunstancias uno de los mayores retos para los negocios de mujeres es su permanencia y fortaleza hasta alcanzar empresas posicionadas en el mercado. Lo anterior evidencia la necesidad de diseñar políticas públicas con el fin de permitirles el acceso no solo al financiamiento, sino en otros puntos y áreas vinculadas al negocio, estos aspectos se manejan desde los asuntos administrativos y la toma de decisiones efectiva e incluso los vinculados a la autoestima y alcanzar el empoderamiento de las empresarias.

Además, establecen que una situación desfavorable y que ocurre con bastante frecuencia al diseñar y aplicar los programas públicos gubernamentales es que el conjunto de procedimientos, trámites y obligaciones que son de necesario cumplimiento para poder acceder a estos, a menudo se complican; y deben ser más comprensibles para la población a la cual van dirigidos, en muchas ocasiones a causa de la complejidad es difícil cumplir con los requisitos que exigen para la participación e incluso, las mujeres en diversas ocasiones cuentan con los requerimientos, pero les resulta muy difícil la aplicación o el proceso para hacerlo (Paz y Espinosa, 2019).



Para Saavedra, García y Camarena (2015) el nivel de educación es también un obstáculo que presentan las mujeres al iniciar un negocio en comparación con los hombres, pero más que el nivel educativo, existen estudios que apuntan que el no contar con experiencia laboral en empresas y en actividades vinculadas a los mercados que se requieren, además de la baja formación en áreas específicas de la actividad empresarial como la administración, finanzas y marketing, representan un freno para su crecimiento. Esta situación en muchas ocasiones es una desventaja; las autoras plantean que la experiencia en determinados sectores es fundamental para el éxito de los negocios.

Entre las limitaciones que identifican Marulanda, Montoya y Vélez (2018) para la actividad emprendedora se encuentra la conformidad que se tiene en muchas ocasiones con la situación laboral y el miedo a salir del área de confort para desarrollar algo nuevo, en este punto precisamente existen muchas mujeres que tienen trabajos estables donde se sienten seguras y esto provoca el temor al fracaso al intentar emprender y que no funcione, con esto último coinciden también García, Miranda y Plata (2018) como una de las limitantes existentes.

Otra de las limitaciones que tienen las mujeres son los estigmas que prevalecen en la cultura mexicana que ponen en duda las capacidades para sacar adelante un negocio propio (Briseño, Briseño y Lira, 2016), la mujer ha alcanzado mayor libertad, pero es innegable que existen consecuencias desfavorables a causa del machismo, que limita su desarrollo y representa un obstáculo en la creación de las MiPymes, incluso en que una empresa afianzada pueda seguir creciendo; además se complejiza en ocasiones la relación con proveedores y clientes; no obstante cuando se logra una relación positiva en el acceso a redes de productos, esta resulta muy enriquecedora para el crecimiento de los negocios y en el factor personal de la mujer como empresaria y líder de una organización.

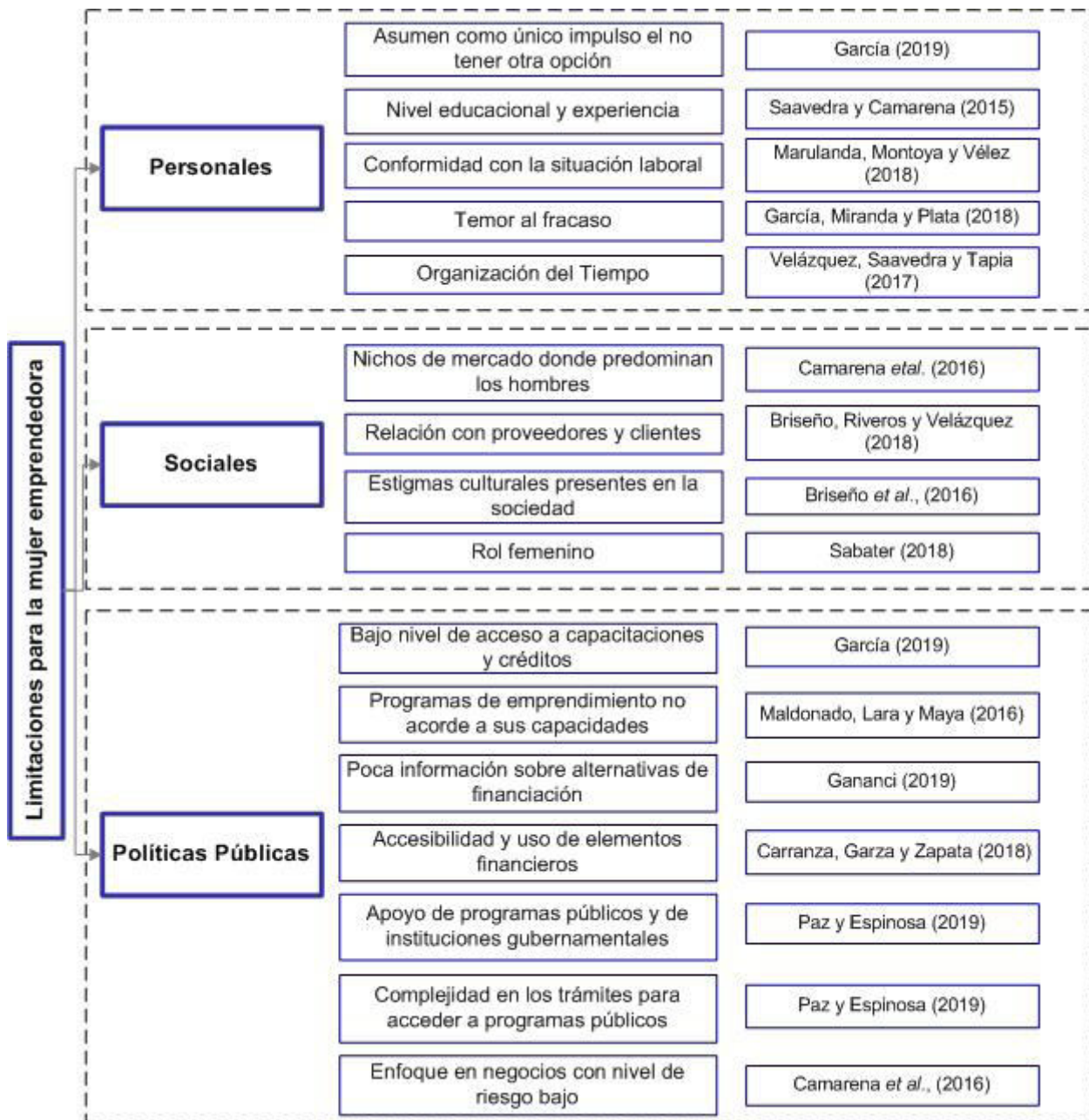
Otra problemática es la organización del tiempo, dado que las mujeres que tienen la responsabilidad del hogar ven como una limitante repartir el tiempo para ambas tareas y buscan llevar a la par el cuidado familiar y de la empresa, lo cual reduce las oportunidades de una dedicación más completa al funcionamiento de su organización y a enfocarse en el aprendizaje y las acciones que lo hagan crecer (Velázquez, Saavedra y Tapia, 2017).

En este punto resulta importante mencionar que, según Compeán, Belausteguigoitia, y Navarrete (2015), México es el único país que en sus estadísticas nacionales tiene un apartado para “mujeres jefas de familia”. Otro aspecto que frena el emprendimiento de las mujeres es su rol femenino, el cual de acuerdo con la cultura mexicana tiene diferencias con el masculino a causa de las creencias sociales que establecen que las características de la personalidad se consideran diferentes a las de los hombres, lo cual trae consigo que la fundación y crecimiento de un negocio propio se vea afectado (Sabater, 2018).

Emprender y hacer crecer un negocio con las limitaciones mencionadas, representa una barrera en la mujer emprendedora para llegar a ser una empresaria afianzada, lo cual se convierte en un desafío que debe enfrentarse para salir adelante y alcanzar negocios consolidados.

La **Figura 1** muestra las limitaciones analizadas durante la investigación, fraccionadas en tres grupos, el primer grupo comprende aquellas que se dan por factores personales propios de la mujer, que demuestran la necesidad de tomar conciencia por ellas mismas y romper con los miedos y preocupaciones, mostrando al mundo que sí pueden lograrlo; el segundo las limitaciones que derivan de causas sociales; y el tercer grupo las que son consecuencia de las políticas públicas, representando este último el grupo que mayor cifra de limitantes recoge, lo cual evidencia la necesidad de un cambio en las políticas y programas públicos que incentiven y apoyen el emprendimiento femenino en México.

Figura 1. Limitaciones de la mujer empresaria mexicana. Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados.



Sin embargo, a pesar de la existencia de diversas limitaciones para la mujer emprendedora, muchas de ellas cuando emprenden tienen éxito y este se atribuye a la tenacidad, constancia y trabajo con que se desempeñan y a la necesidad de salir adelante y mejorar su calidad de vida y la de su familia. Según Paredes, Castillo y Saavedra (2019) el hecho de que muchas mujeres mexicanas emprendan por gusto y motivación personal y que se esfuercen en desafiar las barreras existentes y consigan posicionarse en el mercado, es un referente de que sí existen condiciones suficientes para emprender, y si logran sortear por ejemplo las relacionadas con fuentes de financiamiento, las probabilidades de que asuman los riesgos y logren vencerlos son mayores, (Escamilla y Caldera, 2013) y con ello la posibilidad no solo de crear nuevas empresas, sino también de consolidarlas en el mediano y largo plazo, lo cual beneficiaría no solo a las emprendedoras sino a la nación mexicana de manera global, un cambio de enfoque en algunos de los aspectos estudiados podría representar un impacto significativo en la economía mexicana.

Aunado a lo anterior y coincidiendo con Paz y Espinosa (2019) una vez que se conocen las problemáticas que enfrenta el emprendimiento femenino se deja abierta la posibilidad y el llamado a la búsqueda de soluciones.

De igual manera, puede concebirse como un incentivo para identificar las áreas de oportunidad, lo cual significa una ventaja en varios puntos pues el FMI (2019) establece que si los bancos aumentan la proporción de financiamiento a las mujeres el sector bancario sería más estable.

## **Reflexiones finales**

En los últimos años, la participación de la mujer en el mercado laboral y la creación de negocios propios se ha modificado, existiendo ahora mayor participación femenina en actividades económicas y productivas.

La independencia económica y el empoderamiento de las mujeres siguen siendo un imperativo a escala mundial para quienes se preocupan por la equidad y la diversidad, y también por la productividad y el crecimiento de sociedades y economías que además sean inclusivas.

La investigación demuestra que existen limitaciones que afectan el crecimiento y desarrollo de mujeres emprendedoras y también deja al descubierto la necesidad de que tomen conciencia por ellas mismas de lo que representan en la sociedad. También en lo relativo a las políticas públicas se evidencia la necesidad del cambio pues el trato desigual o discriminatorio puede marginar a las mujeres y obstaculizar su participación como personas productivas que contribuyen a la sociedad y a la economía de manera valiosa.

Las instituciones requieren crear conciencia de la gran fuente de competitividad y de productividad que representa la mujer que lidera un emprendimiento, hay que pensar en la reconstrucción de la economía como el arma para enfrentar la crisis a causa del COVID 19. Crear una cultura emprendedora resiliente, empoderada, de conocimiento y con las habilidades requeridas es crear los cimientos de una transformación que generará grandes beneficios para todos.

Una de las principales limitaciones del estudio fue el tipo de investigación documental basado en un análisis de las experiencias planteadas por diversos autores, por lo que solo se muestra evidencia exploratoria, pero se requiere hacer un estudio de campo sobre el tema, estableciendo muestras representativas de la población objetivo. Es importante destacar la necesidad de futuras investigaciones sobre la temática de la mujer emprendedora y sus limitantes contemplando un trabajo de campo riguroso que además aporte evidencia hacia estudios generales.

Hasta hace algunos años, el tema de la desigualdad de género no era prioridad para muchos países, pero el panorama ha estado cambiando y existe un impulso renovado. Las sociedades están reconociendo la importancia del rol de la mujer en el ámbito público y privado, y aunque este avance es lento, los cambios más pequeños pueden ser sorprendentemente poderosos, por lo cual evidenciar la situación de la mujer emprendedora y empresaria en esta investigación, espera ser un aliciente para modificar sus condiciones.

## Referencias

- Avolio Alecchi, B. E., y Di Laura Mendoza, G. F. (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista de La CEPAL*, 122, 35-62.
- Banco Mundial. (2016). *World Development Indicators*. Disponible en <https://databank.worldbank.org/data/download/site-content/wdi-2016-highlights-featuring-sdgs-booklet.pdf>
- Briseño Aguirre, N.L., Riveros Rosas, A. y Velázquez Rojas, K.G. (2018). *Mentoring para mujeres emprendedoras* [Ponencia]. XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.
- Briseño García, O., Briseño García, A., y López Lira Arjona, A. (2016). El emprendimiento femenino : un estudio multi-caso de factores críticos en el noreste de México . *Innovaciones de Negocios*, 13(25), 23-46.
- Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León [CAINTRA]. (2017). *Estadísticas y Programas para Mujeres Empresarias en México*. Disponible en <https://www.caintra.org.mx/wp-content/uploads/2020/04/Estad%C3%ADsticas-de-Mujeres-Empresarias-en-M%C3%A9xico.pdf>
- Camarena González, S.A., Barrón Romero, L.C., Alvarado Valera, E.G., y Martínez Llamas, B. (2016). Mujeres Emprendedoras: Desafíos y Oportunidades. *Edúcate con Ciencia*, 12(13), 219-230.
- Carranza González, E.L., Garza Bueno, L.E. y Zapata Martelo, E. (2018). Financiamiento a mujeres empresarias. *Ra Ximhai*, 14(1), 163-182.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. Recuperado el 31 de julio de 2020. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5818-mujeres-emprendedoras-america-latina-caribe-realidades-obstaculos-desafios>
- Compeán Flores, M.G., Belausteguigoitia Rius, I. y Navarrete Jiménez, M.M. (2015). *Una investigación sobre mujeres emprendedoras y propietarias de organizaciones familiares y no familiares en México*. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (CEDEF - ITAM).
- Escamilla Salazar, Z., y Caldera González. D.D.C. (2013). Análisis de los factores socioeconómicos y psicosociales en mujeres y hombres emprendedores nacientes en México. *Investigación Administrativa*, (111), 7-19.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2019). *Las mujeres y el crecimiento económico*. Disponible en <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2019/03/pdf/fd0319s.pdf>.
- Formichella, M. M., & Massigoge, J. I. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local* [Ponencia]. XI Congreso de Administración del MERCOSUR.

- Gananci, A. (2015). 8 obstáculos para empresarias (y cómo vencerlos). *Mujer Entrepreneur*. Recuperado el 7 de agosto de 2020. <https://www.entrepreneur.com/article/268347>
- García, A. K. (2019). Las brechas de género en el emprendimiento. *El Economista*. Recuperado el 7 de agosto de 2020. <https://www.economista.com.mx/economia/Las-brechas-de-genero-en-el-emprendimiento-20190217-0001.html>
- García Vences, D. E., Miranda Rosales, V., & Plata García, A. (2018). Obstáculos que enfrentan las mujeres al emprender una microempresa. Un estudio de caso. En *Dinámicas Urbanas y Perspectivas Regionales de los Estudios Culturales y de Género* (pp. 366-379). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, México.
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM]. (2020). *Entrepreneurs worldwide motivated to make a difference*. Disponible en <https://www.gemconsortium.org/latest-global-reports>
- Global Women Entrepreneur Leaders Scorecard. (2015). *Executive Summary DELL*. Disponible en <https://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/secure/en/Documents/2015-GWEL-Scorecard-Executive-Summary.pdf>
- Gobierno de México. (2015). *Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación*. Disponible en <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>
- Hablich, F., Bermúdez, CH., & Espinoza, E. (2018). Determinantes de la actividad emprendedora en la mujer de Hispanoamérica. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(5), 106-112.
- Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática [INEGI]. (2019). *Mujeres y hombres en México 2019*. Disponible en [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/MHM\\_2019.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2019.pdf)
- Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES]. (2003). *Las mujeres empresarias en México*. Disponible en [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100583.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100583.pdf)
- Maldonado, B., Lara, G., & Maya, A. (2016). La mujer como motor del desarrollo local: una experiencia puntual. *Revista San Gregorio*, Número especial sobre el desarrollo local, 91-107.
- Marulanda Valencia, F.A., Montoya Restrepo, I.A., & Vélez Restrepo, J.M. (2019). El Individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Universidad & Empresa*, 21(36), 149-174. doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6197>
- Organización de Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 1 de agosto de 2020. <https://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2016). *La lucha por la igualdad de género*. Disponible en: <https://www.oecd.org/mexico/Gender2017-MEX-es.pdf>

- Oyervides Villareal, M., Guerrero Ramos, L. & López Chavarría, S. (2015). La mujer empresaria en Coahuila: sus motivaciones para emprender y la conciliación entre la vida familiar y laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(7), 105-122.
- Paredes Hernández, S.P., Castillo Leal, M., & Saavedra García, M.L. (2019). Factores que influyen en el emprendimiento femenino en México. *Suma de Negocios*, 10(23), 158–167.
- Paz Calderón, Y., & Espinosa Espíndola, M.T. (2019). Emprendimiento femenino en México: Factores relevantes para su creación y permanencia. *Revista Tendencias*, XX(2), 116–137.
- Saavedra García, M.L., Camarena, M.E., (2015). Retos para el emprendimiento femenino en América Latina. *Criterio Libre*, 13(22), 129-152.
- Sabater Fernández, C. (2018). La mujer emprendedora: identidad profesional y factores culturales de género. *Femeris*, 3(2), 55-78. doi: <https://doi.org/10.20318/femeris.2018.4320>
- Santamaría Hernández, E., & Tapia Quintana, D. (2017). Emprendimiento y Género en México. *Centro de Análisis para la Investigación en Innovación CAIINNO*. Disponible en <http://www.caiinno.org/wp-content/uploads/2017/05/Genero-emprendimiento.pdf>
- Vallmitjana Palau, N. (2014). *La actividad emprendedora de los graduados IQS*. Tesis doctoral. Universidad Ramón Llul. Disponible en <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/145034/Tesis%20Nuria%20Vallmitjana%20Palau.pdf?sequence=1>
- Velázquez Rojas, K.G., Saavedra García, M.L. & Tapia Sánchez, B. (2017). *El techo de cemento en la empresaria mexicana* [Ponencia]. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. México.
- Zabludovsky, G. (1998). *Las mujeres empresarias en México: una fuerza económica emergente*. Universidad Nacional Autónoma de México-IBM.

## Una Mirada a la Universidad Emprendedora: el Caso de una Oficina de Enlace Industrial de una Universidad Pública.

Autor corresponsal:

María Catalina Rangel León

Maestrante de la Universidad de Guanajuato

[mc.rangelleon@ugto.mx](mailto:mc.rangelleon@ugto.mx)

Coautores:

Rubén Molina Sánchez

Profesor – Investigador de la Universidad de Guanajuato

[humanaruben@gmail.com](mailto:humanaruben@gmail.com)

Alejandra López Salazar

Profesor – Investigador de la Universidad de Guanajuato

[alelopez.salazar@yahoo.com](mailto:alelopez.salazar@yahoo.com)

Mesa 5. Emprendimiento e Innovación Social

Modalidad virtual, 29 y 30 de octubre de 2020, Argentina.

## Resumen.

En el actual contexto internacional, el conocimiento se convierte en el motor del desarrollo, ya que constituye la base de la estructura productiva y el determinante de la competitividad. De los actores principales para la generación de conocimiento se destacan las universidades cubriendo un papel prioritario mediante la incorporación de una tercera función, la de fomentar el desarrollo económico del entorno a través de la relación Universidad – Empresa, donde se promueva el emprendimiento universitario para la creación de empresas que atiendan las demandas del sector productivo. Una forma de promoción esta representada por la conformación de Oficinas de Enlace Industrial (OEI's), es así como el objetivo del presente trabajo de investigación es realizar un análisis descriptivo de una OEI de una universidad pública. La investigación se llevó a cabo mediante estudio de caso, a través de análisis cualitativo de tipo descriptivo, utilizando como técnicas de recolección de información la entrevista a profundidad y semiestructurada.

**Palabras clave:** universidad emprendedora, oficina de enlace industrial, transferencia de tecnología.

## Introducción.

La presente investigación representa una aproximación que se limita a la experiencia de una oficina de enlace de una universidad pública y forma parte de un trabajo de tesis de posgrado que se encuentra en proceso de desarrollo en la cual se identifica a la actual sociedad del conocimiento, en la que las universidades y/o centros de investigación se están convirtiendo en fuertes promotores del crecimiento económico regional. El papel de las instituciones de producción de conocimiento en el desencadenamiento de la innovación y el apoyo al crecimiento económico ha sido reconocido desde hace mucho tiempo y se ha reafirmado en diversos estudios empíricos (Castells y Hall, 1994; Saxenian, 1994; Rosemberg y Nelson, 1994; Audretsch, 1998; Jacob, 2000; Etzkowitz, 2004; Martínez y Corrales, 2011). Por lo anterior, resulta importante hablar del papel de la Universidad de Stanford en la creación del Silicon Valley o de la función del Massachusetts Institute of Technology en la creación y concentración de empresas de alta tecnología en la región de Boston, así como del llamado fenómeno de las telecomunicaciones de Cambridge en el Reino Unido.

Sin embargo, cabe señalar que la competitividad y el crecimiento dependen críticamente de la competencia, de la voluntad y de la libertad para innovar (Marshall, 1890; Krugman, 1991, 1994; Maillat, 1995; Porter, 1990, 1998; Nelson, 1996; Lundvall, 1992). La innovación en sí misma depende de la creación, aplicación y difusión del conocimiento. La incorporación de los conocimientos al proceso de innovación es la función básica de la actividad emprendedora (Schumpeter, 1991). Los nuevos conocimientos e ideas, por sí mismos, no tienen valor económico. Los logros de la investigación científica pueden dar lugar a reconocimiento científico, pero para el sistema económico siguen careciendo de relevancia si no se incorporan a técnicas aplicadas (Degroof y Roberts, 2004; Clark, 2004). Ejemplo de dichas técnicas aplicadas lo conforman las llamadas Oficinas de Enlace Industrial (OEI's) que tienen la responsabilidad de trasladar el conocimiento generado en las universidades -a través de sus grupos de investigación- hacia las empresas, a partir de contratos y/o celebración de convenios (Etzkowitz, 2004).

Ante esta problemática, resulta importante el estudio de las formas en las que los centros encargados de la creación del conocimiento pueden trasladarlo al sector productivo, de ahí la relevancia del presente estudio, que tiene como objetivo realizar un análisis descriptivo de una OEI de una



universidad pública. La investigación empírica se efectuó mediante un estudio de caso (Yin, 1989), utilizando análisis de datos cualitativos. La originalidad de la investigación se basa en lo poco estudiado del tema y que la universidad se encuentra ubicada en el ranking de las primeras 15 universidades en México (Saez, 2018), además, para 2020, ubicada entre las 100 mejores universidades de Latinoamérica de acuerdo con el Ranking Latinoamericano de Universidades QS., por lo que la presente investigación contribuiría a la literatura aportando información sobre las características de la OEI. En lo que se refiere a la estructura del presente, después de esta introducción, el estudio se divide en cinco secciones: en la primera se presenta el marco teórico de referencia; enseguida se detalla el método de investigación; en la subsecuente se presentan los resultados empíricos y la discusión del estudio de caso y, por último, se presentan las conclusiones e implicaciones para futuras investigaciones.

## **Marco teórico.**

### *La Nueva Función de la Universidad.*

El conocimiento puede ser generado por diferentes organizaciones, entre las que se encuentran: las universidades, organismos empresariales y organismos gubernamentales (Maldonado, 2008). En este contexto, el tema de las relaciones que guarda la universidad con su entorno ha sido objeto de una serie de estudios (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000; Castellanos et al., 2003) mismos que han evidenciado una relación entre las vinculaciones de la universidad con su entorno y la intensidad con que se realizan actividades de I+D+i que serán implementadas directamente por el sector productivo para una mayor competitividad. De ahí que para el presente trabajo de investigación, se tenga como tema de referencia los aportes de Etzkowitz y Leydesdorff (2000) quienes mencionan que en la relación Universidad – Empresa, cada actor tiene un rol específico, por ejemplo, a las universidades se les otorga un rol estratégico en sus relaciones con la industria eliminando las diferencias entre disciplinas y conocimiento. Al tiempo que las empresas buscan mejorar sus niveles de innovación para desarrollar nuevos productos, incorporación de nuevas tecnologías a sus procesos, diversificarse y obtener nuevos conocimientos, esto mediante la generación de alianzas con otras hélices, como los centros de investigación, parques tecnológicos, cámaras y entes de representación empresarial y universitarias, entre otros.

En apoyo a lo anterior Almario (2009) señala que las universidades deben contribuir a tres funciones: la producción de conocimiento, la transmisión y transferencia del mismo, además de contar con funciones sustantivas como la formación de profesionales, la investigación y la extensión (Revelo, 2004; Gutiérrez, 2007; Moncada, 2008; Castro et al., 2009).

De acuerdo con Luengo y Obeso (2013) la universidad tiene un rol importante en la contribución de la innovación empresarial, ellos mencionan que el 20% de las innovaciones del sector privado se basa en las investigaciones desarrolladas en las universidades públicas; sin embargo, en tiempos recientes se ha reducido la cooperación en materia de innovación entre estos dos actores, debido fundamentalmente a las barreras que perciben los directivos para colaborar con investigadores entre las que destacan los tiempos de acción y fines a alcanzar por las partes.

Moreno y Ruíz (2009) han analizado la contribución de las universidades públicas en el desarrollo económico de América Latina, dentro de sus conclusiones identificaron que las instituciones de educación superior e investigación deben tener el apoyo coordinado del estado y el sector

privado, que les permita su modernización y fortalecimiento de sus capacidades de enseñanza e investigación. Este respaldo debe integrarse en el compromiso de aprovechar y absorber las capacidades de las universidades mediante un intercambio de conocimiento por recursos que le permita a la universidad seguir operando.

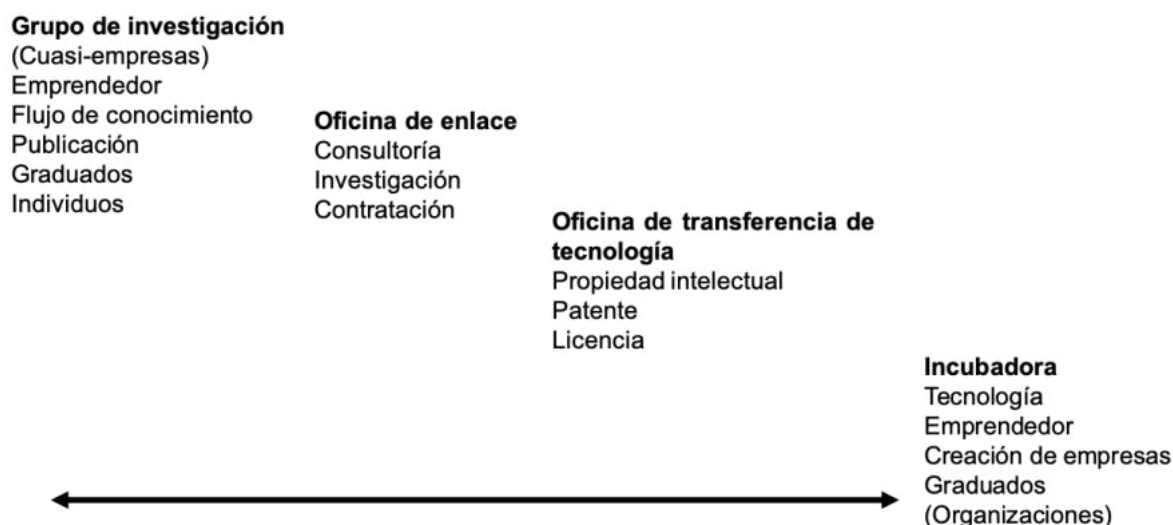
En el mismo sentido, Pineda, Morales y Ortiz (2011), indican que resulta importante fomentar una cultura empresarial en las universidades, impulsando la creación de empresas entre los estudiantes y personal académico y no solamente la idea de emplearse, resaltando el apoyo del estado a partir de la oferta de opciones de financiamiento que impulse el surgimiento de emprendimientos. Señalan que las interacciones entre las universidades y su entorno pueden tener diversos enfoques, entre los que destacan: el social, el cultural o el empresarial. Así mismo, sus relaciones con el entorno deberían responder a las propias necesidades de universidades y las necesidades de la sociedad, que no necesariamente son económicas, y que pueden ser de diferente índole, con ello se acompaña una innovación y generación de valor para las universidades, las empresas y el estado. Lo anterior sin forzar la interacción únicamente hacia un enfoque empresarial a partir de la transferencia de conocimiento, sino destacando la importancia de la vinculación de las instituciones de educación superior con el sector productivo (Celaya y Barajas, 2012). En este contexto, la universidad requiere una permanente revisión de las necesidades del entorno en el que se encuentra, la conformación de redes académicas y sociales, la creación de asociaciones intermedias, así como la adopción de un papel emprendedor (Odza, 1999). De ahí que la universidad está viviendo una revolución académica (Jacob, 2000; Etzkowitz, 2004), lo que conduce a la aparición de un tercer papel, más allá de la enseñanza y la investigación donde la universidad emprendedora es un instrumento clave de la innovación tecnológica (Etzkowitz y Leydesdorff, 2000).

### *La Universidad Emprendedora.*

El tema de la universidad emprendedora ha tomado gran importancia (Clark, 2004; Etzkowitz, 2004; Gibb, 2005), con la característica de ser un tipo de institución que no teme maximizar el potencial de comercialización de las ideas y conocimiento generado (Clark, 2004). En función de ello, la universidad reconoce la necesidad de una financiación diversificada que conlleve la obtención de un alto porcentaje de sus ingresos a través de fuentes ajenas al sector público (Gibb, 2005). Esa capitalización de los conocimientos de acuerdo con Etzkowitz (1998) requiere acoplar la estructura de los sistemas científico y económico de la sociedad y la superación de las fronteras tradicionales entre las universidades y otras organizaciones locales como las empresas e instituciones públicas, mediante el establecimiento de poderosos vínculos entre ellas.

Etzkowitz (2004) describe a la universidad emprendedora como una universidad proactiva en la aplicación del conocimiento generado al interior operando bajo un modelo de innovación interactivo, que parte de problemas en la industria y busca soluciones en la ciencia, en lugar de un modelo de innovación lineal, que parte de la investigación para pasar a su utilización en la industria. Es así como la universidad necesita realizar innovaciones organizativas, nuevos acuerdos sociales y nuevas vías de interacción a fin de cumplir con su nueva función: actuar como un actor económico por sí misma (Etzkowitz, 2004). Este cambio se puede observar en la figura 1. Coevolución y multilinealidad en la relación Universidad – Empresa, el proceso se inicia con la creación de una Oficina de Enlace Industrial (OEI) resultado de un grupo de investigación (cuasiempresas) conformados por profesores – investigadores y alumnos como generadores de nuevo

conocimiento, lo que supone dar un paso más allá de la producción de publicaciones y profesionales capacitados, para trasladar el conocimiento fuera de la universidad hacia su aplicabilidad. Las OEI tienen la responsabilidad de organizar las interacciones entre un departamento o grupo de investigación y un grupo de empresas interesadas en los conocimientos generados por éstos. Estas interacciones pueden llegar a convertirse desde reuniones individuales, la celebración de contratos de asesoramiento hasta presentaciones de un departamento ante un grupo de empresas.



En una segunda etapa del proceso, el conocimiento se traduce en una tecnología que es comercializada por una Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT), creada para identificar, patentar, comercializar y transferir la propiedad intelectual, así como para realizar estudios de mercado y buscar apoyo para el desarrollo tecnológico. Así pues, la OTT funciona como un doble mecanismo de búsqueda, trasladando de la universidad la tecnología generada en los grupos de investigación para su posicionamiento y uso en el mercado.

En una tercera etapa del proceso, el conocimiento y la tecnología han sido materializados en una empresa y son trasladados fuera de la universidad de manos de un emprendedor. Los proyectos de creación de empresas a menudo se localizan dentro de los edificios académicos, en una organización formal como, incubadoras de negocios, que proporcionan espacio y asistencia de otra índole a las empresas nacientes procedentes de la investigación académica. Como resultado final de este proceso se encuentra la creación y promoción de la cultura emprendedora, definida sobre todo como una cultura abierta al cambio y a la búsqueda y explotación de oportunidades para la innovación y el desarrollo. En teoría, en función de este compromiso, el espíritu emprendedor y la creación de empresas se convierten en parte de la estrategia básica de las universidades y la universidad tradicional, docente e investigadora, se transforma en una universidad emprendedora (Etzkowitz, 2004).

En consecuencia, resulta necesario realizar transformaciones significativas en el plano organizativo de las universidades. Desde este punto de vista, se ha argumentado que las universidades emprendedoras son administradas de tal manera que se muestran capaces de responder con flexibilidad y estratégicamente a las oportunidades en el entorno. Clark (2004) lo describe como tener un fuerte núcleo de dirección que asume un modelo de autonomía conseguido por iniciativa propia (en contraposición al ingreso por fuentes públicas) transversal a los departamentos académicos.

En resumen, se reconoce comúnmente en la literatura la necesidad de que las universidades se comprometan en mayor medida con la comunidad como parte de una estrategia de aprendizaje organizacional y, asimismo, existe un reconocimiento general de que la creación de incubadoras, OTT, la protección de las patentes y demás disposiciones no son tan importantes como la apertura y la integración, tanto de un modo formal como informal, de las relaciones activas de la universidad con los agentes sociales relevantes interesados en ella. Ello implica de acuerdo con Gibb (2005) el fomento de una gama más amplia de actividades y grados interdisciplinarios y la creación de centros relacionados; el mayor reconocimiento de la responsabilidad en el desarrollo personal de los estudiantes y el personal de la universidad, en particular de aquellas capacidades relacionadas con el futuro social y económico; el proceso de aprendizaje a lo largo de toda la vida profesional; la contratación de personal emprendedor y de dirigentes emprendedores como agentes de cambio, incluyendo la apertura de los puestos académicos a un abanico más amplio de perfiles mediante las figuras de profesores adjuntos e invitados; la constitución de los sistemas de recompensas que vayan más allá de los criterios actuales investigadores, de publicaciones y de enseñanza y, en general, la garantía de que el concepto de educación en el espíritu empresarial penetra en las universidades, siendo asumido por figuras clave del personal e integrado en los planes de estudios para su evaluación permanente.

### *Debate sobre Universidad Emprendedora.*

Se debe señalar respecto a la universidad emprendedora el debate que se mantiene acerca de si la tercera función referente a abonar al desarrollo económico y social debe integrarse a la universidad. Se argumenta que la implicación de los investigadores en la transferencia de los resultados científicos en tecnologías y productos entra en conflicto con su misión de investigación. El conflicto surge entre el interés financiero de la empresa y el desarrollo de una idea de investigación como un fin en sí mismo (Napolitano y Riviezzo, 2008). Etkowitz (2004) ha señalado que, como sucedió en el pasado cuando la investigación se integró con la enseñanza, se podría esperar que esta nueva función de desarrollo económico y social será integrada en la universidad. Todos los posibles conflictos pueden ser gestionables con normas para regular la participación del personal docente en la nueva empresa, el registro de patentes, etc.

Chiesa y Piccaluga presentan diversas razones que justifican la explotación de los resultados de la investigación por parte de las universidades entre las que se encuentran:

- El descenso de los fondos públicos disponibles para financiar la investigación en las universidades.
- Dado que la principal materia prima para el desarrollo económico es el conocimiento, desde las instituciones surge un interés cada vez mayor por mejorar su disponibilidad.
- La autonomía cada vez mayor de las universidades en un escenario más competitivo provoca que se adopten políticas más activas en transferencia de conocimiento.
- La transferencia de los resultados de la investigación se relaciona, en algunos casos, con la calidad de la misma; por ello, para los investigadores, especialmente para los más jóvenes, puede suponer un medio de afianzarse en la universidad o, al menos, obtener ingresos adicionales (Chiesa y Piccaluga, 2000).

Por otro lado, los mismos autores desarrollan también varios argumentos que se suelen utilizar para justificar el rechazo hacia la implicación de la universidad en labores de comercialización de los resultados de la investigación (Chiesa y Piccaluga, 2000).

- La creciente atención de la universidad hacia la comercialización de resultados de la investigación puede perjudicar a la investigación básica, que, al ser más difícil de comercializarse puede dejar de resultar atractiva.
- La comercialización de los resultados puede perjudicar la publicación de estos.
- Las recompensas derivadas de la comercialización tenderán a concentrarse en aquellos departamentos universitarios cuyas investigaciones den lugar a conocimientos fácilmente comercializables. Lo que puede generar disparidades y conflictos entre ellos.
- Las normativas de la universidad o las leyes de algunos países no favorecen la transferencia de resultados de la investigación.
- Ausencia de capacidades para la comercialización en la universidad que, en muchos casos, tampoco tiene interés en dedicar recursos a la adquisición de estas capacidades.
- El uso creciente de financiación privada puede impulsar a las universidades a vender los resultados de la investigación a su coste marginal, lo que no permitiría cubrir otros costes fijos de la investigación.
- Posibilidad de un dilema ético en la universidad, al considerar que la comercialización no es compatible con la misión de la universidad de extender y difundir el conocimiento (Lee y Win, 2004).

De lo anterior, Kirby et al. (2011) señalan que la superación de estas barreras debe venir determinada por dos factores principales. En primer lugar, por un cambio en la cultura en las universidades; y en segundo lugar, por una transformación de la política que se aplica a la universidad. Ambos factores deben evolucionar de forma conjunta, ya que una política que no concuerde con la cultura existente en la universidad no obtendrá resultado.

Es así como con lo presentado con anterioridad de acuerdo con una revisión de la literatura, para fines del presente trabajo de investigación, la intensión de estudio se centrará en el análisis de la primer etapa de acuerdo con el modelo de coevolución y multilinealidad en la relación Universidad – Empresa de Etzkowitz (2004).

## **Metodología.**

El presente estudio de caso (Yin, 1989) se realizó con un enfoque cualitativo (Angrosino, 2017) del tipo descriptivo (Muecke, 2003) aplicado a una de las OEI's de una universidad pública.

Las unidades de muestreo para la investigación fueron organizaciones, grupos y personas debido a que se realizaron entrevistas al titular de una OEI de una universidad pública, donde, los titulares y colaboradores/empleados son personas, las OEI son grupos de personas y la universidad pública es la organización.

Las unidades de análisis correspondieron a: prácticas, procesos y episodios. Las prácticas correspondieron a las actividades rutinarias de la OEI; los procesos a actividades, tareas y acciones que suceden y han sucedido de manera sucesiva o simultánea. Finalmente, los episodios correspondieron a sucesos sobresalientes en la conformación de la OEI.

Como técnicas de recolección de información se optó por la entrevista a profundidad y entrevista semiestructurada. De acuerdo con Vasilachis de Gialdino (2006) el investigador en la entrevista a profundidad prepara un guion temático sobre lo que quiere que hable el entrevistado. Las preguntas que se realizan son abiertas. El entrevistado puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guion inicial pensado por el investigador cuando se presentan temas emergentes que es preciso explorar. El investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del entrevistado los temas que son de interés para el estudio, enlazando la conversación de una forma natural.

Así mismo, la entrevista en profundidad es una forma poco estructurada a través de la que hacer acopio de una amplia información y registrar variables no esperadas. Desde la interacción que proporciona la entrevista se pueden obtener gran cantidad de datos sobre materias sobre las que los entrevistados tienen un conocimiento directo. Por otro lado, el papel de las entrevistas puede variar a lo largo de la investigación. Las entrevistas llevadas a cabo en los primeros momentos de la investigación pueden tener una función claramente orientadora y preparatoria. Estas entrevistas adquieren la categoría de entrevistas especializadas, en tanto que tienen lugar con expertos y nos proveen de información especialmente relevante para definir los problemas a investigar. El trabajo de campo se puede apoyar también en la realización de entrevistas con los que podríamos denominar entrevistados especiales. Éstas se suelen realizar a individuos ubicados en un lugar especial en relación con el objeto por lo que pueden proporcionar información relevante para definir las líneas del trabajo. A partir de aquí, se continuará recogiendo datos a través de una entrevista cuyo nivel de estructuración dependerá del grado de definición que el objeto de estudio haya adquirido en este punto de la investigación. De este modo, el guión de entrevista a manejar no tiene por que ser fijo, sino que se puede y debe reelaborar al hilo de las informaciones aportadas por los distintos entrevistados. A medida que se avanza en el proceso de investigación las categorías de análisis se irán delimitando, por lo que algunos de los temas iniciales a tratar se han de eliminar (Valles, 1997).

Para la entrevista a profundidad se realizó un guion de entrevista con base en los estudios de O'Shea et al. (2008); Aceytuno y Paz (2018) y Aceytuno (2011) quienes proponen una serie de factores explicativos para fomentar el emprendimiento universitario con las siguientes categorías de análisis: 1) atributos personales del titular, 2) factores institucionales, 3) recursos organizativos, 4) factores externos o ambientales, 5) disponibilidad de capital de riesgo, 6) contexto tecnológico y empresarial, 7) identificación de una oportunidad tecnológica.

Por otro lado, la observación participante tuvo como herramienta la aplicación de entrevista semiestructurada, en donde se tenían como categorías de análisis: 1) formación y experiencia profesional, 2) participación en la empresa, 3) futuro laboral. Cada una de las categorías anteriores abonaron para el cumplimiento del objetivo de la presente investigación.

La entrevista a profundidad fue realizada al titular de la Oficina de Enlace Industrial en 4 sesiones diferentes con una duración total de 4:45:00 horas, mientras que las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a 3 de los colaboradores de la oficina con una duración promedio de 10 minutos cada una. El período de levantamiento de datos fue del 31 de octubre al 5 de noviembre de 2019.

Para el análisis de la información se optó por el uso del software Atlas.ti v7 mediante la codificación abierta y axial, para la creación de redes semánticas de análisis con categorías y dimensiones.

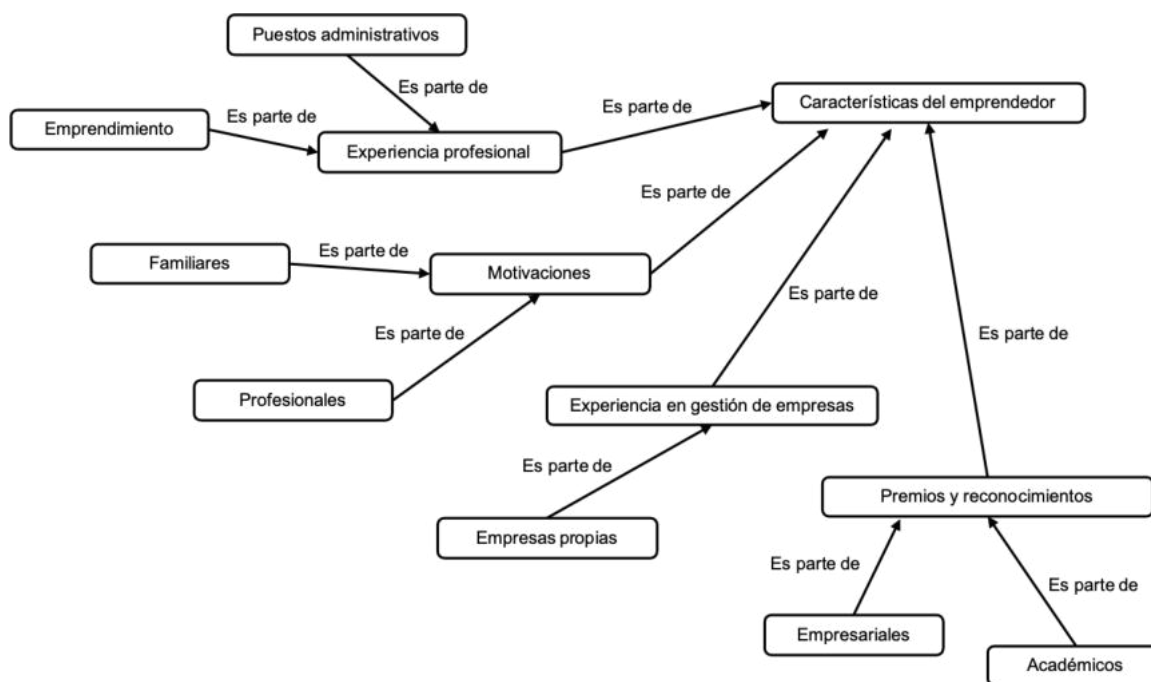
## Análisis de resultados y discusión.

Los resultados de la presente investigación revelan de acuerdo con lo concluido por O'Shea et al., 2008 que el fomento y dirección de las OEI's será el reflejo de las acciones individuales y dependerá, en gran medida, a factores personales del titular a cargo de la OEI su conformación. La personalidad, las habilidades, la trayectoria profesional y disposición a implicarse en actividades empresariales serán algunos de dichos factores. Para el caso del titular entrevistado en la presente investigación se encontró que es su experiencia profesional centrada en la investigación, docencia y emprendimiento desde una edad muy corta los factores que hacen que él impulse la conformación de la OEI que lidera.

Por otro lado, tomando en consideración la clasificación de Roberts (1991) se pueden identificar cuatro categorías de determinantes que se pueden enmarcar dentro de los atributos personales del titular de la oficina como un buen líder, las cuales son:

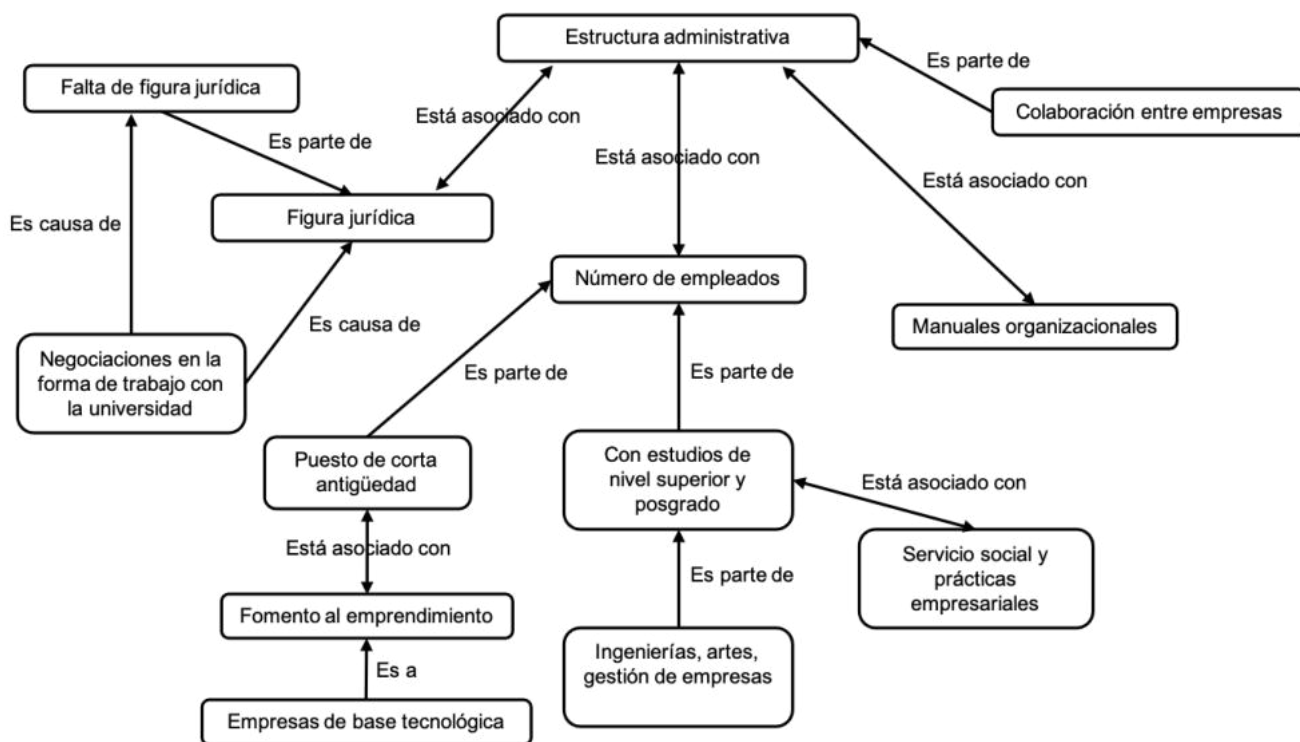
- Antecedentes familiares. En donde con base en esi se viene de antecedentes familiares de empresarios puede ser un factor determinante en la decisión de crear una empresa tecnológica.
- Educación, el sexo y la edad. Estudios de posgrado y una edad madura promueven la decisión de crear una empresa.
- Experiencia profesional. La experiencia en creación de empresas se considera especialmente positiva para la creación de una empresa.
- Objetivos y motivaciones. La necesidad de logro y reconocimiento representan otro de los factores clave para la creación de una empresa.

De ahí, que cada una de las características con las que cuenta el titular cubren las características de atributos de acuerdo a lo descrito en renglones anteriores, ya que de acuerdo a la narrativa del titular de la oficina viene de una familia con antecedentes orientados al emprendimiento, con edad madura y formación profesional de estudios de posgrado y con motivaciones orientadas a la familia y desarrollo profesional. Véase figura 2. Red semántica características del emprendedor.



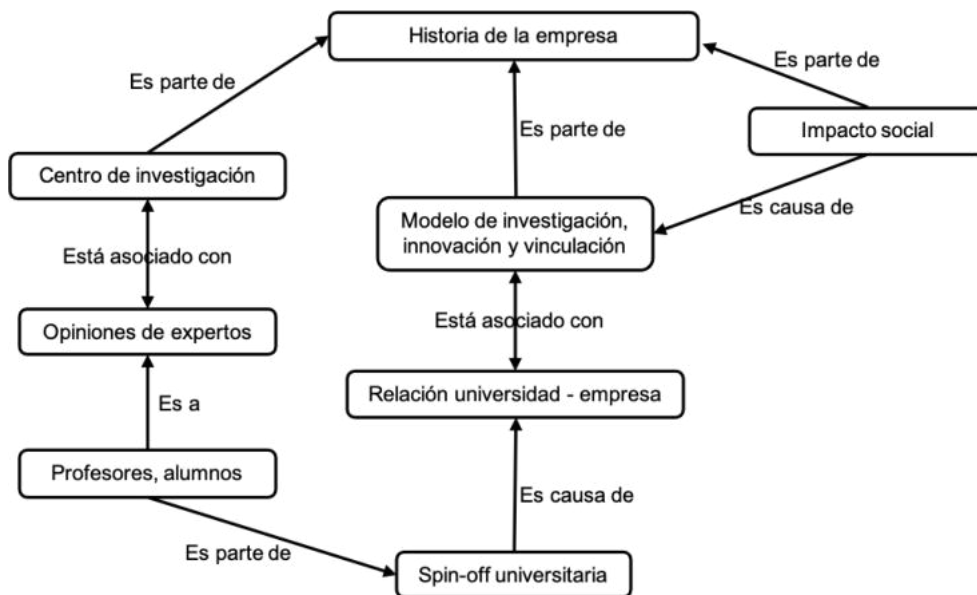
Respecto a la estructura administrativa de la OEI, Parker y Zilberman (1993) afirman que la forma idónea de trabajo se encuentra en la constitución de una figura de operación jurídica diferente a la universidad, sin embargo, Colyvas et al. (2002) mencionan que no será un determinante para su correcto funcionamiento. Para el caso de estudio, la OEI no cuenta en la actualidad con una figura jurídica diferente a la universidad, sin embargo, hace referencia a que se han llegado a acuerdos con la propia universidad de manera que dicha dependencia no limite el correcto funcionamiento ante el sector productivo, siendo especialmente cuidadosos en los tiempos de entrega y agilidad en los procesos.

Por otro lado, los empleados de la oficina representarán mayores ventajas para la coevolución de la relación Universidad – Empresa si cuentan con estudios de nivel superior y posgrado (Etzkowitz, 1998; Siegel et al., 2003) situación que la oficina estudiada cubre íntegramente, al tener profesionales de nivel superior y posgrado como practicantes, personal de servicio social y/o profesional, así como estudiantes que han sido motivados para formar parte del equipo que está conformado en la oficina. Cabe mencionar que el equipo es multidisciplinario de áreas como ingenierías, económico-administrativas y artes. Véase figura 3. Red semántica estructura administrativa de la OEI.



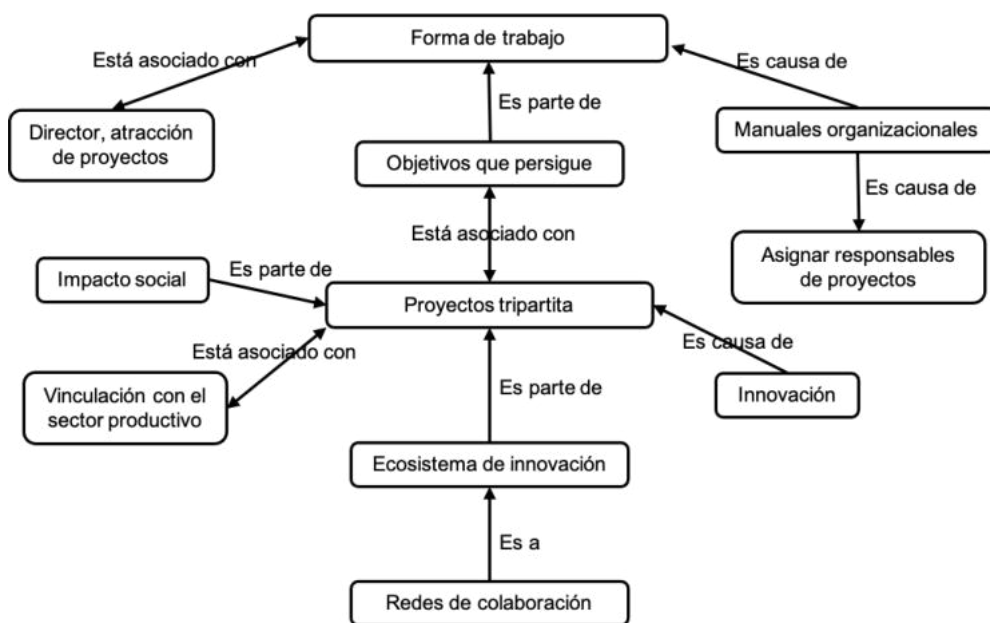
Sumado a lo anterior, dentro de la estructura administrativa y como parte de la historia de la OEI, es importante mencionar, se encontró información referente a emprendimiento surgido a partir de la OEI, mismos que ofrecen servicios complementarios a los que ofrece la oficina o inclusive semejantes y que más que representar una amenaza, representan una oportunidad y fortaleza de la oficina pues promueve directamente el emprendimiento (acotando el proceso de coevolución de 3 etapas a sólo 1 etapa) y teniendo como resultado formas de colaboración futuras entre la oficina y las empresas creadas a partir de ella, impulsando así la conformación de nuevas empresas de base tecnológica surgidas a partir de una iniciativa promovida por la universidad como lo mencionan Aceytuno y Paz (2008), una forma de creación de nuevas empresas spin-off que contribuirán por si mismas al desarrollo económico regional (Etzkowitz y Leydesdorff, 1997, 2000; Kaufmann y Tödtling, 2001; Numprasertchai e Igel, 2005). Véase figura 4. Red semántica historia de la empresa.





Para complementar, del análisis de la información obtenida a partir de las entrevistas semiestructuradas, se detectó el interés por los colaboradores de la oficina por crear sus propias empresas, lo que sustenta lo comentado con anterioridad respecto a la OEI analizada como detonante de emprendimiento estudiantil universitario. La función principal de la OEI en su forma de trabajo estará marcada por la vinculación del conocimiento con el sector productivo (Etzkowitz, 2004), determinante que cumple la oficina objeto de estudio, teniendo como objetivo principal ofrecer servicios tecnológicos para el sector productivo atendiendo sus necesidades específicas. Haciendo fuerte énfasis en las redes de colaboración entre los agentes que se involucran y aquellos que rodean a la propia universidad y cada uno de sus colaboradores.

Como lo mencionan Etzkowitz y Leydesdorff (2000) será a partir de la relación de vinculación Universidad – Empresa – Gobierno la manera en que se complete la transferencia de tecnología y conocimiento para un desarrollo económico regional, a través del fomento de la innovación siempre con un impacto social positivo. Es con lo anterior como la oficina fomenta la relación Universidad – Empresa – Gobierno, trabajando bajo un enfoque tripartita. Véase figura 5. Red semántica forma de trabajo de la OEI.



## **Conclusiones.**

Con la presente investigación se puede concluir en una forma de trabajo de una OEI en donde las características del titular marcan pauta en la forma de trabajo de la oficina, favoreciendo su experiencia profesional, antecedentes familiares y motivaciones para lograr, a partir de la oficina, fomentar el emprendimiento directamente, pasando de la primera fase del proceso de coevolución y multilinealidad en la relación Universidad – Empresa a la tercera directamente.

Aquellas características del titular de la oficina que se encontraron están constituidas por: antecedentes familiares orientados al emprendimiento, experiencia profesional en dirección de empresas y/ instituciones de diversa índole, formación profesional a nivel posgrado, experiencia en gestión de empresas, motivaciones profesionales y familiares hacia el desarrollo profesional, así como haber llegado a una edad adulta.

Respecto a las características en cuestiones de estructura administrativa de la oficina resalta la importancia de por lo menos, construir acuerdos con la universidad para una autonomía en la forma de trabajo, para atender las necesidades en tiempo y forma con el sector productivo (en el caso de no contar con una figura jurídica independiente a la universidad), fomentando la realización de proyectos tripartita (relación Universidad – Empresa - Gobierno) a través del fomento de la innovación y las redes de colaboración para tener un impacto social.

Así mismo, como forma de trabajo de la oficina, el titular será el encargado principal de la atracción de proyectos y relaciones públicas, el personal que labore en la oficina deberá cubrir estudios de nivel superior hasta posgrado, con intereses orientados a la investigación, así como a la administración de proyectos.

Dichas características han permitido a la OEI fomentar el emprendimiento de base tecnológica a través de los atributos personales del titular, así como los recursos organizativos, cubriendo así 2 de los factores explicativos para fomentar el emprendimiento universitario, sin embargo, queda por analizar, los restantes factores explicativos referentes al contexto institucional y general en el que se desenvuelve la universidad lo que permita un análisis integral del fenómeno. Es así como se exponen en el siguiente apartado las implicaciones para futuras investigaciones.

## **Implicaciones para futuras investigaciones.**

La presente investigación tuvo como limitante el centrar los esfuerzos en la primer etapa del modelo de coevolución y multilinealidad en la relación Universidad – Empresa de Etzkowitz (2004), lo que representa una oportunidad para futuras líneas de investigación, abarcando las 2 etapas restantes referentes a: 1) el conocimiento traducido en una tecnología siendo trasladado por una Oficina de Transferencia de Tecnología (OTT) y 2) el conocimiento y la tecnología han cristalizado en una empresa y se trasladan fuera de la universidad de manos de un emprendedor para completar el proceso.

Así mismo, se realiza el análisis de los atributos personales del titular, así como los recursos organizativos de la oficina, sin embargo, se deberá realizar el análisis de los restantes factores explicativos referentes al contexto institucional y general en el que se desenvuelve la universidad, lo que permita un análisis integral del fenómeno.

## Referencias.

- Aceytuno, T. (2011). *Las oportunidades empresariales desde una perspectiva temporal: un análisis basado en los ciclos largos de la economía y la innovación*; Tesis de Licenciatura. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- Almario, F. (2009). *Relaciones Universidad – Empresa – Estado: Experiencias y visiones desde la Universidad y Estado*, España, 29-52.
- Audretsch, D. (1998). Agglomeration and the location of innovative activity. *Oxford Review of Economic Policy*, 14 (2). doi: <https://doi.org/10.1093/oxrep/14.2.18>
- Casas, R. (1997). *El gobierno: hacia un nuevo paradigma de política para la vinculación*. En: R. Casas, M. Luna (coords.). *Gobierno, academia y empresas en México. Hacia una nueva configuración de relaciones*. México: Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.
- Castellanos, O., Chávez, R. y Jiménez, C. (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22, 145-156.
- Castells, M. y Hall, P. (1994). *Technopoles of the world. The making of twenty-first century industrial complexes*, Routledge, Londres.
- Castro, E., Olmos, J. y Manjarrés, L. (2009). Transferencia de conocimiento en los grupos de investigación de ciencias humanas y sociales: la influencia de los factores organizativos. XIII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Cartagena de Indias, Colombia. Noviembre.
- Celaya, M. y Barajas, M. (2012). La Academia y el sector productivo en Baja California. Los actores y su capacidad de vinculación para la producción, difusión y transferencia del conocimiento y la innovación. *Revista Región y Sociedad*, 24 (55), 41-80.
- Chiesa, V. y Piccaluga, A. (2000). Exploitation and diffusion of public research: the case of academic spin-off companies in Italy. *R&D Management*, 30(4), 329-340.
- Clark, B. (2004). *Sustaining Change in Universities*. Society for Research into Higher Education. Open University Press. Londres.
- Degroof, J. y Roberts, E. (2004). Overcoming weak entrepreneurial infrastructures for academic spin-off ventures. *Journal of Technology Transfer*, 29, 327-352. doi: <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000034126.23592.23>
- Etzkowitz, H. (1998). The norms of entrepreneurial science: cognitive effects of the new university-industry linkages. *Research Policy*, 27, 823-833.
- Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, 1 (1).
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (eds) (1997). *Universities and the global knowledge economy: a triple helix university – industry - government relation*. Ed. Printer, Londres.

- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research policy*, 29(2), 109-123. doi: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Gibb, A. (2005). Towards the entrepreneurial university: entrepreneurship education as a lever for change. *Policy paper*, 3, 1-46.
- Gutiérrez, C. (2007). Libre comercio y autonomía universitaria, un dilema actual: el caso colombiano. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 5 (2), 605-636.
- Jacob, M. (2000). Mode 2 in context: The contract researcher, the university and the knowledge society. *The future of knowledge production in the academy and open university press*. M. Jacob and T. Hellström. Philadelphia: The Society for Research into Higher Education, 11-27.
- Kaufmann, A. y Tödtling, F. (2001). Science–industry interaction in the process of innovation: the importance of boundary-crossing between systems. *Research policy*, 30(5), 791-804. doi: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(00\)00118-9](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(00)00118-9)
- Kirby, D., Guerrero, M. y Urbano, D. (2011). The theoretical and empirical side of entrepreneurial universities: An institutional approach. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(3), 302-316.
- Krugman, P. (1991). *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge.
- Krugman, P. (1994). Location and competition: notes on economic geography, en Rumelt R.P., Schendel D.E., Teece D.J. (eds.). *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston.
- Lee, J. y Win, H. (2004). Technology Transfer between University Research Centers and Industry in Singapore. *Technovation*, 24 (5), 433-442. doi: [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00101-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00101-3)
- Luengo, M. y Obeso, M. (2013). El Efecto de la Triple Hélice en los Resultados de Innovación. *Revista de Administración de Empresas*, 53 (4), 388-399. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000400006>
- Lundvall, B. (1992). *National system of innovation. Towards a theory of innovation and interactive learning*, Pinter, Londres.
- Maillat, D. (1995). Territorial dynamic, innovative milieus and regional policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 7(2), 157-165. doi: <https://doi.org/10.1080/08985629500000010>
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics* Macmillan. London (8th ed. Published in 1920).
- Martínez, A. y Corrales, M. (2011). *Administración de Conocimiento y desarrollo basado en conocimiento. Redes e innovación*. México. Ed. Cengage Learning, 62.
- Moncada, J. S. (2008). La Universidad: un acercamiento histórico-filosófico. *Ideas y valores*, 57(137), 131-148.
- Moreno, J. y Ruiz, P. (2009). *La educación superior y el desarrollo económico en América Latina*. CEPAL, Naciones Unidas, Serie Estudios y perspectivas. México.

- Napolitano, M. y Riviezzo, A. (2008). The institutional education and training for entrepreneurship development in the Italian universities. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(6), 665-685. doi: <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.023833>
- Nelson, R. R. (1996). National innovation systems: a retrospective on a study. In *Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise* (pp. 381-409). Palgrave Macmillan, London.
- Numprasertchai, S. y Igel, B. (2005). Managing knowledge through collaboration: multiple case studies of managing research in university laboratories in Thailand. *Technovation*, 25(10), 1173-1182. doi: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.001>
- O'Shea, R., Chugh, H. y Allen, T. (2008). Determinants and consequences of university spinoff activity: a conceptual framework. *The Journal of Technology Transfer*, 33(6), 653-666. doi: <https://doi.org/10.1007/s10961-007-9060-0>
- Odza, M. (1999). What does the AUTM licensing survey mean. *Technology Access Report*, 20(1999), 13-14.
- Parker, D. y Zilberman, D. University Technology Transfers: Impacts on Local and U.S. *Economies Contemporary Policy Issues*, 11, 87-99, 1993. doi: 10.1111/j.1465-7287.1993.tb00382.x
- Parker, D. y Zilberman, D. (1993). University technology transfers: impacts on local and US economies. *Contemporary Economic Policy*, 11(2), 87-99. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1465-7287.1993.tb00382.x>
- Pineda, K., Morales, M. y Ortiz, M. (2011). Modelos y mecanismos de interacción universidad-empresa-Estado: retos para las universidades colombianas. *Equidad y desarrollo*, 1(15), 41-67. doi: <https://doi.org/10.19052/ed.193>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantages of Nations*. The Free Press. Nueva York.
- Porter, M. (1998). The Competitive Advantage of the Inner City, en Porter M.E., On Competition, Harvard Business School Press, Boston. *R&D Management*, 30 (2000), 329-339
- Revelo, J. (2004). Normas, reflexiones y realidades sobre la educación superior en los países miembros del Convenio Andrés Bello. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Rodeiro, D. (2008). La creación de empresas en el Sistema Universitario Español. 1a ed., Servizo de Publicaciones e Intercambio Científico, Santiago de Compostela.
- Rosenberg, N. y Nelson, R. (1994). American universities and technical advance in industry. *Research policy*, 23(3), 323-348. doi: [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)90042-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)90042-6)
- Saez, C. (2018). Ránking de Universidades de México 2018. *América Economía Intelligence*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/ranking-de-universidades-de-mexico-2018>
- Saxenian, S. (1994). *Regional Advantage, Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*, Harvard University Press, Cambridge.
- Schumpeter, J. (1991). *Comments on a plan for the study of entrepreneurship*.

- Siegel, D., Waldman D., Atwater L. y Link A. (2004). Toward a Model of the Effective Transfer of Scientific Knowledge from Academicians to Practitioners: Qualitative Evidence from the Commercialization of University Technologies. *Journal of Engineering and Technological Management*, 21 (1-2), 115-142. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2003.12.006>
- Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.

## La Intención Emprendedora y la Innovación Social en los Estudiantes Universitarios<sup>1</sup>

**Dr. Rubén Molina Sánchez<sup>2</sup>**

**Universidad de Guanajuato**

**Campus Celaya-Salvatierra**

**humanaruben@gmail.com**

**Dra Patricia Hernández García<sup>3</sup>**

**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**

**phernand\_9918@yahoo.com.mx**

---

<sup>1</sup> con base a Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey ( GUESSS) en Sieger, P. (2014). Student Entrepreneurship across the globe: a look at intention and activities. Global University Entrepreneurial spirit students' survey. Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship. University of St. Gallen.

<sup>2</sup> Profesor-Investigador de la Universidad de Guanajuato del Campus Celaya-Salvatierra del Departamento de Finanzas y Administración

<sup>3</sup> Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Facultad de Contaduría y Administración

## **Resumen**

El presente trabajo que presentamos forma parte de una investigación más extensa a nivel nacional e internacional desarrollada durante el periodo del 2016-2017, sobre el espíritu emprendedor de estudiantes universitarios y concretamente en este capítulo compartimos el apartado de la comparación de las competencias de emprendimiento hacia la innovación social en estudiantes de las Ciencias Sociales y Administrativas, entre una muestra de universidades en México y dos países de la a nivel Internacional como Canadá y Suiza. Los resultados que presentamos en forma descriptiva permiten reflexionar sobre la necesidad de desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en la formación de futuros profesionistas focalizados a emprender negocios innovadores, exitosos y sobre todo orientados a tener un impacto social y beneficios colectivos y sustentables.

Los resultados que presentamos en forma descriptiva contribuyen a que los programas educativos en nuestras universidades incursionen en el rediseño de sus contenidos, haciendo énfasis en competencias que se encuentran con un status de débiles hacia el emprendimiento e innovación social de los estudiantes de los diferentes programas, así como reforzar nuestras fortalezas para consolidarnos como universidades que forma futuros profesionistas emprendedores con innovación social.

Se aplico un instrumento estandarizado a nivel internacional denominado Global University Entrepreneurial Spirit Students Survey (GUESSS), sobre el espíritu emprendedor, dentro del cual en este reporte logramos realizar un analisis descriptivo de las competencias hacia la innovación social en los estudiantes de Universidades en México en comparación con Canada y Suiza.

**Palabras claves:** espíritu emprendedor e innovación social

## **Introducción**

Como lo expresamos anteriormente el informe de este trabajo forma parte de un proyecto de investigación más extenso a nivel nacional e internacional, para realizar un diagnóstico del espíritu emprendedor universitario y en especial para compartir en esta obra editorial tomamos las bases de datos para alcanzar el objetivo de analizar en forma descriptiva las competencias de emprendimiento hacia la innovación social en los estudiantes universitarios de las Ciencias Sociales, Económico-Administrativas de tres universidades en México y al mismo tiempo hacer un estudio comparativo entre dos universidades a nivel Internacional.

El problema socioeconómico actual que vive nuestro país y la motivación que mueve a los investigadores de la presente ponencia es la difícil situación precaria que atravieza nuestro México, en cuanto a los altos índices de pobreza, pobreza extrema y desigualdad social de la última década, como profesores e investigadores no podemos permanecer pasivos e inactivos y más bien poner manos a la obra para revertir desde nuestro diferentes ambitos las cifras de los diferentes indicadores que comparte continuamente el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL 2016), como en el cuadro 1 podemos afirmar que más del 43% de la población en México se encuentra en pobreza con algunas de las carencias sociales vitales, por ello es importante que como universitarios desarrollemos conciencia social y congruencia con nuestra misión y valores en la formación de futuros profesionistas y emprendedores con una visión a proyectos con impacto e innovación social.



## Cuadro 1

### Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2016



**Cuadro 1**  
**Medición de la pobreza, Estados Unidos Mexicanos, 2016**  
**Porcentaje, número de personas y carencias promedio por indicador de pobreza, 2008-2016**

Indicadores	Estados Unidos Mexicanos														
	Porcentaje					Millones de personas					Carencias promedio				
	2008	2010	2012	2014	2016	2008	2010	2012	2014	2016	2008	2010	2012	2014	2016
<b>Pobreza</b>															
Población en situación de pobreza	44.4	46.1	45.5	46.2	43.6	49.5	52.8	53.3	55.3	53.4	2.8	2.6	2.4	2.3	2.2
Población en situación de pobreza moderada	33.3	34.8	35.7	36.6	35.9	37.2	39.8	41.8	43.9	44.0	2.4	2.2	2.0	1.9	1.9
Población en situación de pobreza extrema	11.0	11.3	9.8	9.5	7.6	12.3	13.0	11.5	11.4	9.4	3.9	3.8	3.7	3.6	3.5
Población vulnerable por carencias sociales	32.3	28.1	28.6	26.3	26.8	36.0	32.1	33.5	31.5	32.9	2.0	1.9	1.8	1.8	1.7
Población vulnerable por ingresos	4.7	5.9	6.2	7.1	7.0	5.2	6.7	7.2	8.5	8.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Población no pobre y no vulnerable	18.7	19.9	19.8	20.5	22.6	20.9	22.8	23.2	24.6	27.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>Privación social</b>															
Población con al menos una carencia social	76.6	74.2	74.1	72.4	70.4	85.5	85.0	86.9	86.8	86.3	2.4	2.3	2.2	2.1	2.0
Población con al menos tres carencias sociales	31.7	28.2	23.9	22.1	18.7	35.4	32.4	28.1	26.5	23.0	3.7	3.6	3.5	3.5	3.4
<b>Indicadores de carencia social</b>															
Rezago educativo	21.9	20.7	19.2	18.7	17.4	24.5	23.7	22.6	22.4	21.3	3.2	3.1	2.9	2.8	2.6
Carencia por acceso a los servicios de salud	38.4	29.2	21.5	18.2	15.5	42.8	33.5	25.3	21.8	19.1	3.0	3.0	2.8	2.8	2.7
Carencia por acceso a la seguridad social	65.0	60.7	61.2	58.5	55.8	72.5	69.6	71.8	70.1	68.4	2.6	2.5	2.3	2.3	2.2
Carencia por calidad y espacios de la vivienda	17.7	15.2	13.6	12.3	12.0	19.7	17.4	15.9	14.8	14.8	3.7	3.6	3.4	3.3	3.1
Carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda	22.9	22.9	21.2	21.2	19.3	25.5	26.3	24.9	25.4	23.7	3.6	3.3	3.2	3.1	2.9
Carencia por acceso a la alimentación	21.7	24.8	23.3	23.4	20.1	24.3	26.4	27.4	28.0	24.6	3.3	3.0	2.9	2.8	2.6
<b>Bienestar</b>															
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo	16.8	19.4	20.0	20.6	17.5	18.7	22.2	23.5	24.6	21.4	3.1	2.9	2.5	2.5	2.4
Población con ingreso inferior a la línea de bienestar	49.0	52.0	51.6	53.2	50.6	54.7	59.6	60.6	63.8	62.0	2.5	2.3	2.1	2.0	1.9

Fuente: estimaciones del CONEVAL con base en el MCS-ENIGH 2008, 2010, 2012, 2014 y el MEC 2016 del MCS-ENIGH.

Además la tendencia mundial a realizar estudios de emprendimiento hacia lo social es derivada de una serie de problemáticas que vive actualmente la mayoría de los países del mundo (Kliksberg, 2012). Por ejemplo, Salinas y Osorio (2012) establecen como el enfoque del capitalismo financiero y utilitario promovido por el neoliberalismo económico liderado por Estados Unidos y la especulación antitética de los valores de empresas en las casas de bolsa de éste país a fines del 2008 resultó en una crisis económica, financiera, con graves consecuencias sociales a principios del siglo XXI, incrementando en el mundo la exclusión social, la desigualdad y la pobreza extrema. Aun cuando ejemplos de grupos de innovadores y de emprendedores sociales se encuentran a través de la historia, regularmente son grupos ligados a una religión o a alguna ideología en específico (Bacq y Jassen, 2008); en la actualidad podemos establecer ciertos factores detonantes que de manera recursiva han favorecido la tendencia a lo social, entre estos podemos identificar la desigualdad en la repartición de la riqueza del sistema capitalista.

La Universidad de Stanford (Centre for Social Innovation, 2009), define la innovación social como una solución a determinados problemas de forma más efectiva, eficiente y sostenible, mediante la creación de valor social, cambiando los roles y las relaciones entre capital privado, soporte público y la filantropía con miras sobre la sociedad en su conjunto y no en individuos privados. No existe un consenso sobre una definición (Caulier-Grice et al., 2012), sin embargo, en la siguiente sección podemos recopilar algunas ideas que den alcance y profundidad al reto de crear competencias en la sociedad, en forma continua también compartimos la metodología que utilizamos para desarrollar nuestra investigación y finalmente en la conclusión y reflexiones les presentamos nuestras propuestas del desarrollo del emprendimiento e innovación social universitario con los cambios del paradigma en la formación universitaria.

## **Marco teórico**

En esta sección presentamos la fundamentación teórica para el estudio del tema en cuestión, por lo que primeramente no podemos dejar de reflexionar de que el ecosistema emprendedor en nuestro país se encuentra en una gran reconversión y de regeneración ante la crisis de finales de esta segunda década del siglo XXI, entre otras cosas de la promesa no cumplida del modelo económico neoliberal de la generación y repartición equitativa de riqueza, bienestar e igualdad social del sistema capitalista contemporáneo y cambiar a un nuevo paradigma frente al nacimiento de la responsabilidad social empresarial, la creación de valor social, la gestión social y el creciente protagonismo y empoderamiento de la sociedad civil, posibilitada con la Internet y las redes sociales, se abran “espacios-oportunidades” de cambios en el paradigma económico para el sector social (Morales, 2009) y en especial para el tema que nos ocupa del emprendimiento e innovación social.

Derivados del movimiento de la economía social y solidaria, diferentes cambios culturales, ligados al relanzamiento del asistencialismo, a la filantropía, a la revalorización del emprendedor social y de la gestión social de la empresa, a la difusión de la cultura de la innovación, han provocado cambios, que intentan reformular la visión del empresario como individuo egoísta que sólo tiene interés mercantil, a uno generador de valor económico y social que persigue rentabilidad como un medio para servir a la gente (Barthélémy y Slitine, 2011; Nicholls y Cho, 2006).

Por otra parte las empresas transnacionales y su efecto en la economía local es uno de los motivos que detonó el emprendimiento social al surgir más negocios desde y para la base de la población con elementos de interacción con la globalización, empoderamiento intrínseco y colaboración con actores de la innovación. Dictando un

tipo de emprendimiento desde la base poblacional incorporando el desarrollo humano y la formación integral, respeto de la identidad y autodefinición de las personas y de las comunidades (Sanchis Palacio y Campos Climent, 2008). Al verse superado el estado en su papel social se provoca una ruptura del orden establecido, por lo que se observa una reducción del estado benefactor, dando surgimiento a movimiento ciudadanos para proporcionar servicios comunitarios, sobre todo con los problemas de servicios de salud, vivienda, alimentación, agua y otras carencias sociales hacia poblaciones alejadas con pobreza extrema (Babu y Pinstrup-Andersen, 2007; y Bignetti, 2011).

Así mismo durante los últimos años, las innovaciones tecnológicas se ha venido acompañando de prácticas sociales que promueven el cambio de actitudes, conductas y percepciones a fin de alcanzar beneficios sostenibles en el tiempo y que son de tipo social o ambiental (Klerkx, Aarts y Leeuwis, 2010; Howaldt y Schwarz, 2010; Neumeier, 2012).

Para enfatizar aun más, en la historia de la humanidad siempre han existido individuos, grupos, asociaciones que realizaron y realizan labores sociales (Bacq y Jassen, 2008), es importante establecer que esto ha propiciado una tendencia a lo social, no desde el interés o la óptica individual, sino desde una óptica en la cual se requiere la participación de una serie de actores, como el gobierno, las sociedades, las instituciones internacionales e inclusive las empresas privadas para hacer frente a las crisis sociales y económicas.

La innovación social está relacionada con el emprendimiento social, Schumpeter (citado por Sagasti, 2011) indica la existencia de una relación íntima entre el proceso de emprendimiento

y la innovación, en donde un individuo se lanza a realizar una actividad nueva, como requisito indispensable para conquistar un mercado cada vez más y más competitivo, aunque menciona que no enfatiza en el aspecto social, por lo que parece ligado de una manera lógica al emprendimiento social e innovación social.

Consideramos que la gestión social requiere de nuevas y diferentes formas de competir a las dictadas por las empresas clásicas, dando pie a la existencia de asociaciones, organizaciones no gubernamentales, fundaciones o individuos que promueven innovaciones sociales (Bacq y Jassen, 2008) para tratar los problemas y carencias sociales cada vez más complejos a los cuales se enfrenta la sociedad.

Por lo anterior, los modelos de negocio no sólo deben buscar formas de construir valor económico, sino social y ambiental para las comunidades (INSEAD, 2011), debido a que la importancia de las economías de escala se relativizan a través de actitudes receptivas y no excluyentes de los procesos creativos, además de la inclusión de los intereses de todos los *stakeholders* en la orientación y legitimación de los objetivos (Gómez y Marín, 2012; OCDE, 2010; y Bitemo, 2007).

Adicionalmente, su lógica de operación de un emprendedor con orientación a la innovación social, no es la búsqueda de ganancias, de la reducción de costos o de la penetración del mercado, sino de las rentas sin dividendos, logrando una cobertura de costos y generando una tasa de ganancias que permita ampliar el impacto social de los beneficios (Coraggio, 2011; y Yunus, 2007).

Derivado de las reflexiones anteriores y desde esta nueva óptica, el desarrollo de nuevos o mejorados productos debe realizarse en completa cercanía con el cliente, quien retroalimenta los procesos de aprendizaje organizacional y se convierte en el motor de la economía. Así, la norma del emprendimiento social es la innovación orientada por el mercado, donde el cliente enfrenta problemas financieros, ambientales y de valores, amplias desigualdades, pobreza y marginación (Bacq y Jassen, 2008).

Por tanto, la innovación social implica un cambio de estructuras organizativas y de gestión dentro de una organización, no importando si pertenece al sector privado, altruista o público, siempre que se generen nuevas formas de pensamiento e incluso nazcan nuevos tipos de organizaciones.

Así, la innovación social se ve posibilitada por la creatividad, el pensamiento divergente, el respeto, el aprovechamiento de la diversidad y el trabajo en red, junto con un buen gobierno y un aumento en la cobertura y calidad de educación de la población (Rivera y Marín, 2014).

Frente a los problemas complejos y críticos de la sociedad, surge una respuesta colectiva, entre actores públicos y privados, combinando recursos del mercado, las aportaciones públicas, las donaciones de particulares y el patrocinio de empresas privadas, según las capacidades de los líderes de innovación social.

Para la innovación social, la sociedad es el principio, medio y el fin, y no el mercado, como sucede para la innovación tecnológica. Mediante la innovación social se renuevan los servicios y los

actores que participan en la sociedad, por tanto se asocia una idea de cambio o transformación social (Caulier-Grice, Davies, Patrick y Norman, 2012). La creación de grupos de autoayuda, de líneas de apoyo telefónico,

de enfermería vecinales, de fuentes abiertas de conocimiento, de medicina complementaria y de cooperativas de microcrédito, son iniciativas que representan nuevas ideas que trabajan para satisfacer necesidades insatisfechas y mejorar la calidad de vida de las personas, por lo que son ejemplo de innovación social (Mulgan, Tucker, Ali y Sanders, 2007).

La Universidad de Stanford (Centre for Social Innovation, 2009), define la innovación social como una solución a determinados problemas de forma más efectiva, eficiente y sostenible, mediante la creación de valor social, cambiando los roles y las relaciones entre capital privado, soporte público y la filantropía con miras sobre la sociedad en su conjunto y no en individuos privados.

No existe un consenso sobre una definición (Caulier-Grice et al., 2012), sin embargo, podemos recopilar algunas ideas que den alcance y profundidad al reto de crear competencias en la sociedad.

Considerando que la innovación social es el conjunto de nuevas ideas que permiten organizarse y obtener productos (nuevos modelos de negocio) para el bienestar social generalizado, prosperidad económica, ambiental y social a las comunidades, alcanzar objetivos sociales, como la inserción socio-laboral de personas excluidas o

la conservación medioambiental, una mejora social que supera la mera reducción de costos públicos gubernamentales y la beneficencia misma.

Las competencias adecuadas para el individuo que desea realizar la innovación social son múltiples, estas van desde competencias de administración de proyectos de emprendimiento, competencias de innovación y un alto sentido altruista y de responsabilidad social.

En cuanto a los proyectos de emprendimiento hacia la innovación social, los emprendedores sociales deben de desarrollar competencias adecuadas útiles para las tres fases principales del proyecto: la exploración, la concreción y la gestión (Alda-Varas, Villardón-Gallego y Elexpuru-Albizuri, 2012). Para estas fases se requiere:

- La fase de exploración requiere un esfuerzo intelectual y conceptual de generación de ideas, de coherencia y de robustez del proyecto emprendedor. En donde se pongan en cuestión los objetivos, los recursos a movilizar, el
- valor a crearse para los participantes sociales, las amenazas y oportunidades generadas por el medio ambiente.
- La fase de concreción implica pasar a la acción, por lo que se requiere de competencias de gestión de proyectos para planificar y organizar el proyecto, integrar a los diversos actores, para obtener financiamientos, recursos, construcción de prototipos, etc.

- Finalmente, la fase de gestión, requiere de competencias operativas y capacidades de administración (planeación, organización, dirección y control).

En la mayoría de las universidades ya existen programas que ayudan a desarrollar competencias de gestión social, aunque no son claras las formaciones que motiven a los alumnos a desarrollar competencias para la innovación y el emprendimiento social. En el caso de las competencias necesarias para un emprendimiento social, Kliksberg (2012) establece tres características que definen al emprendedor social:

- Se identifica un equilibrio injusto que causa la exclusión, marginación o sufrimiento de segmentos del género humano, quienes además no cuenta con los medios o el peso político para alcanzar por si solos transformaciones en la situación.
- Se identifican una oportunidad de cambiar el *status quo* de lo injusto, creando valor social, requiriendo para ello inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza.
- Finalmente se busca generar nuevas condiciones que permitan crear un mejor futuro del grupo relegado que contribuya al beneficio de la sociedad en general.

Se puede agregar un sentido de pertenencia a un grupo, o de identidad, es decir, contar con un elemento que permite la interrelación, comunicación, interdependencia e influencia mutua entre sus miembros, y una cultura común, como los valores compartidos. Para que las instituciones, como las universidades, ayuden al desarrollo de competencias para el emprendimiento social deben en primer lugar de establecer un proceso de evaluación de competencias de los miembros de su comunidad. Este proceso permite identificar las tendencias, la sensibilidad, los intereses, los valores y la formación tendientes hacia lo social.

En conclusión para la investigación más extensa y en particular para el presente reporte para el congreso en cuanto al espíritu emprendedor orientado a la innovación social, se tomo como base el modelo que compartimos en la figura 1 y que enuncia las variables que estan apoyadas en los teóricos que aportan a la teoria de la conducta planeada como Ajzen (1991) y Sieger (2014), como se podrá observar el equipo de investigación incluyo el estudio de la variable de innovación social;

- Contexto universitario. Se refiere al clima del ambiente emprendedor en la universidad y sumado a las variables que son precurrentes del prendizaje emprendedor del propio estudiante que incluye sus antecedentes familiares, sus motivaciones y experiencia personal, sus actitudes, las normas . la percepción de autocontrol.
- Espiritu emprendedor orientado hacia la Innovación social. Se refiere a la propuesta de proyectos, acciones e ideas emprendedoras que fomenten la calidad de vida, el empoderamiento de las personas vulnerables, apropiación social, sustentabilidad, replicabilidad y escalabilidad de proyectos de innovación con impacto social.

Por lo anterior y como sintesis compartimos en la figura 1, el modelo general de estudio y explicativo en que se apoyo la investigación y que en este caso del estudio se incluyo a la innovación social.

Figura 1.

Marco referencial de la Teoría de la conducta planeada y propuesta de impacto en el espíritu emprendedor con orientación a la innovación social

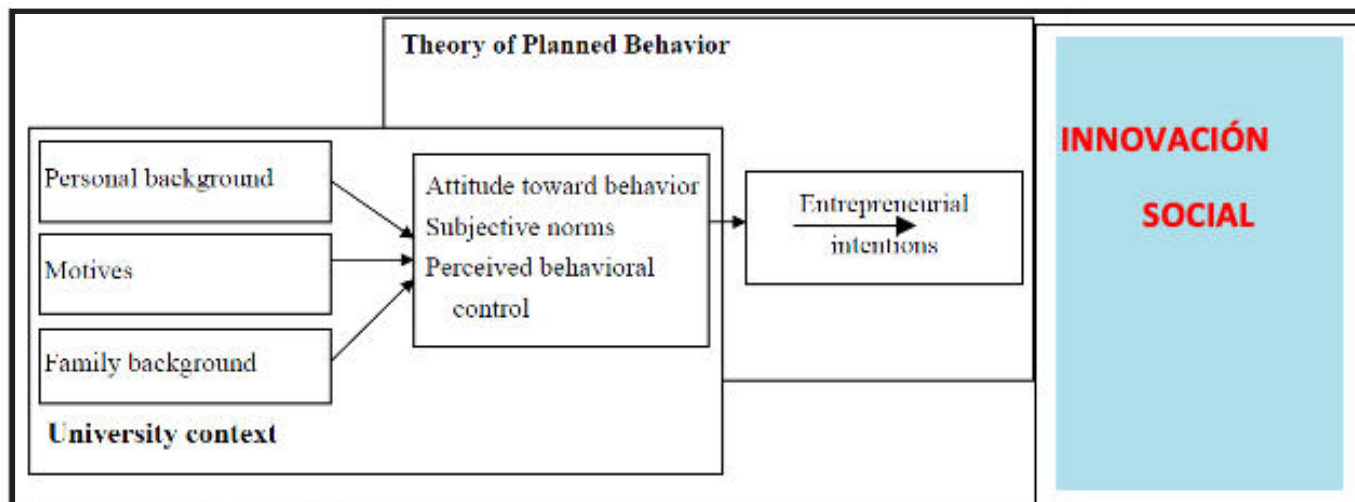


Figure 1: Theoretical framework of GUESSS 2011

## Metodología

Como lo planteamos en la introducción, este reporte científico forma parte de una investigación más extensa de un estudio longitudinal, cuantitativo-cualitativo exploratorio en cuanto a la estandarización de un instrumento para la validez y confiabilidad del diagnóstico del espíritu de emprendimiento en estudiantes universitarios de la encuesta GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey), y por tanto en esta ocasión solo compartimos la parte de interés que tiene que ver con el estudio de los estudiantes universitarios de las ciencias económicas administrativas como futuros emprendedores y su orientación hacia la innovación social, de universidades en México y de dos países, lo cual describimos en este apartado.

Para la aplicación de la encuesta se solicitó el apoyo de las autoridades universitarias con el fin de promover vía correo electrónico institucional de los estudiantes el instrumento, utilizando la herramienta de Monkey Survey, y generar una base de datos en el software SPSS ver. 21, para realizar los análisis estadísticos descriptivos en este caso y para el estudio más completo las pruebas de hipótesis de acuerdo al modelo que se describe en la figura 1.

La encuesta de investigación contiene 283 opciones de respuesta y contiene las variables del modelo explicativo que nos interesa confirmar en la investigación extensa, las preguntas tienen una escala de liker del 1 al 7.

El presente reporte contiene la descripción de tres Universidades, la de Guanajuato, el ITESM, y la de San Luis Potosí, con una muestra de estudiantes entre las tres Universidades de 1207, se adiciona datos de otra Universidad de Canadá y las Universidades de Suiza, haciendo más completo el manejo de los datos, contando al final con una muestra de los tres países de 2766 estudiantes del área de negocios. El interés por compararnos con esos países es por su tradición cultural de emprendimiento social y será un benchmarking provechoso para impulsar desde nuestras universidades el emprendimiento

hacia la innovación social.

La importancia de la presente investigación, se baso en el análisis descriptivo de las competencias recurrentes del emprendimiento hacia la innovación social, como un elemento original de esta investigación y aportación a la generación del conocimiento del tema en cuestión.

Compartimos las definiciones operaciones puntuales en la tabla 1A y B, de las variables de la investigación y que se midieron en la encuesta, con sus numero respectivo de preguntas, para el caso de esta ponencia tomamos las que tenían que ver con los emprendimientos orientados a la innovación social y otras variables sociodemograficas para mayor comprensión .

Tabla 1A. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Pregunta
1.- Antecedentes personales	Variables demográficas y de capital humano (Liñán & Chen, 2009).	Información demográfica.	Q1.1
			Q1.2
			Q1.4
			Q1.5
		Descripción del estudiante.	Q2.1.
			Q2.2.
			Q2.3.
			Q2.4.
			Q2.5.
			Q2.6.
2.- Contexto Universitario	Se refiere al clima del ambiente emprendedor en la universidad y sumado a las variables que son precurrentes del aprendizaje emprendedor del propio estudiante (Ajzen, 2002).	Su universidad	Q4.1 Q4.2 Q4.3
3.- Actitudes.	Se refiere al grado en el cual el individuo hace una valoración positiva o negativa sobre ser emprendedor. Esto incluye no sólo el aspecto afectivo (me gusta esto, es atractivo), si no también valorativas (esto tiene algunas ventajas) (Liñán & Chen, 2009).	Los aspectos específicos de ser a un sucesor	Q10.5a
			Q10.5b
			Q10.5c.
		Convertirse en un sucesor	Q10.3a Q10.3b
4.- Normas.	Se refiere a la presión social percibida para realizar - o no realizar - comportamientos emprendedores. En particular, esto considerara la opinión de las personas sobre su decisión de hacerse un emprendedor (Liñán & Chen, 2009).	Negocios de sus padres	Q10.4a
			Q10.4b
		La vida en sociedad	Q7.1a
			Q7.1b
			Q7.2a
			Q7.2b
			Q7.2c
			Q7.2d
Q7.2e			
5.- Percepción de autocontrol control	Es definido como la percepción de la facilidad o la dificultad de convertirse en un emprendedor. Es, por lo tanto, un concepto bastante similar a la autoeficacia (SE), y a la viabilidad percibida. (Ajzen, 2002).	Negocios propios.	Q9.1a Q9.1b Q9.1c Q9.1d Q9.1e Q9.1f Q9.2a Q9.2b

Tabla 1B. Operacionalización de variables

			Q9.2c
			Q9.3a
			Q9.3b
			Q9.3c
			Q9.3d
			Q9.3e
			Q9.4a
			Q9.4b
			Q9.4c
			Q9.4d
			Q9.4e
			Q9.4f
			Q9.4g
			Q9.4h
			Q9B.1a
			Q9B.1b
			Q9B.1c
			Q9B.1d
		Tú y el emprendimiento.	Q5.1a
			Q5.1b
			Q5.2
			Q5.3
			Q8.1a
			Q8.1b
			Q8.1c
			Q8.1d
			Q8.2
			Q8.3b
		Modelo de negocios	Q8.3c
			Q8.4a
			Q8.4b
			Q8.4.x1
			Q8.4.x2
			Q8.4.x3
			Q8.4c
6.- Espíritu emprendedor e innovación social	Pensar en actividades emprendedoras y sobre todo si la gente tiene una actitud positiva o una intención fuerte de hacerse emprendedor orientado a modelos de negocios con impacto social. La intención emprendedora indica el esfuerzo que la persona hará para realizar el comportamiento emprendedor (Liñán & Chen, 2009).		

En la tabla 2, podemos comprobar que el instrumento tiene una alta fiabilidad, por lo que da certidumbre al manejo de los datos y que son validos los análisis estadísticos que se desprendan de ello.

Tabla 2. Fiabilidad de los datos.

VARIABLE	ALPHA DE CRONBACH
Antecedentes personales y familiares	0.740
Contexto universitario	0.945
Actitudes	0.925
normas	0.667
percepción de autocontrol	0.981
espíritu emprendedor e innovación social	0.926

Fuente: Elaboración propia.



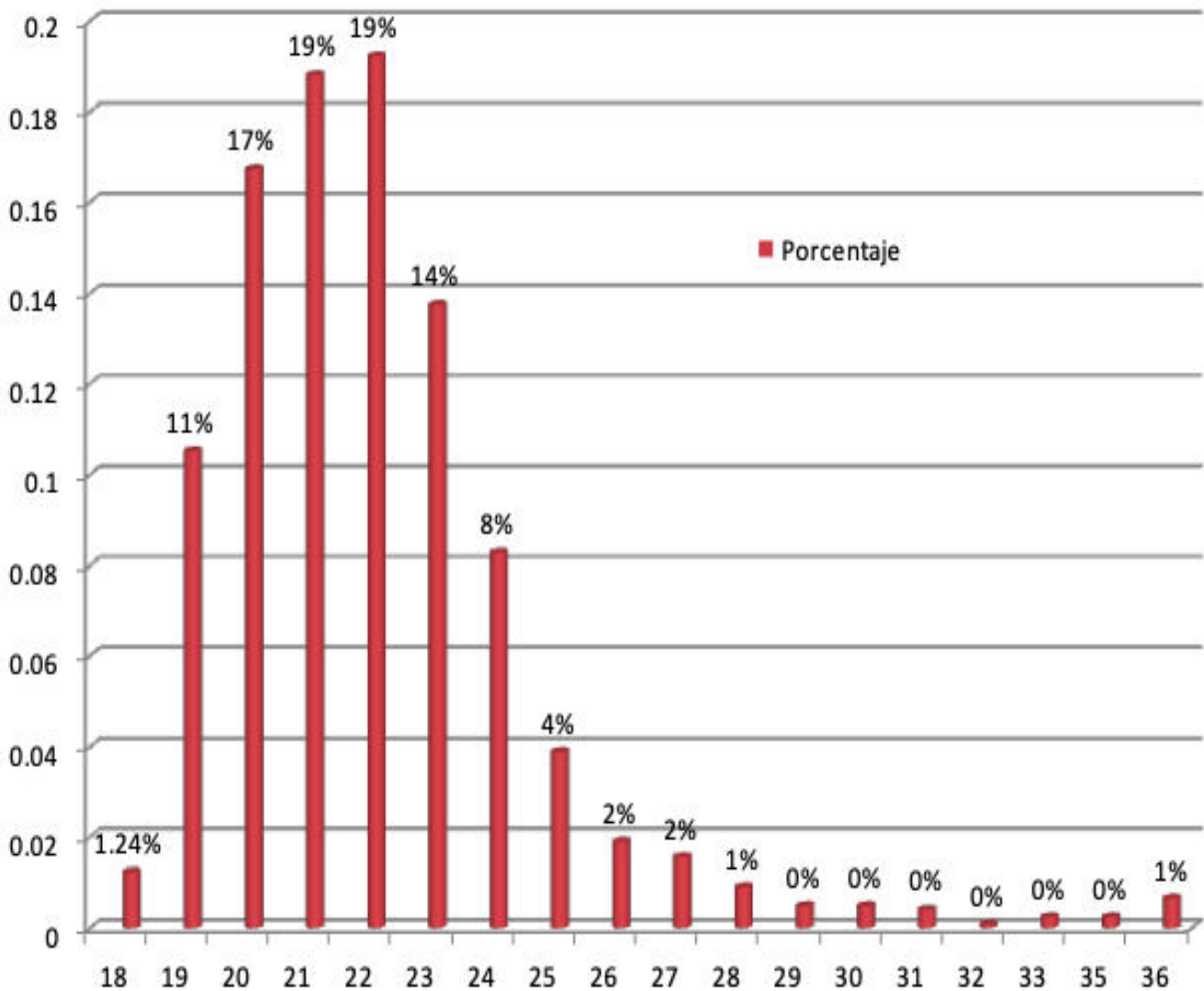
## Resultados

En México se entrevistaron un total de 1,207 estudiantes de las ciencias económico-administrativas de tres universidades mexicanas: dos públicas y una privada, la edad

promedio de los entrevistados fue de 22 años, de los cuales se destaca que entre los 20 a 21 años se encuentra el 55% de los encuestados, como se observa en la **figura 2**.

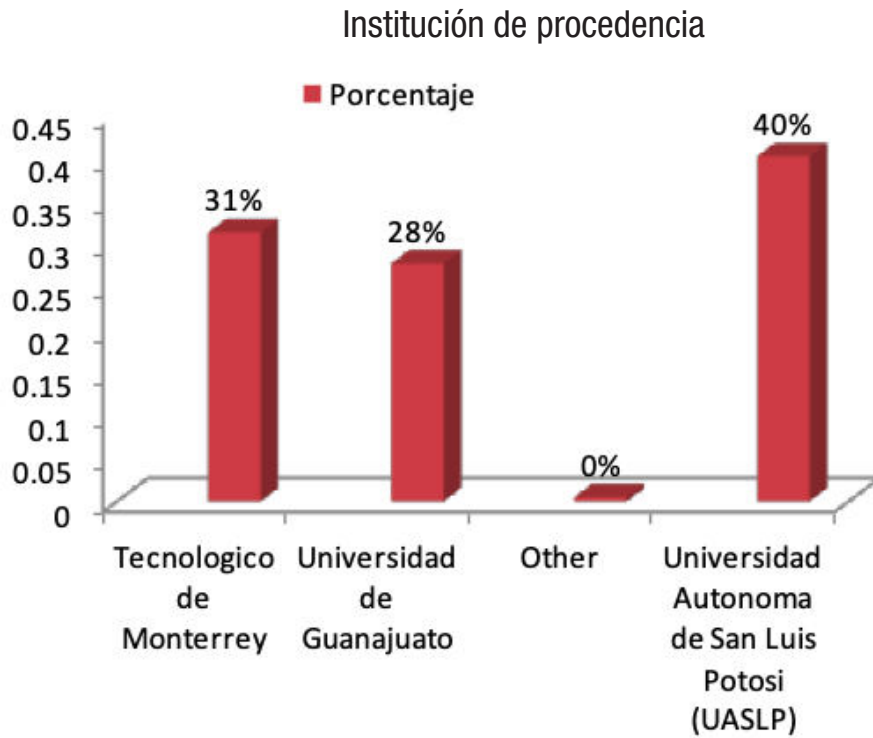
Figura 2.

Edad de los encuestados



En México casi el 61% de los encuestados fueron mujeres. 98% de los encuestados eran de nacionalidad mexicana y 97% del total nacieron en México, viviendo en el país el 91% de la muestra entre 16 y 25 años. De acuerdo a la universidad de los encuestados, el 31% pertenecieron al Tecnológico de Monterrey, 40% a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, y 28% fueron del Universidad de Guanajuato, como se observa en la Figura 3.

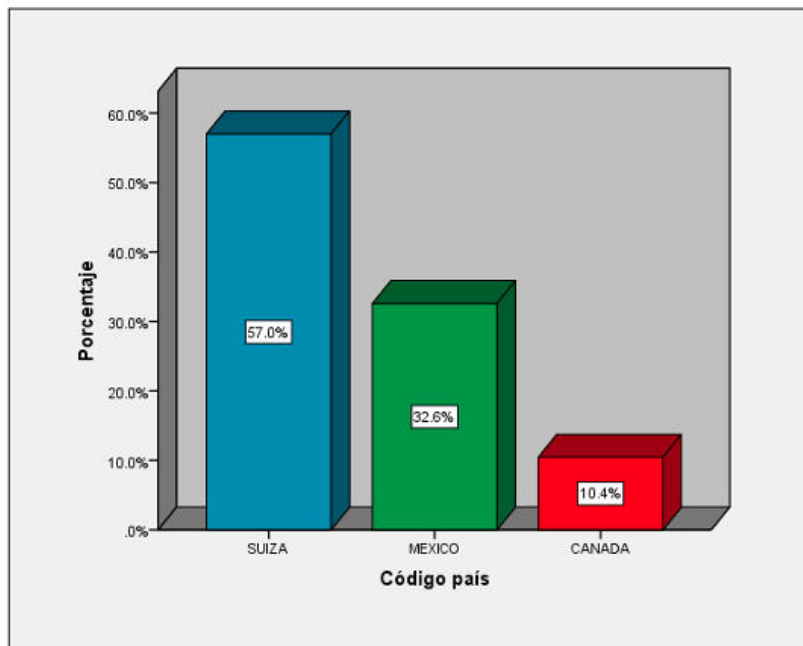
Figura 3.



La comparación a nivel internacional la hicimos exclusivamente con estudiantes de licenciatura del área administrativa, por lo que la muestra entre países fue de 2766 alumnos, destacando la mayor participación de Suiza con 1576 encuestas, seguida de México 901 y 299 de Canadá, como podemos observar en la Figura 4. Igualmente que en México, el promedio de edad de los alumnos encuestados fue de 22 años.

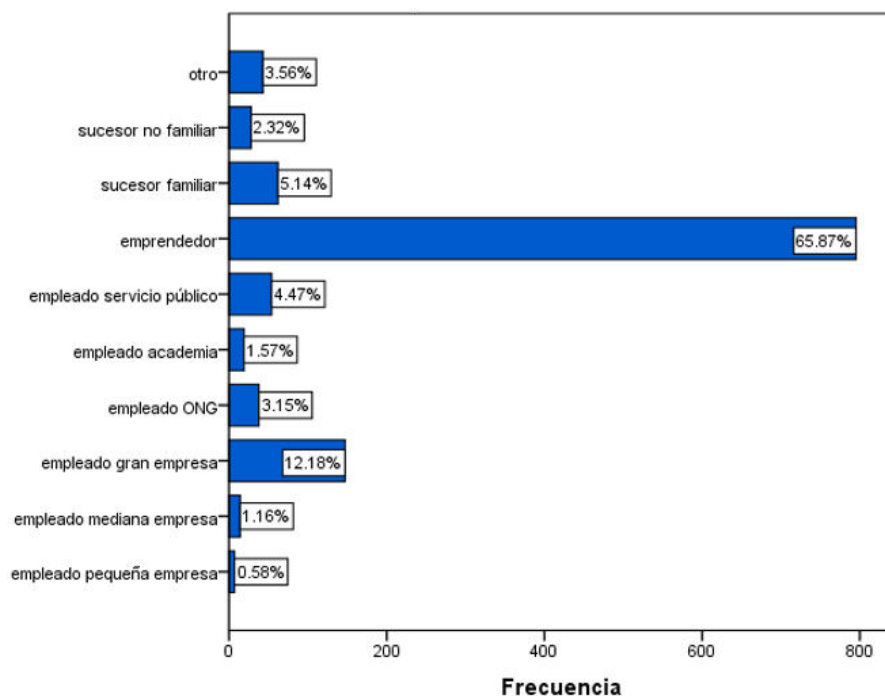
Figura 4.

Participación de los Países



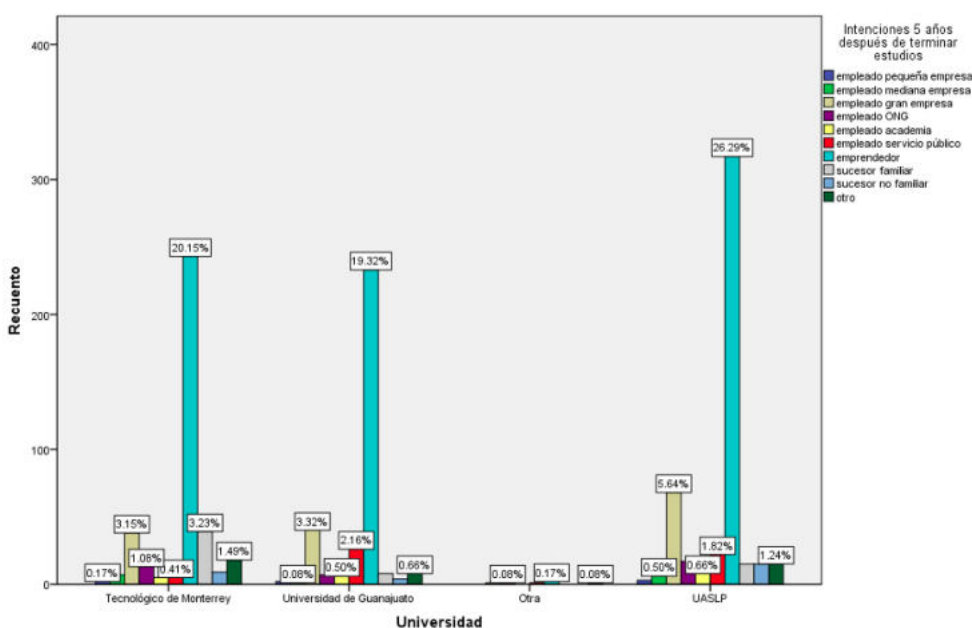
Como lo podemos observar en la Figura 5, En México los estudiantes en un 66% tiene intenciones de emprender su propio negocio después de 5 años de terminar sus estudios y solo el 12% se visualiza continuar como empleado, el otro 22% se distribuye en otras intenciones después de terminar sus estudios, dentro de ellos solo el 3.1% se visualiza como integrante de una ONG, es decir como voluntario o emprendedor social.

Figura 5  
Intenciones 5 años después de terminar estudios



Es interesante observar en la Figura 6, los resultados entre las Universidades participantes en México, la manera en que se distribuyen las intenciones de ser emprendedor en un futuro de 5 años al terminar sus estudios, destacando la UASLP con un 26.3%, seguidas por ITESM y al final la UG, lo que demuestra que los programas emprendedores a nivel institucional son muy débiles.

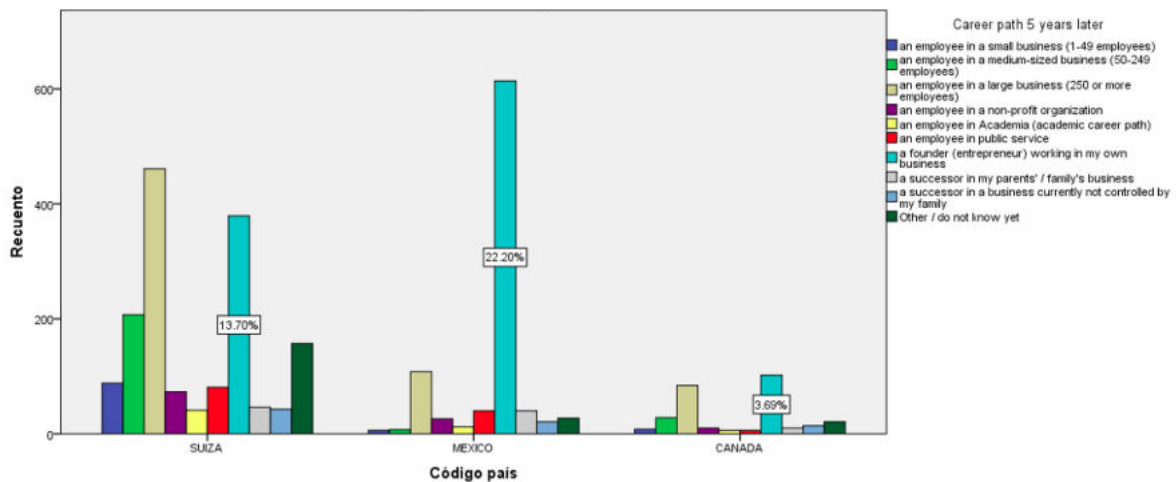
Figura 6  
Intención emprendedora después de 5 años de terminar sus estudios por Universidad en México



En contraste entre los países, en la Figura 7, los estudiantes en México muestran un 22 % de su intención emprendedora después de 5 años de terminar sus estudios,

en comparación con el 13.7 % y 3.7 % de los estudiantes de Suiza y Canadá respectivamente.

Figura 7.



Es importante destacar en las Figuras 8 y 9, que los estudiantes en México al terminar inmediatamente sus estudios el 60% no pretende emprender un negocio y solo casi el 40 % tiene la intención de iniciar su propio negocio, específicamente por cada Universidad en México es la UASLP quien tiene el mayor no intención de iniciar un negocio entre sus estudiantes al terminar su carrera, seguida por el IESTM y la UG, en esta última casi el 10% pretende iniciar un emprendimiento al terminar su carrera, pero abajo de las otras dos instituciones.

Figura 8

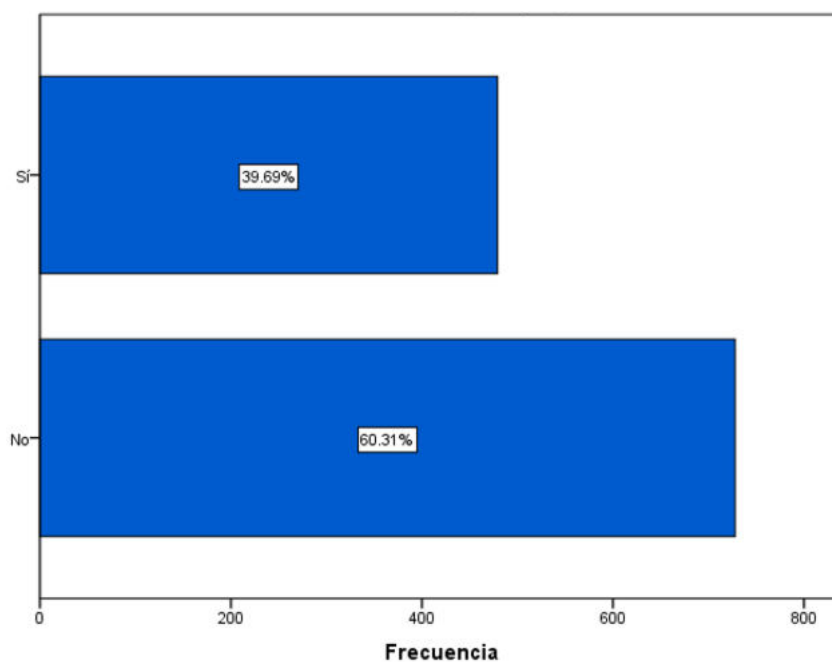
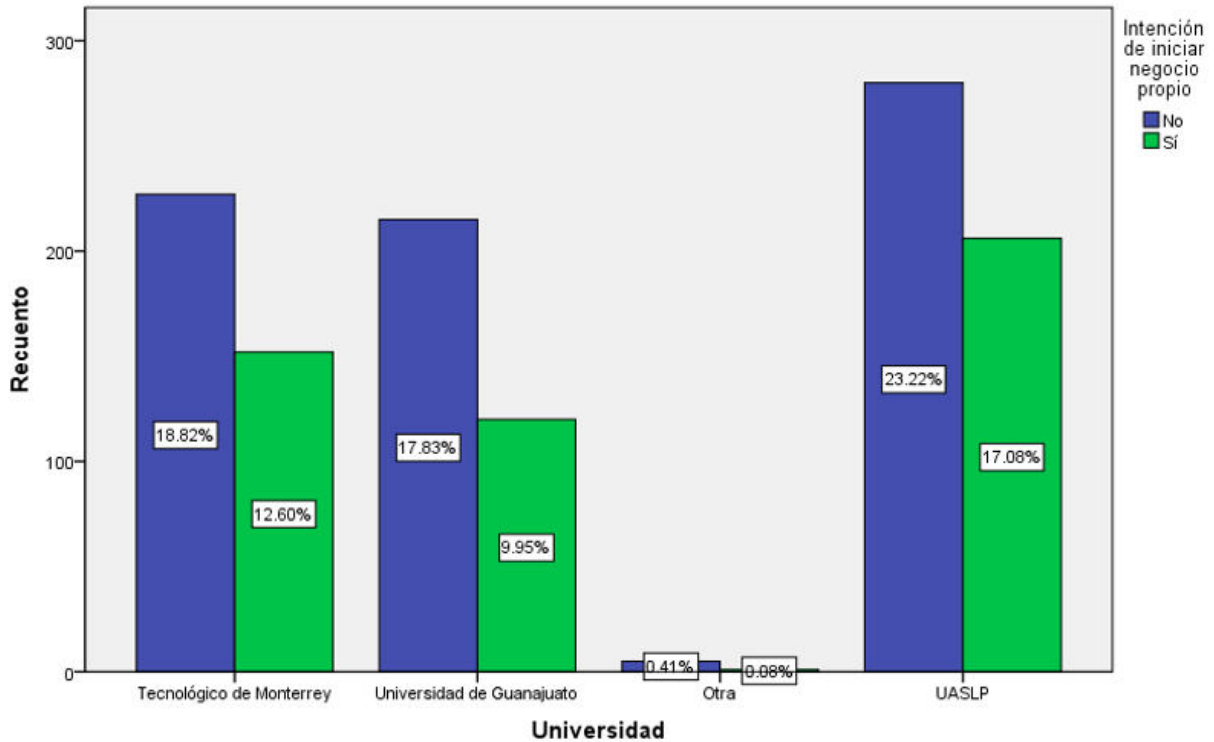
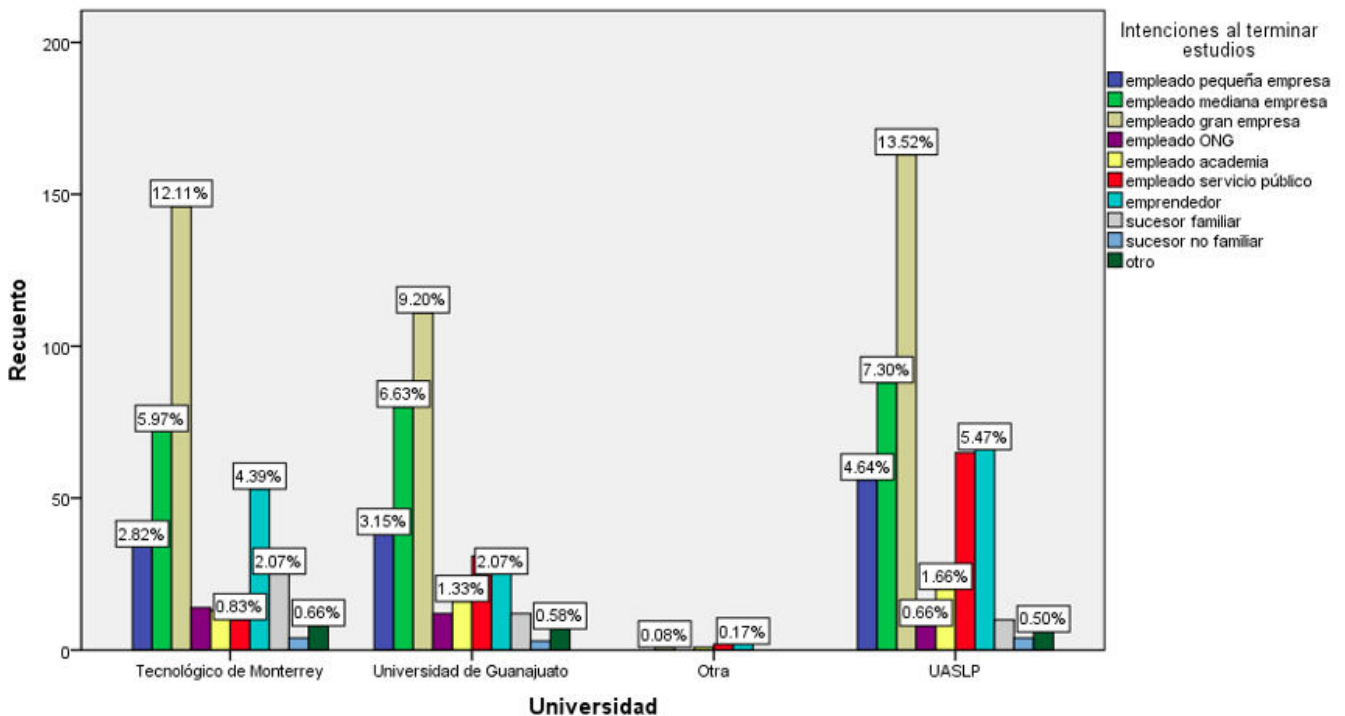


Figura 9  
Intención de iniciar un negocio propio al terminar la carrera en México



En contraste las distribuciones de las intenciones al terminar sus estudios en los estudiantes de las Universidades en México, podemos observar en la Figura 10, es en la UASLP donde el 13.5% pretenden emplearse en una gran empresa, el 12.1% en ITESM y el 9.2% en la UG, destacando las intenciones emprendedoras en la UASLP de un 5,4%, seguidas del ITESM con el 4.4% y al final la UG con solo el 2% de los estudiantes encuestados.

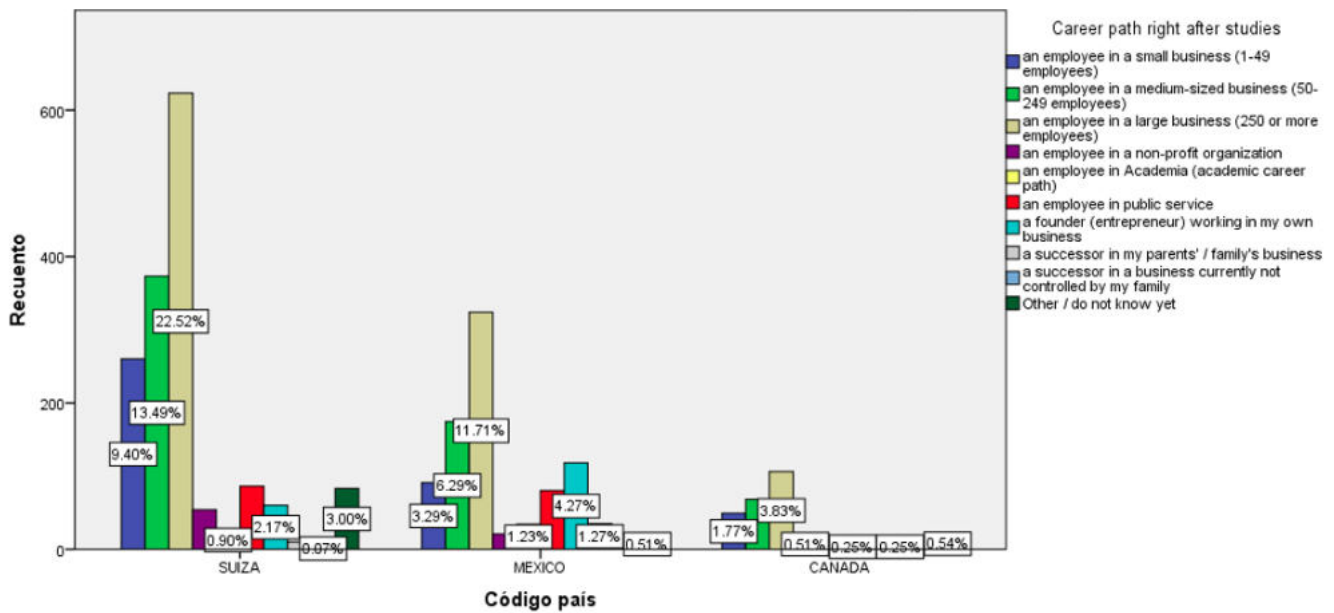
Figura 10  
Distribución de las intenciones de los estudiantes al terminar sus estudios en México



En la figura 11, vemos la comparación entre países de las intenciones de los estudiantes al terminar inmediatamente sus estudios, encontramos que es en Suiza quienes la mayoría con el 22.5 % prefiere contratarse en una gran empresa, seguida de México con el 11.7% y finalmente Canadá con 3.8%, quienes tienen mayor diversificación.

Figura 11

Distribución de las intenciones de los estudiantes al terminar sus estudios por país



En las figuras 12 y 13, representamos una variable importante, de sí los estudiantes en México y los otros países cuentan con un negocio propio, encontramos que en México por universidades es la UASLP la que sobresale con sus estudiantes con el rol de empresarios- Estudiantes con el 7.1%, seguido del ITESM con el 5.3 y la UG con un 3.7%. Así en este mismo rubro entre países es México quien tiene mayores estudiantes con negocios propios con un 5.53%, seguido por Suiza y Canadá respectivamente.

Figura 12

Estudiantes que tienen un negocio propio por universidades en México

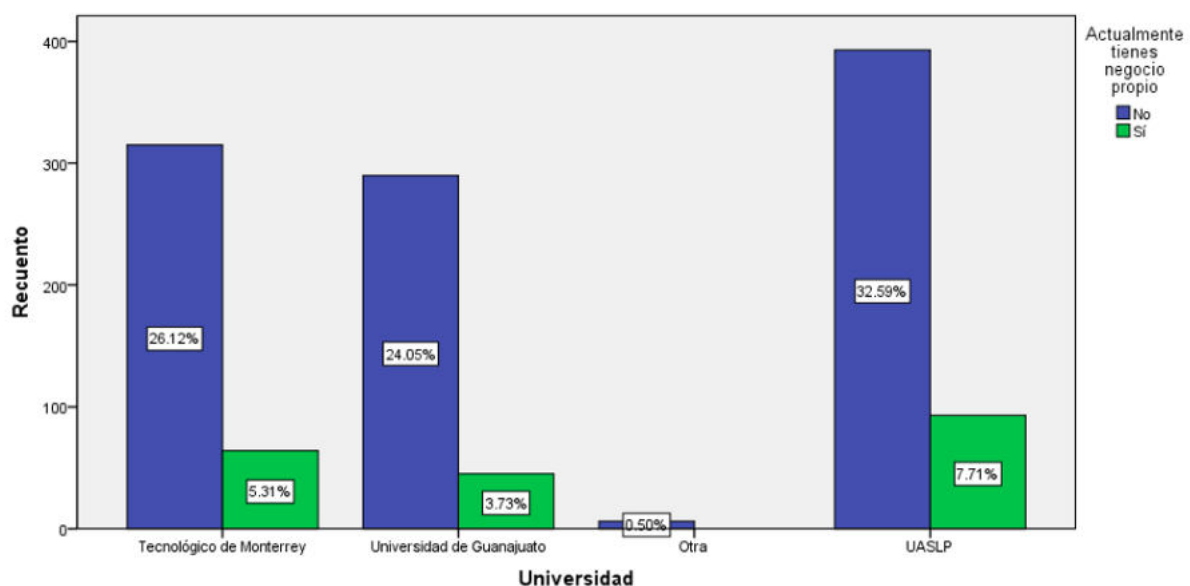
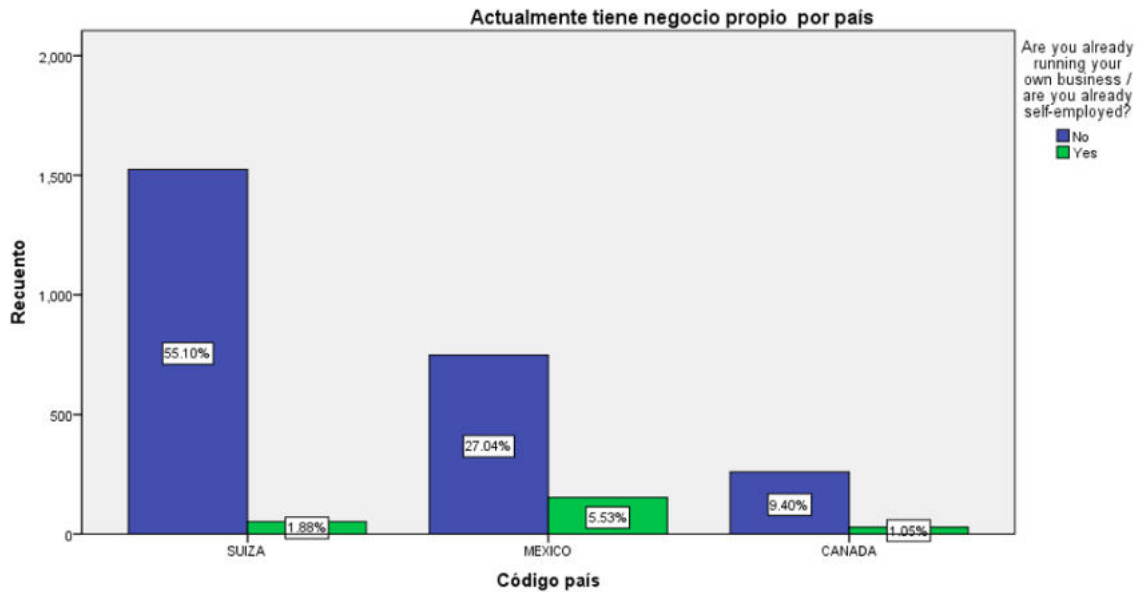


Figura 13

Estudiantes que tienen un negocio propio por país



Una variable importante en nuestro modelo explicativo del emprendimiento es medir el contexto universitario como un ecosistema que favorece la adquisición de competencias para ser empresario o auto-emplearse y encontramos que en la muestra de estudiantes en México el 68% están de acuerdo a muy de acuerdo que el clima favorable es importante para convertirse en emprendedor (ver Figura 14), más específicamente en **la figura 15** podemos observar que para los estudiantes del ITESM están muy de acuerdo un 27% en su influencia del ambiente institucional en el emprendimiento, le sigue la UASLP con un 26 % y en la UG con un 14 %, lo que significa que nuestros alumnos de la UG requieren del diseño de acciones, estrategias que propicien un espacio institucional para potenciar su creatividad emprendedora.

Figura 14

En mi Universidad, existe un clima favorable para convertirme en emprendedor

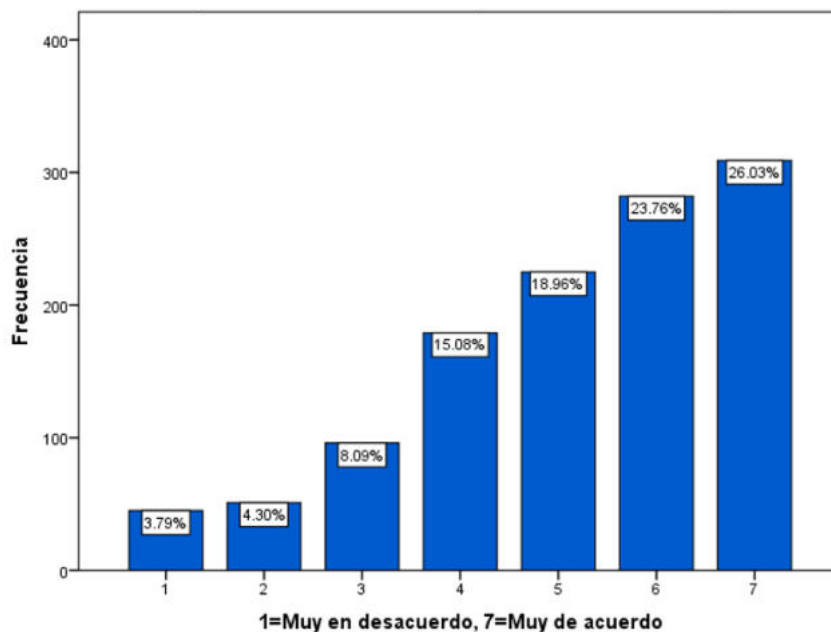
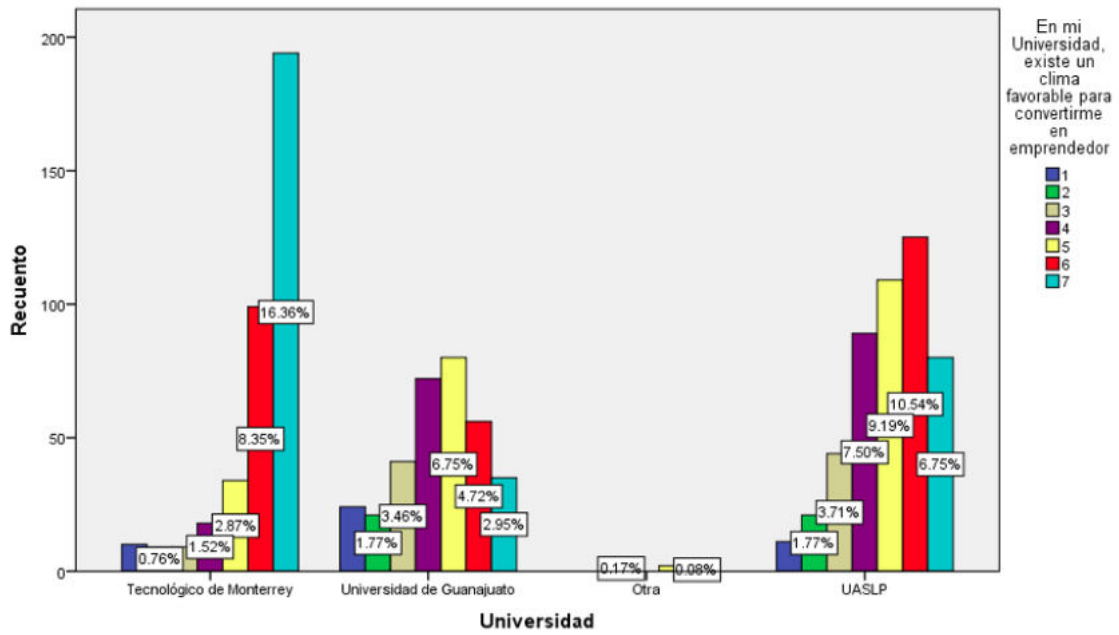


Figura 15

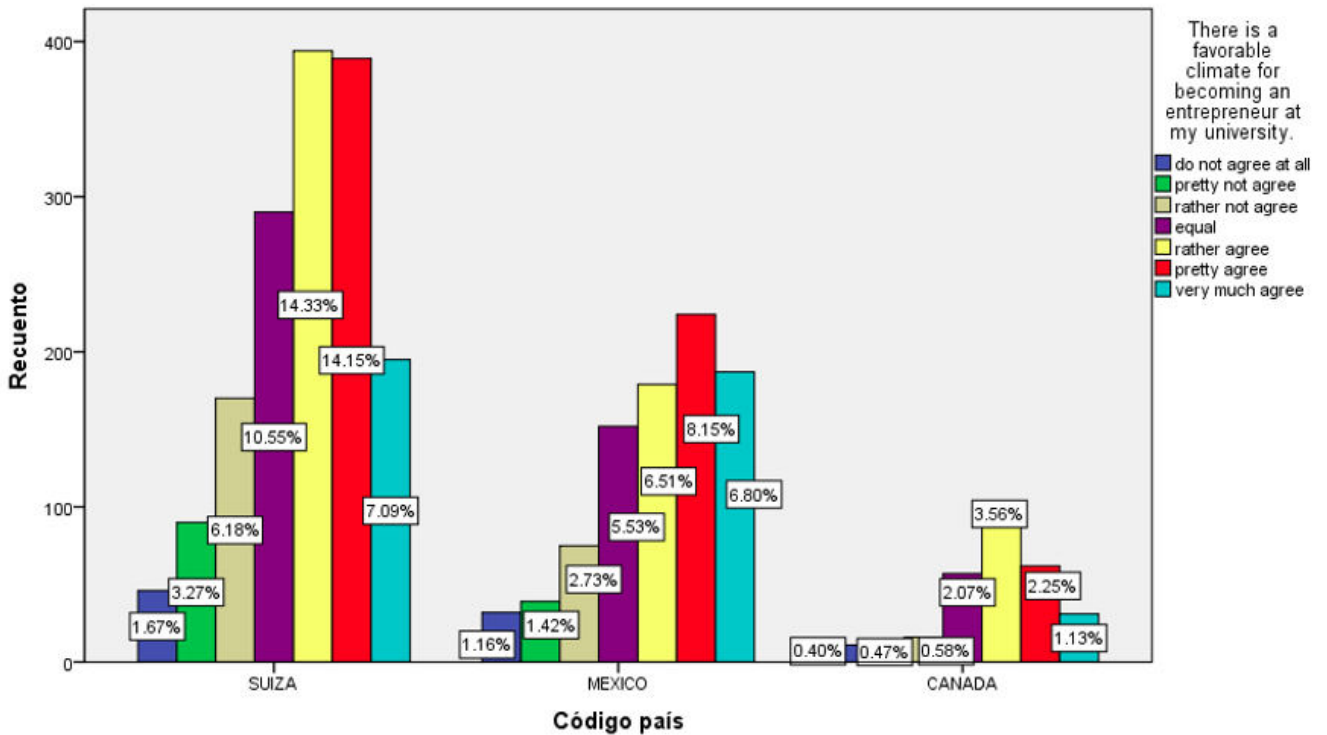
Clima en la Universidad para ser emprendedor en México



El ecosistema emprendedor de la institución educativa a nivel de los tres países (ver figura 16), encontramos que es en Suiza con un 35%, donde los estudiantes tienen una percepción favorable del clima institucional para generar futuros emprendedores, seguida de los estudiantes mexicanos y después los canadienses.

Figura 16

Clima en la Universidad para ser emprendedor por País

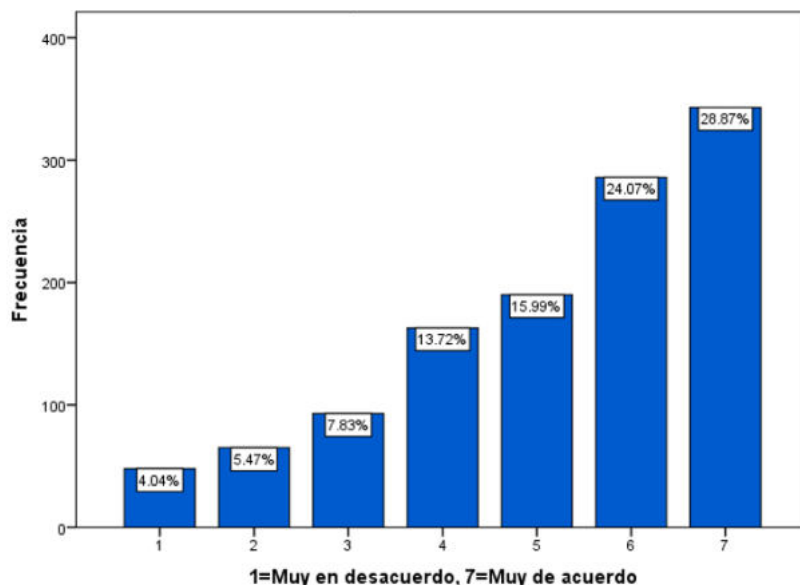




En la **figura 17** podemos observar que, para el emprendimiento universitario, la motivación de sus profesores, tutores y en general de la institución es muy importante para ser emprendedores, es fundamental para involucrarse en actividades y convocatorias que potencialicen su creatividad e innovación en los negocios, por lo que los estudiantes en México consideran estar muy de acuerdo en un 68%.

Figura 17

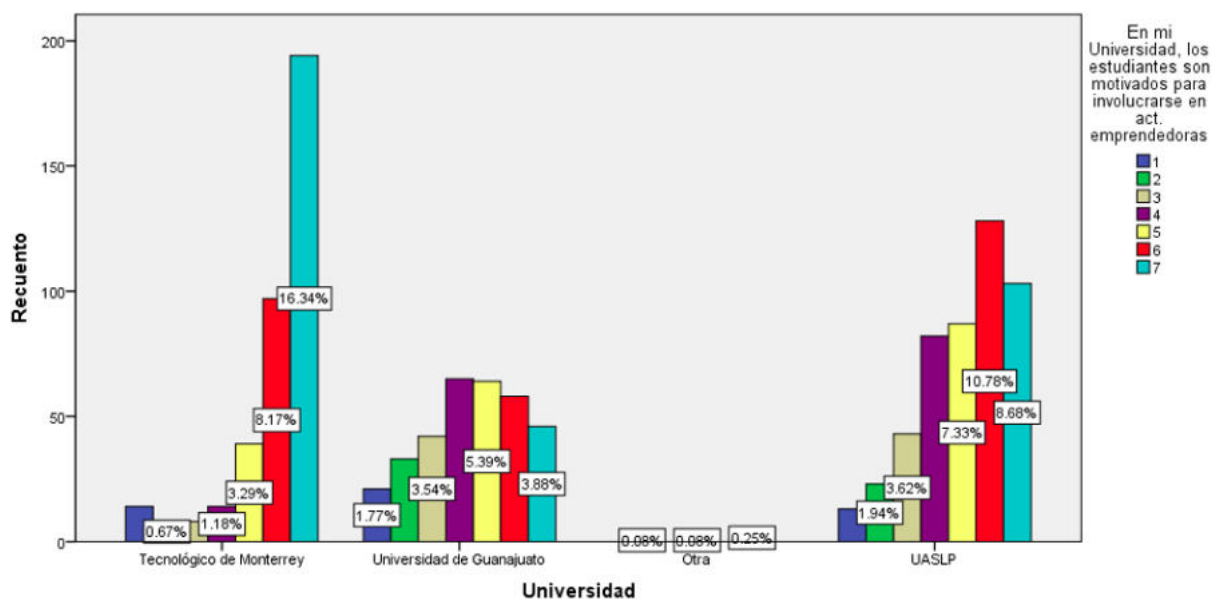
En mi Universidad, los estudiantes son motivados para involucrarse en act. emprendedoras



Específicamente mostramos en la Figura 18 que es en el ITESM donde los estudiantes están de acuerdo con muy de acuerdo en un 27.6%, en la importancia de la motivación para el emprendimiento universitario, seguido de la USLP y al final la UG con solo 10%, lo que demuestra que el programa institucional no ha permeado en la motivación de nuestros estudiantes para el emprendimiento.

Figura 18

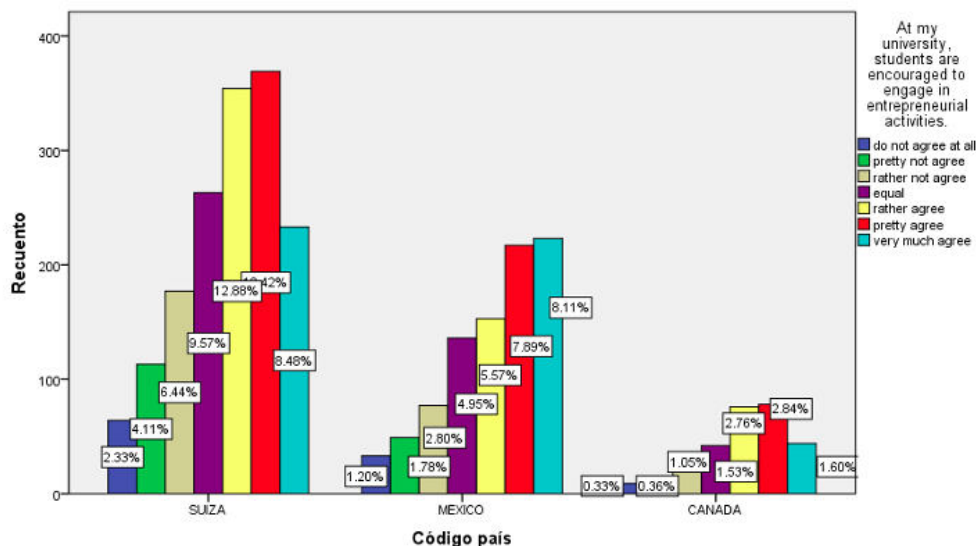
Motivación en la Universidad para ser emprendedor en México



En el tema de la motivación al emprendimiento a nivel de los países, es en Suiza donde proporcionalmente la gran mayoría considera que la motivación al emprendimiento en su universidad es muy importante, seguido de México y después Canadá, lo que significa que en Suiza como se muestra en la figura 19, es donde existen fuertes programas institucionales para generar el emprendimiento entre sus estudiantes.

Figura 19

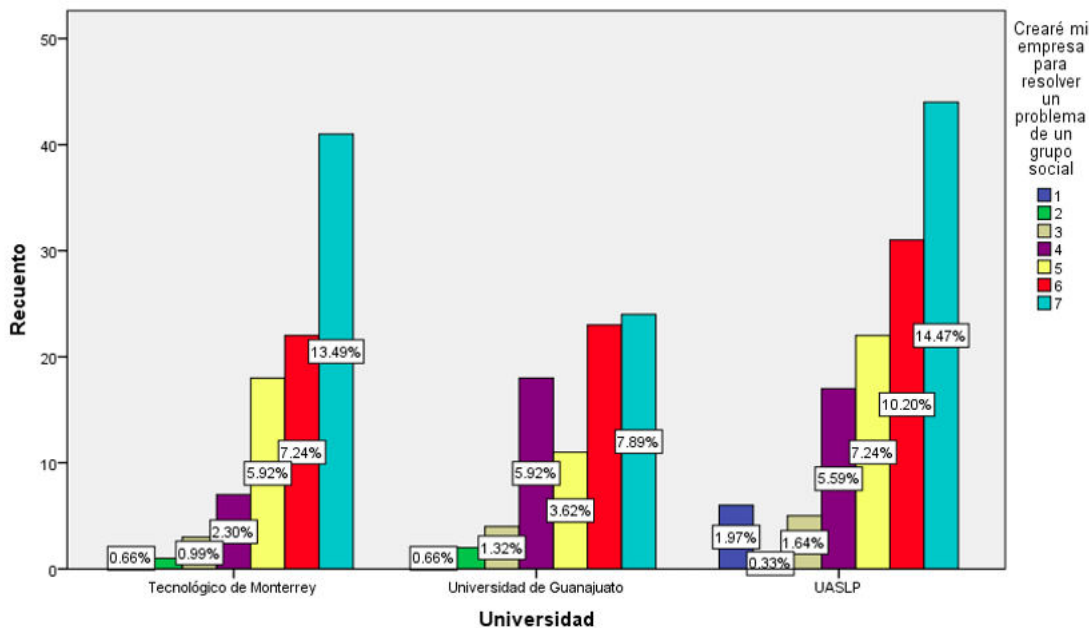
Motivación en la Universidad para ser emprendedor por País



Es en la figura 20, que podemos observar a nivel México, que lo estudiantes tienen intensiones emprendedoras orientadas a la innovación social y a nivel de los tres países es una motivación de los estudiantes ser emprendedores para resolver problemas de su grupo social con el que se identifican fuertemente, como lo podemos ver en la figura 20, desatancando a los estudiantes mexicanos con mayor inclinación al emprendimiento social, seguramente con innovaciones importantes.

Figura 20

Creación de empresa para resolver problema de un grupo social en México



Para reforzar los hallazgos descriptivos de intenciones emprendedoras de innovación social, en la Figura 21 y 22, es la UG donde los estudiantes se orientan en su emprendimiento a desempeñar un rol activo en su grupo social, seguida por la UASLP y después el ITESM, destacamos a nuestros estudiantes porque han logrado un nivel de conciencia y compromiso social con las causas sociales más noble y el apego a la misión institucional. En la comparación de países es México quien sobresale en este rubro.

Figura 21

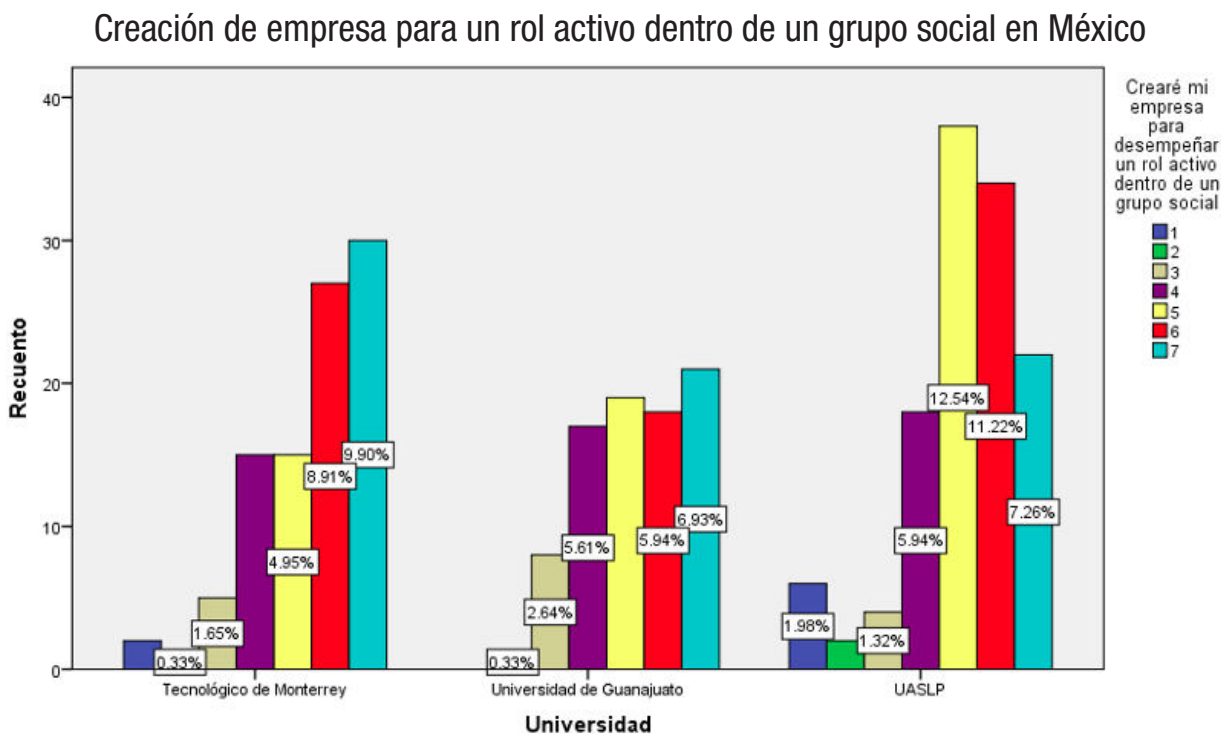
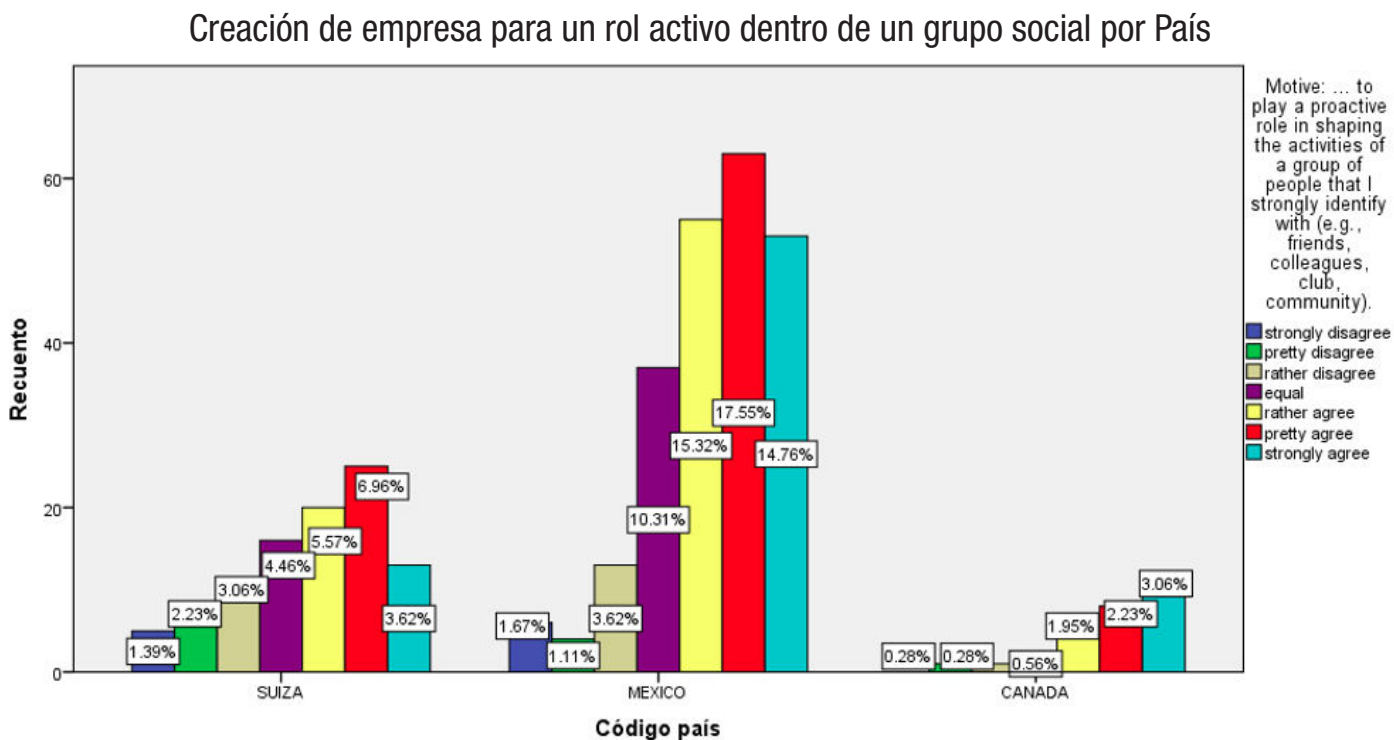


Figura 22



Sin embargo, en las **figuras 23 y 24**, los estudiantes del ITESM demuestran que su interés emprendedor será social, cuando las empresas privadas, en un problema específico no tengan la solución, de alguna manera condicionan su innovación social, seguidos de la UASLP y al final la UG. En cuanto a países es nuevamente México quien proporcionalmente muestra más interés social de la empresa.

Figura 23

Creación de empresa para resolver problemas sociales que no resuelven otras empresas en México

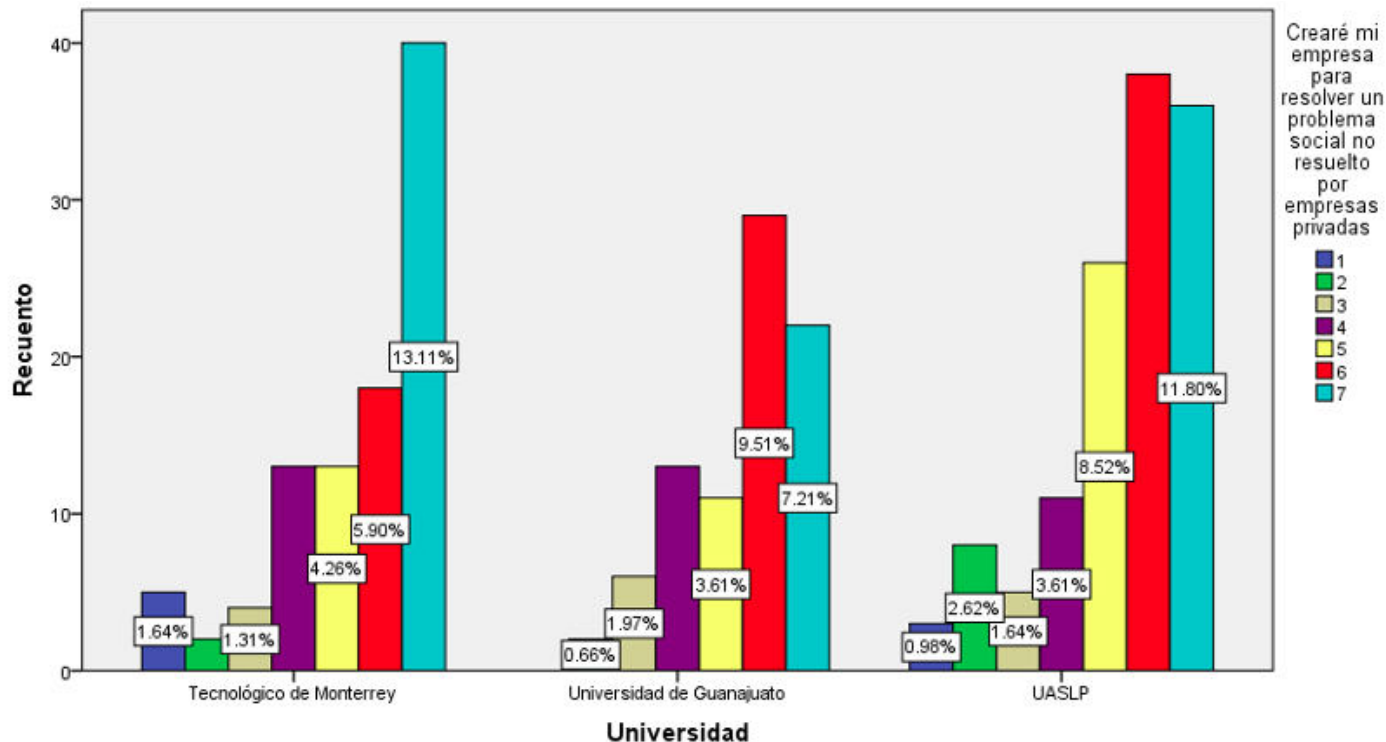
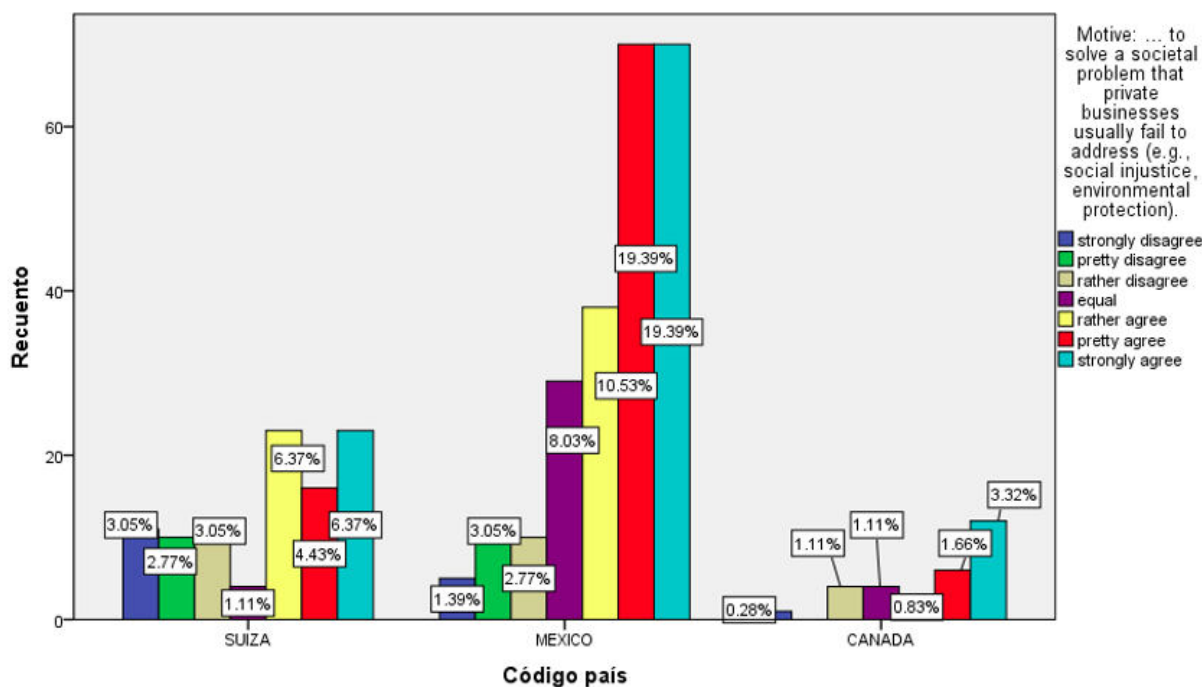


Figura 24

Creación de empresa para resolver problemas sociales que no resuelven otras empresas por País



Las siguientes cuatro figuras 25, 26, 27 y 28, demuestran en los estudiantes la intensión emprendedora con innovación social bajo una orientación global y de responsabilidad social de las empresas con respecto a nuestro planeta, bajo un compromiso a la sustentabilidad, las tres universidades califican en un nivel medio-alto, sobresaliendo el ITESM y la UASLP, a nivel de países nuevamente México con sus estudiantes preocupados por un emprendimiento con innovación social.

Figura 25

Creación de empresas para tener un rol activo y cambiar el mundo por estudiantes en México

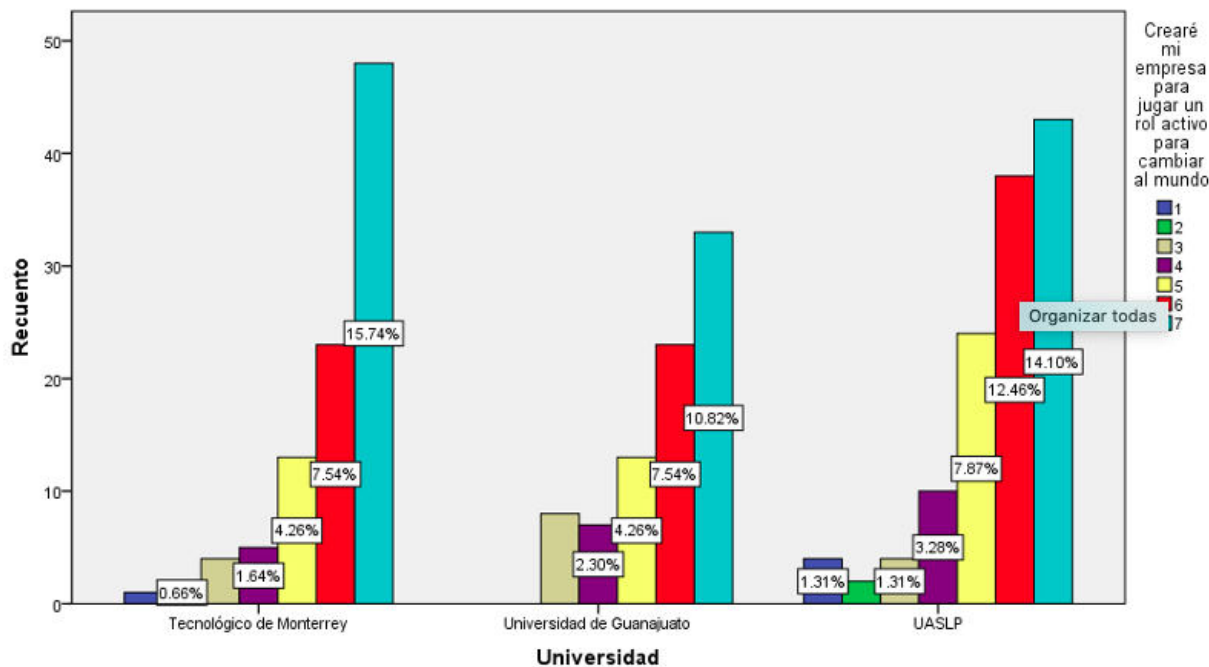


Figura 26

Creación de empresas para tener un rol activo y cambiar el mundo por estudiantes de los tres Países

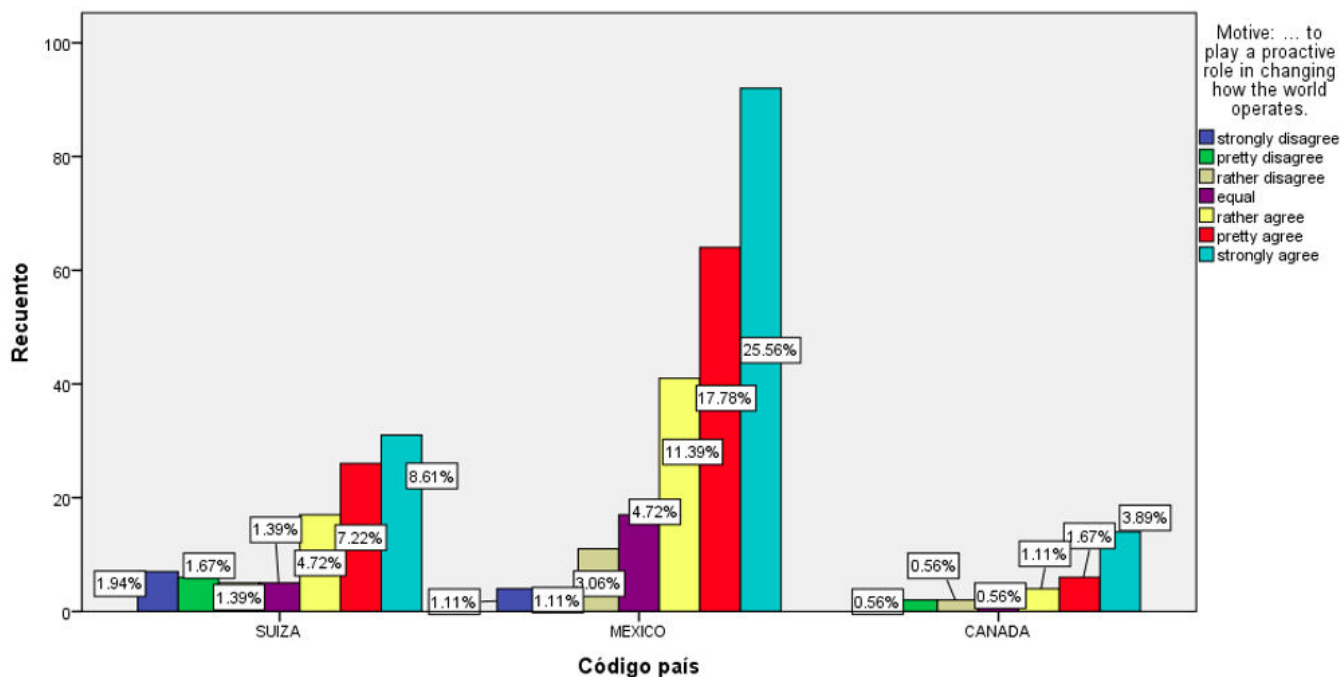


Figura 27

Crear empresas para hacer del mundo un lugar mejor por estudiantes en México

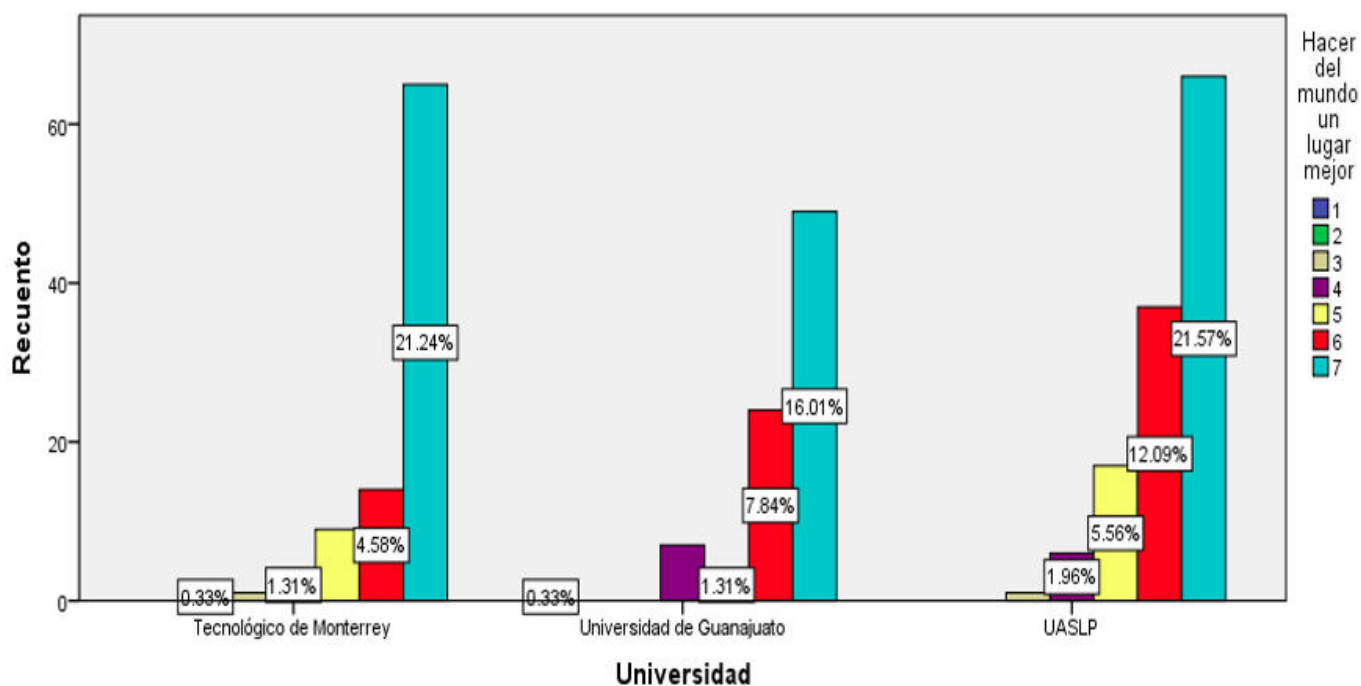
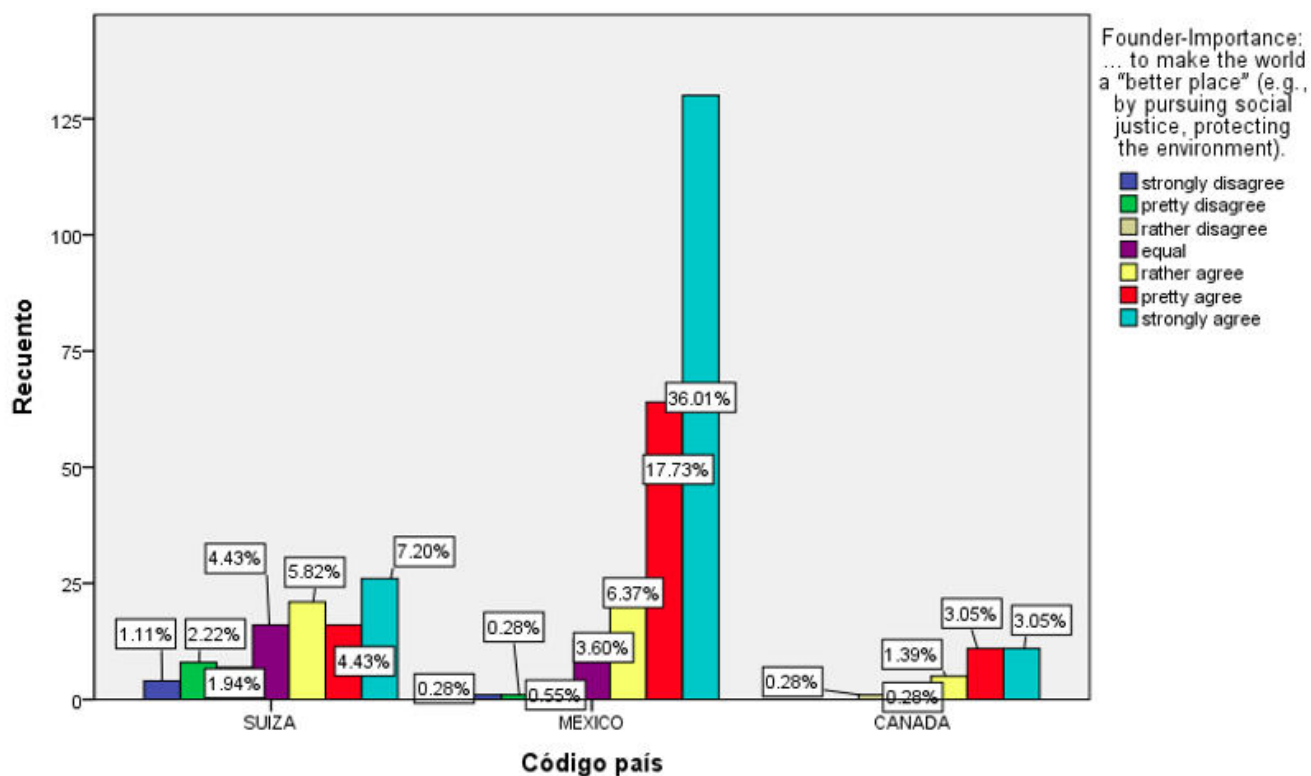


Figura 28

Crear empresas para hacer del mundo un lugar mejor por estudiantes de los tres países



## Conclusiones

El presente estudio logró una descripción **del espíritu emprendedor hacia la innovación social en los estudiantes de Universidades en México en comparación con Canadá y Suiza**, la experiencia de este estudio para la Universidad de Guanajuato y en las otras instituciones participantes en México, será focalizar en los contenidos del rediseños de Programas Educativos y enriquecer su programa de formación de formadores en el desarrollo de competencias de emprendimiento e innovación en sus estudiantes. De forma exploratoria y descriptiva se confirma nuestro modelo de estudio donde podemos afirmar que el contexto universitario es importante para la intención emprendedora de los estudiantes universitarios, debido a los siguientes consideraciones:

1.- Sobre el contexto universitario se demostró que funciona como un ecosistema, que favorece la adquisición de competencias emprendedoras en los estudiantes para ser empresario o auto-emplearse, ya que la mayoría de los estudiantes en México están muy de acuerdo en que el clima favorable es importante para convertirse en emprendedor, en este sentido para el desarrollo de competencias proponemos:

- El diseño de acciones y estrategias que propicien un espacio institucional para potenciar su creatividad emprendedora.
- La motivación de sus profesores, tutores y en general de la institución para ser emprendedores e involucrarse en actividades y convocatorias que potencialicen su creatividad e innovación en la creación de nuevos negocios, la mayoría de los estudiantes en México consideran estar muy de acuerdo en este hallazgo. Sin embargo, se demuestra que los programas institucionales no han permeado en la motivación de nuestros estudiantes para el emprendimiento.
- El diseño de cursos para desarrollar competencias es vital para potenciar el espíritu emprendedor en nuestros estudiantes, por lo que se debe poner especial atención a revertir los niveles bajos de calificación que perciben nuestros estudiantes en cuanto a :
  - a) Las cualidades empresariales en cuanto a valores, actitudes y motivaciones.
  - b) La importancia de los cursos de formación para el desarrollo emprendedor.
  - c) Introducir en los contenidos de aprendizaje de los cursos, las actividades y prácticas que se debe realizar en la acción emprendedora exitosa.
  - d) Aumentar el aprendizaje en los alumnos de las acciones necesarias para iniciar un negocio con éxito.
  - e) Que los cursos les capaciten, para aumentar sus competencias emprendedoras en cuanto a las habilidades para administrar el inicio de un negocio (start up).
  - f) Valorar las ventajas de ser emprendedor.

2.- El espíritu empresarial o intención emprendedora es otra variable en el estudio del modelo, visualizar el futuro por parte de los estudiantes y apalancar las acciones presentes para lograr desarrollar competencias y lograr metas, por lo encontramos que:

- La intención emprendedora de nuestros estudiantes en la Universidad de Guanajuato es de acuerdo con nuestra misión, de formarse como profesionista con sentido social y humanista. Por lo cual tienen una vocación de emprendedores sociales, que se debe aprovechar para proyectos de impacto social.
- La mayoría de los estudiantes de las universidades en México, al terminar inmediatamente sus estudios, pretende emplearse en una empresa grande y después de cinco años de egresado, la mayoría pretende desarrollar su propio negocio, lo que demuestra que los programas emprendedores a nivel institucional de las tres universidades es muy débil, por lo que en nuestra universidad, estratégicamente se debe de desarrollar programas de «spin off», que le permita al alumnos durante sus prácticas profesionales o residencias profesionales, absorber conocimiento y técnicas, para posteriormente al egresar de su programa educativo, convertirse exitosamente en un empresario, respetando la propiedad intelectual y secretos industriales de sus empresas receptoras.
- Otra variable es el rol de empresarios- estudiantes, en nuestros estudiantes encuestados, encontramos que un porcentaje mínimo tienen sus empresas, por lo que se debe aprovechar para habilitarlos como monitores en los cursos de emprendimiento y al mismo tiempo mejoren sus modelos de negocios.
- La experiencia empresarial de la familia como trabajadores por su cuenta de nuestros estudiantes como Universidad de Guanajuato, no es tan frecuente como las otras dos universidades, pero existe, y también debe de ser un foco para extender el ecosistema emprendedor de la universidad, aprovechando la experiencia de familias empresarias de nuestros alumnos.

3.- La intención emprendedora de los estudiantes hacia la innovación social, que genera valor con los productos o servicios con un impacto colectivo, de beneficio social o sustentable en lugar de un objetivo utilitario y de ganar por ganar dinero. Por ello el programa institucional de emprendimiento debe de orientarse a que:

- Los estudiantes de la desempeñen un rol activo en su grupo social, porque han logrado un nivel de conciencia y compromiso social con las causas más noble y el apego a la misión institucional.
- Es en la Universidad de Guanajuato donde el interés emprendedor será social, aun cuando las empresas privadas no tengan la solución de productos o servicios con impacto social, a diferencia de las otras universidades que si condicionan su innovación social.
- En las Instituciones en México si existe un enfoque global y de la responsabilidad social de las empresas con respecto a nuestro planeta, bajo un compromiso a la sustentabilidad.

En cuanto a la comparación o benchmarking entre países, es importante destacar que, en los diferentes rubros de competencias de emprendimiento e innovación social, es México quien, en la mayoría de las variables de medición, resultó por encima de Suiza y Canadá respectivamente, solo se destaca que los estudiantes Suizos están por encima de México y Canadá, en cuanto a:

- Los estudiantes suizos le dan mucha importancia a la motivación del entorno universitario para



potenciar su espíritu empresarial.

- Suiza con sus estudiantes tienen una percepción favorable del clima institucional para generar futuros emprendedores.
- Son los estudiantes en Suiza quienes más valoran la importancia de sus cursos universitarios sobre emprendimiento en los temas de su formación y desarrollo de competencias emprendedoras.
- En Suiza es donde más valoran proporcionalmente en las respuestas la viabilidad y pertinencia del contenido de los cursos sobre emprendimiento.
- Es en Suiza que sus estudiantes valoran en muy alto nivel la importancia de los cursos que tomaron, para desarrollar sus competencias administrativas para el emprendimiento, seguido de México y al final Canadá.
- los estudiantes en Suiza le dan mucha importancia al desarrollo de redes de vinculación para el éxito emprendedor.

Finalmente, los estudiantes de las tres universidades en México, se destaca:

- En México sus estudiantes están altamente preocupados por un emprendimiento con innovación social.
- En México se sienten más competentes para comercializar ideas y desarrollarlas.
- En México se sienten más competentes para administrar exitosamente un negocio.
- Son los mexicanos quienes se sienten con mayor competencia de explicar sus ideas a posibles clientes.
- Es México quienes mayormente muestran seguridad en la habilidad para encontrar oportunidades de introducir sus productos o servicios en el mercado.
- Es en México donde más se valora la habilidad para detectar oportunidades de negocios.
- Es México quien tiene más estudiantes con negocios propios y desempeñan el rol estudiante-empresario simultáneamente.

## **Reflexiones Finales**

Finalmente dado que el modelo de investigación fue confirmado por los análisis estadísticos y con base a los resultados e interpretación en la conclusión, proponemos las siguientes recomendaciones.

Con nuestros estudiantes, focalizados más en la gestión social de empresas, en lugar de la ambición de hacer dinero, recomendamos desarrollar bajo las siguientes competencias claves en nuestros estudiantes, proponemos las líneas generales que podría componer un programa de formación de formadores de emprendimiento e innovación social:

- Identificar y aplicar soluciones prácticas a los problemas sociales, combinando innovación, buen uso de recursos, y oportunidad.
- Innovar para encontrar, un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva aproximación a un problema social.
- Enfocarse en la creación de valor social, y en ese espíritu estar dispuesto a compartir sus innovaciones con otros para que puedan ser replicadas.
- Anticiparse para asegurarse de que cuenta con financiamiento.
- Tener confianza en la capacidad innata de cada persona, al margen de su educación, para contribuir al desarrollo.
- Mostrar una fuerte determinación que lo empuja a tomar riesgos que otros no tomarían. Balancear su pasión por el cambio con su celo para medir y monitorear sus impactos.
- Tener plena disposición a formar agentes de cambio en otros sectores.
- Una perspectiva colateral, para luchar contra la injusticia y la desigualdad.
- Orientación a los resultados.
- Orientación a soluciones de fondo, y no simples paliativos.
- La impresión de que siempre hay más de una solución a los problemas.
- El rechazo a las explicaciones convencionales de los problemas.
- Una perspectiva humanista.
- Magnetismo para atraer apoyos a su causa.

### ***Bibliografía***

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior on *Organizational Behavior and decision processes*. (pp 179-211) Chicago, IL:Dorsey Press.Vol 50.
- Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 32, Issue 4. pp. 665-683. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x.
- Alda-Varas, R., Villardón-Gallego, L., & Elexpuru-Albizuri, I. (2012). Propuesta y validación de un perfil de competencias de la persona emprendedora. Implicaciones para la formación. *Electronic journal of research in educational Psychology* 10(3), 1057-1080.

- Babu, S. & Pinstup-Andersen, P. (2007). *Social Innovation and Entrepreneurship: Developing Capacity to Reduce Poverty and Hunger*. Washington, DC: IFPRI.
- Bacq, S. & Jassen, F. (2008). L'entrepreneuriat social. Enfant terrible ou fils légitime? Dans C. Schmitt, Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales (pp. 141-158). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Barthélémy, A. & Slitine, R. (2011). *Entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*. Paris: Vuibert.
- Bignetti, L.P. 2011. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 47, n.1, p.3-14, jan/abr.
- Bitemo Ndiwulu, X. (2007). Entrepreneuriat solidaire: Évidence pour la République Démocratique du Congo. En C. Mayoukou & C. Ratsimbazafy, *Entrepreneuriat et innovation*, pp. 393-410, Paris: L'Harmattan.
- Bornstein, D. & Davis, S. (2010). *Social Entrepreneurship : What everyone needs to know*. Oxford University Press.
- Castellacci, F., Grodal, S., Mendoca, S., & Wibe, M. (2005). Advances and challenges in innovation studies. *Journal of economic issues* , 91-121.
- Caulier-Grice, J.; Davies, A.; Patrick, R. & Norman, W. (2012). Defining Social Innovation. Part One of Social Innovation Overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE). European Commission–7th Framework Programme.
- Centre for Social Innovation (2009). *Social Innovation*. Recuperado el 13 de diciembre de 2015 de <http://csi.gsb.stanford.edu/social-innovation>.
- Contreras Soto, R. (2001). *Pre-tensión de ciencia (Censurada desde la razón instrumental)*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato.
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.
- Dees, J.G. (2002). *Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the performance of your enterprising nonprofit*, with co-editors Jed Emerson and Peter Economy San Francisco.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Elsevier.
- Farías, G.(2010).Espacios de aprendizaje en educación superior: de la profesionalización a la innovación para la transformación social. *Revista apertura*, año 10, núm. 13 (nueva época).
- Gómez García, J. & Marín Pérez, J. A. (2012). La innovación tecnológica en empresas comunitarias. En A. L. Ramos Soto, *Empresas comunitarias, Pobreza y MIPYMES*, pp. 13-33, México: FCA UABJO; Red de Investigación Interdisciplinaria para la Innovación y Desarrollo de las Pymes.

- Howaldt, J. & Schwarz, M., 2010. *Social innovation: concepts, research fields and international trends*. En: [http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie\\_Howaldt\\_ingles\\_Final%20ds.pdf](http://www.asprea.org/imagenes/IMO%20Trendstudie_Howaldt_ingles_Final%20ds.pdf) Accesado el 23 de enero del 2016.
- Institut Européen d'Administration des affaires (INSEAD) (2011). *Social Innovation*. En: [http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/home/about\\_us.cfm](http://www.insead.edu/facultyresearch/centres/isic/home/about_us.cfm). Accesado el 10 de enero de 2016.
- Julien, PA & Molina, R. (2012). *Una teoría sobre el emprendimiento en la economía del conocimiento*. Ed. PEARSON, México.
- Julien, P.-A., & Schmitt, C. (2008). Pour une vision renouvelée des pratiques de l'entrepreneuriat: de la vision libérale à la vision sociale de l'entrepreneuriat. Dans C. Schmitt, *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales* (pp. 15-34). Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Klerkx, L., Aarts, N., Leeuwis, C., 2010. Adaptive management in agricultural innovation systems: The interactions between innovation networks and their environment. *Agricultural Systems* 103, 390–400.
- Kliksberg, B. (2012). *Emprendedores sociales*. Buenos Aires: Temas.
- Liñán, F., Chen, Y.W. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 593-617
- Malhotra, N. K., (2008), *Investigación de Mercados*, México, DF: Pearson Education, Inc.
- Marin, A., Morua, J., & Schmitt, C. (2012). El emprendimiento social y el desarrollo de valores cooperativos. *Projectics/Proyética/Projectique No.11*, 147-155.
- Méndez, E., Merino, C., Rocha, D. (2015). Centro Editorial UNIMINUTO. Bogotá, Colombia.
- Mertens, L. (1992). *El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad*. OIT, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Morales Gutiérrez, A. C. (2009). Innovación social: un ámbito de interés para los servicios sociales. *Zerbitzuan - Revista de servicios sociales*, (45), 151–175.
- Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated* (Working Paper). Oxford: Oxford Said Business School.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?— proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociologia Ruralis* 52, 48–69.
- Nicholls, A. & Cho, A. H. (2006), "Social Entrepreneurship: The Structuration of a Field", in A. Nicholls (Ed.), *Social Entrepreneurship. New Models of Sustainable Change*, Oxford University Press, Oxford, 99-118.
- ONU 2030 <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

- Rivera, I., & Morua, J. (2015). La relación universidad-empresa para el impulso a la innovación en las Mipyme. *IV Congreso nacional CIMIPYME y I Congreso internacional de investigación sobre la Pyme de ICSB México*. 23-25 de septiembre, Puerto Vallarta, Jalisco.
- Sagasti, F. (2011). *Ciencia, tecnología, innovación*. Lima: Fondo de cultura económica.
- Salinas, F., Osorio, L. (2012). Emprendimiento y Economía Social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. núm. 75, pp. 128-151
- Sanchis Palacio, J. R. & Campos Climent, V. (2008). La innovación social en la empresa: el caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España. *Economía Industrial*, 368, 187-196.
- Schmitt, C. (2015). *L'agir entrepreneurial*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Schmitt, C., Berger-Douce, S., & Bayad, M. (2005). Université et entrepreneuriat: vers le développement d'une relation paradoxale? Dans C. Schmitt, *Université et entrepreneuriat une relation en quete de sens* (pp. 181-216). Paris: L'Harmattan.
- Schumpeter, J.A. (1939), *Business Cycles. A theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. Nueva York. McGraw Hill.
- Sieger, P. (2014). Student Entrepreneurship across the globe: a look at intention and activities. Global University Entrepreneurial spirit students' survey. Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship. University of St. Gallen.
- Yunus, M. (2007). Social Business. Yunus Centre. Organisation Website. Recuperado el 26 de enero de 2015 de <http://www.muhammadyunus.org/index.php/social-business/social-business>.

## **CULTURA DE NEGOCIACIÓN Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES, PERÙ**

**Dra. Tamara Tatiana Pando Ezcurra**

**tamara-tatiana2010@hotmail.com**

**Dr. Raúl Eduardo Cabrejos Burga**

**raulcabu@hotmail.com**

## RESUMEN

El artículo que se presenta propone el determinar la incidencia de la cultura de negociación en la competitividad desarrollada por las Pymes del emporio de Gamarra – Perú, 2018, lo cual permitirá que se consideren aspectos determinantes que ayuden a las pymes a fortalecerse como empresas y poder ser más competitivas, abarcando aspectos de la cultura peruana que se toman en el proceso de negociación que se realizan.

En cuanto al aspecto metodológico, la investigación realizada responde a un enfoque cuantitativo, en la que se empleó el método hipotético deductivo; según Hernández y Mendoza (2018) responde a un diseño no experimental de tipo transversal correlacional o causal; como técnica de recolección de datos se empleó la encuesta y como instrumento el cuestionario el cual fue validado mediante el juicio de cinco expertos y por el proceso de fiabilidad antes de ser aplicados a la muestra. La población estuvo conformada por 550 pymes y la muestra por 150 para lo cual se realizó un muestreo probabilístico.

Los resultados permiten afirmar que la cultura de negociación inciden en la competitividad de las Pymes del emporio de gamarra, además que en el caso del Perú está basada en un ambiente de cordialidad, amistad,

**PALABRAS CLAVES:** Cultura de negociación, competitividad, Pymes

## I. INTRODUCCIÓN

Los empresarios peruanos tienen dificultades en la manera de negociar, es increíble que puedan perder oportunidades que podrían ser beneficios tanto, económicos y sociales no sólo para el emporio de Gamarra sino para el país en general. Esta investigación se propone determinar la incidencia de la cultura de negociación en la competitividad de las pymes del emporio de gamarra. La cultura negociadora de los empresarios mejora la competitividad de los empresarios textiles, y propone estrategias para mejorar el proceso de negociación.

La investigación permite comprender la cultura de negociación peruana y que afecta a la competitividad de las pymes en el proceso de negociación y así eliminar las barreras culturales, para que de esta manera empresarios del Perú puedan realizar negocios de manera armónica y fluida. Además de fomentar y favorecer los negocios, mejorando así la competitividad de las pymes.

Según el Instituto Nacional de Informática (INEI) en cuanto al reporte empresarial señala que existen, dos millones 29 mil 648 unidades empresas, de las cuales el 96,2 % son micro, pequeñas y medianas, de acuerdo a los criterios establecidos por las nuevas categorías establecidas en la Ley N° 30056; en base a esta información, es evidente que el sustento empresarial peruano está en las Microempresas y en las Pyme, que entre ambas aportan aproximadamente con el 88% del total del empleo del país.

El Reporte de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), señala que el Perú está considerada como la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento a nivel mundial, mientras que el emprendimiento está ubicándose dentro de la economía informal de nuestro país, en donde el 81% de las pymes es informal.

Dentro de los trabajos previos relacionados a la presente investigación está el realizado por Rojas (2012) referido a las características de la cultura negociadora de los empresarios exportadores dentro de la ciudad de Barranquilla; con el fin de describir los rasgos y oportunidades para mejorar el estilo negociador de los empresarios, en el marco de los acuerdos de libre comercio; se llegó a considerar que los aspectos culturales son decisivos dentro de la forma de negociar. El estudio permitió llegar a afirmar que los colombianos negocian a la moda latina cargados de emoción y planificación a corto plazo, y pierden posibilidades de crear tarifas a través de métodos de resolución de disputas.

La investigación realizada por Salcedo (2008) en la que realizó un estudio exploratorio de la cultura negociadora en el Perú, en el cual el autor señaló que es similar a los países de América latina, basado totalmente

en hacer una solicitud exagerada al principio, el cual se va ajustando lentamente, asimismo las relaciones cordiales favorecen el proceso de negociación que casi nunca se prepara.

El mundo de la cultura de negociación es complejo, ya que en él confluyen muchos factores, entre los que se encuentran la cultura, la interrelación entre personas, las emociones, el proceso de negociación, el conocimiento del negocio, los nuevos medios tecnológicos, el entorno, los Stakeholder, las nuevas tendencias de los mercados globales, entre otros; dentro de estos factores, la negociación juega un papel preponderante en el mundo de los negocios ya que a través de ella se alcanzan acuerdos. A ello Fisher (2011, p.19) refiere que negociar implica lograr conseguir lo que se quiere de otros; en la que la comunicación que se genera ayuda a llegar a acuerdos, en la que se buscan intereses en común.

En el Perú Ogliastri y Salcedo (2008) llegaron a señalar que nuestra cultura de negociación es muy semejante a la generalizada en América latina en la cual se da el predominio del regateo como proceso negociador, los cuales se basan en un ambiente de cordialidad e informalidad

### **Características de la cultura negociadora.**

El término cultura según lo afirmado por Gelles y Levine (2000) incluye estilos de conducta no inusuales que se descubren entre los participantes de una sociedad seleccionada, que representa el estilo de vida único de una institución humana seleccionada.

Rojas (2012) estableció características a partir de resultados de una investigación sobre la cultura negociadora en las que señaló que es necesario la preparación para el abordaje de una negociación lo que implicaría la visión de corto plazo y no estratégicas que deja al azar los logros que se obtengan de una negociación; el enfrentamiento es considerado como inevitable dentro de un conflicto en la cual algunos trabajadores hasta disfrutarían de hacer esto y otro pequeño porcentaje lo vería como oportunidad de solución de un conflicto.

El autor señaló además que algunos trabajadores son escépticos e incrédulos sobre lo que se manifiesta en las negociaciones, lo que deja ver su alto nivel de desconfianzas al considerar a otros como enemigos; la mayoría de los trabajadores considera necesario caer bien al otro grupo o persona en conflicto; ser perfeccionista en sus tratamientos comerciales y se puede tomar como defensas contra las inequidades o las ventajas que se puede establecer por las escasas preparaciones para los procesos o temores a las letras menudas.

En diferentes grados Rojas (2012) reconocen que en las negociaciones hay una parte relevante de cooperaciones antes que competir y constituyen avances especiales por el carácter de los actores de comercios exteriores de agentes mencionados; el buen trato es importante para las negociaciones porque posibilitan la cooperación antes que la competencia; la mayoría utiliza como amenaza de mecanismos de persuasión en las negociaciones, finalmente es importante tener disposición para escuchar a los demás

### **La Cultura como Factor de Éxito para hacer Negocios Internacionales**

Plantear el tema cultural como factor determinante a la hora de hacer negocios es imprescindible, ya que conocer a la contraparte y lograr definir su perfil podría ser un aspecto de éxito a la hora de negociar. Según (Cabeza, Corella, y Jiménez, 2013) la personalidad es innata y aprendida y la cultura es aprendida.

La globalización de los mercados es un fenómeno tan evidente presente en toda gestión empresarial, que la ubica como hecho esencial que define el contexto competitivo del S. XXI. Lo que a menudo se destaca de ese hecho, es que, a medida que el mundo iba ingresando a la era de la tecnología, las comunicaciones y los niveles educativos, para las empresas se volvía un reto la conquista de otros mercados de manera global volviéndose más productivas y hoy en día es de vital importancia que los líderes empresariales desarrollen una mentalidad global, definida como “la capacidad de reconocer y adaptarse



a los signos culturales de manera que pueda lograr transacciones eficaces con personas de diferentes orígenes por todo el mundo” (Solomon y Schell, 2010, p. 20),

Para lograr los objetivos propuestos por las empresas, es importante que los líderes empresariales no sólo se enfoquen en concretar negocios en el extranjero, deben de igual forma desarrollar una mentalidad global que les permita diseñar estrategias de diversidad cultural con el fin de comprender y valorar los diferentes estilos de personas y cultura, para así tener la capacidad de adaptarse a sus comportamientos con el fin de anticiparse a sus reacciones.

Para las empresas se hace necesario planear estrategias adecuadas, conducidas con mucha táctica que permita una interacción entre culturas en búsqueda de aprovechar las oportunidades económicas y la fusión del conocimiento, identificar las diferencias culturales y aceptarlas, es una herramienta que ayuda a detectar el surgimiento de problemas antes de que aparezcan.

### **Comportamiento de la negociación de los latinoamericanos.**

Para Ogliagastri (2000) el regateo es la esencia del proceso de negociación de los latinos; confrontados con culturas de poco regateo, que utilizan otros enfoques para lograr un acuerdo, al igual que los japoneses, el latinoamericano está perplejo y casi decepcionado. En diferentes frases, si no hay negociación, puede que no haya negociación, si no hay concesiones o descuentos, el sistema es una pérdida de tiempo. Otro elemento esencial es que los latinos deciden que la negociación se produce entre amigos, en un entorno cordial

Los latinoamericanos no están muy conectados con el protocolo, que con frecuencia ahora no reconocen en ningún aspecto, prefiriendo cierta informalidad no pública que habilita la técnica, rompe el hielo y entra en un ambiente amigable. En esto coinciden con los angloamericanos, que eligen un tratamiento informal, pero no logran amistades mediante negociaciones

Salcedo (2008) precisa que la cultura negociadora de Perú puede ser muy parecida a la que se encuentra en las naciones de América Latina. La teoría predominante de la negociación es la negociación, basada en hacer una solicitud exagerada al inicio y ajustarla con el tiempo. La cultura peruana prefiere las relaciones privadas cercanas, es agradable en técnicas de búsqueda de un acuerdo para resolver las diferencias de intereses. La negociación tiene lugar dentro de un ambiente informal, a menudo con poca capacitación y recurriendo a talentos y criterios subjetivos.

En cuanto a la competitividad Rubio y Baz (2004) la competitividad es un término que a menudo se malinterpreta, debido al hecho de que se atribuye a un país, cuando en realidad corresponde a empresas

La competitividad de cada organización depende de sus estructuras internas no públicas, es decir, su organización empresarial y la capacidad de proporcionar de esta manera que pueda aumentar sus ganancias y triunfar sobre su oposición en áreas precisas

### **Teorías de las estrategias competitivas: Las cinco fuerzas competitivas.**

“La energía de las fuerzas agresivas en una industria determina el nivel de financiamiento y aumenta el rendimiento general al nivel del mercado no afianzado y, por lo tanto, la capacidad de las corporaciones para preservar rendimientos superiores al promedio.” (Porter, 2009, p. 65).

Las fuerzas competitivas, son cinco habilidades que compiten entre sí, la mercancía alternativa, la fuerza de negociación del comprador, el poder de negociación del comerciante y la contención entre la competencia de vanguardia; reflejan el hecho de que la oposición en un sector industrial no siempre está limitada en absoluto a los miembros montados correctamente. Los clientes, los proveedores, los competidores de

capacidad y los productos irreales son competidores de las agencias, y su importancia dependerá de las ocasiones del instante.

Porter (2009), mencionó que las estrategias competitivas radican al ejecutar movimientos ofensivos o de protección para colocarse competitivamente en una empresa, de esta manera, las fuerzas agresivas pueden enfrentarse con éxito para obtener un rendimiento exquisito y reconocer el financiamiento para la empresa comercial

## **II. MATERIAL Y MÉTODOS**

### **2.1. Objeto del estudio**

El objeto de estudio estuvo conformado por las pymes del emporio de gamarra de Lima en el año 2018

#### **Población**

La población estuvo constituida por 550 pymes

#### **Muestra**

En relación a la muestra se realizó un muestreo probabilístico en la que se trabajó con 150 trabajadores de las pymes y 9 empresarios

### **2.2. Instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario en el cual se consideró 20 ítems para medir la cultura de negociación y 11 ítems que miden la competitividad, ambos instrumentos pasaron por un proceso de validez mediante juicio de expertos; para el proceso de confiabilidad se realizó mediante el Alpha de Cronbach obteniéndose como valores que en cuanto a la cultura de negociación el valor fue = 0,888, mientras que para la competitividad fue = 0,942 lo que se interpreta que ambos instrumentos son confiables.

Para la recolección de datos cualitativos se empleó las entrevistas, en la cual como señalo Hernández y Mendoza (2018) se trata de una reunión en la que se intercambian información entre una persona (entrevistador) y otra u otras personas (entrevistado) quienes a través de preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto de un tema.

### **2.3. Métodos y Técnicas**

La investigación parte como señalo Hernández y Mendoza (2018, p.111) de una ruta mixta ya que en ella se recolecto información y datos cuantitativos y cualitativos los cuales fueron interpretados; dichos resultados se fueron integrando para realizar una discusión en conjunto que permitieron hacer inferencias de la información que se obtuvo lo que sirvió para lograr un mayor conocimiento del fenómeno estudiado.

#### **Diseño de estudio**

La investigación fue de diseño no experimental en la cual según Hernández y Mendoza (2018) se observa el comportamiento de las variables sin manipulación alguna, en la que se va a observar el fenómeno en su ambiente natural, dentro de este diseño el autor los clasifica por su dimensión temporal o el número de momentos en los cuales se procedió a recolectar datos, dentro de ello la investigación responde al transversal

## Procedimiento:

Se precisa que la investigación primero pasó por un proceso de validación de los instrumentos por juicio de expertos, los cuales estuvo conformado por cinco expertos que tienen el grado de Doctor que se desempeñan en el campo de la administración de negocios internacionales, los cuales analizaron ambos instrumentos haciendo las observaciones pertinentes para luego pasar por una revisión final, así mismo se halló los coeficientes de confiabilidad; una vez obtenido los resultados se procedió a realizar el trabajo de campo aplicando el instrumento a la muestra seleccionada

Posteriormente los datos fueron procesados para ser presentados en dos momentos una descriptiva mediante tabla de frecuencias y porcentajes y una segunda parte inferencial en la que se realizó la contrastación de las hipótesis.

Los resultados fueron discutidos con las investigaciones anteriores para luego llegar a formularse las conclusiones y recomendaciones cuyos resultados serán comunicados a las pymes

## III. RESULTADOS

En cuanto a los resultados, se procesaron los datos de los instrumentos cuantitativos y cualitativos para luego hacer la triangulación de los datos obteniéndose:

Los datos presentados en la tabla 1 referida a la cultura de negociación en la que un 69,3% que considera que la cultura de negociación en el contexto de las Pymes no se distancia de las prácticas culturales de la dinámica de informalidad que se ejercen en contextos mercantiles populares en donde las relaciones interpersonales basadas en la cordialidad constituyen la base de cualquier intercambio comercial.

En cuanto a los datos referidos a la competitividad presentados en la tabla 2 en esta escala de resultados podemos observar un alto nivel de discrepancia en las percepciones acerca de los niveles de competitividad lo cual indica que los factores que determinan la competitividad son percibidos de manera difusa, pues el factor determinante de esta dimensión se expresa en el hecho de que una Pyme permanezca en el mercado, crezca o decrezca en un horizonte de tiempo de presencia en el mercado

Tabla 1

*Frecuencia y porcentajes de los niveles de cultura de negociación de las pymes del emporio de gamarra, 2018*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Regular	36	24,0
	Adecuada	104	69,3
	Muy adecuada	10	6,7
	Total	150	100,0

Fuente: Base de datos

Tabla 2

*Frecuencia y porcentajes de los niveles de competitividad en las pymes del emporio de gamarra, 2018*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo índice	45	30,0
	Regular índice	70	46,7
	Alto índice	35	23,3
	Total	150	100,0

Fuente: Base de datos

Para la contrastación de las hipótesis planteadas en la investigación se utilizó la prueba no paramétrica que muestra la dependencia entre la variable independiente frente a la variable dependiente. Posterior a la prueba de hipótesis, se basará en la prueba de regresión logística, ya que los datos para el modelamiento son de carácter cualitativo ordinal.

En cuanto a los resultados de la tabla 3 se evidenció que el nivel de significancia calculada es de .002, dicho valor es menor a 0.05, lo cual admite que existe dependencia entre la variable independiente respecto a la variable dependiente. De acuerdo a los datos de la tabla 4 se puede afirmar que la cultura de negociación incide en la competitividad de las pymes en Lima – Perú 2018; precisando que los datos se ajustan en un 14,7% y el modelo es explicado en un 16,8%, lo cual me indica que la competitividad de las pymes es explicada por otras variables que no fueron parte de la presente investigación, por lo que amerita profundizar en otros aspectos para futuras investigaciones

Tabla 3

*Prueba de chi cuadrado para verosimilitud del modelo respecto a la cultura de negociación influye en la competitividad de las pymes*

Información de ajuste de los modelos				
Logaritmo de la verosimilitud				
Modelo	-2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	153,110			
Final	129,216	23,894	8	,002

Fuente: Base de datos

Tabla 4

*Prueba R<sup>2</sup> para explicar el modelo que la cultura de negociación influye en la competitividad de las pymes en Lima*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,147
Nagelkerke	,168
McFadden	,075
Función de enlace: Logit.	

En cuanto a la hipótesis específica primera los datos de la tabla 5 muestran que el nivel de significancia calculada es de .001, dicho valor es menor a 0.05, lo cual admite que existe dependencia entre la variable independiente respecto a la variable dependiente; los datos presentados en la tabla 6 permiten afirmar que la cultura de negociación influye en la capacidad de gestión de las pymes en Lima – Perú 2018; precisando que los datos se ajustan en un 16,1% y el modelo es explicado en un 18,4%, lo cual me indica que la competitividad de las pymes es explicado por otras variables que no fueron parte de la presente investigación,

Tabla 5

*Información de los ajustes de los modelos respecto a la cultura de negociación y su incidencia en la capacidad de gestión*

<b>Información de ajuste de los modelos</b>				
	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Modelo	-2			
Sólo intersección	153,086			
Final	126,782	26,304	8	,001
Función de enlace: Logit.				
Fuente: Base de datos				

Tabla 6

*Prueba R<sup>2</sup> para explicar el modelo que la cultura de negociación influye en la capacidad de gestión de las pymes en Lima*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,161
Nagelkerke	,184
McFadden	,085
Función de enlace: Logit.	

En cuanto a la prueba específica segunda los datos de la tabla 7 permite evidenciar que el nivel de significancia calculada es de .003, dicho valor es menor a 0.05, lo cual admite que existe dependencia entre la variable independiente respecto a la variable dependiente; mientras que los datos obtenidos en la tabla 8 permite afirmar que la cultura de negociación influye en los recursos humanos de las pymes en Lima – Perú 2018; precisando que los datos se ajustan en un 14,3% y el modelo es explicado en un 16,3%, lo cual me indica que la competitividad de las pymes es explicado por otras variables

Tabla 7

*Prueba de chi cuadrado para verosimilitud del modelo respecto a la cultura de negociación influye en los recursos humanos de las pymes*

Información de ajuste de los modelos				
Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	151,285			
Final	128,139	23,146	8	,003
Función de enlace: Logit.				
Fuente: Base de datos				

Tabla 8

*Prueba R<sup>2</sup> para explicar el modelo que la cultura de negociación influye en los recursos humanos de las pymes en Lima*

Pseudo R cuadrado	
Cox y Snell	,143
Nagelkerke	,163
McFadden	,074
Función de enlace: Logit.	

Los datos de la tabla 9 muestran que el nivel de significancia calculada es de .000, dicho valor es menor a 0.05, lo cual admite que existe dependencia entre la variable independiente respecto a la variable dependiente; finalmente los datos de la tabla 10 permiten afirmar que la cultura de negociación influye en la internacionalización de las pymes en Lima – Perú 2018; precisando que los datos se ajustan en un 17,2% y el modelo es explicado en un 20,3%, lo cual me indica que la competitividad de las pymes es explicada por otras variables que no fueron parte de la presente investigación.

Tabla 9

*Prueba de chi cuadrado para verosimilitud del modelo respecto a la cultura de negociación influye en la internacionalización de las pymes*

<b>Información de ajuste de los modelos</b>				
	Logaritmo de la verosimilitud	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Modelo	-2			
Sólo intersección	148,443			
Final	120,180	28,263	8	,000
Función de enlace: Logit.				
Fuente: Base de datos				

Tabla 10

*Prueba R<sup>2</sup> para explicar el modelo que la cultura de negociación influye en La internacionalización de las pymes en Lima*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	,172
Nagelkerke	,203
McFadden	,101
Función de enlace: Logit.	

En cuanto a las entrevistas fueron realizadas a nueve empresarios exitosos del emporio de Gamarra tal como se presenta en la tabla 11 lo que permite afirmar que existen desigualdades ya que consideran que existe facilidades de importar para algunos; pero que es necesario que exista unión entre ellos ya que la mayoría considera que no existe, por lo cual se puede afirmar la necesidad de realizar un trabajo en equipo y no buscar solo sus objetivos y metas personales, tal como precisan que muchas veces están pendientes de quien coloca el mejor precio lo cual generaría mayores ventas por ello existen manejos distintos entornos al precio, ya que no hay un mercado exacto.

Si bien la sociedad en la que nos desenvolvemos va cambiando ello hace que la persona este atenta a los nuevos cambios para ser implementados, los que dirigen las pymes en el emporio de Gamarra no les ha sido difícil de adaptarse a cada cambio ya que usan frecuentemente las redes sociales que les permite intercomunicarse, así mismo cuentan con páginas web que les sirve para dar a conocer sus productos a los demás.

La competitividad como empresa existe pero se pudo apreciar que no existe una igualdad entre mujeres y varones. Cada uno ha realizado acciones de gestión pero las cuales va avocadas a la mejora de la infraestructura y a brindar una calidad de servicio considerando que ello les permite crecer como empresa.

Para mejorar es necesario visualizar otros aspectos por ello se precisa que es necesaria las capacitaciones las cuales deben estar referidas a la atención adecuada que se debe dar al cliente así como a los proveedores. Finalmente en el mercado de las exportaciones las pymes lo hacen haciendo uso de la tecnología como la creación de paginas web, el uso de sus propias redes sociales a las cuales están conectadas.

#### **IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de ambos instrumentos permiten señalar que se considera que existe una cultura de negociación adecuada entre los empresarios de Gamarra ya que como precisan las entrevistas no se percibe desigualdad entre trabajadores y empresarios, a los empresarios les ha sido fácil adaptarse a los cambios sobre todo tecnológicos que les permite hacer un uso de la tecnología para el marketing de sus productos; todo ello incide en el desarrollo competitivo, pero hay que precisar que la competitividad que se da en las pymes de Gamarra tiene un índice regular como se pudo observar de los datos cuantitativos de las encuestas realizadas ello mejoraría si existiese un trabajo en equipo en la que se trabaje para lograr metas en conjunto y no solo ver lo personal, que exista como señalaron un adecuado control en los precios que este es un factor que les está generando desigualdad en ellos. Todo ello hace precisar que se deben generar cambios que les permita crecer como grupo que ello es reforzado por la investigación que realizó Izaquita y Rodríguez (2012) en la cual precisa que se debe promover los cambios dentro de los sistemas económicos de las naciones, manifestando que los procesos de negociación que se realicen deben tener en cuenta los estilos de vida de las personas que se van ir involucrando en todo el proceso, a ello el estudio que realizó Tarapuez (2016) señala de forma más precisa que cada territorio va a generar una dinámica propia de su propia personalidad que va influir en el proceso de negociación.

En nuestro país la cultura de la negociación recurre primordialmente al regateo, la que muchas veces va unida a una relación amistosa expresada en cordialidad y cortesía donde muchas veces los conflictos que se van a presentar se resuelven en un clima amistoso.



## V. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados se ha podido demostrar que la cultura de negociación incide en la competitividad de las pymes en Lima. Cuando se conoce la cultura se muestra respeto y suele ser profundamente apreciada y tienen más oportunidad de desarrollar relaciones de negocios exitosas y de largo plazo. Se dice que en el Perú hay quienes pueden opinar que, a la hora de negociar, se hace prácticamente lo mismo, todo empresario competente debe prestar atención a las costumbres y estilos que tienen a la hora de negociar; que ante ello los empresarios que conforman las pymes de gamarra consideran que no hay desigualdades, que la tecnología les está sirviendo para posicionarse en el mercado que les ha resultado fácilmente adaptarse a estos cambios y sobre todo que la gestión que se realice debe estar orientado al logro de las metas como grupo y no ir de manera individual.

En el contexto peruano es importante conocer cómo incide la cultura de negociación en los estilos, estrategias, comunicación asertiva, protocolo y mejorar la capacidad de gestión de las pymes para alcanzar mejores resultados en las negociaciones comerciales. Es por ello por lo que en esta investigación se buscó no solo dar información del término cultura de negociación y su significado sino también de los tipos de negociadores, así como al proceso y las estrategias para llevar con éxito una negociación, se pueden influir en el comportamiento y el estilo de negociación. La manera de negociar es producto de la cultura de sus creencias, valores y costumbres.

La cultura de negociación incide en los recursos humanos de las pymes sus necesidades, motivos y deseos, formulando preguntas, escuchando con atención y observando, gestos y otras formas de comunicación no verbal, sin pasar por alto las emociones y tomando en cuenta. El carácter multicultural del Perú resultado de una combinación de razas, ha determinado rasgos que se ven reflejados en el negociador peruano, ya que posee diferentes percepciones y expectativas al encarar una negociación, sin embargo, existen patrones de conducta comunes que hacen los negociadores A lo largo de este trabajo se mencionan varios rasgos de negociación.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Cabeza, D., Corella, P. y Jiménez, C. (2013). *Negociación intercultural, estrategias y técnicas de negociación internacional*. Barcelona: Marge Books.
- Gelles, R y Levine, A (2000). *Sociología*. México: Mc Graw Hill
- Global Entrepreneurship Monitor (2015). Reporte de competitividad empresarial
- Hernández, R y Mendoza, P (2018) Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. México: Mc Graw Hill
- Instituto Nacional de Informática (2015). *Reporte Demografía Empresarial*.
- Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2010). *La cultura negociadora en el Perú Un estudio exploratorio pp 9 - 33*. Recuperado de [http://investigaciones.esan.edu.pe/archivos/cultura\\_negociadora\\_en\\_el\\_peru.pdf](http://investigaciones.esan.edu.pe/archivos/cultura_negociadora_en_el_peru.pdf)
- Ogliastri, E. (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa Academia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 25(1); 43-58. Recuperado de [www.redalyc.org/pdf/716/71602504.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/716/71602504.pdf)

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Rodríguez, A. (2007). *Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México*. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 2(2); 156-228

Rojas, J (2012). Características de la cultura negociadora de los empresarios exportadores de la ciudad de Barranquilla. *Dimensión empresarial*, 10(1); pp. 87-92. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4069388>

Rubio, L. y Baz, V. (2004). *El Poder de la Competitividad*. [http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad\\_FINAL-Agosto\\_2004.pdf](http://www.cidac.org/esp/uploads/1/Competitividad_FINAL-Agosto_2004.pdf)

Salcedo, G. (2008). *La cultura negociadora en el Perú un estudio exploratorio*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/.../2008/cuadernosdifusion25ogliastrisalcedo.pdf>.

Solomon, CH y Schell, M (2010) *Diversidad cultural en los negocios*. México: McGraw-Hill

## **GESTIÓN PROFESIONAL DE LAS OPERACIONES EN LA AGROINDUSTRIA ¿ES UNA OPORTUNIDAD PARA LAS PYMES?**

Oscar Miguel Rete <sup>(1)</sup>, Oscar Israel Pinto <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Universidad Tecnológica Nacional (UTN). Facultad Regional San Francisco

Avenida de la Universidad 501. San Francisco Córdoba, Argentina (2400)

E-mail: oscar\_rete@hotmail.com ; opinto911@gmail.com

**29 y 30 de octubre de 2020**

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se encuentra dividido en dos etapas, ambas aplicadas a PyMEs agroindustriales. La primera etapa consiste en un análisis científico documental que muestra como resultado las cuatro principales metodologías utilizadas en la investigación de la gestión de las operaciones. En la segunda etapa es aplicada la investigación metodológica investigación-acción en la mejora de procesos y la metodología de estudio de caso descriptivo en la mejora de la gestión del mantenimiento de un grupo de PyMEs. Los resultados del primer estudio aplicando la investigación-acción sobre la cadena de valor de un sistema productivo, muestra mejoras de productividad en cinco de sus procesos. El segundo estudio aplicando la metodología de caso descriptivo, muestra mejoras en la gestión a través de la creación de una estructura organizacional, detección y ponderación de oportunidades con la elaboración de un tablero de indicadores para la administración del costo de mantenimiento. Los resultados muestran que la profesionalización de las operaciones a partir de metodologías de gestión e investigación, representan oportunidades para la mejora de productividad de PyMEs agroindustriales argentinas.

**Palabras Claves:** *Investigación, gestión, metodologías, productividad, mejora continua.*

## **Abstract**

This research work is divided into two stages, both applied to agro-industrial SMEs. The first stage consists of a documentary scientific analysis that shows as a result the four main methodologies used in the research of operations management. In the second stage, the research-action methodological research is applied in the improvement of processes, and the descriptive study case methodology in the improvement of the maintenance management of a group of SMEs. The results of the first study applying action research on the value chain of a production system, shows productivity improvements in five of its processes. The second study, applying the descriptive case methodology, shows improvements in management through the creation of an organizational structure, detection and weighting of opportunities with the development of a indicators dashboard for the administration of maintenance costs. The results show that the professionalization of operations based on management and research methodologies represent opportunities for improving the productivity of Argentine agro-industrial SMEs.

**Keywords:** *Research, management, methodologies, productivity, continuous improvement.*

## **1. Introducción**

La gestión de las operaciones es un área del conocimiento encuadrada en la ingeniería de las organizaciones, proporciona a los departamentos ejecutivos una base científica cuantitativa para la toma de decisiones, presenta resultados en la optimización y mejora de las eficiencias operativas. Sin embargo, es común que cada vez que se presente un trabajo se haga un énfasis y referencia en los aspectos metodológicos, si el método es bien fundamentado el trabajo cumple con ciertos estándares de calidad y de conocimiento científico. Karlsson (2002), comenta de la importancia metodológica que permite darle credibilidad al lector ante un plan de estudio y su posterior ejecución, como así también al posterior análisis y obtención de resultados se han hecho de modo en que se puede confiar en lo que el autor ha escrito. En el área de gestión de operaciones tradicionalmente no se ha prestado aten-

ción a cuestiones metodológicas, el paradigma de investigación tradicional de procesos operativos basado en modelos cuantitativos puede enmarcarse sin problemas en lo denominado conocimiento científico, sin embargo la investigación en gestión ha ido ampliando su foco, inicialmente centrado en la organización de sistemas productivos, hasta el estudio de la influencia del factor humano en el desarrollo de nuevos productos, la reingeniería de los procesos y la transformación durante el cambio organizacional.

La gestión de las operaciones en comparación con muchas disciplinas académicas de larga tradición es una disciplina relativamente nueva, no se dispone de una larga trayectoria investigadora y de métodos totalmente consensuados por la mayoría de los expertos de la comunidad científica del área. El objetivo de la primera parte de la investigación es realizar una revisión de los principales métodos de investigación que se consideran habituales en la gestión de las operaciones y evaluar su viabilidad de aplicación en los sectores de la agroindustria argentina, donde existen numerosas oportunidades de ahorrar costos y mejorar las eficiencias de sus procesos.

De la misma manera, como segundo objetivo, es aplicar la metodología de investigación descriptiva de estudio de caso, como herramienta de análisis para determinar la mejora de procesos sobre una cadena de valor y durante la gestión de operaciones del área de mantenimiento. Se procura poder argumentar que una gestión profesional de la administración de operaciones en este tipo de industria, apoyada en las metodologías de la investigación consideradas, expone de oportunidades para optimizar la productividad, mejorando el uso de recursos en empresas PyMEs.

## **2. Métodos**

Para la realización del presente trabajo se utilizó la revisión de la literatura científica y el análisis comparativo como herramientas de obtención de datos. Se revisaron artículos científicos sobre metodologías aplicadas a la gestión de operaciones, basado en cuatro técnicas de investigación, de acuerdo con Meredith et al, (1989), Karlsoon (2002), Voss et al (2002), Forza (2002), Bertrabd y Franso (2002).

Se ha considerado complementariamente que estas metodologías permiten oportunidad de aplicación sobre la cadena de valor de empresas agroindustriales y su posibilidad de análisis sobre los resultados de desempeño organizacional, con factores de incidencia en la gestión de operaciones. Estas metodologías deben considerar la eficiencia, productividad y la eficacia demostrada a través de la satisfacción a los clientes, accionistas y a la sociedad donde desarrolla su actividad la organización. Debe además considerarse la inclusión en estas metodologías para evaluar la eficacia en el aprendizaje organizacional (Senge, 2005). La competitividad, que según Agringar & Vogel (2015) es un concepto de varias dimensiones y difícil de medir, esta fuera del alcance de este análisis.

La empresa agroindustrial también involucra el conocimiento como factor productivo. De la misma manera que en industrias de otros sectores donde los factores productivos que forman la cadena de valor son el trabajo, el capital y el conocimiento (Gorey y Dobat, 1996), resulta de interés poder analizar esta viabilidad de metodologías y su uso en la agroindustria.

## **3. Resultados. Estudio de metodologías**

En función del análisis y estudio de la bibliografía científica revisada y referenciada se

encontraron cuatro metodologías principales de uso común el ámbito de investigación de operaciones.

- Investigación mediante el Uso de Encuestas
- Investigación mediante Modelos Cuantitativos
- Investigación mediante Estudio de Casos
- Método mediante la Investigación-acción.

A continuación, se presenta una tabla identificando las ventajas que presenta cada metodología, y sus posibles aplicaciones en casos de Agroindustrias Argentinas.

*Tabla 1: Comparación de resultado entre metodologías*

METODOLOGÍA	COMPARACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE VIABILIDAD	
	Ventaja comparativa del método	Posibilidad de aplicación en casos de Agroindustria
<b>Investigación mediante el Uso de encuestas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite cuantificar respondiendo a la pregunta ¿cuánto? mediante escalas preconfiguradas</li> <li>• Descripción de características en función de su frecuencia.</li> <li>• Confirmación de teorías asociadas con la intensidad de las relaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar relacionamiento de clientes internos-externos y frecuencia relativa de satisfacción (eficacia operacional) Ej.: Encuesta sobre satisfacción en logística de entrega y nivel de cumplimiento de demanda.</li> </ul>
<b>Investigación mediante Modelos Cuantitativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite decidir median uso de Reglas de decisión, respondiendo a la pregunta de ¿qué hacer?</li> <li>• Permite predecir, pronosticando el comportamiento futuro, mediante a la operacionalización de las variables seleccionadas para analizar cómo evolucionará un sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión sobre los elementos, o variables de un sistema, pudiendo identificarse los de mayor impacto sobre los resultados operativos. Ej. Estratificación de datos para determinación de causa raíz de problema. Determinación de punto de equilibrio de un sistema operativo</li> </ul>
<b>Investigación mediante Estudio de Casos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite describir y explicar un caso de estudio donde se pueden identificar el cómo o porqué de la situación bajo análisis.</li> <li>• La investigación sobre una descripción no permite al investigador tener control sobre el fenómeno u objeto en estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad caracterizada por análisis de caso semejante a una cadena valor en estudio. Ej. Comparación de eficiencias sobre un sistema operativo comparando con caso de estudio disponible, identificación de gap entre variables.</li> </ul>
<b>Método mediante la Investigación-acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite describir y explicar una actividad de estudio donde se pueden identificar el cómo o porqué de la situación bajo análisis.</li> <li>• La investigación es una intervención sobre la realidad, lo que le permite al investigador tener control sobre el fenómeno u objeto en estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilidad caracterizada por relevamiento de estudio de un proceso productivo in situ permitiendo la modificación de variables y obtención de resultados operativos en la realidad. Ej. Análisis de una cadena de valor accediendo a variables que intervengan sobre la eficiencia del sistema operativo.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4. Caso 1. Aplicación en la mejora de procesos

Se identificó la cadena de valor de una empresa agroindustrial utilizando una representación gráfica para describir los diferentes procesos, flujos de comunicaciones, materiales, tiempos e indicadores que permiten comprender la complejidad de las operaciones en este tipo de empresa. La representación gráfica es el VSM (Value Stream Map) presentada por Womack, J. y Jones D. (2003) como herramienta para el relevamiento de los diferentes flujos y proceso operacionales en una organización.

Se despliega en función del VSM una tabla representando los principales indicadores en el momento de su relevamiento.

#### Metodología

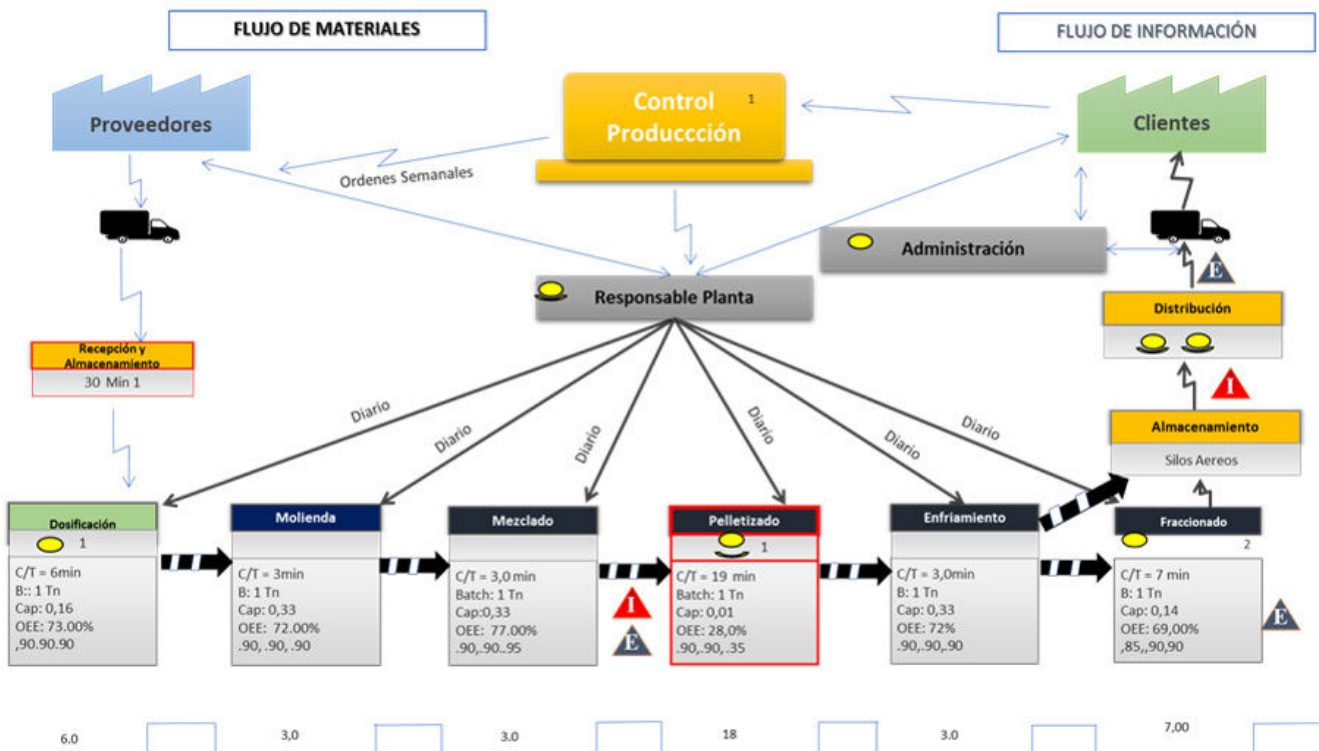
Para el desarrollo gráfico del VSM se requirió de un análisis exhaustivo de todos los procesos que forman la cadena de valor y las operaciones de la empresa agroindustrial. La relevancia de esta herramienta propuesta por Womack y Jones (2003) es la de poder distinguir las posibilidades de mejoras en cada uno de los eslabones que forman esta cadena de valor.

Es posible identificar una serie de posibilidades de mejoras en este análisis utilizando el Método mediante la Investigación-acción, corroborando posteriormente con un nuevo análisis realizado sobre la cadena de valor original y de esa manera comparando los valores y posteriormente analizar el asertividad de la mejora incurrida.

#### Resultados de aplicación

Se presenta en la siguiente imagen la representación del VSM que fue identificado en el trabajo de investigación realizado en la planta de la empresa PyME agroindustrial.

Imagen1. Representación gráfica de VSM en empresa agroindustrial en estudio.



Fuente: Elaboración propia

La tabla siguiente expone los principales aspectos que se detectaron en la investigación inicial, siendo además componente para el desarrollo del segundo análisis de este trabajo.

*Tabla 2: Comparación de Indicadores de VSM*

<b>Mejora Identificada (Aspecto)</b>	<b>Indicador Situación inicial</b>	<b>Indicador Situación actual</b>	<b>Porcentaje de mejora obtenido</b>
Velocidad proceso peletizado	3,3 Tn/h	6,5 Tn/h	+ 90.00 %
Inventario. Materias primas de micro ingredientes	3900 Kg	2700 Kg	- 42.00 %
Inventario. Falta de espacios durante almacenamiento de núcleos	324 m <sup>2</sup>	224m <sup>2</sup>	+ 27.77 %
Averías identificadas en los procesos	273	30	+ 89.00 %
Inventario. Exceso de formulaciones	78	45	- 55.00 %

*Fuente: Elaboración propia*

### **5. Caso 2. Aplicación en la mejora de gestión de mantenimiento**

La gestión de las operaciones de mantenimiento en PyMEs agroindustriales, resulta ser un tema complejo. La mayoría de las plantas trabajan bajo periodos de estacionalidad, sus procesos tienen una gran cantidad de equipos con altos consumos energéticos y sistemas de transporte que funcionan en épocas de cosechas hasta 24 horas de manera ininterrumpida. La mayoría de las plantas agroindustriales de PyMEs argentinas no presentan mediciones de indicadores que permitan evaluar su desempeño operacional durante su gestión en el área de mantenimiento. Si consideramos que gran parte de los equipos en esta industria de procesamiento son diseñados y fabricados Ad hoc en forma unitaria para cubrir una determinada necesidad, los parámetros de medición y referencias son casi inexistentes.

Una gran cantidad de plantas trabaja en su mantenimiento en épocas de baja de cosecha y la mayoría del mantenimiento es correctivo. Un aspecto muy general es que el trabajo es realizado a partir de personal propio de la empresa, el cual comúnmente es dividido en cuadrillas que son dispuesta a salir a realizar reparaciones a distintas áreas de acuerdo con las necesidades existentes. Por razones de prioridades y desconocimiento, se resta importancia a asignar un adecuado mantenimiento preventivo a los equipos, lo que muestra una evidencia de la carencia de tecnificación existente en el sector agroindustrial. Los equipos no están siendo reemplazados y, a los equipos existentes se les da el mantenimiento mínimo lo que implica mayores volúmenes de desperdicios, reducciones en la calidad de productos y altos costos, lo cual se ve reflejado en la pérdida de competitividad de la empresa.

De acuerdo con Arias, C (2010), un programa de mantenimiento no solo deberá garantizar un óptimo funcionamiento de los equipos, sino que debe hacerlo económicamente de manera eficiente con los recursos humanos, recursos técnicos e insumos. Se estima que el 40%-60% de los costos totales en la agroindustria se encuentran asociados al mantenimiento y a actividades logísticas de almacenamiento y distribución Domínguez, G (1998).

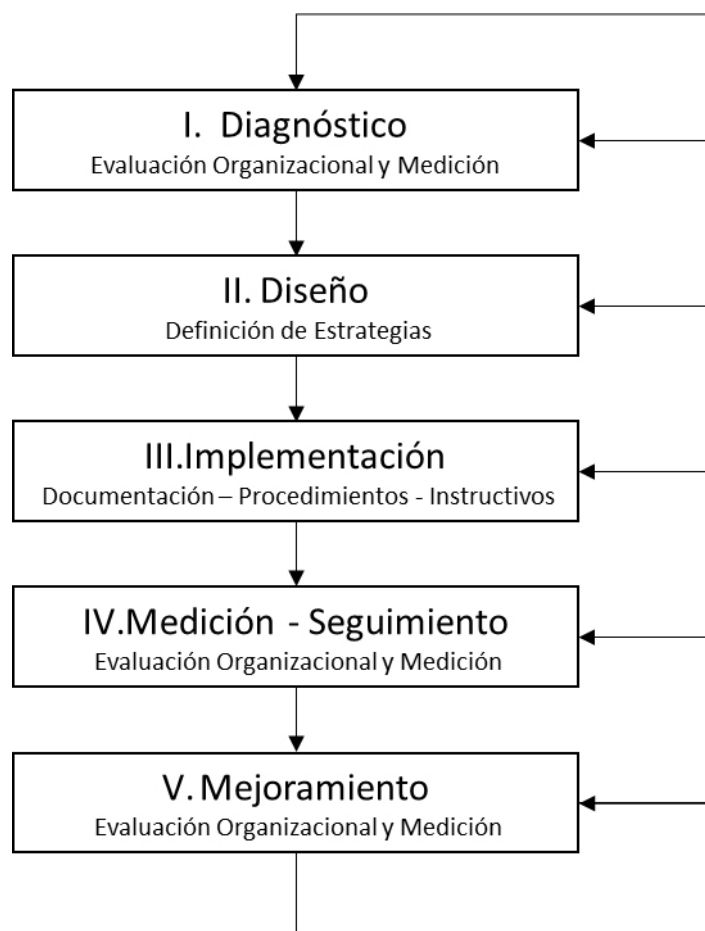


Se realizaron estudios de caso a partir de metodologías descriptivas en doce plantas agroindustriales pertenecientes al rubro de procesamiento de granos con los siguientes objetivos. Determinar un listado de oportunidades de mejora para la elaboración de futuros planes preventivos, elaborar un organigrama funcional para organizar de la estructura de trabajo y generar un tablero de indicadores que permita cuantificar el costo asociado al mantenimiento.

### **Metodología**

Se estableció una propuesta de valor a partir de metodología 5Qs buscando potenciar la gestión del mantenimiento de equipos, controles y acciones realizadas. La metodología 5QS es una propuesta de García Monsalve, González-S., Cortés-M. (2009) para diseñar e implementar el plan de mantenimiento. El seguimiento y medición de los trabajos se realizó durante el periodo julio de 2019 a agosto de 2020.

*Figura 1. Esquema de Metodología 5Qs para el diseño y gestión de planes de mantenimiento*



*Fuente: Elaboración propia*

### **Resultados de Aplicación**

**Fase I.** De acuerdo con el análisis interno y de conversaciones con la gerencia se encontraron las siguientes oportunidades de mejora, las cuales fueron priorizadas por una matriz de GUT (Gravedad,

Urgencia, Tendencia). Según Fáveri y Silva (2016) el método GUT fue desarrollado por Kepner & Tregoe en la década de 1980, para escalar prioridades basadas en la necesidad de resolver problemas complejos en las industrias estadounidense y japonesa.

*Tabla 3. Descripción de oportunidades*

Nº Tipo de Defecto	Detalle de oportunidad	% Prioridad GUT
1. Falta de medición	No existe monitoreo y registro de trabajos existentes	90%
2. Falta de control de equipos	No existe monitoreo y seguimiento de los equipos críticos por parte de la empresa	85%
3. Ausencia de plan de mantenimiento	Las reparaciones son realizadas solo de manera correctiva	85%
4. Falta de capacitación de personal	No existe un programa de capacitación	78%
5. Ausencia de informes sobre trabajos realizados	No se efectúan informes sobre los avances de trabajos realizados	70%

*Fuente: Elaboración propia*

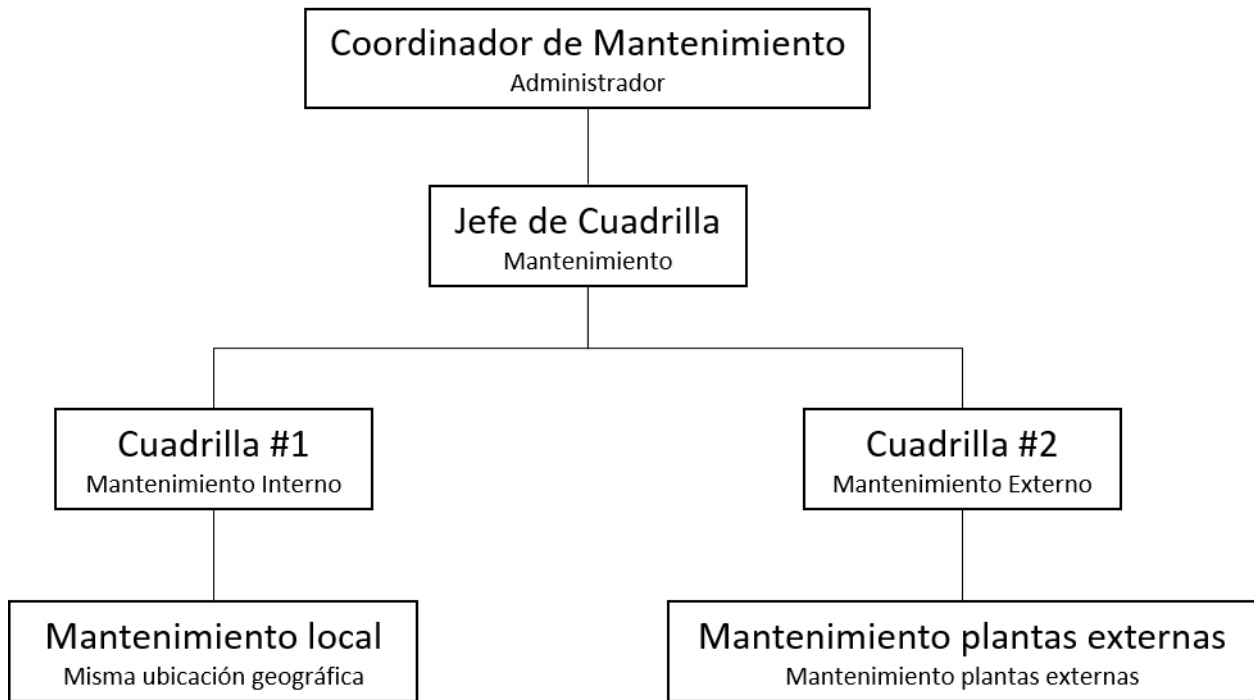
La falta de medición, falta de control de equipos críticos y ausencia de un plan general de mantenimiento, como altas prioridades, permitieron definir el enfoque estratégico del departamento de mantenimiento.

**Fase II.** Se definió la consolidación de un departamento de mantenimiento centralizado, el cual gestionará la parte operativa de las plantas y los recursos necesarios para su adecuado funcionamiento para la obtención de un mayor rendimiento y disponibilidad de equipos, buscando como premisas las siguientes metas estratégicas

- Medir los costos de mantenimiento
- Disminuir parada de equipos
- Llevar un control de horas/hombre trabajadas
- Capacitación continua a operadores
- Minimizar los mantenimientos correctivos

**Fase III.** Se procedió a implementación bajo el siguiente organigrama.

Figura 2. Organigrama de mantenimiento



Fuente: Elaboración propia

El administrador es la persona responsable de su implementación, control, seguimiento y gestión de los recursos ante la dirección.

**Fase IV.** Una vez obtenidos los primeros resultados de la gestión del mantenimiento, se procedieron a definir los indicadores de eficacia y costos los cuales son mostrados a continuación.

Tabla 4. Indicadores de gestión de mantenimiento

Descripción	OTM	Horas	Costos Asociados	%Costo h/h
Planta Agroindustrial 1	20	147,2	\$ 478.154,60	\$ 3.248,33
Planta Agroindustrial 2	17	78,2	\$ 297.633,60	\$ 3.806,06
Planta Agroindustrial 3	13	64,4	\$ 87.929,60	\$ 1.365,37
Planta Agroindustrial 4	68	483	\$ 2.398.020,90	\$ 4.964,85
Planta Agroindustrial 5	9	58,65	\$ 229.831,80	\$ 3.918,70
Planta Agroindustrial 6	25	54,05	\$ 840.048,00	\$ 15.542,05
Planta Agroindustrial 7	29	173,65	\$ 907.500,00	\$ 5.226,03
Planta Agroindustrial 8	66	301,3	\$ 2.086.814,40	\$ 6.926,04
Planta Agroindustrial 9	19	154,1	\$ 648.762,40	\$ 4.210,01
Planta Agroindustrial 10	130	821,1	\$ 4.049.196,80	\$ 4.931,43
Planta Agroindustrial 11	90	469,2	\$ 2.223.744,60	\$ 4.739,44
Planta Agroindustrial 12	14	64,4	\$ 274.887,80	\$ 4.268,44

OTM: Ordenes de trabajo de mantenimiento

Fuente: Elaboración propia

**Fase V.** Es necesario realizar una evaluación a partir de un análisis cuantitativo de los resultados obtenidos por planta, buscando obtener resultados de mejora que puedan ser aplicadas en las siguientes actualizaciones de los planes generados.

## **6. Conclusiones**

La PyMEs agroindustriales tienen importancia estratégica en la economía argentina, el país es uno de los líderes mundiales en el rubro y tiene la posibilidad de consolidar y profesionalizar la administración de sus operaciones. El gran desafío es pasar de ser un gestor de operaciones convencional a ser un gestor de operaciones profesional, utilizando metodologías y herramientas basadas en la investigación científica y la mejora continua, permitiendo generar agregado de valor a partir de sus cadenas productivas.

El avance en el sector agroindustrial muestra un espacio propicio para que, entre instituciones y organismos, tanto públicos como privados, puedan interactuar para poder materializar la transferencia de tecnologías blandas fruto de la investigación y el desarrollo.

En función de los casos de estudio se concluye que en las estructuras modernas de las PyMEs la mejora de los procesos es fundamental para incrementar la productividad y competitividad del sector agroindustrial. La definición de objetivos que se puedan relacionar ordenadamente con las cadenas de valor de sus procesos permiten mejorar la satisfacción de clientes internos y externos, haciendo más eficiente y profesionales las operaciones. En el segundo caso de estudio el área de mantenimiento muestra que deberá ser considerado como una estructura propia, su adecuada gestión mejora la calidad, genera beneficios y sobre todo respalda la confiabilidad de los equipos que es la base para garantizar las políticas de cumplimiento y satisfacción del cliente. Es requerido que posteriormente a este estudio sea necesario seguir ejecutando la estrategia y analizar de manera cuantitativa los resultados obtenidos en las ordenes de trabajo de mantenimiento (OTM), estableciendo y detectando nuevas oportunidades de mejora. La gestión de los costos busca potenciar el planeamiento del mantenimiento, los costos obtenidos por planta deberán asociarse a futuro a presupuestos establecidos que permitan planificar estrategias futuras.

El establecer un plan de capacitación extendido para todo el personal y el involucramiento de la gerencia en los controles de planes presupuestarios y de formación deben perseguir un equilibrio entre las asignaciones laborales y la carga sobre los mismos para optimizar los indicadores de eficiencia de la organización.

La necesidad de satisfacer futuras demandas deberá realizarse mediante procesos operativos, eficaces, esbeltos y eficientes, lo cual abre un abanico de posibilidades de aplicar nuevas metodologías y herramientas para optimizar la gestión, y provocar estrategias que posicionen competitivamente a las empresas fundamentándose en la administración profesional de sus proyectos, los procesos y las operaciones.

Finalmente se concluye en base a la temática exploratoria de metodologías de investigación y aplicaciones en dos casos reales sobre la administración de operaciones, que la gestión de las operaciones en la agroindustria es una oportunidad para las PyMEs de este rubro en Argentina.

## **7. Referencias Bibliográficas**

- Aiginger, K., & Vogel, J. (2015). Competitiveness: from a misleading concept to a strategy supporting Beyond GDP goals. *Competitiveness Review*, 25(5), 497-523.
- Arias, Cristian (2010). *Mantenimiento Productivo Total*. Seminario TPM. Guayaquil. Ecuador.
- Dominguez, G (1998). *Indicadores de Gestión del Mantenimiento*. Medellín: Biblioteca Juridica Dique.
- Bertrand, J.W. Y Fransoo, J.C. (2002). "Operations management research methodologies using quantitative modeling". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22 (2), pp.241 – 264.
- Fáveri, R. de; Silva, A. da. Método GUT aplicado a gestión de riesgos de desastres: una herramienta de auxilio para jerarquización de riesgos. *Revista ordem pública e defesa social*, SC, v.9, n.1, jan./jun. 2016.
- Forza, C. (2002). "Survey research in operations management: a process-based perspective". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22 (2), pp. 152-194.
- García-Monsalve, G., González-S., H., & Cortés-M., E. (2009). Metodología de mantenimiento con posible aplicación en el sector agroindustrial. *Revista CES Medicina Veterinaria y Zootecnia*, 4 (2), 137-150.
- Gorey, R.M. & Dobat, D.R. (1996). *Managing in the Knowledge Era*. Cambridge: Pegasus Communications
- Karlsson, C. (2002). "Guest editorial". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22 (2), pp. 141-147.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Gránica
- Voss, C., Tsiriktsis, N. Y Frohlich, M (2002). "Case Research in Operations Management". *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 22 (2), pp. 195-219.
- Womack, J. y Jones D. (2003). *Lean thinking*. New York: Free Press

## **Modelo de Competitividad para la Agroindustria en el Estado de Jalisco, México**

Lilian Patricia Parra López

Universidad Autónoma de Guadalajara

Lilian.parra@edu.uag.mx

María Luisa Saavedra García

Universidad Nacional Autónoma de México

maluisasaavedra@yahoo.com

## Resumen

Este estudio se enfoca en la competitividad de la agroindustria, identificando los factores que pueden favorecer su crecimiento, pues de esta depende la toma de decisiones adecuada para que las empresas de este giro logren ser competitivas. Realizando una aplicación y validación del trabajo de Saavedra y Milla (2017), del instrumento Mapa de Competitividad del BID, se propone valorar el grado en que las variables planeación estratégica, producción y compras, comercialización, aseguramiento de calidad, recursos humanos, sistema de información, gestión ambiental y contabilidad y finanzas, explican la competitividad en la Agroindustria en Jalisco México, se trabajó con una muestra de 205 empresas, se recolectaron los datos con un instrumento de 105 ítems considerando únicamente, criterios internos de las empresas. Los principales hallazgos permiten saber que existe relación entre la competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco y los ocho factores contenidos en el Mapa de Competitividad del BID. Así también, fue posible validar el instrumento Mapa de Competitividad del BID con un análisis factorial confirmatorio.

Palabras clave: Competitividad, Agroindustria, Mapa de Competitividad del BID.

## Introducción

En la agenda 2030 para el desarrollo sostenible como expresión de una nueva trayectoria para el desarrollo mundial se señala la importancia de un cambio estructural para América Latina considerando especial atención al ámbito rural señalándose en el objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria, la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible, para lo cual una de sus principales metas es duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos a menor escala. Para afrontar estos retos es imprescindible realizar un estudio que permita conocer el grado de competitividad de las empresas agroalimentarias.

En este mismo tenor el PND mexicano (Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2024) señala como prioridad, abordar la problemática nacional agrupando tres ejes principales, la justicia y el estado de derecho, el bienestar, y el desarrollo económico, esto a través de tres ejes transversales: Igualdad de género, no discriminación e inclusión, combate a la corrupción y mejora de la gestión pública y territorio, y desarrollo sostenible. Estableciendo como meta para los siguientes 20 años, asegurar el uso eficiente y responsable de los recursos naturales, y las capacidades de su población, facilitando la convergencia de las regiones y sectores rezagados hacia los niveles de crecimiento de las regiones más productivas.

Durante 2015 y 2016 entidades de fomento a la actividad agroalimentaria de México en el ámbito federal y estatal, realizaron diversos esfuerzos para buscar una mayor apertura a los productos mexicanos, con el fin de favorecer el aumento de las exportaciones a corto plazo, lo cual incluyó el desarrollo y consolidación de una amplia red de negociaciones comerciales internacionales a través de tratados y acuerdos, todas estas negociaciones representaron un reto, pero también, una oportunidad para las exportaciones agroalimentarias, para aprovechar esta oportunidad, Jalisco requiere de productores y empresas, preparados para tener un papel protagónico ante estos escenarios (FUMEC, 2016).

En Jalisco el 98% de las empresas dedicadas a la agroindustria son Mipymes por lo es necesario conocer el concepto de las mismas, en la agroindustria la cual se divide en dos categorías, alimentaria y no alimentaria: la primera se encarga de la transformación de los productos de la agricultura, ganadería, riqueza forestal y pesca, en productos de elaboración para el consumo alimenticio y la segunda se ocupa de la transformación de las materias primas usando sus recursos naturales para la realización de productos no alimenticios.

Por lo anterior, esta investigación se centra en determinar la competitividad de la agroindustria, en Jalisco, buscando identificar los factores internos que influyen en la misma y realizando una validación del instrumento Mapa de Competitividad del BID.

### Competitividad Empresarial

Porter (1990) en su diamante de la competitividad, afirma que la ventaja competitiva es la clave para la competitividad y marca la separación de los enfoques tradicionales basados en los conceptos de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras las ventajas comparativas se heredan las ventajas competitivas se crean siendo estas un complemento, este enfoque ha sido reforzado con una nueva extensión de competencia ambiental, estilizado por quienes forjan las políticas de la Mipymes (Paz, 2002). Porter (2009) señala que una empresa alcanza el éxito si mantiene una ventaja competitiva sostenible en costos inferiores o diferenciación; explica que se obtienen menores costos cuando la empresa es capaz de diseñar, fabricar y comercializar un producto o servicio comparable más eficientemente que sus competidores y se logra la diferenciación, cuando se alcanza la capacidad de ofrecer al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio posventa.

Con base en el enfoque sistémico la competitividad empresarial depende de la interacción entre los elementos del nivel micro con aquellos del nivel meso, macro y meta, es decir con su entorno, especificando que para alcanzar un alto nivel de competitividad, se requiere que las empresas logren un alto nivel de productividad, calidad, flexibilidad y agilidad, que les permita sostener una ventaja competitiva estratégica y generar redes empresariales para acelerar los procesos de aprendizaje colectivo.

En el mapa de la competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo y adaptado por Saavedra (2014), se analizan nueve áreas: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información; siendo esto aspectos internos de las empresas y por lo tanto controlables, donde el nivel de competitividad de las empresas depende del control que se tenga sobre estos. La competitividad es analizada también a nivel de industria, sector o aglomeración industrial (cadena productiva); la competitividad de una industria es evaluada en comparación con la misma industria en otra región y otro país, la mayoría de las medidas de competitividad que se usan a nivel de empresa pueden ser aplicadas a nivel de industria. Una industria que presenta tasas de retorno arriba del promedio, en un ambiente de clara competencia, puede ser considerada competitiva.

Los estudiosos de la competitividad empresarial han propuesto modelos e indicadores para determinar la competitividad de las PYME, así pues, la OECD (1992) señala que los elementos que impulsan la competitividad son a) la eficiente administración de la producción e inventarios, b) la integración del plan de comercialización, I+D, diseño, ingeniería y producción, c) la combinación de I+D propia y la que se genera en las Instituciones de Educación Superior y Centros de investigación, d) la adaptación a los cambios en la demanda y a la evolución de los mercados, y e) la capacidad para integrarse en la cadena de valor. Por su parte, la Comisión Económica para América Latina, Cepal (1999) propuso analizar la competitividad empresarial con un único indicador que es la capacidad de exportación, lo cual permite conocer que países compiten en que industrias, así también, propone analizar la competitividad considerando nueve factores: fortaleza económica, internacionalización, gobierno e instituciones, finanzas, infraestructura, gestión empresarial, ciencia y tecnología, recursos humanos y medio ambiente.

Por su parte, Gómez (2002) sugiere que existen factores endógenos (tecnología, recursos humanos, gestión gerencial y comercialización) y exógenos (contexto económico y la conformación del mercado), que influyen la competitividad de las PYME. Otros más como Quiroga (2003), Solleiro y Castañón (2005), Rubio y Aragón (2006), De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), Martínez, Santero Sánchez y Marcos (2009), Rohvein, Paravie, Urrutia (2012), Barrios, Contreras y Olivero (2019) han propuesto modelos que van desde los matemáticos, hasta los que consideran los recursos y capacidades de las empresas, así como los enfocados en la cadena de valor y gestión de procesos, variando en el número y conceptualización de variables utilizadas. Estudios posteriores, como los de Rodríguez y Fernández (2006), Morales y Castellanos (2007), Montoya, Montoya y Castellanos (2010), Cano, Olivera, Balderrabano y Pérez, (2013), Narváez, Fernández y Henríquez (2013) e Ibarra, González y Demuner (2017), han aplicado tanto modelos sistémicos, como internos para determinar la competitividad empresarial.



## Competitividad sistémica

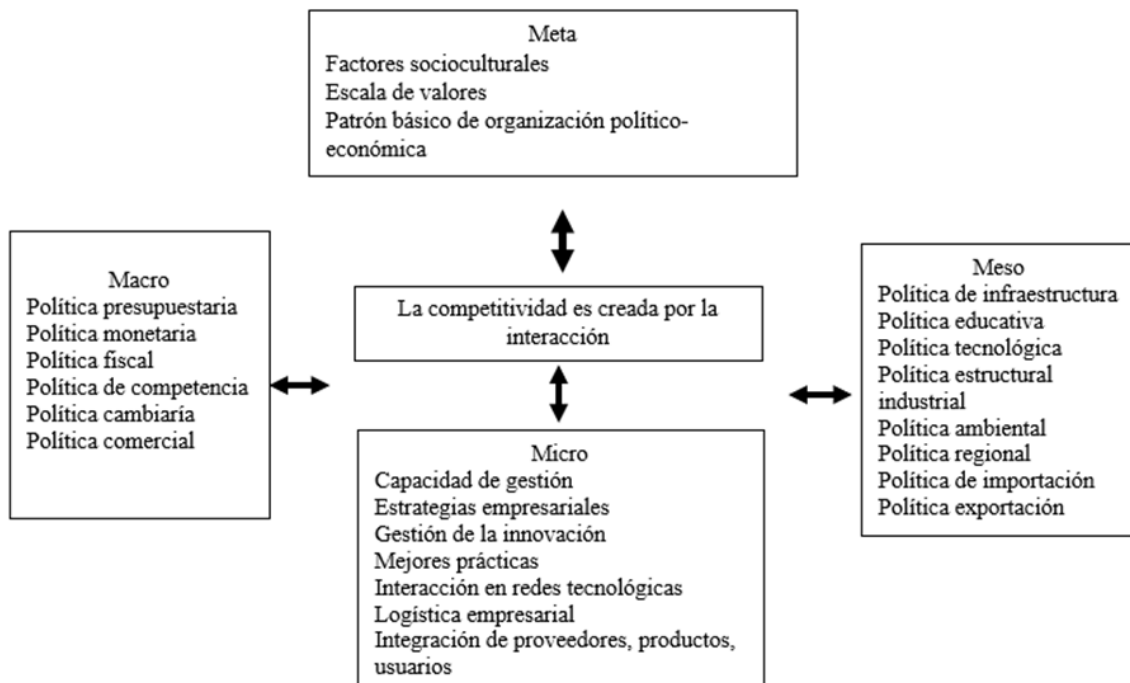
La competitividad industrial no surge espontáneamente, al modificarse el concepto macro, ni se crea recurriendo al espíritu de la empresa a nivel micro, es más bien el producto de un patrón de interacción compleja dinámica entre el Estado, las empresas las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer, 1996). Al tratarse de la conjunción de factores internos y externos se debe buscar la manera de incentivar a las empresas a capacitar a su personal, mejorar la producción, sus sistemas, y controles, pero siendo apoyados por proyectos gubernamentales que favorezcan e incentiven la competitividad en las empresas, con políticas públicas y económicas, así como factores socioculturales.

Al tratarse de una definición multidimensional que considera además de factores internos, determinantes económicos, políticos y sociales en el desarrollo de la industria, con un entorno sustentado en el esfuerzo colectivo de las empresas, la iniciativa conjunta de las asociaciones empresariales, el Estado, y otros actores sociales pueden conducir rápidamente hacia el desarrollo de las ventajas competitivas (Hillebrand, 1991, citado en Saavedra y Milla, 2017). Siendo entonces el nivel meta el que tiene como valor principal la integración, exigiendo reformas económicas, y un proyecto de transformación de la sociedad con políticas sociales, tecnológicas, organizativas y ambientales, en este nivel se encuentra orientado a la cultura y a los valores.

De acuerdo con (Saavedra, 2014), el modelo de competitividad sistemática señala el establecimiento de variables, a nivel macro, meso y meta, donde deben considerarse los factores internos y externos de las empresas, como un modelo integral que considera los aspectos empresariales, económicos, políticos, sociales y tecnológicos mismos que deben interactuar y articularse en todos los niveles tanto locales, nacionales e internacionales, con el objetivo de reducir la pobreza y fomentar el crecimiento, sustentándose en el esfuerzo colectivo con políticas sociales, tecnológicas, organizativas y ambientales.

A continuación, se muestra el modelo de competitividad sistémica (Saavedra, 2014) respecto a los factores que inciden en cada uno de los niveles (Figura 1).

Figura 1. Niveles de competitividad sistémica



Fuente: Saavedra (2014).

Para medir la competitividad en el nivel micro, la metodología del mapa de competitividad del BID ha sido utilizada, en diversas investigaciones (Saavedra, 2014; Ojeda, 2014; Valenzuela, López, Moreno, 2015; Ibarra, González y Demuner, 2017) en las que se realiza un diagnóstico de la competitividad en forma interna de las empresas, el cual fue diseñado para ser utilizado en Mipymes del sector industria y adaptado por Saavedra y Milla (2017) para analizar los sectores comercio y servicio.

El instrumento utilizado en la presente investigación está basado en el instrumento Mapa de Competitividad del BID, adaptado por Saavedra y Milla (2017), a continuación, se muestra la conceptualización de las variables utilizadas para la presente investigación.

Tabla 1

<p>Planeación estratégica</p>	<p>Proceso, en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas considerando dos niveles basados en el BID: formulación e implementación.</p> <p>El proceso de planeación permite establecer la orientación y actividades de la empresa, es necesario el análisis continuo de los objetivos, el rol de los directivos, medidas correctivas, considerando los factores internos y externos, a través de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Martínez y Álvarez, 2006). Es un proceso de evaluación permanente donde se busca implementar la filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar los objetivos (Valda, 2010), lo que permite la flexibilidad de los planes a largo plazo, y la asignación de los recursos (Saavedra y Milla, 2017)</p> <p>Donde se analizó el proceso en cuanto a la formalidad de esta, el trabajo en equipo y el grado de involucramiento de los integrantes de la organización, así como considerar factores internos y externos de la organización y la implementación de la planeación. En cuanto al</p>
<p>Aseguramiento de la calidad</p>	<p>La calidad debe ser impulsada a través de los productos, que cumplan estándares que permitan a la empresa posicionarse, logrando programas y certificados, que conviertan eficientes a las empresas, traducéndose en reducción de costos y la mejora continua en la productividad que permiten a la empresa una mayor cuota de mercado. Bonales, Ortiz y Gaytán, (2018,) Gutiérrez, (2016) Saavedra, (2017) Becerra y Gallardo, (2015) coinciden que la calidad implica una mejora continua de procesos, que permitan la reducción de costos, un aumento de la producción, la adecuación de los productos y servicios. Implementar programas de calidad en la empresa significa mantener una mejora continua y la certificación mejora la confianza del cliente (Martínez y Álvarez, 2006).</p> <p>Por otra parte, las metodologías de calidad se relacionan con la eficiencia de los procesos, la reducción de los tiempos de entrega (Aragón, 2012), la optimización de la cadena de suministros, el incremento de la calidad en los productos. (Álvarez, García, 2014), el aumento de la rentabilidad (Oliva, Olivera, 2013) y el mejoramiento continuo (Álvarez, García et al., 2014). Ofreciendo así una ventaja competitiva.</p>
<p>Comercialización</p>	<p>El contar con las condiciones apropiadas para dar a los productos o servicios, los recursos necesarios para su venta como lo son; vías de distribución precio, y calidad entre otros. (Martínez y Álvarez, Rubio y Aragón, 2006; Saavedra y Milla, 2017; Saldívar, García, Valenciana y Roa, 2012). Se basa en las capacidades organizacionales para ofrecer productos y servicios que respondan en calidad y precio a todos los mercados, apoyado en otorgar valor al cliente, con innovaciones continuas, conscientes de las realidades competitivas de los mercados. Por otro lado, es necesario considerar las características de los mercados a quienes se dirigen los productos o servicios y contar con lo necesario para mantenerse activo y enfrentar a la competencia (Saavedra, 2017).</p>

Producción y compras	Medido, considerando las dimensiones procesos, mantenimiento, investigación y desarrollo e inventarios, La integración de las decisiones de compras y las capacidades aunadas a una estrategia competitiva permite el aprovechamiento y potencialización en los rendimientos de la empresa. La complejidad de los procesos de producción, equipos y herramientas permite la flexibilidad en los procesos de producción, las certificaciones comprometen a las organizaciones a el desarrollo de nuevos productos, la planeación de la compra de materias primas y al manejo de inventarios (Ibarra, González, Demuner, 2018; Saavedra y Tapia, 2012; Zevallos, 2003).
Recursos humanos	El personal en la agroindustria es de suma importancia ya que existe un vacío en cuanto a la calidad y cantidad de la mano de obra debido a la cadena que requiere diversas características, y se debe tener cuidado para mejorar los resultados de las diferentes actividades que se realizan para evitar cuellos de botella. (Rubio y Aragón, 2006; Martínez y Álvarez, 2006 y Estrada, 2010; Saavedra y Milla 2017). El establecimiento formal de los procesos, las escalas son criterios claves, para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, (Bonales, Ortiz y Gaytan 2018; Vásquez, Jaramillo 2018), (Ibarra, González, Demuner, 2017) complementando con una capacitación continua, que permita volver eficientes las actividades, la retribución económica para reconocer (Saavedra, Milla, 2017; Rubio y Aragón, 2006).
Gestión ambiental	El cuidado del medio ambiente debe tenerse en cuenta durante el desempeño de la actividad ya que es una de sus principales materias primas el conocimiento y cumplimiento de las leyes en relación de los flujos de entrada (materiales, energía, agua) y de salida (emisiones, vertidos, residuos, reforestación) (Martínez y Álvarez, 2006; Barrios, Peñaloza, y Ramírez 2016; Saavedra y Milla, 2017). La problemática de la gestión ambiental está relacionada con las regulaciones ambientales, y el compromiso de las empresas, en cuanto a la creación de una cultura organizacional que permita establecer planes en cuanto a la minimización del uso de los recursos naturales y el cuidado del agua, la energía. (Barrios, Peña Loza y Ramírez, 2016; Delfín, Banales, Rocha 2018, Bonales, Ortiz, Gaytan 2018; Saavedra y Milla, 2017).
Sistemas de información	El control de las actividades y procesos a través de la sistematización de la información permite al directivo tener un mayor control sobre la información y mejorar la toma de decisiones y la relación con los clientes (Katz y Hilbert, 2003; RICYT, 2009; Martínez y Álvarez, 2006; Hidalgo, 2016; Saavedra y Milla, 2017). El contar con un sistema que permita tener a la mano datos confiables, que apoyen la toma de decisiones (Hidalgo, 2016; Saavedra y Milla, 2017).
Contabilidad y finanzas	La toma de decisiones oportuna y veraz se encuentra relacionada con esta área ya que proporcionar información contable y financiera de los resultados obtenidos. (Martínez y Álvarez, Rubio y Aragón, 2006; Saavedra 2007; Saavedra y Milla, 2017). La volatilidad económica del país ha ocasionado que las empresas tengan especial preocupación por contar con sistemas de información, que involucren temas como los costos de los productos, la productividad, la calidad y el servicio al cliente, y la producción acumulativa, lo que involucra distintas prácticas, contables y financieras. El contar con sistemas confiables para la toma de decisiones conociendo la rentabilidad de los productos, el manejo adecuado de inventarios, la elaboración de presupuestos, considerando los ingresos y egresos, flujos de caja (Saavedra y Milla, 2017).

Fuente: Elaboración propia con base en los autores citados.

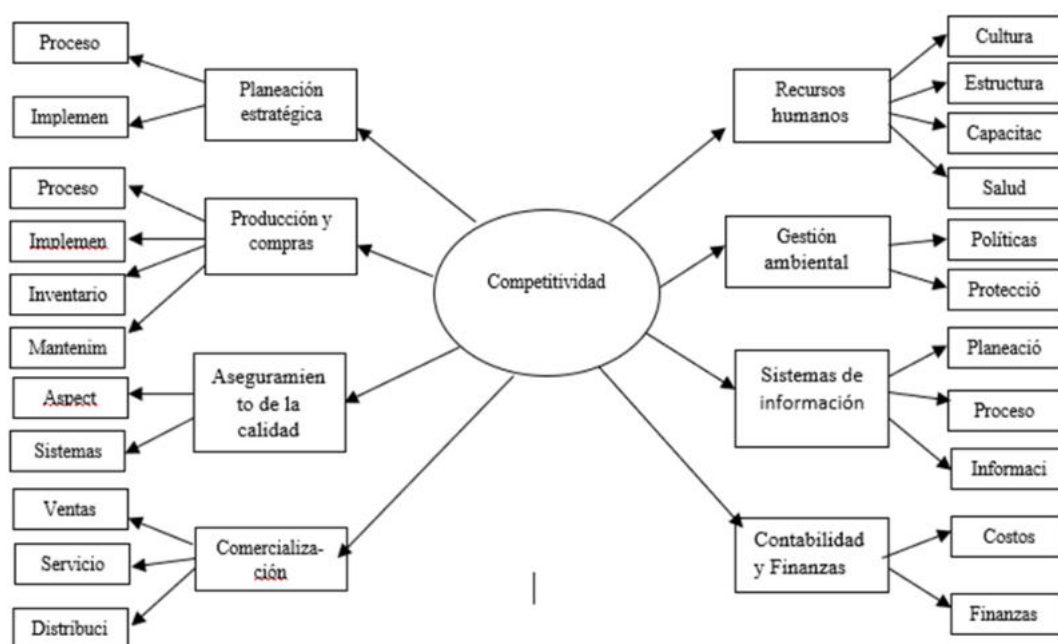
Nivel Meso. – Relacionado con el ambiente productivo, comercial el grado de innovación.

Nivel Meta. - Factores socioculturales, como la política, los aspectos jurídicos y los factores Ambiente personal. - Factores personales que pueden ser relevantes para influir en las acciones tomadas como son: tiempo de inmersión en la empresa, estudios, actividad económica, tamaño de la empresa.

## Modelo de competitividad aplicado

En la figura 2, se presenta el modelo de competitividad que incluye los ocho factores con los que se mide la competitividad interna, desglosando cada uno de los subfactores contenidos en estos, para una mejor comprensión del modelo aplicado.

Figura 2. Modelo de competitividad interna



Fuente: Elaboración propia

Con base en la revisión de la literatura, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H1.- La competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco se encuentra relacionada con la planeación estratégica y su implementación.

H2. La competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco se encuentra relacionada con el proceso productivo, innovación y desarrollo y de mantenimiento e inventarios.

H3.- La competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco se encuentra relacionada con y el aseguramiento de la calidad y el sistema de gestión de calidad.

H4.- La competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco se encuentra relacionada la comercialización y distribución de las mercancías.

H5.- La competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco se encuentra relacionada con la cultura organizacional, la estructura organizacional, la capacitación y la salud organizacional.

H6.- La competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco se encuentra relacionada con gestión ambiental que incluye a la política ambiental y las estrategias para proteger el medio ambiente.

H7.- La competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco se encuentra relacionada con los sistemas de información, que incluye a la planeación del sistema, los procesos y la Información.

H8.- La competitividad de las empresas del sector agroindustria en Jalisco se encuentra relacionada con la contabilidad y finanzas que incluye los costos y contabilidad, administración financiera, sistema de costos.

## **Método**

### **Universo, población y muestra**

Para la determinación de la muestra se recurrió a la información proporcionada por el Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG, 2018), donde se señala una población de 262 empresas en el estado de Jalisco dedicadas a la agroindustria establecidas por unidades económicas y entidad federativa, considerando; agricultura, cría, y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza. Con este dato se cálculo el tamaño de la muestra.

La Fórmula aplicada: Muestro proporcional

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\epsilon (N^2 - 1) + Z PQ^2} =$$

n = Tamaño de la muestra

Z = 1.96

P = Probabilidad que el evento ocurra

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra

$\epsilon^2 = 5\%$

N = Tamaño de la población

$$(1.96) (.5) (.5) (263)$$

$$n = \frac{\quad}{\quad} = 157$$

$$(.0025) (262) + (1.96)^2 (.5) (.5)$$

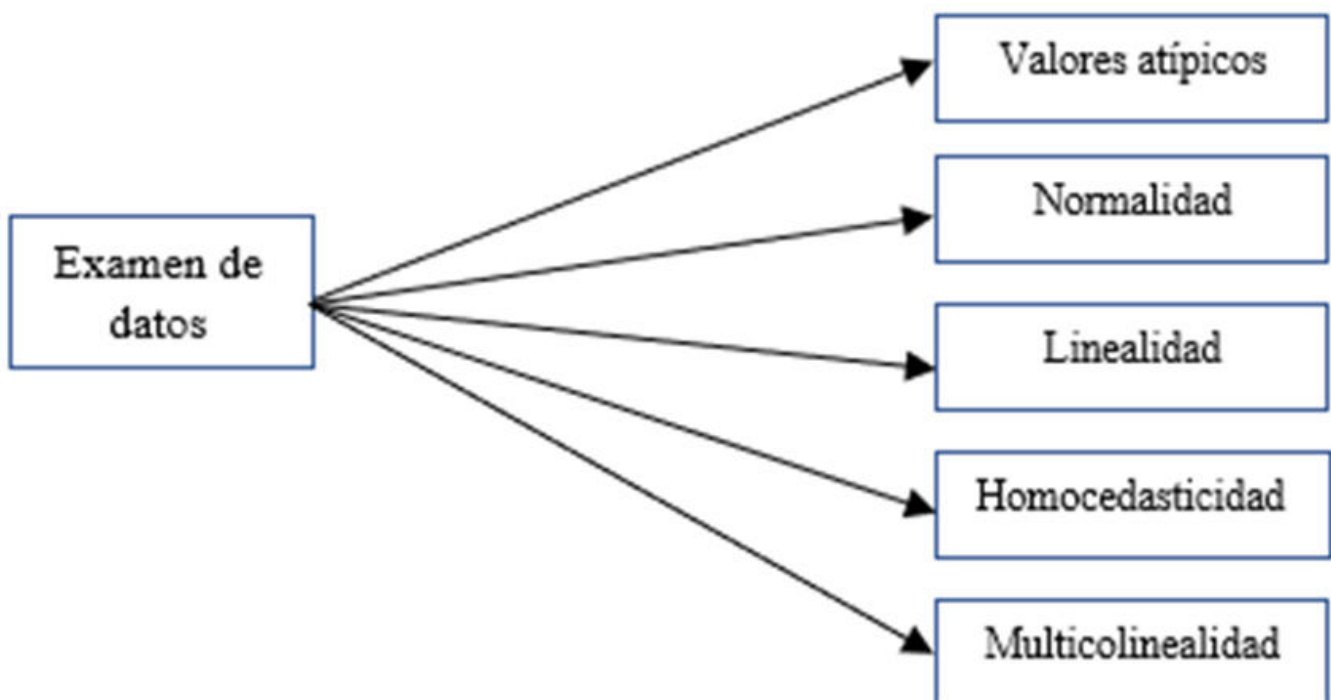
El instrumento de recolección de datos denominado Mapa de Competitividad del BID, adaptado por Saavedra (2012), fue presentado en Qualtrics por la facilidad de contar con una plataforma en línea que permitiera el levantamiento y administración de resultados, se incorporaron 4 ítems categóricos considerando la actividad económica en la que se encuentra la empresa, los años de experiencia en el área agroindustrial, el último grado estudios del director o gerente de la organización, el tamaño de la empresa. El mapa de Competitividad contiene 105 ítems en escala de Likert con la clasificación, siempre, la mayoría de las veces, la mitad de las veces, a veces y nunca.

## Resultados

### Datos faltantes y atípicos

Hawking (1980) define los datos atípicos como aquellos datos que se muestran como una combinación sobre el valor en las variables que se observan y se diferencian del resto de estas, entre las razones que pueden generar estos valores se encuentran: los errores en la codificación de datos, consecuencias de una situación fuera de lo establecido, ítems sin respuesta (Figura 3).

Figura 3. Examen de datos



Fuente: Avalos (2018)

La limpieza de datos se realizó con las pruebas de matriz de atípicos, considerando la información de obtenida de las gráficas de caja y bigotes, consistente en un método de representación de la distribución de la variable y sus extensiones lo que permite detectar la existencia de datos atípicos y realizar comparaciones entre una o varias variables (Hair , 2010) y la prueba de Mahalanobis, para detectar los valores atípicos multivariantes considerando  $p < 0.05$  para considerarse un valor atípico (95%). Estas pruebas se realizaron con la finalidad de contar con una base de datos utilizable confiable y válida que permita probar la teoría causal.

De acuerdo con lo observado en la gráfica de examen de datos, en las pruebas de la limpieza de datos dentro los resultados de la distancia de Mahalanobis se eliminaron 29 cuestionarios donde el valor de  $p1$  presentó resultados mayores a 0.001 utilizando SPSS, Versión 25, quedando 205 cuestionarios para la investigación.

## Estadística descriptiva

La actividad económica a la que pertenecen el mayor número de empresas encuestadas es la de producción con 88 representado un porcentaje de 43 de los participantes, en segundo lugar, se encuentran aquellas empresas que participan tanto en la producción, industrialización y comercialización lo que indica que participan en casi toda la cadena (54 empresas), representando un 27 por ciento, la comercialización queda en tercer término con 48 empresas representando un 23 por ciento y 15 empresas se dedican sólo a la industrialización lo que representa al 7 por ciento (ver tabla 2).

Tabla 2. Tipologías de la actividad económica de los participantes

Actividad económica	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Producción	88	43 %	43 %
Comercialización	15	7 %	50 %
Industrialización	48	23 %	73. %
Todas las anteriores	54	27 %	100 %
Total	205		

Fuente: Elaboración propia.

Otro dato que se considera relevante es la experiencia en la agroindustria los resultados obtenidos fueron: 4 a 10 años, de experiencia 66 empresas, que representan un 32.5 por ciento, de 1 a 3 años 62 empresas, que representan el 30.5 por ciento, más de 15 años 53 empresas equivalentes a un 26.5 por ciento y 22 empresas señalaron tener entre 10 y 15 años dedicados a la agroindustria con un 10.5 por ciento (ver tabla 3).

Tabla 3. Años de experiencia en la agroindustria

Experiencia en la agroindustria	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
1 a 3 años	62	30.5 %	30.5%
4 a 10 años	66	32.5%	63 %
10 a 15 años	22	10.5 %	73.5%
Más de 15 años	55	26.5%	100 %
Total			

Fuente: Elaboración propia.

En referencia al nivel de estudios, 84 empresarios manifestaron contar con una licenciatura representando un 41.5 por ciento, 53 empresarios cuentan con preparatoria como último grado de estudios cursado, alcanzando el 26 por ciento, 38 empresarios cuentan con una carrera técnica lo que equivale a 18.5 por ciento, 15 empresarios culminaron la secundaria, representando el 7 por ciento y quienes concluyeron los estudios de primaria fueron 4 empresarios, lo cual es equivalente al 1.5 por ciento y 11 de ellos cuentan con un postgrado dando un 5.5 por ciento. Como puede verse predominan los estudios de Licenciatura y carrera técnica con un 60% de los empresarios, lo cual se debería a que también predominan las empresas del sector industria, donde el capital humano es importante (ver tabla 4).

Tabla 4. Nivel de estudios

Educación	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Primaria	4	1.5%	1.5 %
Secundaria	15	7 %	8.5 %
Preparatoria	53	26 %	34.5%
Carrera técnica	38	18.5%	53%
Licenciatura	84	41.5%	94.5%
Postgrado	11	5.5%	100%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al tamaño de empresa de acuerdo con el número de empleados los resultados fueron: menor de 10 empleados 81 empresas, representando un 39 por ciento, lo que implica que predominan las empresas de tamaño micro; empresas con más de 10 y menor de 50 empleados 73 con un 35.5 por ciento representando así a las empresas pequeñas, las empresas que cuentan con entre 50 y 250, son 28 alcanzando un 13.5 por ciento, representando a las empresas medianas y 23 empresas de más de 250 empleados con un 11.5 por ciento. Como puede verse en la tabla 5, el 75% de las empresas de la muestra son de tamaño micro y pequeñas.

Tabla 5. Tamaño de la empresa

Número de personas	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
Menos de 10 personas	81	39.5%	39.5 %
Más de 10 menos 50	73	35.5 %	75.0 %
Entre 50 y 250	28	13.5 %	88.5 %
Más de 250	23	11.5 %	100%
Total			

Fuente: Elaboración propia.

### Prueba de Confiabilidad

El alfa de Cronbach arrojó un valor de .983, por lo que la fiabilidad mejoró al estar cercano al 1. (Cronbach, 1951), los resultados del análisis factorial, para el cual se utilizó SPSS (IBM Corp. SPSS, Versión 25)



Tabla 6. Resultados de alfa por variables

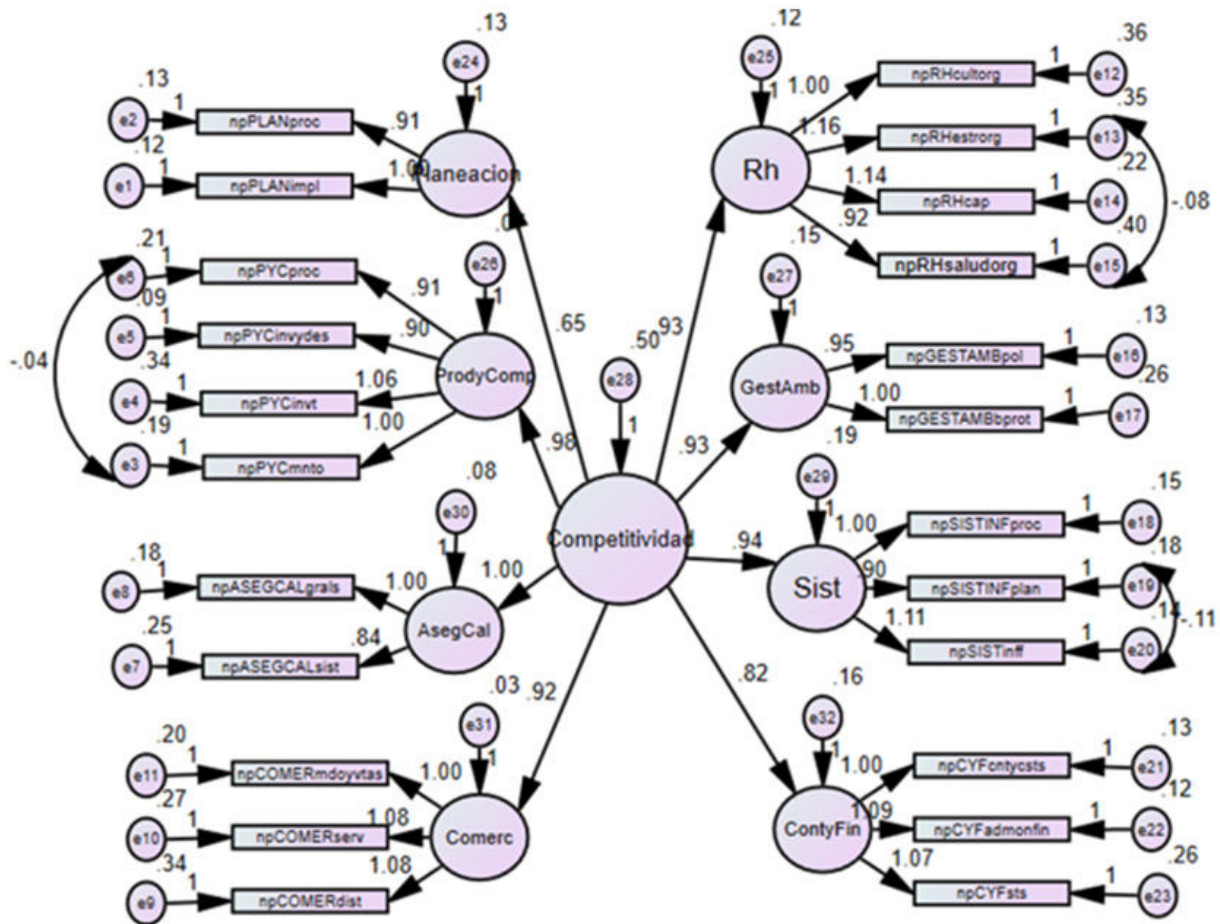
Variable	Dimensión	Alfa Dimensión	Alfa Variable
Planeación estratégica	1.- Proceso	.799	.866
	2.- Implementación	.754	
Producción y compras	1.-Proceso de producción	.884	.945
	2.-Investigación y desarrollo	.860	
	3.-Mantenimiento	.898	
	4.-Aprovisionamiento	.898	
Aseguramiento de la calidad	1.- Aspectos generales	.776	.856
	2.-Sistemas	.779	
Comercialización	1.- Mercadeo y ventas	.860	.907
	2.- Servicios	.805	
	3.-Distribución	.739	
Recursos humanos	1.-Cultura organizacional	.798	.919
	2.- Estructura organizacional	.764	
	3.-Capacitación y promoción	.811	
	4.- Salud y seguridad industrial	.865	
Gestión ambiental	1.-Política ambiental	.800	.887
	2.-Estrategias para proteger el medio ambiente	.796	
Sistemas de información	1.-Planeación del sistema	.731	.921
	2.- Procesos	.839	
	3.- Información	.845	
Contabilidad y finanzas .609	1.- Costos y contabilidad	.889	.929
	2.- Administración financiera	.770	
	3.- Sistema de costos	.813	
Modelo competitividad			.983

Fuente: Elaboración propia

### Pruebas de Hipótesis

Los resultados en las pruebas de hipótesis, al correr las pruebas de correlación, arroja resultados positivos, cada una de las variables aporta valores altos siendo el más bajo planeación con un .65, contabilidad y finanzas .82, comercialización.92, recursos humanos y gestión ambiental .93, sistemas de información .94 y producción y compras.98, por lo que se confirma la aportación de estas al constructo competitividad.

Figura 4. Resultado de las pruebas de hipótesis



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados que se muestran en la figura 4, no se pueden rechazar todas las hipótesis planteadas, lo que implica que la competitividad se encuentra relacionada con la planeación, los recursos humanos, la producción y compras, la gestión ambiental, los sistemas de información, el aseguramiento de la calidad, la comercialización y la contabilidad y finanzas.

### Análisis factorial confirmatorio

Con el objetivo de validar el instrumento de medición aplicado MAPA de Competitividad del BID, adaptado por Saavedra (2004), en este apartado se realiza el análisis factorial confirmatorio, que inicia con una rotación Varimax, siendo esta una rotación ortogonal manteniendo un ángulo de 90 grados, minimizando el número de variables que tienen alta carga en un factor (Grajales, 2000), modificación favorable, que trae como resultado una varianza total explicada del 84.7 %.

KMO presenta un resultado de 0.913 mostrando una correlación parcial elevada, la relación entre las variables según (Keiser, Meyer y Olkin), quienes señalan que si  $KMO \geq 0.9$ , el test es muy bueno; notable para  $KMO \geq 0.8$ ; mediano para  $KMO \geq 0.7$ ; bajo para  $KMO \geq 0.6$ ; y muy bajo para  $KMO < 0.5$ . por lo que se valida el instrumento al dar resultados que muestran confiabilidad.

Tabla 7. Resultado de KMO por variables

Variable	Dimensión	KMO Dimensión	KMO Variable
Planeación estratégica Alfa	1.- Proceso	.834	
	2.- Implementación	.758	
			.913
Producción y compras	1.-Proceso de producción	.919	
	2.-Investigación y desarrollo	.879	
	3.-Mantenimiento	.664	
	4.-Aprovisionamiento	.743	
			.938
Aseguramiento de la calidad	1.- Aspectos generales	.696	
	2.-Sistemas	.665	
			.855
Comercialización	1.- Mercadeo y ventas	.883	
	2.- Servicios	.631	
	3.-Distribución	.685	
			.908
Recursos humanos	1.-Cultura organizacional	.813	
	2.- Estructura organizacional	.773	
	3.-Capacitación y promoción	.708	
	4.- Salud y seguridad industrial	.661	
			.909
Gestión ambiental	1.-Política ambiental	.789	
	2.-Estrategias para proteger el medio ambiente	.754	
			.907
Sistemas de información	1.-Planeación del sistema	.628	
	2.- Procesos	.807	
	3.- Información	.723	
			.917
Contabilidad y finanzas	1.- Costos y contabilidad	.887	
	2.- Administración financiera	.822	
	3.- Sistema de costos	.701	
			.928
Modelo competitividad			.903

Las pruebas de valor absoluto aplicadas para determinar el análisis factorial confirmatorio con AMOS, (IBM Corp. AMOS, Versión 25) reveló un RMSEA o error cuadrático medio de aproximación por grado de libertad de 0.036 que de acuerdo por lo citado por (McCallum, Browne y Sugawara, 1996) establecen que para un buen ajuste debe ser menor de 0.05 y uno razonable entre 0.05 y 0.08 (Browne y Cudeck, 1993) por lo que esta dimensión muestra un ajuste correcto. La P value  $X^2$  dio como resultado 0.000, consiguientemente se rechaza la hipótesis nula, confirmando nuevamente la hipótesis de trabajo siguiente:

Hi: La competitividad mantiene una relación directa con la planeación, producción, calidad, finanzas, recursos humanos, comercialización, gestión ambiental y sistemas de información.

Las pruebas de ajuste comparativo aplicadas: La prueba Turkey Lewis o TLI confirma la ausencia de relación entre variables, que de acuerdo con lo establecido por (Bentler y Bonett, 1980) compara el ajuste por grados de libertad del modelo propuesto y nulo (ausencia de la relación entre variables). Este índice tiende a 1 para modelos con buen ajuste, considerándose aceptables los valores superiores a 0.9 aunque lo ideal sería valores mayores a 0.95. resultado presentado .981 por lo que se confirma ajuste excelente.

El Índice de Ajuste Normalizado NFI, que mide la reducción proporcional en función de ajuste cuando se pasa del modelo justo al modelo propuesto (Bentler y Bonett, 1980) quienes establecen valores arriba de 0.95 y en este caso dio como resultado 0.936 mostrando un resultado positivo. Ajuste comparativo CFI presentó un .986 valores cercanos a 1 y mayor de 0.95 según lo establecido (Bentler y Bonett, 1980) por lo que se confirma la validación del instrumento.

Pruebas de parsimonia, Parsimonia Godness Fit Index PNFI que modifica el NFI, considerando los grados de libertad del modelo utilizado para conseguir un buen nivel de ajuste La parsimonia se define en la consecución de mayores niveles de ajuste por grado de libertad utilizado, es decir un grado de libertad por coeficiente estimado. Puede tomar valores entre 0 y 1, cuanto más próximos a 1, mayor parsimonia del modelo (Hair, 1995), obteniendo un valor en esa prueba de .707 por lo que se considera aceptable. CMIN que es el resultado de chi cuadrado entre los grados de libertad y su resultado debe ser entre los valores 1 y 3 (Hair, 1995) en este caso dio un resultado de 2.424 En cuanto al resultado de la prueba de criterio de información de Akaike AIC se acepta propuesta de segundo modelo al dar un valor mínimo que paso de 644.924. (Tabla 29)

Tabla 8. Resultados de análisis factorial confirmatorios modelo de competitividad

<b>P value X2</b>	<b>RAMSE A</b>	<b>TLI</b>	<b>NFI</b>	<b>CFI</b>	<b>PNFI</b>	<b>AIC</b>	<b>CMIN</b>
<b>0.05</b>	<b>&lt;0.08</b>	<b>&gt;0.90</b>	<b>&gt;0.90</b>	<b>&gt;0.90</b>	<b>&gt;0.6</b>	<b>~0, VS MA</b>	<b>&lt;1 Y &lt; 3</b>
<b>0.000</b>	<b>0.084</b>	<b>.912</b>	<b>.878</b>	<b>.924</b>	<b>.760</b>	<b>644.924</b>	<b>2.424</b>

*Resultados obtenidos con AMOS (IBM Corp. AMOS, Versión 25)*

En cuanto a los resultados obtenidos en la presente investigación, se encontró que; el nivel educativo es un componente determinante para que las empresas se dirijan de manera competitiva al presentar resultados más altos, el tamaño de la empresa sin embargo no es tan representativo, siendo las empresas que participan de manera directa en la mayor parte de la cadena agroindustrial, las que se encuentran con mejores resultados y cumplen un mayor número de criterios necesarios para ser competitivos.

La presente investigación ofrece claras implicaciones teóricas, por una parte el contrastar y validar el modelo de competitividad de (Saavedra y Milla, 2017) que sirve para fundamentar teóricamente las relaciones entre las variables planeación estratégica, producción y compras, aseguramiento de la calidad, comercialización, recursos humanos, sistemas de información, gestión del medio ambiente,

contabilidad y finanzas, y su aportación al constructo competitividad, hasta el momento solo se encontraron estudios descriptivos de la agroindustria del estado Jalisco e información de dependencias oficiales.

Por otro lado, presenta evidencia teórica y empírica, donde se demuestra el grado de ajuste y la coherencia que debe existir entre las 8 variables y su aporte a la competitividad.

### **Conclusiones**

La competitividad empresarial es un tema cada vez más estudiado, sin embargo no existe una convergencia entre los expertos acerca de la mejor herramienta para estudiarla, en esta investigación se aplicó y validó el Mapa de Competitividad del BID, a empresas del sector agroindustria de Jalisco, determinando que existe una relación positiva importante entre los ocho factores internos y la competitividad, destacándose producción y compras con 98 por ciento al tratarse de empresas del sector en el cual predominan las que se dedican a la producción e industrialización, este proceso resulta fundamental para la correcta operación de la misma, mientras que la planeación solamente alcanza un 65 por ciento, lo que implica que al ser principalmente empresas micro y pequeñas, no cuentan con las herramientas suficientes para realizar esta función tan importante que les permitiría aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado y anticipar las dificultades.

La validación del instrumento Mapa de Competitividad del BID, permite determinar que es una herramienta capaz de medir la competitividad de las empresas del sector agroindustria, por lo que estos hallazgos dejan un claro antecedente de su aplicación y su validación, que permitirá que pueda ser usado en este sector en cualquier otra región de México y Latinoamérica.

### **Referencias**

Álvarez-García, José, Mercedes Vila-Alonso, José Antonio Fraiz-Brea, y María de la Cruz del Río-Rama. 2014. Relación entre herramientas y factores críticos de la calidad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 23, Núm. 2

Banco Interamericano de Desarrollo (2001) Informe. [ En línea] <https://publications.iadb.org/es/publicacion/13132/banco-interamericano-de-desarrollo-informe-anual-2001>. [ [2018,12 mayo].

Barrios, Peñalosa y Ramírez (2016) Factores de permanencia y éxito competitivo en la MyPimes del municipio Libertador de Mérida, Mérida, Venezuela *Economía*, vol. XLI, núm. 41, enero-junio, 2016, pp. 151-175 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela

Barrios, Contreras y Olivero (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 57-72. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>

Becerra Gualdrón, Claudia J.; Gallardo Sánchez, Carlos F. (2015). Competitividad de las empresas agroindustriales de Boyacá. *Criterio Libre* 13 (22), 227-252

Bentler y Barlet ( 1980). *Essential Dos and Dents of Statistic*. Graphpad.

Bonales, J. Ortiz, C & Gaytán, J. (2018) Evaluación del Bootstrapping en los indicadores y variables de la competitividad en las empresas exportadoras aplicando la técnica PLS-SEM. *CIMEXUS*. volumen XIII número 2, 2018.

- Brechas y transformaciones. La evolución del empleo agropecuario en América Latina Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Santiago, diciembre de 2016
- Cano, M.; Olivera, D.; Balderrabano, J. y Pérez, G. (2013). Rentabilidad y Competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, 2(2013), 80-86.
- Cerny, CA y Kaiser, HF (1977). Estudio de una medida de adecuación muestral para matrices de correlación analítica factorial. *Investigación de comportamiento multivariante*, 12 (1), 43-47.
- Comisión Económica para América Latina (Cepal) (1999). *Sistema para analizar el crecimiento del comercio internacional (Magic)*. México: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile, junio de 2017. Política industrial y fortalecimiento de cadenas de valor
- Committed to improving the state of the world (2009) The Global Competitiveness Report 2009–2010 [En línea] [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global Competitiveness Report \\_2009-10.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Competitiveness_Report_2009-10.pdf)
- De la Cruz, I.; Morales, J. y Carrasco, G. (2006). *Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica*. X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA). San Luis Potosí, México.
- Delfín, O. Banales, J. Rocha, C. (2018). Competitividad internacional del aguacate orgánico en Michoacán, un estudio basado en la metodología Partial Least Squares. *Revista Nicolaita de estudios económicos*. Vol. XIII. No. 1. Enero – junio 2018.
- ENIGH. (2014). [enigh.gob.mx](http://enigh.gob.mx).
- ESIC News. (2020) cuatro factores que afectan la competitividad, [En línea] [http:// esic.edu /actualidad/ cuatro-factores-importantes-afectan-competitividad-y-aplicacion-america-latina/](http://esic.edu/actualidad/cuatro-factores-importantes-afectan-competitividad-y-aplicacion-america-latina/)
- Gómez, M. (2002). Competitividad de las PyMES: ¿Cómo pueden las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica competir en el mercado local e internacional? *Economía y Sociedad*, 19(Setiembre – Diciembre), 127 -143.
- Fernández. G.(2019) FUMEC impulsa cadenas de suministro competitivas.[En línea].Tech BA Disponible en: <http://techba.org/2014/noticias/tag/fumec/>. Consultado junio 2019.
- FUMEC (2014). Programas de apoyo a la agroindustria [En línea] <http://techba.org/2014/noticias/tag/fumec/>. [2019 7 septiembre].
- Gobierno del Estado de Jalisco (2018) programas de secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural [En línea] <https://seder.jalisco.gob.mx/acerca/programas/>. [2018 11 septiembre]
- Ibarra, M., González, L. y Demuner, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130, doi:10.21670/ref.2017.35.a06.

- INEGI (2018). Esperanza de vida de los negocios en México. [En línea] [https:// www. inegi. org. mx/ temas/evnm/](https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/) consultado diciembre 2019.
- IBM Corp. Versión 2017 [software computadora]. IBM SPSS Statistic for Windows, versión 25.0. Armonk, Ni: IBM Corp.
- IBM Corp. Versión 2017 [software computadora]. IBM AMOS Statistic for Windows, versión 25.0. Armonk, Ni: IBM Corp.
- Hair, J. ANDERSON, R. BLACK, W. (1995, 1999): "Análisis Multivariante". 5a edición. Prentice Hall.
- Hidalgo A. (2015). El capital humano para el logro de la competitividad, en las MiPymes del sector agroindustrial, de Tabasco. Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco. Villahermosa, Tabasco, México.
- Kaiser, H. 1974. Un índice de simplicidad de factores. *Psychometrika* 39: 31–36.
- Katz, J. & Hilbert, M. (2003). Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Cepal.
- Martínez, J. & Álvarez, C (2006). Mapa de competitividad para el diagnóstico de Pymes. En las memorias XI foro de investigación. Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática. Ciudad de México, México.
- Martínez, M., Santero, R. Sánchez, L. y Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la pyme española 2008*. España: Fundación EOI, Esc. Organiz. Industrial.
- Messer, D (1996). Latinoamérica hacia la economía mundial: Condiciones para el desarrollo de la competitividad sistemática. Alemania, Berlín. Instituto de paz y desarrollo de Duisburg.
- Montoya, A.; Montoya, I. y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de la Pyme en Colombia: Elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28 (1)1-13.
- Morales, M. y Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17 (29)115-136.
- Narváez, M.; Fernández, G. y Henríquez, A. (2013). Competitividad de Empresas Turísticas: Un Análisis desde el Enfoque Sistémico. *Rev. fac. cienc. econ.*, XXI (1), 243-260.
- OECD (1992). *Competitiveness. First report to the president and the Congress*. Washington D.C.
- OCDE. (2007). SMEs. In México. Issues and Policies. París, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- OEA. (2010). Políticas públicas para promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. Ciudad de México, México.
- Ojeda (2014) La microempresa en México un diagnóstico de su situación actual. Universidad de Aguascalientes. ISBN Universidad Autónoma de Aguascalientes.

- Oliva-Olivera, Ángel. 2013. Proyecto de reducción de costos mediante el seis sigma y su impacto financiero, México, Universidad Autónoma de Querétaro. 119 p.
- Paz, G. (2002). Pymes de nueva generación y competitividad en la nueva economía. Referencia en los subsectores TIC y BIOTEC. Para México y Centroamérica. Cepal.
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva. Ciudad de México, México: Editorial Patria.
- Porter, M. (1990). La ventaja competitiva de las naciones. Editorial en español. Plaza & Janes Editores SA
- Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes. Cuadernos de Investigación y divulgación*. Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Cali, Colombia.
- RICYT. (2009). Manual de Lisboa 2009, Lisboa Portugal: Red Iberoamericana de indicadores de ciencia y tecnología.
- Rodríguez, C. y Fernández, L. (2006). Manufactura textil en México: Un enfoque sistémico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11 (35), 335 – 351.
- Rohvein, C.; Paravie, D. y Urrutia, S. (2012). Metodología de evaluación del nivel de competitividad de las pymes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 49-68.
- Rubio, A & Aragón, A. (2006). Factores explicativos del éxito competitivo: El caso de las Pymes del Estado de Veracruz. *Contaduría y Administración* 216, 35-69.
- Rubio, A. & Aragón, A. (2007). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*, julio-septiembre (17), 32-47.
- Rubio, A. & Aragón A. (2007). Recursos estratégicos en la Pymes. *Revista de dirección y economía de la empresa*. Vol. 17.No. 1
- Saavedra, M. Orieta,(2012) S. La competitividad en el nivel micro de la MiPyme en el estado de Querétaro. Congreso internacional de contaduría, administración e informática.
- Saavedra, M. (Coord.) (2014). *La determinación de la competitividad de las Pyme en el Distrito Federal*. México DF: FCA Publishing.
- Saavedra.M(2012) Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana.[En línea] [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762012000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005). Consultado diciembre 2018.
- Saavedra, M. Y Mila, S. (2017). La competitividad de la Mipyme en el nivel micro: el caso de Querétaro México. En – *Contexto*, 5 (7), 175-203. Pag 103 – 126.
- Saavedra, J. L., Pirela, J. L., Colmenares, O., & Pirela, J., (2007). Correlación entre dimensiones de personalidad de marca y la marca emocional. *AD-MAinister*, 10, 9-20.



- Saavedra, M. (2008) Caracterización e importancia de la Pymes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actividad contable. Faces*, 17, 122-134. Mérida, Venezuela.
- Solleiro, J. y Castañon, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's. *Technovation*, 45 (2005) 1059-1070.
- SHCP. 1999. Plan nacional de desarrollo 2013 – 2018. México, Diario oficial de la federación, 2013.
- Suarez, M. (2005). La inserción de la pequeña y mediana empresa en el comercio exterior mexicano: un modelo de competitividad sistemática.
- Valenzuela, López, Moreno (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali” Universidad Autónoma de Baja California, México. *European Scientific Journal* January 2015
- Zeballos, E. (2001). Contabilidad general. Teoría y práctica. Arequipa, Perú: EMC

## Modelo de Gestión Organizacional para Empresas Familiares, Enfocado al Fortalecimiento de la Sucesión Generacional

**OMAR ORLANDO OVALLE MORA<sup>1</sup>**

**Director de formación y Consultoría, E3LABSAS**

**MARIA DEL PILAR RAMIREZ SALAZAR<sup>2</sup>**

**Profesor Titular, Universidad EAN**

**GLORIA ANGÉLICA SIERRA MÉNDEZ<sup>3</sup>**

**MBA, Universidad EAN**

**Mesa**

**Empresa Familiar, Pymes y Estrategias de Competitividad**

**V Congreso Internacional de Investigación en Competitividad y Desarrollo Sostenible de la**

**Red Radar**

**29 y 30 de Octubre de 2020**

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - UCES**

**Buenos Aires, Argentina**

---

<sup>1</sup> Omar Orlando Ovalle Mora, Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija- España, Consultor en Gestión Organizacional y Legal, autor de libros en Derecho Empresarial. Correo electrónico E3labdirector@gmail.com, celular 3132965519

<sup>2</sup> María de Pilar Ramírez Salazar, Doctor en Ciencias Empresariales de la Universidad Nebrija- España, Doctor en Gestión de la Universidad EAN, Consultora en Innovación Abierta Colaborativa, coautor del Modelo RISE, Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial. Correo electrónico: mpramirezs@universidadean.edu.co, celular 3168767933

<sup>3</sup> Gloria Angélica Sierra Méndez, Magíster en Business Administración de la Universidad EAN. Correo electrónico: gsierra89653@universidadean.edu.co, celular 593 983356319.

## Resumen

La Empresa Familiar juega un papel esencial en la economía de los países; en Latinoamérica tiene una marcada presencia tanto en la generación de riqueza como en su impacto social en la generación de empleo. Sumado a lo anterior, su importancia radica en la transmisión del conocimiento a lo largo del tiempo, la cultura de la familia emprendedora como fuente de orgullo y tradición, que constituyen elementos que motivan a las siguientes generaciones a comprometerse con el negocio de sus antecesores.

Por ello, en esta investigación se esbozó un Modelo de Gestión Organizacional para Empresas Familiares, Enfocado al Fortalecimiento de la Sucesión Generacional, utilizando una metodología con un enfoque cuantitativo que permitió interpretar un conjunto de prácticas para entender el fenómeno de dificultad que tienen dichas empresas para pasar a la siguiente generación, sumado a un método de estudio descriptivo, para recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables implícitas y su interrelación.

**Palabras clave:** Modelo de Gestión Organizacional, Empresas Familiares, desarrollo económico, generación.

## Introducción

La Empresa Familiar tiene gran presencia en la investigación académica debido al desempeño que este tipo de compañías tienen dentro de las estructuras de producción de las economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo. Su importancia radica no solo en el poder generador de empleos que representa, sino en la transmisión del conocimiento a lo largo del tiempo, la cultura de la familia emprendedora como fuente de orgullo y tradición, que constituyen elementos que motivan a las siguientes generaciones a comprometerse con el negocio de sus antecesores.

Las Empresas Familiares van desde pequeños negocios hasta grandes emporios con aspectos que incluyen definición de propiedad, gestión, metas familiares, transferencia a otra generación en la intención de continuar como Empresa Familiar. En una compleja estructura en las que participan todos los miembros de la familia y desempeñan múltiples funciones en la gestión de la empresa.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) desarrolló un programa de capacitación en gestión llamado “Inicie y Mejore su Negocio” IMESUN, (2016), con un enfoque hacia la puesta en marcha y mejora de pequeñas empresas familiares como una estrategia para la generación de empleos, especialmente en economías emergentes. El programa como tal consta de cuatro paquetes interrelacionados: Genere su Idea de Negocio (GIN), Inicie su Negocio (ISUN), Mejore Su Negocio (MESUN) y Expanda su Negocio (ESUN).

El programa MESUN como tal fue desarrollado por la Confederación de Empleadores de Suecia para pequeños y medianos empresarios locales, y su manual sobre el Recurso Humano y la Productividad es útil para los emprendedores que deseen aumentar la productividad, siguiendo mejores procedimientos de contratación, motivando y recompensando a sus empleados debidamente y manteniendo buenas relaciones con sus proveedores y la comunidad en la que se desarrolla.

De otra parte, con el paso del tiempo los diseños organizacionales al igual que las prácticas gerenciales se han ido transformando con el fin de dar respuesta a los cambios en una sociedad consumista cada vez más globalizada. De acuerdo con Daft, (2011) las Empresas Familiares deben implementar medidas y estar en constante transformación ante la incertidumbre económica, política y social. De hecho, las organizaciones deben ser consideradas como un sistema natural que está en constante evolución y no como una máquina eficiente que trasciende a través del tiempo.

Debido a la complejidad en los procesos de innovación sumados al entorno en el que las Empresas Familiares se desarrollan, se crea la necesidad de modelos de comprensión eficientes y replicables. La idea de las empresas como sistemas integrados por individuos implícitos en su evolución sugiere tener en cuenta algunos principios básicos de la física y de la biología para su análisis. Para Nieto, (2016, p. 23) “La gestión de la innovación en entornos de incertidumbre es realmente un mecanismo evolutivo mediado por la selección natural que, permite establecer interesantes analogías entre dos contextos inicialmente alejados: los sistemas de emprendimiento gestionados por el Método Lean Startup, y la evolución de los sistemas vivos gestionados por selección natural”.

### **Marco de Referencia y Conceptual**

Con el propósito de fundamentar la investigación a continuación se presenta el marco teórico con las principales teorías y el marco conceptual con los respectivos conceptos respecto al tema objeto de estudio.

A nivel teórico, a pesar de que pueden identificarse trabajos iniciales hacia mediados del siglo pasado, es en la década de los 80 que el estudio de la temática se intensifica con Schein (1983), Dyer (1988) y Handler (1989), citados por (Soto, 2013, p. 152). Sin embargo, la noción de empresa familiar carece aún de consenso pese a la preferencia de los investigadores por retomar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. Para Croutsche & Ganidis, (2008), esta heterogeneidad conceptual se relaciona, principalmente, con la dificultad para fijar los límites fronterizos entre el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa.

Según Ginebra, (1997) “el fin de un negocio es hacer dinero lo que significa valor económico y productividad, mientras el negocio familia tiene como fin la convivencia y el desarrollo de sus miembros tanto individual como socialmente”. La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, de hecho, la empresa considera a cada uno por lo que hace y cada uno es considerado por ser quien es, cada uno es un puesto, mientras en la familia la individualidad es irreductible, siendo precisamente los vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa las causas de la problemática del solapamiento de roles. Situación que no deja en claro la separación entre el ámbito familiar y el empresarial, por lo tanto, los valores, el comportamiento y las relaciones interpersonales de la familia son los predominantes en la empresa (Ginebra, 1997, p. 78).

El sistema familiar surge naturalmente del hombre y adquiere los primeros patrones de socialización y las normas van surgiendo según las tradiciones y valores de cada familia, de acuerdo con los roles desempeñados de su o sus fundadores. Al mismo tiempo cada miem-

bro aporta al sistema su personalidad, que armoniza con la cultura de la empresa. Mientras en el sistema empresarial son las normas sociales las que se ponen en práctica y rigen las relaciones con los familiares, ya no es la afectividad sino la rentabilidad Doderó, (2002). De este modo los vínculos sociales y afectivos en la familia y en la empresa son diferentes y con exigencias distintas, situación que puede generar confusión e impedir la distinción entre los recursos económicos de la empresa y los recursos familiares. De ahí que en las Empresas Familiares estos dos sistemas al superponerse generan diferencias que conllevan a conflictos y tensiones.

Lo primero que se piensa al trabajar con una empresa familiar es que se enfrenta a un nivel de conflicto superior al que puede existir en una empresa no controlada familiarmente. “Está demostrado que los conflictos familiares hacen que tan solo el 30% de las empresas familiares sobrevivan a la primera generación y solo un 10% pasen a la tercera” (Cleri, 2007, p. 53). De ahí la importancia de conocer los aspectos conflictivos para abordarlos a tiempo y así evitar que se constituyan en letales. De hecho, la mayor disparidad se debe a la incorporación de lo afectivo a las relaciones laborales. Así como en las empresas no familiares las conductas que priman son conscientes y basadas en la reflexión y la racionalidad, en las empresas familiares prima lo emocional.

Por ello, para López & Grandío, (2005, p. 12) “el capital humano es el recurso más importante y estratégico con el que cuentan las empresas, así como también es el más difícil de gestionar”. Este capital está constituido por un conjunto de habilidades, conocimientos y competencias y conforman un factor fundamental para la competitividad de las organizaciones y por lo tanto representan una estrategia muy importante. De tal manera, que el recurso humano constituye una parte fundamental dentro de las organizaciones, especialmente dentro de las Empresas Familiares que están empezando a crecer dentro del ámbito empresarial y por lo tanto necesitan de una estructura administrativa sólida para poder consolidarse dentro del ámbito nacional e internacional.

Al respecto Coulter, (2010, p. 13) menciona que “el talento humano o capital humano como se lo conoce en estos días, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización, ya que, si el capital humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá”. Para Coulter, la administración de las personas en las organizaciones es de suma importancia, puesto que, para la mayoría de las empresas sus colaboradores son el talento más importante de las mismas porque en estos, se apoya todo el “*Know How*” de la misma.

En épocas tan complejas como las de hoy con cambios, incertidumbre y alta competitividad ya no bastan los objetivos y la gestión por procesos, si no que existe evidencia de resultados en las variables críticas de desempeño organizacional y el acceso a la innovación; por ello es necesario implementar herramientas de gestión que de forma concreta y aterrizada orienten el proceso de toma de decisiones sobre el curso del accionar corporativo hacia el futuro deseable.

De ahí, la importancia que las Empresas Familiares adquieran conocimiento como parte del valor de la organización, debido a que en algunas de ellas se tiende a realizar diversas acciones de manera desintegrada sin coherencia entre unas y otras y por lo tanto se pierde su efectividad. Para evitar dicha situación es viable integrar todas las acciones en un solo proceso

representado en un Modelo de Gestión, con el fin de crear una cultura basada en su desarrollo técnico, personal y organizacional.

Según Parra & Montoya, (2002) “el conocimiento es adquirido por las organizaciones mediante un proceso que inicia con la adquisición de información mediante la percepción realizada en el medio ambiente, conformado por variables de carácter regulatorio, tecnológico, de competencia y de procesos internos”. Una vez adquirida la información la organización la contextualiza y la convierte en conocimiento, que a partir de un adecuado direccionamiento se podrá pasar a un proceso de innovación generando valor a la empresa.

El conocimiento se diferencia de la información en el sentido que mientras esta última es el conjunto de hechos y datos organizados para describir una situación o condición, el primero es aplicado para interpretar la información a cerca de cualquier situación particular para la toma de decisiones.

Algo para destacar es que en muchas Empresas Familiares los puestos de alta gerencia están reservados estrictamente para miembros de la familia, lo que podría afectar negativamente la motivación y el desempeño de ejecutivos no familiares, ya que saben con certeza que no importa cuán arduamente trabajen, nunca integrarán la alta gerencia, por lo que a estas empresas les cuesta atraer y retener a ejecutivos talentosos que no pertenecen al núcleo familiar IFC - Banco Mundial, (2011). Igual, la condición de miembro en la Junta Directiva para la toma de decisiones es reservada y sus puntos de vista pueden ser contradictorios lo que conlleva a conflictos que pueden afectar negativamente el funcionamiento de la misma Junta.

Lo anterior conduce a dos problemas principales: “el primero, es la confusión entre patrimonio empresarial y familiar Cole, (2000); Kellermanns y Eddleston, (2004) citados por (IFC - Banco Mundial, 2011), y el segundo, es la transmisión del poder y liderazgo de una generación a otra, es decir, la sucesión” Le Breton-Miller, Miller y Steiner, (2004); Royer, Simons, Boyd & Rafferty, (2008), citados por IFC - Banco Mundial, (2011). Estos temas han sido tratados por numerosos autores e investigadores de la materia, y todos llegan a un consenso al identificar la sucesión como una de las principales causas de mortandad en la mayoría de este tipo de negocios IFC - Banco Mundial, (2011).

Ahora bien, el éxito de la empresa generalmente se ha medido teniendo en cuenta factores objetivos como la rentabilidad y el crecimiento; no obstante, con el transcurso del tiempo se ha involucrado el proceso de sucesión especialmente en el caso de las Empresas Familiares, con el fin de considerar criterios subjetivos que capten el impacto que tienen las relaciones entre los miembros de la familia, debido a la implicación y el compromiso con el negocio y su influencia en la supervivencia de la empresa. De esta manera, es aconsejable medir el proceso de sucesión mediante indicadores tanto objetivos como subjetivos.

Sin embargo, el entorno económico es el factor con mayor influencia sobre el éxito de la sucesión en el evento que puede influenciar en la propuesta de nuevos líderes para tomar las riendas del negocio. De acuerdo con Schumacher, (2015) “cuanto mayor sea la competencia o mayores las limitaciones que el entorno pone al desarrollo de la empresa, menor será el número de personas con deseos de dirigir la compañía”. En la tesis de que las perspectivas futuras del negocio influyen en la armonía de la familia.

Respecto a la sucesión es viable considerar que las empresas no siempre se constituyen intencionalmente como familiares, sino que surgen como el deseo de una persona creadora y fundadora de empresa, con el ánimo de ser independientes. El carácter familiar vendrá más tarde cuando llegue el momento cuando sus fundadores ansíen dejar sus empresas como legado a sus hijos (Cabrera y García-Falcón, 1999, p. 41)

Como tal, la sucesión es un proceso cuyas actividades deben ser suficientemente conocidas, programadas y tener un responsable, con el fin de facilitar la transferencia del poder hacia la siguiente generación, de forma armoniosa sin alterar la paz ni la unión familiar y/o empresarial. Se trata de generar un espacio donde las cuestiones de la empresa puedan ser discutidas de manera participativa entre los miembros de la familia, para brindar la suficiente confianza sobre la manera en que está siendo administrada la empresa.

En este contexto la sucesión es el principal suceso en las empresas familiares, ya que influye de manera significativa en que la empresa familiar no consiga sobrevivir a la generación siguiente.

Cuesta (2000), citando por Castrillo & San Martín, (2007), propone que “la implicación familiar en la propiedad y dirección del negocio proporciona ciertas ventajas, ya que una empresa donde coinciden propietarios y directivos puede ser más eficiente debido a que la propiedad familiar permite la convergencia de intereses entre dirección y accionistas, lo que lleva a la maximización del valor de la empresa”.

Entre las ventajas de las Empresas Familiares es que generan una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables por otras compañías, igual existe una confianza entre todos y se conoce la personalidad tanto de aquellos que están al mando del negocio como de los que desempeñan puestos de menor responsabilidad, donde la empresa goza de una buena reputación en el mercado y por ello los clientes sienten gran confianza en ellas.

### **Modelo de Optimización**

Las empresas de hoy deben enfrentar condiciones dada la competencia globalizada, nuevas tecnologías y cambios en el entorno y la sociedad. Cambios que conllevan a nuevos desafíos para los empresarios especialmente en la forma de gestionar sus empresas y con ello, la formulación de nuevos paradigmas de gestión en los procesos organizacionales.

En el caso de las Empresas Familiares como ya se ha dicho deben enfrentar una serie de problemas y conflictos que por su naturaleza la hacen más vulnerable, en especial a la hora de implementar un modelo de gestión adecuado. No en vano la mayoría de las Empresas Familiares como medida de control cifran su atención en los sistemas financiero-contables, luego que algún hecho económico haya afectado o modificado su estructura financiera, descuidando de alguna manera el control del sistema de gestión, con incidencia en las personas, la dirección de la empresa y los objetivos de la organización.

Debido a las características especiales que posee la empresa de familia es necesario que se desarrollen modelos desde el punto de vista administrativo que expliquen su composición, su estructura y su comportamiento. Por ello, se han creado diversas teorías y enfoques administrativos que buscan definir los elementos y las variables del concepto de empresa familiar. Esta variedad de aproximaciones puede ser entendida como una dificultad para la conformación de

un paradigma de gestión propio de la empresa familiar, debido a que es una disciplina muy reciente (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2004). Dyer, (2003) afirma que “la condición de familiar es una variable transversal, de forma que debe tenerse en cuenta al estudiar las distintas dimensiones de una empresa”.

En este campo, Leach (1993), citado por Rueda, (2012, p. 174) en su tesis de doctorado defiende el hecho de que pertenecer a un modelo de empresa familiar le permite a la organización desarrollar intrínsecamente varias condiciones ventajosas ante compañías de carácter no familiar, en la medida en que aspectos como el compromiso de sus directivos e integrantes permite crear ambientes laborales donde el nivel de esfuerzo, pasión y trabajo en equipo facilitan el logro de los objetivos propuestos.

Algunos estudios, como los de Anderson & Reeb, (2003) Thomsen & Torben, (2000) Daily & Dollinger, (1992), presentan las organizaciones familiares como entes empresariales que desarrollan altas capacidades competitivas en todos los sectores de la economía, hecho que permite generar debate frente al concepto de éxito como variable condicionada a la vinculación o no de personas familiares en una compañía.

Durante la investigación se encontraron factores críticos como: escasa investigación de mercados, ausencia de planes de mercado, una frágil incorporación al sistema de distribución y logística, pocas estrategias promocionales y falta de aplicación de sistemas de información comercial. A partir de estas falencias se propuso un modelo de gestión comercial con el fin de generar políticas y estrategias de fortalecimiento, que les permita a dichas empresas mayores niveles de competitividad.

Un modelo implica no solo la calidad de los productos o servicios, sino que la empresa aprenda y genere conocimiento para anticipar y adaptarse a las necesidades del mercado. Que genere rutinas y procesos organizacionales que le permitan explotar eficientemente sus recursos, y que establezca una filosofía y cultura de trabajo enfocada a la mejora continua. De esta manera, un modelo de mejora debe incluir un plan claro de sucesión empresarial para la familia empresaria.

De esta manera, un modelo de optimización de la gestión organizacional permitirá enfrentar retos que implican cambios con el fin de asegurar su sostenibilidad. Un estudio realizado por Sandoval & Guerrero, (2010) “arrojó que el 33% de las empresas familiares llegaron a la segunda generación y sólo el 13% alcanzaron la tercera, lo cual, indica su fragilidad al no estar disposición al cambio en los procesos empresariales, la dinámica y la flexibilización de la gestión comercial y administrativa”.

En la década de los 70, aún se consideraba que la empresa familiar estaba conformada por dos grandes sistemas: la empresa y la familia. Después de algunos estudios en empresas de este tipo, los expertos observaron que los mayores problemas no provenían de estos dos sistemas, sino de la confusión que se creaba entre la propiedad y la gestión, por parte de los miembros de la familia. Surge entonces el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis en 1982, que sobreponen los tres pilares que conforman la empresa de familia: la familia, la propiedad y la empresa, así como el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones y los conflictos que se presentan en este tipo de empresa.



## **Metodología**

Este proyecto se basó en una investigación de tipo cuantitativo, mediante la aplicación de una encuesta en Empresas Familiares en la ciudad de Quito – Ecuador, sector Centro Norte, que permitió explorar y describir las diversas actividades orientadas al cambio generacional en las empresas de carácter familiar. (Hernández- Sampieri, Fernández y Baptista, 2014)

### **Tipo de Investigación**

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se utilizó un instrumento con enfoque cuantitativo, para luego describir los resultados.

### **Método de Investigación**

Se aplicó el método de estudio descriptivo. Según Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, (2014, p. 92) “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. Es decir, únicamente se pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables implícitas y su interrelación.

Lo anterior permitió desarrollar la estructuración del modelo que servirá como referente en el manejo integral y como plataforma para realizar estrategias en una oferta de valor diferenciada y sostenible. Este modelo permitirá medir en qué punto se encuentra la empresa y cómo se podrán avanzar en relación con su entorno hacia la excelencia identificando las brechas existentes. Además, servirá para mejorar las prácticas gerenciales y reafirmar el compromiso de todos sus miembros hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **Trabajo de Campo – Sector de Análisis**

Para el desarrollo de esta investigación se procedió a realizar una búsqueda detallada en las Entidades del Estado Ecuatoriano teniendo en cuenta que uno de los autores reside en ese país. Se logró un acercamiento con la “Asociación de Servicios de Alimentos Colombianos Emprendedores en Ecuador” (ASOCOLOMBIA), quien suministró información de 30 Empresas Familiares emprendedoras registradas, información fundamental para determinar la muestra.

Se elaboró un formato, tipo encuesta con el fin de explorar con los empresarios y trabajadores su percepción sobre los elementos clave para pasar a la generación; también, se realizaron entrevistas a dos fundadores Empresas Familiares con el propósito de ahondar sobre los elementos clave en referencia a la investigación y también para encontrar detalles de las Empresas Familiares que puedan aportar y facilitar el recoger información valiosa para descubrir fenómenos, situaciones, contextos, elementos y componentes, y así obtener la percepción de las variables que condicionan el funcionamiento de las empresas, con el fin de obtener un mayor conocimiento y profundidad de éstas.

### **Población Objetivo**

Se tomó de la base de datos de ASOCOLOMBIA con un total de 30 empresas en el marco sector

productor y servicios, ubicadas en la ciudad de Quito - Ecuador, donde la mayoría de ellas se encuentran relacionadas a los subsectores de alimentos, tecnología, repuestos, eventos, artes gráficas, artesanías, reciclaje, mudanza y transporte de documentos, imprenta, alimentos artesanales, imagen de estudio (peluquería), manualidades, suministros oficina y computación, eventos publicidad y marketing y viveros.

## Procesamiento Estadístico de Datos

Teniendo en cuenta los resultados y según el tamaño de la muestra se realizaron 27 encuestas aplicadas a Gerentes, Directivos y dueños de Empresas Familiares ubicadas en el Centro Norte de la ciudad de Quito (Ecuador) que se encuentran consignadas en la base de datos de ASOCOLOMBIA.

## Análisis de Resultados

Una vez realizadas las encuestas se procedió a su respectiva tabulación para concluir lo siguiente:

**Ventajas.** Conocimiento transferido de generación en generación, compromiso y orgullo familiar 22%; Pasión por la misión de la empresa 20%; Apoyo familiar en la consecución de empleo 18%, Facilidad para involucrarse en el trabajo y talento 9%. Lo que evidencia que las empresas trabajan en equipo por el bienestar de la familia y el crecimiento de su negocio dando todo de ellos para salir adelante, aprovechando la experiencia de sus antecesores para cada día ser más productivos y exitosos y así continuar reforzando conocimientos y experiencia **útil para** la siguiente generación.

**Desventajas.** Mayor importancia a la financiación y menos a las fuentes de financiamiento 21%; Carencia de incentivos para que la siguiente generación desarrolle ideas nuevas y la centralización de las decisiones en el fundador 15%; Afectación por problemas del entorno económico 14%; Rigidez a los cambios 13%; Perpetuidad del fundador y la incompetencia de algunos funcionarios 11%. Lo que evidencia que la mayor desventaja es la financiación, mientras queda como una segunda opción las fuentes de financiación, también que las decisiones las toma directamente el fundador y es un poco difícil que intervengan otros miembros de la familia, y la dificultad para adaptarse fácilmente al cambio de nuevas generaciones.

**Fortalezas.** Conocimiento y experiencia en el negocio 39%; Vínculos de lealtad, confianza y buena comunicación 29%; Preocupación por la calidad de los productos y la satisfacción del cliente 18%; Compromiso y visión a largo plazo y cultura empresarial sólida 7%. Lo que evidencia que el conocimiento y experiencia en el oficio ha llevado a las Empresas Familiares a mantenerse y posesionarse en un mercado local con resultados muy favorables para la empresa, fortalezas fundamentales para el crecimiento de la misma y generar mayor confianza y credibilidad en los clientes, por medio de los productos o servicios con el fin de generar lazos de compromiso y estabilidad a largo plazo, asegurando un crecimiento constante con el paso de los años.

**Debilidades.** Disputas familiares con impacto en el negocio 56%; Dificultad para sobrevivir al traspaso generacional 22%; Resistencia al riesgo 11%; Estructuras poco claras y solapa-

miento de roles 7% y proceso de internacionalización más tardío y lento 4%. Lo que evidencia que una de las mayores debilidades de las Empresas Familiares son las disputas familiares que afectan en gran medida el desarrollo de la empresa, lo cual se puede generar por falta de compromiso entre los miembros de la familia, como lo es la falta de iniciativa para conocer el negocio y querer tener una participación importante en ella, falta de diálogo y respeto entre los que hacen parte de este emprendimiento y especialmente por la ausencia de parámetros en diferenciar la empresa y la familia.

**Tecnología.** Grado de aporte de la tecnología al desarrollo empresarial 100%. Lo que evidencia que la tecnología hoy en día es fundamental en toda empresa, ya que permite estar a la vanguardia en el mercado en que interviene tanto on-line, como en maquinaria u otros factores que intervienen para el mejoramiento de sus productos y/o servicios.

**Mayores Dificultades.** Los sucesores cambian vocación tomando un camino distinto 48%; Decisiones equivocadas en la integración laboral sin tener en cuenta las capacidades o experiencias 26%; Diferencias generacionales y maneras contrapuestas de entender el negocio 15%; Mezcla de discusiones domésticas con las empresariales 7%; Problemas de organización 4%. Lo que evidencia que los hijos no están preparados para adquirir responsabilidades de alto nivel, por el temor a equivocarse y perder la empresa, esto se puede generar porque sus antecesores desde un inicio inculcaron el amor por continuar con el negocio de familia, generando desinterés y desentendimiento por hacer parte de la empresa, impidiendo el paso de generación en generación.

**Importancia de un Modelo Organizacional.** Importancia de un Modelo Organizacional que permita interrelacionar familia, propiedad y empresa 93%. Lo que evidencia que en un alto porcentaje están de acuerdo en que sus empresas familiares necesitan un Modelo que les ayude alcanzar sus objetivos, importante para llegar a conseguir el paso a la siguiente generación.

**Competencias.** Excel avanzado para el desarrollo de matrices formuladas 48%; Conocimientos de tratados de libre comercio 26%; Conocimientos culturas de otros países 15%; Nivel B2 o más de inglés suficiente para poder negociar con países de habla inglesa 11%. Lo que evidencia la importancia del conocimiento en cuanto a formulaciones financieras para los negocios y de los tratados de comercio para entrar en un mercado internacional cada vez más competitivo.

**Tipos de Liderazgo.** Procesos internos de la empresa 48%; Miembros del equipo con 22%; Cultura de la empresa 15%. Lo que evidencia la importancia de los liderazgos ya que de ellos dependen muchos de los buenos resultados en los diferentes procesos de la empresa.

**Aspectos del Modelo Organizacional.** *Know How* 17%; Afianzar el compromiso con la familia y la empresa 13%; Afianzar el orgullo hacia la empresa y capacitarse en estilos de liderazgo 11%, Mejorar el manejo de las relaciones interpersonales, visión compartida y estrechar lazos de confianza 10%; Manejar las tecnologías y estar inmerso en la cultura de la empresa 9%. Lo que deja en claro las variables con más incidencia y su importancia para la elaboración del Modelo de Gestión organizacional y el folleto guía en contribución al paso de las Empresas Familiares a la siguiente generación.

## Discusión de Resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas se pudo visualizar la importancia que tienen las variables estudiadas para lograr el paso hacia la siguiente generación, las cuales se deben tener muy presentes y trabajar en ellas reforzando las debilidades que pueden surgir durante el proceso del traspaso generacional.

Los conocimientos transferidos de generación en generación aunados a las variables de unidad de compromiso y orgullo familiar deben estar enfocadas hacia la consecución de los logros de los objetivos de la empresa; asimismo, es importante trabajar en equipo para enriquecer el aprendizaje, las experiencias y sabidurías de los antecesores, para lograr un compromiso por parte del sucesor y de manera orgullosa trabajar en aras del crecimiento del negocio, generando una sinergia entre la familia y la empresa y de esta manera alcanzar las metas propuestas para poder acercarse más al paso de la siguiente generación.

Mientras el fundador no esté dispuesto a abrir su mente en brindar la oportunidad a sus sucesores en generar nuevas propuestas para el crecimiento de su empresa, se va a propiciar una inestabilidad tanto familiar como de la empresa. Por eso es primordial que el sucesor tenga experiencia, conocimiento en el negocio, liderazgo y buenas relaciones interpersonales, lo cual originará confianza para que el fundador sea más asequible en las tomas de decisiones.

Se debe trabajar tanto en lo familiar como en lo empresarial, para que no existan disputas familiares que puedan afectar la toma de decisiones de la empresa, ya que esto puede ocasionar dificultad para sobrevivir al traspaso generacional.

Es fundamental en las Empresas Familiares contar con la tecnología, debido a que se debe estar a la vanguardia en el medio en que se desenvuelve el negocio, ya que sin ella es difícil dar a conocer la empresa tanto en redes como crear productos de excelente calidad en el menor tiempo posible, lo que ayuda a optimizar los resultados de producción tanto en bienes como en servicios.

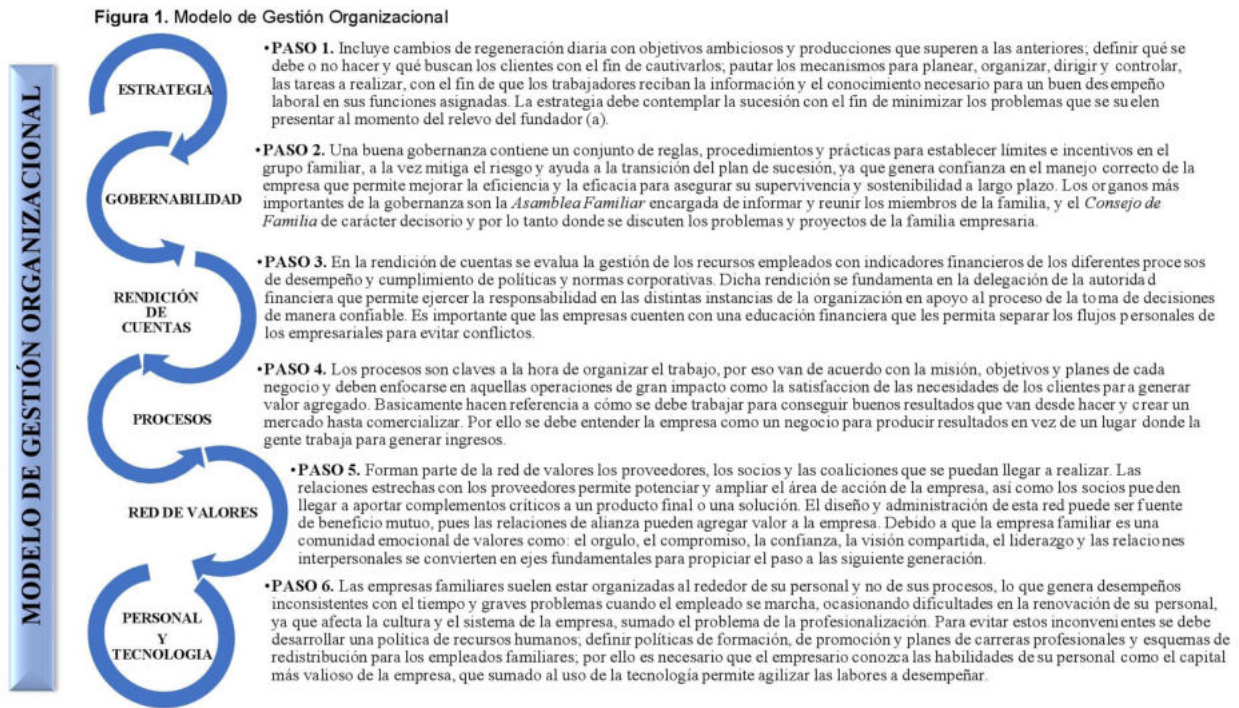
Es esencial fomentar en los hijos de los empresarios el amor hacia la empresa, para que se cree el compromiso y el sentido de pertenencia del negocio y así evitar que cada día disminuya los sucesores porque no tienen el interés ni la misma vocación de sus padres.

Es de vital importancia tener en cuenta las variables con mayor incidencia en las Empresas Familiares encontradas como: conocer el *Know How*, afianzar el compromiso con la familia y la empresa, afianzar el orgullo hacia el negocio de la empresa, capacitarse en estilos de liderazgo, mejorar el manejo de las relaciones interpersonales, tener una visión compartida con el fundador, estrechar lazos de confianza, manejar las tecnologías, estar inmerso en la cultura de la empresa, aspectos con toda seguridad contribuirán a la siguiente generación.

### **Propuesta del Modelo de Gestión Organizacional para pasar a la Siguiete Generación**

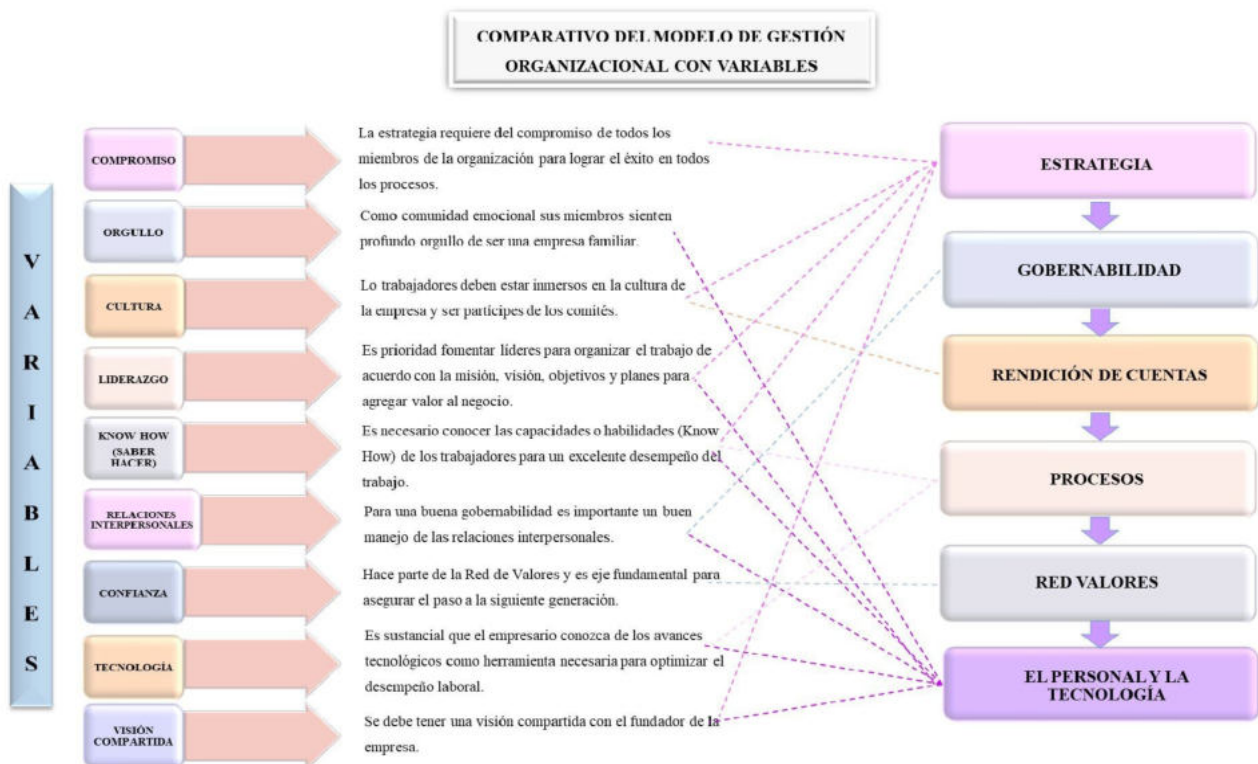
Para elaborar el Modelo de Gestión organizacional no solo se tuvo en cuenta las respuestas de la encuesta con mayor porcentaje sino también variables importantes para el manejo de una empresa familiar en una triada de propiedad, familia y negocio, como: compromiso, orgullo, cultura, liderazgo, *Know How*, relaciones interpersonales, confianza, tecnología y visión compartida.

Los dueños de Empresas Familiares necesitan desarrollar un Modelo de negocio; el cual considerar entre otros aspectos, el futuro de la empresa, una Estrategia, el esquema de Gobernabilidad, un reporte de Rendición de Cuentas, Procesos claves, una Red de Valores, el Personal y la Tecnología, como se describe en la figura 1.



Fuente: elaboración de los autores

Figura 2. Comparativo Modelo Organizacional con Variables



Fuente: elaboración de los autores

La figura 2 describe una relación entre el modelo organizacional planteado y las variables que intervinieron, con el propósito de visualizar su importancia, tener un concepto claro de lo que son y como se enlazan entre sí para ayudar al paso a la siguiente generación, se puede observar:

La Estrategia se relaciona con las variables: Compromiso, Cultura, Liderazgo, *Know How* y Visión compartida. Por lo tanto, para que un Gerente desarrolle un plan estratégico debe siempre tener en cuenta dichas variables.

La Gobernabilidad se relaciona con la variable Relaciones Interpersonales, factor indispensable para un Gerente, como aquella persona con calidad humana, que exprese ante sus empleados respeto, don de gente, lealtad y liderazgo para trabajar en equipo.

La Rendición de Cuentas se relaciona con la variable Cultura empresarial donde los trabajadores deben estar inmersos en ella y ser partícipes de los comités, presentando Rendición de Cuentas de los resultados obtenidos frente a las responsabilidades que les fueron asignadas.

Los Procesos se relacionan con el *Know How* y la tecnología, variables de gran importancia para la empresa, ya que sin procesos no existe un buen funcionamiento, razón por la cual es fundamental que el Gerente tenga pleno conocimiento del negocio para que pueda de esta manera implementar tecnología que ayude a que los procesos sean óptimos y se tengan resultados de excelente calidad de manera eficiente y eficaz.

Red de valores se relaciona con la Confianza lo que ocasiona que los directivos de las empresas familiares creen un ambiente de seguridad, para que las personas fortalezcan su sentido de pertenencia y de esta manera puedan generar lazos más perdurables y fuertes.

Y por último el Personal y la Tecnología se relacionan con las variables Orgullo, Liderazgo, *Know how*, Relaciones Interpersonales y Tecnología, lo que demuestra la importancia de que el Gerente debe poseer conocimientos, experiencia, ser un líder que sepa direccionar a sus empleados de manera eficiente y eficaz, logrando que ellos se sientan comprometidos con la empresa, trabajen a gusto y vayan alineados a un mismo fin que es cumplir con los objetivos trazados por la empresa de manera efectiva y con excelentes estándares de calidad.

## **Conclusiones**

Como se concluyó en los resultados, el compromiso, el orgullo, el conocimiento y la experiencia en el negocio logran que las Empresas Familiares tengan como referente en sus planes de mejoramiento, tener en cuenta estos aspectos que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos planteados.

En cuanto relaciones interpersonales es fundamental generar un ambiente de trabajo agradable para que los trabajadores se sientan comprometidos con la empresa y sus objetivos estén enfocados hacia un mismo fin, sacar adelante su negocio sin importar quién es el sucesor, motivo por el cual es muy importante reforzar los valores y virtudes de cada trabajador, para que no haya rivalidad entre sí y se pueda lograr cumplir las metas trazadas por la empresa para alcanzar el éxito.

Igualmente, es importante enfocarse en que el sucesor tenga pleno conocimiento de la empresa incluidos todos sus procesos, acompañado de la experiencia y conocimientos de sus antecesores que son el

cerebro de la empresa y que gracias a sus esfuerzos y dedicación han llegado a donde están.

Finalmente, a partir del desarrollo de esta investigación se obtuvo como resultado que las Empresas Familiares son el producto de los esfuerzos psicológicos, económicos y físicos de su fundador, sin embargo, en muchos casos su pensamiento clásico y resistente al cambio no permite lo que se ha denominado Conciencia de Gestión Empresarial, como una forma de pensar, razonar, creer y actuar centrada en las oportunidades para mejorar, y de esa forma llegar a tener una permanencia, continuidad y un crecimiento sostenido. Por ello, el empresario familiar debe comenzar a tomar conciencia de que la Empresa Familiar es una persona jurídica muy distinta a una persona natural, pues todos los activos de la empresa no son propiedad del empresario o de la familia.

Las Empresas Familiares son muy importantes para la economía de un país, no obstante, las propias características de la propiedad y su gestión hacen que existan elementos claramente diferenciados de las empresas no familiares, pero por lo mismo, son el impedimento de su paso a la siguiente generación que no la propicia.

Es preciso entender que una Empresa Familiar presenta situaciones complejas, dada su interrelación, propiedad, gestión y familia que convergen en las mismas personas, por lo que se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en un proceso que reduzca las tensiones latentes a menudo en el seno de dichas empresas.

Un Modelo de Negocio Organizacional, es la forma de lograr que se relacionen los elementos de una Empresa Familiar, con el fin de alcanzar su sentido de dirección hacia la misión, mediante una propuesta de valor. Igual el Modelo no es estático por lo que debe evolucionar constantemente con el paso del tiempo y con el desarrollo de la empresa. Cada cambio importante en algún elemento de la empresa significa un cambio en su Modelo de Negocio.

La sucesión representa uno de los retos más importante al que deben enfrentarse las Empresas Familiares, donde sus fundadores desean que en el futuro la empresa continúe siendo familiar, son pocos los que tienen definido y formalizado el proceso de sucesión. Igual son pocos los que cuentan con un Modelo de Gestión.

En la investigación a partir de la validación con empresas por medio de encuestas y entrevistas, se plantea un Modelo de Negocio Organizacional aplicable a las empresas familiares.

## Referencias

- Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58, 1301 - 1328. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6261.00567>
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J., & Pistrui, D. (2004). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337 - 350. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>
- Cabrera, K., & García-Falcón, J. (1999). La Empresa Familiar: Dimensiones Conceptuales y Perspectiva Teórica. *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7 - 29. Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>

- Castrillo, L., & San Martín, J. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas. *Contaduría y Administración*(222). Recuperado el 3 de abril de 2020, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/cya/n222/n222a5.pdf>
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Buenos Aires: Gránica S.A. Recuperado el 28 de abril de 2020
- Coulter, R. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson. Recuperado el 30 de abril de 2020, de <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Croutsche, J., & Ganidis, B. (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 93 - 98. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de [umed.net/actas/18/trans-organizaciones/13-transformacion-e-innovacion-en-las-organizaciones.pdf](http://umed.net/actas/18/trans-organizaciones/13-transformacion-e-innovacion-en-las-organizaciones.pdf)
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño Organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Daily, C., & Dollinger, M. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Family Business Riview*, 5, 17 - 136. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1992.00117.x>
- Dodero, A. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo. Recuperado el 28 de abril de 2020
- Dyer, W. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research . *Journal Home*, 401 - 416. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/1540-8520.00018>
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y continuidad*. México: Panorama. Recuperado el 28 de abril de 2020
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). Bogotá: McGraw-Hill. Recuperado el 26 de abril de 2019
- IFC - Banco Mundial. (2011). *Manual de la IFC sobre gobierno de empresas familiares*. Recuperado el 3 de abril de 2020, de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/838831468176949051/Manual-IFC-de-gobierno-de-empresas-familiares>
- IMESUN (2016). *Reporte inicie y mejore su negocio*. Recuperado el 8 de enero de 2020, de [http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/briefingnote/wcms\\_523715.pdf](http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/briefingnote/wcms_523715.pdf)
- López, M. Á., & Grandío, A. (2005). *Capital Humano como fuentes de Ventajas Competitivas. Algunos reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo, S.L. Recuperado el 30 de abril de 2020, de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Capital-Humano-como-Fuente-de-Ventajas-Competitivas-%c3%81ngeles-L%c3%b3pez-Cabarcos-Antonio-Grand%c3%ado-Dopico.pdf>



- Nieto, J. A. (2016). Modelos de Innovación Empresarial y Selección natural. *3C Empresa*, 5(3), 1 - 10. Recuperado el 2 de julio de 2019, de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/08/art%C3%ADculo1-1.pdf>
- Parra, I., & Montoya, C. (2002). Generación de valor a través de la gestión de conocimiento. *Letras jurídicas*, 7(1), 79 - 96. Recuperado el 17 de julio de 2019, de <http://gestorganizacional.blogspot.com/>
- Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL. *U.D.C.A Act. & Div. Cient.*, 13(1), 135 - 146. Recuperado el 25 de mayo de 2019, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-42262010000100015](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-42262010000100015)
- Schumacher, A. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*. (U. d. Rioja, Ed.) Recuperado el 18 de julio de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=497508>
- Soto Maciel, A. (2013). La Empresa Familiar en México. Situación actual de la investigación. (U. Anáhuac, Ed.) *Contaduría y Administración*, 135 - 171. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de [https://www.researchgate.net/publication/262521930\\_La\\_empresa\\_familiar\\_en\\_Mexico\\_Situacion\\_actual\\_de\\_la\\_investigacion](https://www.researchgate.net/publication/262521930_La_empresa_familiar_en_Mexico_Situacion_actual_de_la_investigacion)
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *SAGE Journals*, 9, 199 - 208. Recuperado el 5 de febrero de 2020, de <http://fbr.sagepub.com/content/9/2/199.full.pdf+html>

## ***“El Liderazgo de la Gestión de una Organización Educativa y el Coaching como Propuesta de Mejora para el Rol de sus Líderes”***

**Autor**

Mg. Karina Petrasso - UCES - karinapetrasso@gmail.com

**Mesa a la que se propone la Ponencia**

Gestión Organizacional

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – Buenos Aires**

© octubre 2020

## 1. Introducción

En el contexto actual de cambios permanentes, las organizaciones se ven forzadas a examinar las metas y misiones que buscan llevar adelante en la sociedad, como así también los modos de organización y funcionamiento utilizados para el cumplimiento de sus finalidades. Las organizaciones educativas no escapan a esta situación general y se ven obligados a volver a pensar tanto sus objetivos como sus modos de estructura (UNESCO, 2001).

En este entorno, la Municipalidad de San Isidro dentro de la Dirección General de Educación del Partido, crea en el año 2000, el Instituto Municipal de Formación Superior (IMFS N°6391), con el objetivo de construir un ámbito adecuado para cuidar y fortalecer los mecanismos de formación buscando volver a encontrar en la educación el camino de la movilidad social y ascendente y, en el trabajo, la herramienta que permita a los ciudadanos desarrollarse y sentirse útiles, comprometidos y con posibilidad de futuro.

Para dar respuesta a las necesidades de formación y de actualización de los ciudadanos del partido de San Isidro y sus alrededores, la misión es constituirse en un espacio de formación académica superior de sólido prestigio que brinde una educación de calidad, potenciando al máximo las capacidades de los alumnos, aportando al crecimiento de la comunidad y contribuyendo a la expansión del conocimiento y de la difusión de las ideas y de la cultura. El Instituto Municipal de Formación Superior (IMFS N° 6391), ha ampliado su oferta educativa en forma significativa, propiciando espacios de reflexión y otorgando herramientas para el desarrollo adecuado en el nuevo escenario social pudiendo encontrar la inserción laboral en pocos años. Capacitación, conocimiento de las nuevas tecnologías y cercanía con las prácticas, son algunas de las herramientas con las que cuenta el Instituto para que los futuros profesionales puedan desempeñarse específicamente en el área de su elección.

Dado el marco situacional expuesto, es menester examinar las modalidades de conducción en los sistemas educativos en general, puesto que sus líderes se ven desafiados a una tarea compleja que requiere un alto nivel de competencia profesional.

En relación a este tema, los líderes de la Gestión educativa del IMFS N°6391 no evaden la problemática, sino que distinguen y conocen las dificultades provenientes del contexto complejo que circunda a las instituciones educativas. Por tal motivo, es preciso repensar y aportar estrategias de trabajo que favorezcan la excelencia educativa.

Paralelamente, se observa la notable importancia del coaching como herramienta aplicable a la gerencia. (The International Coaching Federation, s.f.), lo define como la relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso, las personas ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. Las organizaciones que utilizan esta herramienta, experimentan la proximidad entre el personal, el intercambio de sus conocimientos, habilidades y experiencias, el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en el trabajo, la creación de un ambiente de continua formación, apoyo y responsabilidad, la mejora de calidad laboral y la generación de un adecuado clima organizacional, entre otros beneficios.

De esta investigación se esperó definir la calidad del desempeño profesional de los líderes que llevan adelante la gestión educativa del IMFS N°6391, desde la perspectiva del aprendizaje organizacional y del coaching como herramientas gerenciales aplicables a la educación. Al mismo tiempo,

sugerir lineamientos y el diseño de estrategias e implementación del coaching como alternativa de solución a la situación planteada.

Los objetivos generales de la investigación fueron:

1. Caracterizar el estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Educativa del IMSF N°6391
2. Evaluar la aplicación del Coaching como herramienta organizacional para el desarrollo de los líderes de la Gestión Educativa en Instituciones de Nivel Superior

El modo en que ha sido organizada la tesis fue en capítulos. En el primer capítulo, se desarrolló la introducción, en el segundo capítulo la formulación del problema, los objetivos y la justificación del trabajo. En el tercer capítulo se desplegó el marco teórico que versó en temáticas como liderazgo, educación y gestión, las instituciones educativas como organizaciones que aprenden y el coaching ontológico en educación. El cuarto y quinto capítulos se destinaron a la metodología y análisis de resultados para finalizar, en el sexto capítulo con las conclusiones y sugerencias.

Para concluir, los resultados arribados resultaron aportes para instituciones homogéneas y, se estimó, que luego de la posibilidad de implementación del coaching, se potenciaría en los egresados del Instituto el tener comportamientos como ciudadanos líderes en el área de su elección comprometidos con la excelencia, capaces de responder a las demandas de la sociedad y distinguidos por ser honrados y merecedores de confianza, para los cuales, la palabra “imposible” es un reto y no una limitante.

## **2. Planteo Teórico**

La presente investigación descriptiva se abordó desde varios tópicos.

Uno de ellos es el liderazgo, y a partir de sus contribuciones, la caracterización de los diversos estilos y tipología para luego, identificar la modalidad adoptada por los directivos del Instituto Municipal de Formación Superior N°6391. Al respecto, varios autores señalan la relevancia y trascendencia que el factor liderazgo asume en las organizaciones.

Según Gerstner (1996), liderazgo es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. El hecho de influenciar la conducta humana para lograr un objetivo, abarca una variedad de habilidades como planificar, organizar, controlar, coordinar, y dirigir recursos<sup>1</sup>. Repossi (2004), manifiesta que ambos conceptos son fenómenos humanos y, se refieren en esencia, a las relaciones personales de poder, autoridad y obediencia que se producen en un grupo u organización, para llevar adelante exitosamente una tarea en común, en el marco de una situación determinada. Para Lynch, (1999) aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional, tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. Sin embargo, esta idea resulta incompleta dado que son los seguidores, los que determinan efectivamente si alguien es líder o no.

Un segundo tópico se desarrolló sobre la gestión educativa, que posibilitó el estudio del rol desempe-

<sup>1</sup> Este término se utiliza también para la definición de administración

ñado por los directores y sus relaciones interpersonales. Para el abordaje de este tema se realizó un recorrido por los distintos conceptos distinguiendo la gestión educativa de la gestión escolar. El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa. Ruiz (2007), apunta que la gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la corporación y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Al mismo tiempo establece distinciones entre gestión educativa y escolar, relacionando a la primera con la toma de decisiones de política educativa en el gobierno y administración de la educación y, vinculando a la segunda con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular. Finalmente, se relacionaron los conceptos de liderazgo y gestión educativa para arribar a la idea de liderazgo educativo como capacidad indispensable para articular, conceptualizar, crear y promover espacios y posibilidades para un cambio crítico y efectivo de las condiciones que inhiben el mejoramiento de todos y para todos (Grinberg, 1999).

Sánchez (2010), hace referencia a la gestión educativa como la capacidad de realizar un aprendizaje continuo. Este pensamiento lleva al tercer tópico de este estudio que es el de Comunidades de Práctica. Dicha concepción facilitó conocer si el personal que lleva adelante la gestión educativa en el IMFS N°6391, comparte inquietudes, problemas o la pasión por lo que hacen y, al mismo tiempo, si profundizan su conocimiento y experiencia, interactuando regularmente para aprender cómo realizar la faena de la gestión con excelencia (Mcdermott, R.; Snyder, W.; Wenger, E. 2002).

Cortese (2007), indica que el aprendizaje es un fenómeno social y sostiene que los miembros de una Comunidad de Práctica, inevitable y libremente, comparten el conocimiento, generando nuevas y creativas maneras de resolver problemas.

Lozano (s.f.), por su parte, señala que las comunidades de práctica parten de un principio regulador, el aprendizaje dialógico. Esta concepción comunicativa defiende que el aprendizaje depende principalmente de las interacciones entre personas y de la construcción conjunta de significados, por tal motivo, los temas finales tratados fueron el aprendizaje organizacional y el coaching ontológico organizacional.

Además, Cortese (2007), señala que toda organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias, por lo tanto, el aprendizaje organizacional y el coaching son herramientas fundamentales para lograrlo.

Se entiende al aprendizaje organizacional como un proceso de reflexión, que llevan a cabo los miembros de una organización en todos sus niveles, consistente en recopilar información de los entornos interno y externo. Esa información se filtra por un proceso colectivo que le da sentido, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para motivar acciones que produzcan cambios duraderos en el comportamiento y teorías en uso organizacionales (Reynolds Fisher, S.; White, M. 2000; Cortese, H. 2007).

El coaching, en cuanto disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, el modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen, está destinado a ayudar a la persona a identificar de manera específica las barreras que impiden el aprendizaje. Esta práctica, considerada imprescindible para poder enfrentar los cambios que demanda el nuevo contexto laboral, es aplicada más asiduamente en toda clase de organizaciones –incluyendo las educativas– y

otorga ventaja competitiva frente a las no la emplean.

Finalmente, estos ejes brindaron la posibilidad de verificar si los directivos tienen conocimiento acerca de ellos y la importancia de los mismos en las labores gerenciales.

### **3. Materiales y Métodos**

El tema a estudiar se abordó bajo el tipo descriptivo, triangulación, transversal de investigación.

Las Unidades de análisis han sido el Equipo de Gestión Educativa del IMFS y los Profesores del nivel superior del IMFS N°6391:

Docentes del Profesorado de Nivel Inicial Turnos Mañana y Tarde: 68

Docentes de la Tecnicatura en Administración con orientación en Comercio Exterior: 18

Docentes de la Tecnicatura en Seguridad e Higiene del Trabajo: 18

Docentes de Gestoría: 18

Docentes de Instrumentación Quirúrgica: 26

Total, de docentes: 145

Las variables descriptivas son: liderazgo y coaching y el criterio utilizado para la selección de casos ha sido el siguiente:

La población objeto de este estudio representada por los profesionales hombres y mujeres que ocupan posiciones de gestión educativa en el IMFS N°6391 de San Isidro. El mismo está conformado por seis profesionales. Los seis casos representan al 100% de la población.

En cuanto a los docentes, se utilizó Muestreo Probabilístico. Dentro del Muestreo Probabilístico se utiliza el Muestreo Simple Aleatorio ya que todas las unidades que componen el universo son conocidas y tienen igual posibilidad de ser seleccionadas en la muestra.

$$\text{Probabilidad} = \frac{\text{muestra deseada}}{\text{Población}} = \frac{74}{145} = 0,51$$

Docentes del Profesorado de Nivel Inicial Turno Mañana = 16

Docentes del Profesorado de Nivel Inicial Turno Tarde = 18

Docentes de la Tecnicatura en Administración con orientación en Comercio Exterior = 9

Docentes de la Tecnicatura en Seguridad e Higiene del Trabajo = 9

Docentes de Gestoría = 9

Docentes de Instrumentación Quirúrgica = 13

Total de docentes: 74

Se utilizaron, como técnicas de recolección de datos, la entrevista semiestructurada, encuestas al equipo de Gestión Educativa del IMFS y Profesores del nivel. También se les aplicará a los líderes, el test PDA -Personal Development Analysis- metodología precisa y científicamente avalada que permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas.

#### **4. Resultados y Discusión**

A continuación, se presentan los resultados y el análisis cualitativo y cuantitativo obtenido en cada una de las mediciones realizadas: Cuestionario a docentes y las entrevistas y PDA al personal de Gestión Educativa del Instituto Municipal de Formación Superior estudiado.

##### **4.1. Resultados del Cuestionario**

Los datos para obtención de los resultados referidos al cuestionario fueron tabulados y procesados mediante la utilización de un sistema amplio y flexible de análisis estadístico y gestión de información. El programa es el SPSS de IBM, cuyas siglas provienen de Statistical Package for the Social Sciences, que en su traducción al castellano quedaría como “Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales”.

En primera instancia se analizó el rol de cada uno de los encuestados dentro de la Institución. Se puede notar en la tabla 1 que, sobre un total de 80 encuestados, 74 son docentes y 6 pertenecen al personal de la Gestión.

Se presentarán y analizarán a continuación, los resultados de cada una de las variables.

##### **4.1.1 Variable I: Coaching**

- ✓ Conocimientos sobre el Coaching

Como se mencionó en el marco teórico, el Coaching es una estrategia muy conocida y de gran valor estratégico en el ámbito empresarial y los recursos humanos(WITHMORE, 2010).

Actualmente existe una irrupción del Coaching como tema de interés para la investigación sobre formación de docentes, específicamente en la formación inicial del profesorado, destacándose estudios como el de Rodríguez–Marcos et al. (2011), que indaga la utilidad del Coaching como herramienta de aprendizaje profesional.

La Tabla 2 revela que 26,3 por ciento de la muestra total de encuestados no poseen ningún conoci-

miento acerca del coaching, 48,8 por ciento lo conocen poco y el 25 por ciento manifestaron tener suficientes conocimientos sobre el mismo.

Si en cambio se analiza la relación entre el rol de los encuestados y el conocimiento que poseen acerca del coaching en Tabla 3, se puede observar que solo el 16,66% de los directivos encuestados dice no tener conocimientos sobre el coaching, 16,66% tener suficientes conocimientos y el 66,66% manifestaron conocerlo poco.

De lo anterior se puede deducir que tanto los profesores como los directivos en gran medida no tendrían los conocimientos suficientes sobre los beneficios del coaching. Esto podría afectar tanto la calidad y el nivel de desempeño personal como organizacional dada la carencia de una de las disciplinas y herramientas más dinámica y poderosa.

#### ✓ Opinión sobre el Coaching

Los datos de la Tabla 4 y Tabla 5 reflejan el recuento de la opinión de los encuestados acerca de qué es el coaching para ellos.

Se puede observar que el 32,5% de los por ciento de los consultados consideran que el coaching está representado por todas las alternativas mientras que solamente el 2,5% no lo ven figurado en ninguna de las opciones.

Finalmente, el 18,8% asevera que es un entrenamiento, un 13,8% cree que son herramientas comunicacionales, el 13,8% supone que es asesoramiento personal y organizacional y el 11,3% sostiene que es un proceso de aprendizaje. El 7,6% restante se dirime entre supervisión, planificación y evaluación.

Por otro lado, el 50% del personal de gestión aseveran que el coaching está representado por todas las alternativas y el 33% lo catalogan como entrenamiento y como asesoramiento personal y organizacional.

Se podría inferir entonces que, la mayoría del personal, al poseer pocas nociones sobre el coaching, desconoce que el mismo estimula la adquisición de competencias, posibilita que los líderes puedan asistir el desempeño profesional de sus seguidores comprendiendo la relación entre comportamiento y resultados y optimiza el proceso educativo.

Al respecto, Jiménez Cortés (2012) señala que el Coaching, se muestra como una estrategia formativa e investigadora eficaz que, reúne los principios comentados e incorpora otras características propias de una formación del profesorado efectiva. Entre ellas señala:

- ofrecer oportunidades de prácticas con feed-back
- proporcionar un incremento de la conciencia
- facilitar la transferencia del aprendizaje

Para concluir, la esencia del coaching es acompañar a los individuos o equipos para desenvolverse en beneficio del desarrollo de habilidades, al mismo tiempo que lo asiste hacia la meta y resultados deseados.



✓ Aplicación del Coaching por líderes educativos.

Es menester que tanto el personal de gestión educativa como los profesores, ejerzan su liderazgo educativo contribuyendo responsablemente en pos de mejorar las experiencias formativas.

Este liderazgo educativo maximiza el potencial de los individuos involucrados en el proceso educativo. Un líder educativo es todo aquel miembro de una comunidad educativa (en cualquier rol), que contribuye a la creación de la energía total requerida para mejorar el aprendizaje (Jiménez Cortés, 2012).

Es, desde este enfoque hacia el liderazgo educativo, en donde se puede encontrar un punto de llegada nutritivo para el coaching (Soto Vidal, 2009).

Ahora bien, si se tiene en cuenta que el 48,7% de los encuestados dice tener pocos conocimientos sobre el Coaching, se observa en Tabla 6, que un 60% de los mismos considera que esta disciplina debería ser aplicada totalmente por los líderes educativos. Asimismo, en Tabla 7 el 83,33% del personal de gestión opina que está totalmente de acuerdo con que los líderes educativos apliquen coaching.

En definitiva, el coaching debería ser aplicado totalmente en las organizaciones educativas dado que beneficia las relaciones interpersonales, propicia cambios en las competencias personales como grupales y establece relaciones confiables facilitando el manejo

✓ Aplicación del Coaching por líderes educativos.

Teniendo en cuenta los datos que arroja la Tabla 8 se puede deducir que todo el personal encuestado considera en un 62,5% que todas las opciones presentadas deben considerarse para la aplicación del Coaching por los líderes educativos. Un 25% de los consultados afirman que se debe diagnosticar la institución, un 3,8% manifiesta que es necesario ejecutar acciones, el 2,5% supervisar, otro 2,5% evaluar, un 1,3% planificar y finalmente un 2,5% considera que no se aplica ninguna de las alternativas propuestas.

En referencia a la Tabla 9, se observa que el 50% del personal de gestión considera que deben considerarse todas las opciones presentadas para la aplicación del Coaching por parte de los líderes educativos, un 33,33% considera que se debe diagnosticar la institución y por último un 16,67 señala que es imprescindible evaluar.

Es importante destacar que para la aplicación efectiva del coaching necesariamente corresponde anticipar un diagnóstico previo de la realidad institucional como así también del personal que justifique su aplicación. Es importante dejar en claro que diagnosticar es un proceso sistemático y riguroso, no una simple intuición. Es, para Murillo (2013), una oportunidad para intercambiar ideas sobre la realidad de la organización, realizar un análisis de los distintos ámbitos de la gestión teniendo en cuenta los aspectos académico-curricular, administrativo, organizativo y la gestión de los recursos humanos, entre otros. Esto, tiene como finalidad detectar puntos fuertes, débiles y problemas en un contexto y momento determinado, para generar un proceso de cambio.

Para cerrar, sería trascendental que, tanto directivos como los docentes, sean quienes se convirtieran en coachees motivadores que permitan originar cambios y adquirir de nuevas competencias.

#### **4.1.2 Variable II: Nivel de Desempeño**

- ✓ Asistencia del líder a la institución.

La Tabla 10 revela que el 56,3% de los encuestados exponen que la asistencia del superior a la institución es regular y el 40% indica, en cambio que es permanente. Un 2,5% señala que es irregular y solo un 1,3% dice que el superior no asiste a la institución.

En cuanto a los directivos, se observa en la Tabla 11 y el Gráfico 8, que un 50% corroboran que su asistencia es totalmente permanente y un 50% manifiesta que es irregular.

Se puede inferir de los datos que los superiores cumplen en un alto grado la permanencia dentro de las instituciones, reflejando así el nivel de responsabilidad y compromiso. Se entiende como superiores al personal de gestión de una organización educativa. Es menester que los horarios del personal de gestión estén elaborados de tal manera que siempre se encuentre en la institución un miembro cuando el plantel docente esté en actividades.

- ✓ Frecuencia de acompañamiento del personal de gestión educativa en el aula y la gestión

Frente a los resultados que muestra el Gráfico 9, se observa que el 50% de los docentes opinaron que el directivo algunas veces lo acompaña en el aula y/o gestión; 18,8 por ciento que siempre los acompaña; 21,3% que casi nunca lo hacen y un 10% manifiestan que nunca lo hacen.

Por su parte, el personal de gestión considera en un 50% que siempre son acompañados por sus superiores y otro 50% indica que a veces son acompañados.

Acompañar es una palabra que evoca la sensación de estar cerca, de apoyar, gestionar y canalizar las dificultades del acompañado, además de potencializar sus habilidades en beneficio del proceso pedagógico(Mercado, 2012).

El proceso de acompañamiento dentro de la organización educativa busca orientar, construir, orientar y generar la reflexión sobre la práctica pedagógica y la coherencia de la misma con el ser humano que se pretende formar. El acompañamiento pedagógico supone retos y compromisos pasa a constituirse en un proceso, no en una acción de un momento. Busca estar con el otro, acompañarlo, ser parte de su reflexión, desarrollar empatía y corresponsabilidad.

El acompañamiento como método de dirección confiere mayor confianza en el desempeño docente y colabora en la autogestión del cambio para el mejoramiento de los aprendizajes escolares y como instancia del desarrollo profesional.

Del análisis de los datos obtenidos se puede inferir que la mayoría de los encuestados considera que el acompañamiento se está cumpliendo algunas veces o casi nunca, siendo éste un factor clave para fortalecer a los docentes como líderes de cambio e innovación y mejorar la calidad educativa general.

Es imprescindible tener en cuenta que el acompañamiento pedagógico genera y fortalece la cultura de revisión e innovación de la práctica orientada hacia la mejora de la calidad.

- ✓ Frecuencia de orientaciones del personal de gestión educativa para la mejora de la labor.

Orientar significa indicar, señalar, mostrar el camino, guiar, conducir. Por lo tanto, orientación es un proceso por el cual se ayuda a otro para que sea capaz de elegir, prepararse para su desempeño.

Bajo esta perspectiva, la orientación educativa funciona como apoyo en el proceso de enseñanza-aprendizaje ya que brinda herramientas para que el profesor pueda organizar con mayor eficacia su actividad y facilitar la mejora del rendimiento en los alumnos. Al mismo tiempo brinda ayuda al profesor desde una perspectiva más personal, en cuestiones vinculadas a la salud laboral y la carrera profesional, aspectos que tienen una incidencia indirecta en los alumnos.

De acuerdo a la Tabla 13, los docentes en un 55,4% aseguran recibir algunas veces orientaciones particulares por parte del directivo, casi nunca un 27%, 13,5% la reciben siempre y 4,1% por ciento nunca. En cambio, los directivos alegan en un 50% que siempre reciben orientaciones personalizadas y un 50% en algunas oportunidades.

Se infiere de los datos obtenidos que los docentes estarían recibiendo algunas veces orientaciones pedagógico/metodológicas por parte de los directivos. Esto reflejaría algún déficit en la relación de comunicación viéndose afectado, en alguna medida el proceso de enseñanza-aprendizaje, la salud laboral y la carrera docente como la calidad educativa en general.

- ✓ Frecuencia de promoción, por parte del personal de gestión educativa, de círculos de estudios, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional

La Tabla 14 revela que el 66,2% de los docentes están de acuerdo que los directivos algunas veces promueven los círculos de estudio y propician el mejoramiento profesional y el 27% manifiesta que siempre lo hacen. No obstante, existe un 5,4% que indica que esta promoción no se da casi nunca y solo un 1,4% exterioriza que nunca se da.

En cuanto a los directivos se observa que un 83,3% manifiestan que siempre se dan los procesos de mejoramiento y otro 16,7% que sólo algunas veces lo efectúan.

Para Anderson (2010), esta categoría refiere a la habilidad del líder para potenciar aquellas capacidades y habilidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de una manera productiva hacia la realización de las metas comunes. También señala que, para lograrlo, es necesario la realización de prácticas concretas como la atención y el apoyo individual a los docentes, la estimulación intelectual, y la provisión de modelos de actitud y de comportamiento consistentes con la realización de visión y metas organizacionales.

Se infiere, según los datos arrojados de la encuesta, que los docentes creen recibir en algunas oportunidades capacitación por parte de los directivos, lo que mostraría el compromiso de los mismos con el mejoramiento profesional y el estímulo hacia la innovación colaborando con el avance hacia la excelencia educativa.

- ✓ Estilo de gestión del personal de gestión educativa

Se ha explicitado a lo largo del presente trabajo que, tras numerosos estudios, se han logrado definir varios estilos de liderazgo. Al mismo tiempo se aclaró que se puede liderar de muchas maneras existiendo varios modos de conseguir que otros actúen.

Estos estilos de liderazgo resultan de la manifestación de las actitudes ante diversas circunstancias y se originan los propios valores y modelos mentales.

En general, según la Fundación Cideal (2015)<sup>2</sup>, todos los estilos de liderazgo se diferencian en función a la tarea, la efectividad y su gestión de las relaciones por parte del líder. Lo anteriormente expresado abre la posibilidad de que el líder pueda gestionar su propio estilo de liderazgo, sin estar definitivamente vinculado a uno, utilizando un estilo diferente o varios de ellos en función de su lectura de la situación en cada momento.

En la Tabla 15 se presentan los resultados arrojados por la encuesta en este punto. Los docentes afirman en un 31% que el estilo de gestión de los directivos es orientado a la tarea, un 19% opina que es orientado a la efectividad y el 9% a las personas. Hay un 12% de docentes que aseveran que en los directivos se conjugan los tres estilos de gestión simultáneamente mientras que hay un 3% que considera que no estarían representados por ninguna alternativa. En el gráfico 12 se muestran las frecuencias de la elección de los docentes referida a esta variable.

En cambio, los directivos dicen en un 50% que están representados por todas las opciones mientras que un 33% señala estar orientado a la tarea y un 16,7% orientado a la efectividad.

Se puede deducir entonces que los directivos se encuentran desempeñando su labor orientados a las tareas de manera efectiva, según lo manifestado por los docentes.

#### **4.1.3 Variable III: Tipo de Liderazgo**

- ✓ Personas a quien consulta el personal de gestión ante la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta que la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas, se conoce que, en una instancia anterior, se deben evaluar alternativas de acción posible y para que esto pueda darse, es menester conocer, comprender, analizar la situación.

En este apartado se puede observar, que, para el personal de gestión, el tomar decisiones, en algunos casos, podría ser simple y el proceso de daría de manera implícita encontrándose la solución rápidamente, pero coexisten situaciones donde, para otros no es tan simple dado que una mala decisión podría tener repercusiones en la vida, en un contexto laboral, o en situaciones que involucran a terceros.

En la Tabla 16 se puede apreciar que el 50% de los docentes manifiestan que los directivos, para tomar decisiones, consultan al director, rector, secretario académico; un 17,6% revelan que recurren al inspector o supervisor y un 6,8% dice que consultan con los docentes. Asimismo, existe un 8,1% de profesionales que considera que no consultan y deciden por sí mismos, mientras que un 1,4% piensa que no consultan y son temerosos a la hora de tomar decisiones. Finalmente existe un 16,2% que manifiesta no saber a quiénes consultan los directivos frente a la toma de decisiones.

<sup>2</sup> La Fundación CIDEAL trabaja en el ámbito de la cooperación internacional desde hace más de 25 años, llevando a cabo actividades de investigación, formación y asistencia técnica y ejecutando proyectos de desarrollo en diversos países del Sur. Creada en Madrid en 1983 como una organización privada sin ánimo de lucro, hoy cuenta con delegaciones y expertos permanentes en América Latina, Caribe, África, Asia y Oriente Próximo.

En el mismo sentido, los directivos opinaron de sus superiores frente a esta variable. Ellos opinan en un 33,3% que los superiores consultan con los supervisores, otro 33,3% considera que lo hacen con el director, rector o secretario académico, un 16,7% señalan que no consultan y deciden solos y otro 16,7% opinan que no consultan y son temerosos a la hora de tomar decisiones.

Se puede inferir que, si bien tanto el personal de gestión institucional como los superiores a estos consultan al momento de tomar decisiones, no existiría una cuota importante de participación de los estamentos inferiores en esta materia.

Las ventajas de obtener la participación de los miembros de un equipo en las decisiones son mayor calidad de la decisión dado que se contará con los conocimientos y experiencia de mayor número de participantes; mejor aceptación de la decisión, pues al ser considerada su opinión la tomarán como propia y mayor motivación del equipo al ser considerados como elementos importantes en la toma de decisiones.

#### ✓ Tipo de liderazgo ejercido por el personal de gestión educativa

Se ha desarrollado ampliamente, en el marco teórico, el concepto de liderazgo y se ha llegado a la conclusión que, en la actualidad, se entiende que el liderazgo es un proceso por el cual un individuo logra influir en otros con el propósito de lograr objetivos comunes (Northouse, 2004).

En la Tabla 17 se distingue el pensamiento de los docentes y del personal de gestión institucional frente al tipo de liderazgo ejercido por el personal de gestión. Los docentes consideran en un 50% que el tipo de liderazgo de sus superiores es netamente administrativo; un 21% destaca que es democrático, un 17,6% carismático, el 6,8% laissez-faire y el 4,1% autocrático.

Se puede inferir de estos datos que, para los docentes, los directivos ejercerían un tipo de liderazgo netamente administrativo observándose una alta preocupación por las tareas sin descuidar la búsqueda y promoción de la participación del grupo, aunque habría algunos vestigios del tipo autocrático manejándose independientemente del grupo y en otros laissez-faire donde el líder permanecería alejado de los centros de decisión y sólo intervendría excepcionalmente.

En cuanto a la opinión del personal de gestión institucional se percata que no habría acuerdo en el tipo de liderazgo ejercido por sus superiores. Esto se deduce de los porcentajes y la frecuencia de elección mostrada en la tabla 17 y en el gráfico 13, donde el 33,3% opina que el tipo de liderazgo es carismático, es decir aquel que consigue obtener el compromiso de los demás y se convierte en el impulsor del cambio organizativo buscando el apego ético y emocional de los seguidores con los objetivos y valores a conseguir para intentar movilizar al grupo. Existe también un 16,7% de los directivos que en cambio opinan que el tipo de liderazgo de sus superiores es Laissez-faire, otro 16,7% autocrático, un 16,7% administrativo y finalmente un último 16,7% democrático.

#### ✓ Forma de comunicación del personal de gestión educativa

Se ha visto, a lo largo de la presente investigación, que una de las principales cualidades de todo líder es la capacidad de comunicar y lograr influenciar a las personas. Por lo tanto, si la comunicación no existe, no habrá seguidores, no habrá liderazgo.

En referencia a esta variable se percibe en la Tabla 18 que los docentes encuestados manifiestan que el estilo de comunicación del personal de gestión es en un 58,1% cara a cara y el 37,8% lo hace por escrito. Existen porcentajes menores de docentes que señalan que la comunicación se realiza a través de terceros en un 1,4%, otro 1,4% que indica que evitan comunicarse y un 1,4% que no se comunican.

Los directivos, por su parte, consideran en un 83,3% que sus superiores se comunican con ellos cara a cara y un 16,7% sostiene que evitan comunicarse.

Cabe señalar, que de lo expresado puede extraerse que tanto los docentes como el personal de gestión coinciden en considerar en su mayoría que habría comunicación directa cara a cara.

#### ✓ Herramientas comunicacionales que posee el personal de gestión educativa

En el apartado anterior se ha hablado de la importancia de la comunicación en las organizaciones entendiéndose que, la comunicación, determina el tipo de relación que se tiene y viceversa. Por tal motivo se puede inferir que mejorando las comunicaciones se mejorarán las relaciones.

Para mejorar estas relaciones existen herramientas que sirven para guiar y moderar conversaciones fluidas y efectivas, por eso es transcendental que los líderes institucionales las apliquen.

En la Tabla 19 se observa el parecer de los docentes y directivos al respecto de las mismas. Se advierte que el 50% de los directivos considera que sus superiores poseen todas las herramientas comunicacionales, un 16,7% considera que poseen escucha activa; un 1,6% comunicación verbal y otro 1,6% manejo del silencio.

Los docentes, en cambio reparan que los directivos poseen todas las herramientas comunicacionales en un 20,3%; que se comunican verbalmente en un 32,4%; mediante preguntas abiertas y cerradas un 13,5%; escucha activa otro 13,5%; 8,1% opina que se manejan con mensajes en primera persona, el 2,7% utiliza comunicación no verbal, el 1,4% recurre al parafraseo y otro 1,4% al manejo del silencio. También hay un 6,8% de los docentes que manifiesta que los directivos no utilizan ninguna de las herramientas.

#### ✓ Actitud del personal de gestión educativa frente al clima organizacional

El clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral y que ejerce influencia directa en su conducta y comportamiento.

Las encuestas respecto de la actitud del personal de gestión frente al clima organizacional muestran que, los docentes consideran en un 33,8% que los directivos están interesados por el clima organizacional actual, un 24,3% dice que se muestran comprometidos, 16,2% cooperativos, 14,9% responsables, 4,1% los considera proactivos y finalmente un 6,8% los catalogaron como desinteresados. En cuanto a los directivos ellos opinaron sus superiores están en un 33,3% comprometidos y un 33,3% interesados, un 16,7% resultan cooperativos y otro 16,7% considera que están desinteresados.

Se infiere que tanto los directivos como los docentes opinan que hay interés por parte de los superio-

res en cuanto al clima organizacional con una gran inclinación hacia el compromiso.

#### **4.1.4 Variable IV: Competencias**

##### ✓ Competencias del personal de gestión educativa

En cuanto a competencias Masten y Coatsworth (2011) consideran que el término tiene un doble significado: por un lado, el buen desempeño alcanzado y por otro la capacidad que tiene un individuo para actuar exitosamente en el futuro. Los autores añaden que las competencias surgen de una interacción compleja entre potencialidades propias de la persona y la interacción con el ambiente.

Esta opción se presentó a los encuestados como alternativa de respuesta múltiple dado que se pretendió agrupar varias variables categóricas –según las competencias para el líder de la gestión institucional de Pozner (2012), con respuestas de una pregunta cerrada donde los encuestados admiten reconocer o no las opciones que se ofrecen.

Se presenta a continuación, la Tabla 21 con las opciones elegidas tanto por los directivos como por los docentes.

En la misma, se puede observar que la competencia que más poseen los superiores es la orientación a logros elegida por 69 encuestados. Le siguen el trabajo en equipo y el liderazgo seleccionada por 25 personas cada una. Con 20 votaciones se encuentran las competencias de visión de futuro y negociación y atención a conflictos. Sigue la apertura al aprendizaje organizacional y la reflexión sobre la acción con 13 elecciones, 8 para uso correcto de las Tics y 2 para la competencia de innovación. Hubo 6 personas que consideraron que sus superiores no disponen de ninguna de las competencias presentadas como opción.

##### ✓ ¿Cómo debería conducirse el personal de gestión educativa para mejorar la calidad educativa de la institución

Para la presente variable se elaboró una pregunta abierta, la cual giró en torno a la manera de conducirse del personal de gestión para mejorar la calidad educativa de la institución.

El asiento y tabulación de esta pregunta se realizó extrayendo en una matriz de datos las respuestas textuales brindadas por los encuestados. De acuerdo a la frecuencia y similitud de las respuestas, se procedió a realizar el análisis.

De una muestra total de 80 personas, el 62,16% decidió no contestar esta pregunta. Del 37,84% que respondió, resultaron las afirmaciones que se presentan en la Tabla 22.

Como puede verse en la tabla mostrada anteriormente, las respuestas giraron en torno a la necesidad de presencia activa y mejora en la comunicación por parte del personal de gestión junto a la utilización de las herramientas comunicacionales. Así mismo, se puede inferir que los encuestados aspiran a que los líderes desplieguen acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa, convocando y valorando el trabajo en equipo, respeto y confianza mutuos entre docentes y líderes. También se pretendería realizar planificaciones pedagógicas

en equipo junto al monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales.

Consideran al mismo tiempo que los líderes de la gestión institucional deben estar orientados por un plan estratégico, brindando acompañamiento permanente al docente en el aula para lograr un trabajo mancomunado. Así mismo, se mostraría la necesidad de dar la motivación necesaria al personal, guiándolos hacia el logro de los objetivos planteados y manteniendo comunicación directa.

Al considerar las respuestas de los encuestados se deduciría que el personal de gestión, como líderes educacionales, estaría más abocado a las cuestiones organizativas-administrativas y postergando, tal vez, las competencias interpersonales como preocupación por los otros, escucha activa, claridad y concisión en la expresión, trabajo en equipo; las competencias de dirección y liderazgo como motivación, desarrollo del personal; y las competencias técnicas de gestión como la negociación, organización de recursos y comprensión de contexto.

De todos modos, docentes y personal de gestión, juegan un rol muy importante como líderes educacionales. La idea de un liderazgo distribuido que integre atribuciones y acciones de distintas personas o grupos en un esfuerzo coordinado y dirigido hacia la mejora de factores colaboraría con la consecución de la excelencia en la calidad educativa (Anderson, 2010).

#### **4.2 Resultados del Método Cualitativo**

Se analizaron las entrevistas en profundidad semiestructuradas para evaluar Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral según Pérez Jáuregui, I. (2015), realizadas a los líderes de la Gestión Educativa de una Institución de Educación Superior de Zona Norte de Buenos Aires. Cabe señalar que no se ha realizado la entrevista al Regente de la Institución por estar bajo licencia. Este hecho no representa para la presente investigación un aporte significativo dado que sí se han entrevistado al resto del personal de gestión institucional. Dentro de las técnicas cualitativas se privilegió la entrevista semiestructurada en profundidad, en que los sujetos evaluados narran sus historias de vida, sus vivencias, concepciones acerca del trabajo, sobre sí mismos y los otros en el contexto laboral.

Para la realización de la síntesis evaluativa final, se utilizó la categorización que realiza Pérez Jáuregui (2015) para el Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral.

Según Pérez Jáuregui (2015), es requisito para la aparición del liderazgo auténtico, que el nivel de aspiraciones se vea acompañado por un nivel de competencias afín, que sustenten y den credibilidad a su conducta, tanto en los conocimientos específicos pertinentes al trabajo, como en lo relacional del modo de interactuar con los otros. En cuanto al liderazgo inauténtico, se presenta cuando el nivel de aspiraciones a liderar sobrepasa las capacidades y competencias cognitivas y relacionales del líder formal, pudiendo dar lugar a fracasos en la función, inconsistencias en el ejercicio del rol generadoras de ansiedad, desconfianza, resentimientos y conductas que buscan rebajar los valores de los otros, como intento inauténtico de afirmación de una autoestima frágil.



En cuanto al Proyecto de Vida laboral, Pérez Jáuregui (2015) lo clasifica como:

- Proyecto de Vida Laboral Auténtico, con tipo de relación con el trabajo Adaptación creativa, donde el trabajador es protagonista activo de su proyecto.
- Proyecto de Vida Laboral Inauténtico, con tipo de relación con el trabajo:
  - Inadaptación (el individuo no posee suficientes recursos personales para lograr adaptarse a las exigencias y demandas de la situación laboral)
  - Sobre adaptación (el individuo se adaptaría excesivamente a los requerimientos del exterior, en una actividad sacrificada y sostenida, buscando responder con gran autoexigencia a la demanda laboral)

Para poder realizar una correcta contextualización, la organización donde se desempeñan los entrevistados es de carácter: Jerarquía administrativa Estricta y con rígida distribución de funciones, Procedimientos de control y Supervisión cercana, Centralización en la toma de decisiones, con Retribución monetaria fija y permanente con un rol de Ideal de trabajador Adaptado a las normas y Obediente a la autoridad.

Para finalizar, en cada una de las entrevistas se advierte claramente cómo han significado el valor y el poder en la experiencia de trabajo, el propio valor como ser trabajador, el valor ajeno, el sentimiento de poder que se construye justamente en las vivencias del ser-con-otros.

Por último, se muestra a continuación, una síntesis con los estilos de liderazgo y proyecto de vida de cada uno de los entrevistados.

### **4.3 Resultados del Assessment PDA**

El PDA (Personal Development Analysis) es un assessment que, a través de una metodología científicamente avalada, permite describir y analizar el Perfil Conductual de las personas. El PDA Assessment no califica perfiles conductuales en buenos o malos, sino que describe las características conductuales del individuo evaluado.

Las bases del Personal Development Analysis (PDA) fueron inicialmente desarrolladas en 1942, por William M. Marston. Durante años este instrumento de evaluación ha sido sometido a varias revisiones.

Personal Development Analysis Assessment está respaldado en investigaciones psicológicas que dan sustento a los resultados del assessment. Está basado en escalas y estudios de personalidad cuyos coeficientes de validez y confiabilidad alcanzan y superan los estándares requeridos por la Comisión de Igualdad de Oportunidades de Empleo (EEOC), el Labor Department y de la Comisión de Justicia y Servicios Sociales y ha sido validado por la AIOBP, American Institute of Business Psychology(PDA, 2004).

Los ejes de análisis del PDA son:

Cuadro 1: Descripción de los ejes PDA. PDA Manual Técnico(PDA, 2004)

Eje 1 RIESGO	El Riesgo representa la respuesta Proactiva en un ambiente percibido como antagónico o Desfavorable: mide el deseo de la persona por alcanzar resultados. Asimismo mide el nivel de iniciativa y deseo de manejar situaciones y el grado en que la persona asume riesgos para lograr resultados.
Eje 2 EXTROVERSION	La Extroversión representa la respuesta Proactiva en un ambiente percibido como Favorable. Mide el grado en que la persona desea o se inclina a interactuar con otras personas y bajo qué conductas o circunstancias.
Eje 3 PACIENCIA	La Paciencia representa la Respuesta Pasiva en un ambiente percibido como Favorable. Refiere la tendencia de la persona a responder de forma paciente y pacífica ante situaciones del ambiente.
Eje 4 CONFORMIDAD A NORMAS	La Conformidad a Normas representa la respuesta Pasiva en un ambiente percibido como Antagónico o desfavorable. Este vector refiere básicamente sobre cuanto requiere sujetarse / conformarse a normas y procedimientos.
Eje 5 AUTOCONTROL	El Autocontrol es la tendencia a ser socialmente responsable, auto controlado y autodisciplinado, el ser consciente de las consecuencias de sus actos. Este vector habla sobre la manera en que la persona expresa su conducta desde la impulsividad a la rigidez, tanto en creencia como en acto.
NIVEL DE ENERGIA	El Nivel de Energía es una medida de la energía de la persona. Refleja el "quantum de energía disponible, tanto desde lo físico como desde lo mental, que le permitirá o no responder efectivamente a las situaciones que se le presentan". Cada persona nace con un determinado nivel de energía.

A continuación, se analiza la distribución de cada uno de los entrevistados, respecto de la media de cada variable analizada.

✓ Autoconfianza

Es el convencimiento y seguridad de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado para el rol y para la organización a fines de superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias capacidades, decisiones o puntos de vista(PDA, 2004).

Se puede inferir del análisis de los PDA de cada entrevistado que el 50% está por sobre el promedio grupal en cuanto a esta competencia. Esto muestra que se está en presencia de un grupo con autoconfianza

✓ Autocontrol

En cuanto a esta competencia, puede advertirse que el promedio grupal indica que necesitan hacer un gran esfuerzo para auto controlarse, entendiéndose como autocontrol a la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles, para lograr objetivos personales u organizacionales con implicancia del manejo con energía y motivación de condiciones constantes de estrés(PDA, 2004).

### ✓ Búsqueda de la información

Un 66,66% de los entrevistados se encuentra por debajo del promedio grupal en referencia a esta competencia. Se entiende a la búsqueda de la información como la inquietud y la curiosidad por saber más sobre cosas, temas o personas relacionados con su función, reconociendo y respetando la confidencialidad de algunos datos que puedan ser de su interés. Implica ir más allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguirla información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas, acudir al entorno en búsqueda de oportunidades o informaciones que puedan serle útiles en el futuro(PDA, 2004).

### ✓ Capacidad de Negociación

En cuanto a la capacidad de negociación entendida como la habilidad para concretar negocios difíciles y desarrollar alianzas a largo plazo(PDA, 2004), se puede advertir que el 66,66% de los entrevistados se encuentran por sobre la media grupal. Esto indicaría que podrían identificar los intereses de los otros, sabrían comunicar oportunamente los propios e identificar áreas comunes para llegar a acuerdos ganar-ganar, manejando las emociones en favor de la negociación.

### ✓ Comunicación

En referencia a la comunicación como capacidad para generar y transmitir información asertiva, oportuna y bidireccional, adecuando el lenguaje verbal y no verbal a las distintas audiencias, para lograr los objetivos establecidos(PDA, 2004), puede observarse que solo un 33,33% de los participantes está por sobre la media grupal. Esto mostraría la necesidad de afianzar esta competencia.

### ✓ Desarrollo de las personas

Esta variable implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación, involucramiento y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional. No se refiere al hecho de enviar a la gente a cursos o programas de formación por rutina, sino a un esfuerzo sistemático por desarrollar a los demás de acuerdo con esas necesidades. En este punto se advierte que la media grupal es muy baja. Esto indica que el grupo debe hacer mucho esfuerzo para desarrollar esta variable.

### ✓ Dirección de Gente

Esta variable indica la capacidad de utilizar la autoridad que la posición confiere de forma apropiada y efectiva, logrando comprometer a los demás, para que hagan lo que consideren es adecuado y que beneficia a la Organización. Aquí puede percatarse que el 66,66% de los entrevistados se encuentran por sobre la media grupal, por lo que se infiere que pueden dar pautas concretas y hacer a las personas responsables de su desempeño en la Organización, como también confrontar si fuera necesario.

### ✓ Flexibilidad

En referencia a la flexibilidad, se distingue que es un grupo que debe hacer poco esfuerzo en esta competencia, adaptándose y trabajando eficazmente en variadas situaciones, con personas o grupos diversos. Se puede deducir que serán capaces de comprender y valorar posturas distintas o

puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios de la Organización o de las responsabilidades a su cargo.

#### ✓ Habilidades Operativas

Esta competencia implica la habilidad de transformar la estrategia en objetivos específicos y planes de acción, asegurándose de que la organización aplique los procedimientos manejando el riesgo en forma eficaz (PDA, 2004). Se puede observar que un 50% se encuentra por sobre la media grupal, por lo que se infiere que pueden asignar claramente responsabilidades y autoridad y van a trabajar en pos de la consecución de los objetivos propuestos.

#### ✓ Impacto e influencia

Al igual que en la variable anterior, aquí también se observa que un 50% de los integrantes está por sobre la media grupal. Se puede deducir, entonces, que algunos de ellos podrían persuadir, convencer o influir en los demás para tener a la gente de su lado o conseguir que apoyen sus planes.

#### ✓ Iniciativa

En cuanto a la iniciativa como disposición a actuar de forma proactiva, se puede advertir que el 66,66% del grupo estudiado buscaría nuevas oportunidades, mejores formas de hacer las cosas o solucionar problemas.

#### ✓ Innovación

En relación a esta variable, se puede distinguir que el 83,33% de los entrevistados mostraría interés por lo diferente y la vanguardia, realizando nuevas acciones que mejoren el desempeño propio o de los otros.

#### ✓ Liderazgo

En cuanto al liderazgo el 83,33% de los estudiados se encuentran por sobre la media grupal, indicando que tendrían la capacidad de dirigir grupos y equipos de trabajo hacia el logro de objetivos comunes, implicando la habilidad de guiar a los demás.

#### ✓ Orientación a Resultados

El 83,33% de los estudiados se encuentran por sobre la media grupal en relación a la Orientación a Resultados, lo que señalaría la preocupación por establecer, aceptar y lograr metas desafiantes, intentando mejorar o superar estándares de rendimientos pasados, del desempeño de los demás o lograr algo que nadie antes haya conseguido, sin resignarse ante las dificultades (PDA, 2004).

#### ✓ Orientación al Cliente

En cuanto a esta variable, se observa que el 66,66% se encuentra por debajo de la media grupal. Esto indicaría que aún no tendrían la capacidad de comprender y administrar las relaciones con los clientes internos, promoviendo y manteniendo una sólida red de clientes y/o asociaciones. Esto

comprometería el cumplimiento de los compromisos mediante la provisión de productos y servicios de alta calidad en la organización.

#### ✓ Pensamiento Estratégico y Planificación

También en esta variable se observa que existe un 66,66% de los entrevistados por debajo de la media grupal revelando que aún deberían esforzarse en la definición de objetivos y establecimiento de acciones y recursos más adecuados, identificación de relaciones entre situaciones que no están explícitamente interrelacionadas y la construcción de estrategias o modelos; visualizando el gran mapa e identificando los puntos claves en situaciones complejas. Al mismo tiempo sería necesario que pudieran incluir la utilización de un razonamiento creativo o conceptual, mayor seguimiento y control de los resultados y adopción de medidas correctivas oportunas.

#### ✓ Resolución de Problemas y Toma de decisiones

Esta competencia hace referencia a la capacidad de identificar y analizar la información relevante. Se observa, como en el apartado anterior, un 66,66% por debajo de la media, implicando la necesidad de mayor trabajo en la obtención de conclusiones, evaluación de impacto y la toma de decisiones consecuentes basadas en las alternativas establecidas.

#### ✓ Sensibilidad Interpersonal y Política

En esta competencia es donde se advierte que el grupo debe realizar mayor esfuerzo, encontrándose el 83,33% por debajo de la media. Esta competencia muestra la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (pares, colaboradores o superiores) expresados de manera verbal y no verbal como también la capacidad de comprender, interpretar y participar en las relaciones de poder en la organización. Implica tener empatía y habilidades de observación, comprender y administrar las relaciones con los clientes internos para identificar las personas clave que puedan solucionar problemas en un momento o situación determinada (PDA, 2004).

#### ✓ Trabajo en Equipo y Cooperación

En esta competencia se observa que sólo un integrante se encuentra muy por sobre la media. Esto muestra que sería un grupo con dificultades para trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos y tener un interés genuino por los demás, sino que gusta de hacerlo en forma individual o competitiva. No mostrarían vocación por participar y hacer participar a los demás en la construcción de la visión compartida. Es menester que el grupo pueda trabajar para desarrollar esta competencia dado que aquellos que la posean podrán ser capaces de construir equipos de alto desempeño y ayudar a otros a través de la confianza, delegación, participación y coaching.

### **5. Conclusiones Generales Inter-Técnicas**

Una vez expuestos los resultados de los análisis de las encuestas, entrevistas y PDA realizados, se presenta a continuación el análisis de resultados de forma global.

En cuanto al Coaching, se puede señalar, tanto de las encuestas como de las entrevistas realizadas

que, tanto los docentes como los directivos, no tienen conocimientos suficientes sobre los beneficios de esta disciplina, aunque consideran que los líderes de la gestión educativa deberían aplicarlo.

Con respecto al desempeño, si bien las encuestas muestran que los líderes cumplen ampliamente con la asistencia, se puede observar que no es así en cuanto al acompañamiento, orientaciones a los docentes y desarrollo de personas. Esto se confirma con el análisis del Reporte grupal de Competencias que indica que un alto porcentaje de los entrevistados está por debajo de la media e incluso se observa a nivel grupal, una extremada baja sensibilidad interpersonal. También se observa este déficit en las encuestas docentes, donde indican que necesitan mayor acompañamiento en la gestión, más capacitaciones y aliento, estímulo.

El estilo de gestión del equipo de líderes, según las encuestas y entrevistas, es orientado a la tarea con un estilo de liderazgo administrativo con tendencia, en algunos casos, a carismático. Estos resultados se validan con el análisis de reporte grupal de competencias que revela un alto porcentaje de condiciones de liderazgo y orientación a los resultados como así también con el Proyecto de Vida Laboral y Estilo de liderazgo de cada uno de los entrevistados, siendo el 66,67% de los mismos auténticos con adaptación creativa al trabajo.

Por otro lado, se puede señalar que si bien, en las encuestas y entrevistas tanto los docentes como los líderes señalaron que una de las competencias del personal de gestión es el trabajo en equipo, el reporte grupal de competencias muestra que un 83,33% de los entrevistados tiene serias dificultades a la hora de trabajar de esta manera.

Si se observa coincidencia en entre encuestas y PDA en la necesidad de mayor pensamiento estratégico, mejorar la manera de resolución de conflictos y optimizar la toma de decisiones, dando mayor injerencia a todos los estamentos.

Finalmente, en relación a la comunicación, los líderes dicen en las entrevistas, no tener mayores problemas al respecto. Sin embargo, en las encuestas a los docentes y PDA se pone de manifiesto una carencia en esta competencia. Si bien la comunicación se realiza mayormente cara a cara o por escrito, los líderes necesitarían contar con más herramientas comunicacionales para el desarrollo del rol. Los docentes indican muy necesario que mejoren la escucha activa.

Se puede desprender que existe una gran coincidencia entre los resultados de las encuestas, las entrevistas y los PDA administrados a la muestra.

Para concluir, cabe destacar que los resultados reflejaron tres hechos relevantes.

En primer lugar, todo el personal, de gestión y docentes, presenta mayor necesidad de acompañamiento en la gestión para fortalecer procesos de cambio, innovación y mejora de la calidad educativa.

En segundo término, el desempeño del personal de gestión es bueno en virtud de las funciones inherentes, no obstante, el estilo de liderazgo predominante es transaccional con vestigios de liderazgo transformacional con carácter netamente administrativo. Los directivos, en su mayoría presentan un tipo de liderazgo y Proyecto de vida auténticos, basado en principios. Al mismo tiempo, cumplen en un alto grado la permanencia dentro de las instituciones, reflejando así el nivel de responsabilidad y compromiso y muestran interés respecto del clima organizacional.

Como tercer punto, todo el personal estudiado desconoce, en gran medida, el coaching y los beneficios que brinda a la organización, mostrando carencia de una de las herramientas gerenciales más dinámicas y poderosas para elevar el grado de rendimiento y actuación profesional dentro de la institución. Al mismo tiempo, manejan la comunicación de manera directa, cara a cara, y necesitan conocer e implementar nuevas herramientas comunicacionales.

## **6. Conclusiones Finales**

El proceso llevado a cabo en esta investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ Con respecto a la medida en la que el personal de Gestión Institucional pone en práctica el acompañamiento y apoyo a los profesores del nivel en sus prácticas áulicas se puede señalar que, si bien muestran responsabilidad y compromiso cumpliendo en un alto grado la permanencia dentro de la institución, se puede aseverar que todos los integrantes de la comunidad educativa necesitan mayor acompañamiento en el aula y la gestión para poder fortalecer los procesos de cambio, innovación y mejorar la calidad educativa general, no bastando solamente con la promoción, por parte del personal de gestión educativa, de círculos de estudios, charlas y otros escenarios de mejoramiento profesional
- ✓ En referencia al nivel de desempeño profesional que refleja el personal de Gestión Educativa es bueno en virtud que de las funciones inherentes al cargo se ven realizadas de acuerdo a lo esperado en términos de calidad y eficiencia.
- ✓ En alusión a las competencias de los directivos se puede señalar que se orientan a los logros ejerciendo el liderazgo y realizando trabajo en equipo. Al respecto, cabe señalar, la necesidad de consulta con los estamentos inferiores al momento de la toma de decisiones. Esto redundaría en una mayor calidad de decisión dado que se contaría con los conocimientos y experiencias de un mayor número de participantes conjuntamente con una mejor aceptación de las decisiones tomadas.
- ✓ En cuanto al liderazgo de los directivos, el estudio revela que más de la mitad de los directivos actúan de manera administrativa, observándose una alta preocupación por las tareas sin descuidar la búsqueda y promoción de la participación del grupo, aunque habría algunos vestigios del tipo autocrático manejándose independientemente del grupo.
- ✓ Sobre el conocimiento que tienen los líderes de la gestión educativa acerca del Coaching y las técnicas, métodos y aplicabilidad del mismo en la gestión educativa se puede confirmar que tanto los docentes como los directivos, en gran medida, desconocen qué es el coaching y los beneficios que ofrece su utilización en la organización escolar. Esto muestra la carencia de una de las herramientas gerenciales más dinámica y poderosa que colabora en la elevación del grado de rendimiento y actuación profesional dentro de una organización.

Finalmente, y teniendo en cuenta los objetivos generales de la presente investigación se ha llegado a la conclusión que:

➤ El estilo de liderazgo predominante en el personal de Gestión Educativa del Instituto Municipal de Formación Superior de Zona Norte de Buenos Aires estudiado es, según Bass (1988), Transaccional con algunos vestigios de liderazgo Transformacional. Esto se afirma dado que, de un estilo netamente administrativo -preocupado por el funcionamiento de la organización, el fortalecimiento de los sistemas y la infraestructura- donde el líder se encarga de guiar la organización, se observa que existen varios integrantes del equipo que tienden a prestar atención a las relaciones con el personal, a promover el cambio y la innovación, a actuar básicamente a través del carisma y promoviendo la cohesión del grupo.

➤ La aplicación del Coaching como herramienta organizacional para el desarrollo de los líderes de la Gestión Educativa, es el entrenamiento preciso para esta institución, dado que, siendo un estilo de aprendizaje informal que se realiza a diario en el seno de la organización, puede asumir diversos formatos. Al mismo tiempo, aportaría a la posibilidad de la identificación y el desarrollo de competencias específicas, mejora de relaciones interpersonales y comunicacionales junto a la potencialización de talento personal y profesional.

Para concluir, luego del aporte de elementos conceptuales y empíricos brindados en este trabajo, se realizan a continuación algunas recomendaciones, tanto para los líderes de la Gestión y profesores de la organización estudiada, como de instituciones homogéneas.

a) Se invita a los líderes de la Gestión y profesores, a atreverse a innovar en relación a estilos de liderazgo que estén de la mano con las exigencias que el contexto actual requiere.

b) Se impulsa a los líderes y docentes a conjugar acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo de la Gestión Institucional siendo necesario el acompañamiento pedagógico periódico y la innovación didáctica.

c) Se recomienda que el personal directivo, mantenga excelentes relaciones interpersonales con la comunidad educativa utilizando el abanico de herramientas comunicacionales existentes y acompañen y motiven al personal docente hacia el logro de los objetivos.

d) Entendiendo que los estilos de liderazgo aplicados influyen directamente en el desempeño del personal, se recomienda al personal de Gestión, realizar entrenamiento de habilidades para liderar a través del Coaching Ontológico, asumiéndolo como regla de vida personal y profesional, ya que, al ser una herramienta dinámica de transformación, las personas y organizaciones lograrán revisar, desarrollar y optimizar sus formas de estar siendo en el mundo.

e) Se propone la implementación del Coaching en la organización, para mejorar los resultados de las relaciones en el ámbito laboral y para mejorar la calidad educativa en general.

f) Se aconseja realizar una investigación cualitativa con el fin de conocer las opiniones de la comunidad educativa respecto de las relaciones humanas dado que ayudará al clima institucional.

Como corolario, se desea que la presente investigación se cristalice como motivación para nuevas investigaciones.



## 7. Tablas

### Usted se desempeña como...

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Personal de Gestión	6	7,5	7,5	7,5
	Profesor	74	92,5	92,5	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Tabla 1: Rol de cada encuestado dentro de la institución. Elaboración Propia

### Los conocimientos que usted posee acerca del Coaching son...

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Suficientes	20	25,0
	Pocos	39	48,8
	Ninguno	21	26,3
	Total	80	100,0

Tabla 2: Conocimientos que posee acerca del coaching. Elaboración Propia

		Se desempeña como...		Total
		Personal de Gestión	Profesor	
Los conocimientos que usted posee acerca del Coaching son	Suficientes	1	19	20
	Pocos	4	35	39
	Ninguno	1	20	21
Total		6	74	80

Tabla 3: Cruzamiento de datos: Rol y Conocimiento del Coaching. Elaboración Propia

	En su opinión el Coaching es									Total
	Entrenamiento	Supervisión	Planificación	Evaluación	Proceso de aprendizaje	Herramientas comunicacionales	Asesoramiento personal y profesional	Todas las anteriores	Ninguna	
Personal de Gestión	1	0	0	0	1	0	1	3	0	6
	14	1	4	1	8	11	10	23	2	74
Total	15	1	4	1	9	11	11	26	2	80

Tabla 4: Recuento de Opinión sobre el Coaching por personal de Gestión y Profesores. Elaboración Propia

En su opinión el Coaching es				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entrenamiento	15	18,8	18,8	18,8
Supervisión	1	1,3	1,3	20,0
Planificación	4	5,0	5,0	25,0
Evaluación	1	1,3	1,3	26,3
Proceso de aprendizaje	9	11,3	11,3	37,5
Herramientas comunicacionales	11	13,8	13,8	51,2
Asesoramiento personal y profesional	11	13,8	13,8	65,0
Todas las anteriores	26	32,5	32,5	97,5
Ninguna	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Tabla 5: Recuento de Opinión sobre el Coaching total de Encuestados. Elaboración Propia eficiente de los recursos y mejorando el desempeño laboral.

**¿Considera usted que el Coaching debe ser aplicado por los líderes educativos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente	48	60,0	60,0	60,0
	Medianamente	11	13,8	13,8	73,8
	Nunca	5	6,3	6,3	80,0
	No se	16	20,0	20,0	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Tabla 6: Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos. Elaboración Propia

<b>Tabla cruzada ¿Considera usted que el Coaching debe ser aplicado por los líderes educativos? *Se desempeña como...</b>				
Recuento				
		Se desempeña como...		Total
		Personal de Gestión	Profesor	
¿Considera usted que el Coaching debe ser aplicado por los líderes educativos?	Totalmente	5	43	48
	Medianamente	0	11	11
	Nunca	0	5	5
	No se	1	15	16
Total		6	74	80

Tabla 7: Tabla cruzada entre Aplicación del Coaching por parte de líderes educativos y Rol. Elaboración Propia

<b>Para aplicar Coaching al personal de su institución es imprescindible</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diagnosticar la institución	20	25,0	25,0	25,0
Supervisar	2	2,5	2,5	27,5
Planificar	1	1,3	1,3	28,7
Evaluar	2	2,5	2,5	31,3
Ejecutar	3	3,8	3,8	35,0
Todas las anteriores	50	62,5	62,5	97,5
Ninguna	2	2,5	2,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

Tabla 8: Aspectos a tener en cuenta para la Aplicación del Coaching. Elaboración Propia

	Para aplicar Coaching al personal de su institución es imprescindible							Total
	Diagnosticar la institución	Supervisar	Planificar	Evaluar	Ejecutar	Todas las anteriores	Ninguna	
Personal de Gestión	2	0	0	1	0	3	0	6
Profesor	18	2	1	1	3	47	2	74
Total	20	2	1	2	3	50	2	80

Tabla 9: Entrecruzamiento de datos entre Aspectos a tener en cuenta para la Aplicación del Coaching y Rol. Elaboración Propia

### La asistencia de su superior a la institución durante la semana es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Permanente	32	40,0	40,0	40,0
	Regular	45	56,3	56,3	96,3
	Irregular	2	2,5	2,5	98,8
	Nunca	1	1,3	1,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Tabla 10: Asistencia del superior a la institución. Elaboración Propia

### Tabla cruzada Se desempeña como...\*La asistencia de su superior a la institución durante la semana es

		La asistencia de su superior a la institución durante la semana es				Total
		Permanente	Regular	Irregular	Nunca	
Personal de Gestión		3	3	0	0	6
	Profesor	29	42	2	1	74
Total		32	45	2	1	80

Tabla 11: Cruzamiento de Asistencia del superior a la institución y rol. Elaboración Propia

### Con qué frecuencia su superior lo acompaña en el aula y/o gestión?

Se desempeña como...			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Siempre		3	50,0	50,0	50,0
	Algunas veces		3	50,0	50,0	100,0
	Total		6	100,0	100,0	
Profesor	Siempre		12	16,2	16,2	16,2
	Algunas veces		37	50,0	50,0	66,2
	Casi nunca		17	23,0	23,0	89,2
	Nunca		8	10,8	10,8	100,0
	Total		74	100,0	100,0	

Tabla 12: Frecuencia de acompañamiento del personal de gestión educativa en el aula y/o gestión.

Elaboración Propia

**Con qué frecuencia recibe orientaciones particulares de su superior para mejorar su trabajo pedagógico/metodológico?**

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Siempre	3	50,0	50,0	50,0
	Algunas veces	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Siempre	10	13,5	13,5	13,5
	Algunas veces	41	55,4	55,4	68,9
	Casi nunca	20	27,0	27,0	95,9
	Nunca	3	4,1	4,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 13: Frecuencia de orientaciones del personal de gestión para mejorar el trabajo pedagógico/metodológico. Elaboración Propia

**¿Con qué frecuencia su superior promueve círculos de estudio, charlas u otros escenarios de mejoramiento profesional?**

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Siempre	5	83,3	83,3	83,3
	Casi nunca	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Siempre	20	27,0	27,0	27,0
	Algunas veces	49	66,2	66,2	93,2
	Casi nunca	4	5,4	5,4	98,6
	Nunca	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 14: Frecuencia de promoción de círculos de estudio, charlas u otros escenarios de mejoramiento profesional por parte del personal de gestión. Elaboración Propia

**En su opinión, el estilo de gestión de su superior presenta las siguientes características**

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Orientado a la tarea	2	33,3	33,3	33,3
	Orientado a la efectividad	1	16,7	16,7	50,0
	Todas las anteriores	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Orientado a la tarea	31	41,9	41,9	41,9
	Orientado a la efectividad	19	25,7	25,7	67,6
	Orientado a las personas	9	12,2	12,2	79,7
	Todas las anteriores	12	16,2	16,2	95,9
	Ninguna	3	4,1	4,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 15: Estilo de gestión por parte de los directivos según la mirada de los docentes y del personal de gestión institucional. Elaboración Propia

**Su superior, cuando va a tomar decisiones consulta...**

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Al supervisor	2	33,3	33,3	33,3
	Al director, rector, secretario académico	2	33,3	33,3	66,7
	No consulta y decide por sí solo	1	16,7	16,7	83,3
	No consulta, es temeroso y no toma decisiones	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	A todos los docentes	5	6,8	6,8	6,8
	Al supervisor	13	17,6	17,6	24,3
	Al director, rector, secretario académico	37	50,0	50,0	74,3
	No consulta y decide por sí solo	6	8,1	8,1	82,4
	No consulta, es temeroso y no toma decisiones	1	1,4	1,4	83,8
	No sabe	12	16,2	16,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 16: Modalidad de consulta frente a la toma de decisiones. Elaboración Propia

**Considera usted que el liderazgo ejercido por su superior es...**

Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Laissez-faire	1	16,7	16,7	16,7
	Autocrático	1	16,7	16,7	33,3
	Administrativo	1	16,7	16,7	50,0
	Democrático	1	16,7	16,7	66,7
	Carismático	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Laissez-faire	5	6,8	6,8	6,8
	Autocrático	3	4,1	4,1	10,8
	Administrativo	37	50,0	50,0	60,8
	Democrático	16	21,6	21,6	82,4
	Carismático	13	17,6	17,6	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 17: Tipo de liderazgo ejercido por el personal de gestión institucional. Elaboración Propia

<b>Su superior, cuando se comunica con usted lo hace preferentemente...</b>					
Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Cara a cara	5	83,3	83,3	83,3
	Evita comunicarse	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Cara a cara	43	58,1	58,1	58,1
	Por escrito	28	37,8	37,8	95,9
	A través de terceros	1	1,4	1,4	97,3
	Evita comunicarse	1	1,4	1,4	98,6
	Nunca se comunica	1	1,4	1,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 18: Método de comunicación del personal de gestión institucional. Elaboración Propia

<b>En su opinión, ¿cuáles de estas herramientas comunicacionales posee su superior?</b>					
Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Escucha activa	1	16,7	16,7	16,7
	Comunicación verbal	1	16,7	16,7	33,3
	Manejo del silencio	1	16,7	16,7	50,0
	Todas las anteriores	3	50,0	50,0	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Escucha activa	10	13,5	13,5	13,5
	Comunicación verbal	24	32,4	32,4	45,9
	Comunicación no verbal	2	2,7	2,7	48,6
	Preguntas abiertas y cerradas	10	13,5	13,5	62,2
	Parafraseo	1	1,4	1,4	63,5
	Mensajes en primera persona	6	8,1	8,1	71,6
	Manejo del silencio	1	1,4	1,4	73,0
	Todas las anteriores	15	20,3	20,3	93,2
	Ninguna	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 19: Herramientas comunicacionales que posee el personal de gestión. Elaboración Propia

En su opinión, la actitud que manifiesta su superior frente al clima actual de la organización es...					
Se desempeña como...		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Personal de Gestión	Interesado	2	33,3	33,3	33,3
	Cooperativo	1	16,7	16,7	50,0
	Comprometido	2	33,3	33,3	83,3
	Desinteresado	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	
Profesor	Interesado	25	33,8	33,8	33,8
	Cooperativo	12	16,2	16,2	50,0
	Responsable	11	14,9	14,9	64,9
	Comprometido	18	24,3	24,3	89,2
	Proactivo	3	4,1	4,1	93,2
	Desinteresado	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

Tabla 20: Actitud del personal de gestión frente al clima organizacional. Elaboración Propia

		Recuento
Su superior, a su criterio posee las siguientes competencias...	Visión de futuro	20
	Orientación a logros	69
	Trabajo en equipo	25
	Apertura al aprendizaje organizacional	13
	Innovación	2
	Comunicación efectiva	12
	Negociación y atención a conflictos	20
	Liderazgo	25
	Uso correcto de las Tics	8
	Reflexión sobre la acción	13
	Todas las anteriores	16
	Ninguna	6

Tabla 21: Actitud del personal de gestión frente al clima organizacional. Elaboración Propia



Variable III	¿Cómo debería conducirse el personal de gestión educativa para mejorar la calidad educativa de la institución?
Ítems Consideraciones	
6	Acompañar más en la gestión con responsabilidad y compromiso y realizar más capacitaciones
7	Debería brindar asesoramiento a todos los docentes que no poseen esta herramienta para mejorar la comunicación y el aprendizaje y dar lo mejor para obtener el potencial de sus alumnos. Es importante que vaya a las aulas y se comunique mejor con los docentes. Tendría que salir de su oficina. Mas acercamiento y devolución sobre la acción docente
18	Estar presente, ser comunicativo, tener más escucha, mayor apertura, más flexibilidad, resolución de conflictos, acompañar en las problemáticas y buscar en equipo las soluciones favorables, hacerse cargo de los problemas Lograr obtener feed-back con todos los sectores centralizando la acción de las distintas sedes. Poseer herramientas comunicacionales
7	Liderazgo democrático y trabajo en equipo, entendiendo la importancia de la acción participativa de los actores de la institución con el fin de llevar adelante un cambio innovador. Consulta a los docentes en cuanto al aspecto institucional como el pedagógico.
2	Tener un plan estratégico

Tabla 22: ¿Cómo debería conducirse el personal de gestión educativa para mejorar la calidad educativa de la institución? Elaboración Propia

	Entrevistado N° 1	Entrevistado N° 2	Entrevistado N° 3	Entrevistado N° 4	Entrevistado N° 5	Entrevistado N° 6
Estilo de Liderazgo	Auténtico	Auténtico	Auténtico	Auténtico con rasgos de inautenticidad	Inauténtico	Auténtico
Proyecto de Vida Laboral	Auténtico con adaptación creativa al trabajo	Auténtico con adaptación creativa al trabajo	Auténtico con adaptación creativa al trabajo	Auténtico con rasgos del tipo de relación con el trabajo de inadaptación o ensimismamiento o enajenante	Inauténtico con rasgos del tipo de relación con el trabajo de inadaptación o ensimismamiento o enajenante	Auténtico con adaptación creativa al trabajo

Tabla 23: Estilo de Liderazgo y Proyecto de Vida Laboral de cada Encuestado. Elaboración Propia

- ✓ Argos, J.; Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y Educación*. Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- ✓ Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ✓ Barreiro, T. (2009). *Los del Fondo. Conflictos, vínculos e inclusión en el aula*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

- ✓ Bass, B. (1988). Handbook of Leadership. En M. Alvarez, *Liderazgo en los procesos de mejora: La implantación de calidad en los centros educativos*. (pág. 270). Madrid: Ediciones CCS.
- ✓ Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. En M. A. Ramos López, *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir* (pág. 84). Valencia: Universitat de Valencia.
- ✓ Bennis, W.; Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Nueva York: Harper & Row.
- ✓ Biosca, D. (1994). *100 soluciones para salir de la crisis*. . Mexico: Educatur.
- ✓ Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- ✓ Branson, C. M. (2010). Leading Educational Change Wisely. En S. Gento, & M. Cortés, *Formación y Liderazgo para el Cambio Educativo*. Totterdam (The Netherlands): Sense Publishers.
- ✓ Castro Solano, A.; Lupano Perugini, M.; Benatuil, D.; Nader, M. (2011). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Chades, M. (2012). Ubicar algo del deseo, en la voz que habla la institución de los fracasos de la organización escolar. En P. C. Taborda, *Paradojas que habitan las instituciones educativas en tiempos de fluidez*. San Luis: Nueva Editorial Universitaria. Universidad de San Luis.
- ✓ Cortese, H. (2005). *Coaching y aprendizaje organizacional. Mitos y realidades de una época*. Buenos Aires: Temas Grupo.
- ✓ Cortese, H. (2007). *Coaching y aprendizaje organizacional. Mitos y realidades de una época*. Buenos Aires: Temas Grupo
- ✓ Cortese, H. (s.f.). Modelos mentales en el Management.
- ✓ Covey , S. (2009). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Lecciones magistrales sobre el cambio personal*. Barcelona: Paidós.
- ✓ Darte, R. (2007). *La experiencia del liderazgo. Cengage learning* (Tercera ed.). Madrid: Paraninfo.
- ✓ Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile: J. C. Sáez.
- ✓ Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Estrada Mejía, S. (Mayo de 2007). Liderazgo a través de la historia. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia et Technica, Año XIII*(34). Recuperado el 6 de Abril de 2015
- ✓ Fernández, L. (1994). *Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Frigerio, G.; Poggi, M.; Tiramontti, G; Aguerro, I. (1992). *Las instituciones educativas. Cara y ceca*. Buenos Aires: Serie Flacso. Troquel.
- ✓ Gardner, H. (1995). *Mentes Líderes, Una anatomía del liderazgo*. España: Paidós.

- ✓ Gento, S. (2002 ). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid: La Muralla.
- ✓ Gerstner, J. (1996). *Reinventando la Educación*. Barcelona: Paidós.
- ✓ Gibson, Ivancevich y Donnelly . (2004). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos*. Chile: Editorial McGraw-Hill. .
- ✓ Greene R. y Elffers J. (2004). *Las 48 leyes del poder*. Madrid: Espasa.
- ✓ Gupta, V.; Hanges, P.; Dorfman, P. (2002). Cultural clusters: methodology and findings. *Journal of World Bussiness*(37), 11-15.
- ✓ Harris, A., & Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. En F. J. Murillo, *UNA DIRECCIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO: DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL LIDERAZGO DISTRIBUIDO*.
- ✓ Heidegger, M. (1969). *Introducción a la metafísica*. Ed. Nova, 3ª ed. : Buenos Aires.
- ✓ Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). México: Mac Graw Hill Educación.
- ✓ Hesselbein, F.; Goldsmith, M.; Beckhard, R. (2005). *El líder del futuro*. Buenos Aires: Deusto.
- ✓ Hock, D. W. (2000). *Birth of the Chaordic Age*. (E. Rafael, Trad.) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- ✓ House, R. T. (1977). A Theory of Charismatic Leadership. En P. y. Smit, *Liderazgo, organizaciones y cultura* (pág. 65). Madrid: Pirámide.
- ✓ Instituto Internacional de Planeación de la Educación IIPE; Ministerio de Educación de la Nación. (2000). *Liderazgo. Desafíos de la Educación Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, 9.
- ✓ Kofman, F. (2001). *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Kotter, J. (1997). El líder del cambio. En H. Sánchez, *Administración Educativa y Liderazgo - Manual* (P. D. Cortés, Trad., pág. 14). México: Ed. McGraw-Hill.
- ✓ Kotter, J. (2002). *Lo que de verdad hacen los líderes*. México.: Mc Graw Hill.
- ✓ Lapassade, G. (1980). *Socioanálisis y potencial humano*. Barcelona: Gedisa.
- ✓ Leithwood, K. (1993). Contributions of transformational leadership to school restructuring. *Ponencia presentada en el encuentro anual de la University Council, sobre Administración Educativa*. Houston: ED 367061.
- ✓ Longo, F. (2008). Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación. En J. Argos, & P. Ezquerro, *Liderazgo y Educación* (pág. 174). Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.

- ✓ López, C. C. (2006). *La relación entre el logro educativo y el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación primaria del estado de México*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- ✓ Lorenz, E. (2001). "Models of cognition, the contextualization of knowledge and organizational theory". *Journal of Management and Governance*, 5, 307-330.
- ✓ Lowney, C. (2004). *El liderazgo al estilo de los jesuitas*. Bogotá. Colombia: Norma
- ✓ Lynch Gaete, P. (s.f.). *Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, Clima organizacional*. Chile: Ediciones Facultad de Educación Universidad de Concepción.
- ✓ Lynch, G. (1993). *Liderazgo, perspectivas para una dirección eficaz*. Chile: Ediciones Aníbal Pinto.
- ✓ Masten, A.; Coastworth, D. (2011). The development of competence in favorable and unfavorable environments. En e. a. Castro Solano, *Teoría y evaluación del Liderazgo* (pág. 23). Buenos Aires: Paidós.
- ✓ Mc Dermott R.; Snyder W.; Wenger E. (2002). *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- ✓ Mendras, H. (1968). *Elementos de sociología*. Barcelona: Ediciones de Cultura Popular. Papeles Sociales.
- ✓ Nadel, S. (1974). *Fundamentos de la Antropología Social*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- ✓ Northhouse, P. (2004). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage Publications.
- ✓ Nussbaum, M. (2012). *Crear capacidades. Propuestas para el desarrollo humano*. . Barcelona: Paidós.
- ✓ Pérez Jáuregui, I. (2015). *Proyectos de vida y Liderazgos Auténticos*. . Buenos Aires: Psicoteca.
- ✓ Petit, F. (1984). *Psicología de las Organizaciones*. Barcelona: Herder.
- ✓ Ramos López, M. A. (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de Valencia.
- ✓ Raven, H; Rubin, J. (1985). *Psicología Social: Las personas en grupos*. . New York: Continental.
- ✓ Robbins, S.; Judge, T. (2009). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.
- ✓ Robinson, V. (2010). Researching the Impact of Leadership Practices on Student Outcomes: Progress Made and Challenges to Overcome. Asia Leadership Research and Development Roundtable. Hong Kong Institute of Education. En J. Argos, & P. Ezquerra, *Liderazgo y Educación* (pág. 176). Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- ✓ Sánchez Mena, H. (2010). *Administración educativa y liderazgo*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

- ✓ Sanchez Zinny, G.; McBride, J. (2014). *Educación 3.0: the Struggle for Talent in Latin America*. Florida: Books & Books Press.
- ✓ Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio: retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Norma.
- ✓ Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá: Norma.
- ✓ Senge, P. M. (2012). *La Quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- ✓ Sidelski, D. (2009). Estrés y coaching profundo. En M. Casale, *Coaching y satisfacción laboral*. Mendoza: Universidad del Aconcagua.
- ✓ Spillane, J. (2006). Distributed Leadership. En F. J. Murillo, *Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional Al Liderazgo Distribuido*. London: Jossey-Bass.
- ✓ Tannenbaun, R.; Weschler I.; Massarik, F. (1971). *Liderazgo y organización: introducción a la ciencia del comportamiento*. Buenos Aires: Troquel
- ✓ Torres, M. (2001). *El directivo, la escuela y las personas*. Barcelona: Paidós
- ✓ Tuleja, A. L. (2002). *Liderazgo Emocional*. San Juan: Ediciones Puerto.
- ✓ Warren B.; Nanus B. (1986). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Collins Business Essentials.
- ✓ Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall.

## Referencias de Tesis e Investigaciones

- ✓ Casale, M. (2010). *Coaching y satisfacción laboral*. (Tesina de Licenciatura). Universidad del Aconcagua. Recuperado de [http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos\\_digitales/104/tesis-1007-coaching.pdf](http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/objetos_digitales/104/tesis-1007-coaching.pdf)
- ✓ Chinchilla, N. (10 de Octubre de 2013). Liderazgo femenino: ¿la revolución silenciosa? En C. Lagos, *Relación entre estilos de liderazgo de mujeres y tipo de cultura organizacional*. Buenos Aires: Tesis de Maestría en Dirección de RRHH - UCES. Recuperado el 14 de Diciembre de 2013, de <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2013/10/liderazgo-femenino-la-revolucion-silenciosa/>
- ✓ Dilma, Z. R. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia* (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Educación. Lima. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate\\_rd.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3176/1/zarate_rd.pdf)
- ✓ Gamarra Arteaga, I. A. (2011).. *Estilos de gestión de los directivos y su relación con la calidad de la conducción de las instituciones educativas de ex variante técnica de la UGEL N° 3* (Tesis de Maestría en Gestión Educativa). Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Educación. Lima. Recuperado de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/924/1/gamarra\\_ai.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/924/1/gamarra_ai.pdf)

- ✓ Lagos, C. (2013). Estudio de la relación entre el estilo de liderazgo de mujeres en cargos directivos y el tipo de cultura organizacional. Cuatro casos reales de mujeres empresarias y ejecutivas de distintas organizaciones de la ciudad de Buenos Aires. (Tesis de Maestría) Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Buenos Aires. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/2606/EstudioLagos.pdf?sequence=1>
- ✓ López, C. C. (2006). La relación entre el logro educativo y el liderazgo transformacional directivo en escuelas de educación primaria del estado de México. (Tesis de Maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Recuperado de <http://bibdigital.flacso.edu.mx:8080/dspace/handle/123456789/855>
- ✓ Torres Reyes, A. M. (2012). *Rol y características del liderazgo del docente en la educación superior a distancia en Colombia*. (Tesis Doctoral). Universidad de Caragoza Ciencias de la Educación. Zaragoza. Recuperado de, <http://zaguan.unizar.es/record/9936/files/TESIS-2013-006.pdf>
- ✓ Zárate Ramirez, D. (2011). Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. *Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor De San Marcos.

## Revistas electrónicas

- ✓ Alvear López, L. H. (10 de 9 de 2011). *Revistes Catalanes amb Accés Obert*. Recuperado el 2015, de <http://www.raco.cat/index.php/educar/article/viewFile/252992/339737>
- ✓ Anderson, S. (2010). LIDERAZGO DIRECTIVO: CLAVES PARA UNA MEJOR ESCUELA. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2). Obtenido de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>
- ✓ Arce Delgado, J. R. (Julio-Diciembre de 2000 ). Gestión de personal en centros de información: Estrategia para la Biblioteca Agrícola del siglo XXI. *Revista AIBDA : revista de la Asociación Interamericana de Bibliotecarios y Documentalistas Agrícolas.*, 98.
- ✓ Bolívar, A. (2014). Construcción De Capacidades De La Escuela: Liderazgo compartido y Comunidades Profesionales de Aprendizaje. Una propuesta de investigación. (U. d. Granada, Ed.) España. Recuperado el 2015, de <http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones.html>
- ✓ Bolívar, A. (s.f.). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. (U. d. Granada, Ed.) España. Recuperado el 14 de Junio de 2015, de <http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones.html>
- ✓ Cardona P. y García-Lombardía, P. (2009). Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. En D. Sánchez Teruel, *El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos* (Vol. vol. 15, págs. 171-191.). Revista Intercontinental de Psicología y Educación.
- ✓ Estrada Mejía, S. (Mayo de 2007). Liderazgo a través de la historia. (U. T. Pereira, Ed.) *Scientia et Technica*, Año XIII(34).
- ✓ Galdames Poblete Sergio y Rodríguez Espinoza Simón. (2010). Los líderes educativos previo a cargos directivos. Una nueva etapa de formación. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 8(4).

- ✓ Gallgwey, T. (2011). The inner game of work. En R. Jiménez Cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. REIFOP, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>
- ✓ Instituto Internacional de Planeación de la Educación IIPE; Ministerio de Educación de la Nación. (2000). Liderazgo. *Desafíos de la Educación Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*, 9.
- ✓ Jiménez Cortés, R. (2012). Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación. . *REIFOP*, 4, 15. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <http://www.aufop.com>
- ✓ Jover Jiménez, I. (11 de Noviembre de 2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/el-liderazgo-y-aspectos-generales.htm>
- ✓ Kirkpatrick, S.; Locke, E. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*(5), 48-60. Obtenido de <http://amp.aom.org/content/5/2/48.short>
- ✓ Munk, S. (2014). COACHING: *Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa. Conversaciones de coaching*(1). Obtenido de <http://www.impetuscm.com/#!/revista>
- ✓ Murillo, F. J. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e). Obtenido de [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2\\_hm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_hm.htm)
- ✓ Rodríguez Marcos, Ana et al. (2011). Coaching reflexivo entre iguales en el Prácticum de la formación de maestros. En R. Jiménez Cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. REIFOP, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>
- ✓ Sanchez Teruel, D. (2013). El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación, Volumen 15*(Número 2), 171-191. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/802/80228344010.pdf>
- ✓ Withmore, J. (2010). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. En R. Jiménez Cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. REIFOP, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>

## Referencias de Ponencias, Conferencias

- ✓ Grinberg, J. (1999). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación. El papel del docente líder*. Primer Coloquio Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires. Recuperado de <http://e-learning-teleformacion.blogspot.com.ar/2003/10/art-desafios-y-posibilidades-para-el.html#.VWnpVdKqqkq>
- ✓ Hidalgo, M. (2014). *Coaching Educativo: una aproximación desde la mirada de la Ontología del Lenguaje*. 3º Congreso Internacional de Investigación Educativa. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado de <http://inie.ucr.ac.cr/>
- ✓ Longo, F. (2013). *Liderazgo distribuido, un elemento crítico para promover la innovación*. XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. Universidad de Cantabria, España. Recuperado de <http://www.site.unican.es/Ponencia%203.pdf>

- ✓ Marchetti, G. (4 de Enero de 2013). Educación y Modelos Mentales. *Seminario Internacional de Psiconeuroeducación, "La Neurociencia entra al Aula"*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 25 de Mayo de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=yUmEyUXv5oY>
- ✓ Pozner, P. (21 de 6 de 2012). Competencias Directivas. *Competencias Directivas*. Argentina. Recuperado el 24 de 05 de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo>
- ✓ Uribe, M., & Celis, M. (10 de 07 de 2013). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. *Liderazgo escolar directivo*. Chile. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>

## Recursos electrónicos e Internet

- ✓ Anderson J. ; Reder L.; Simon H. (1996). Situated Learning and Education. Recuperado el 4 de Octubre de 2014, de [http://socrates.usfca.edu/xapedoe/psych13/page1/page24/assets/Anderson\\_etal:Pt1.pdf](http://socrates.usfca.edu/xapedoe/psych13/page1/page24/assets/Anderson_etal:Pt1.pdf)
- ✓ Australian Institute for teaching and school leadership. (2011). *Australian Institute for teaching and school leadership*. Obtenido de [http://www.aitsl.edu.au/verve/\\_resources/NationalProfessionalStandardForPrincipals\\_July25.pdf](http://www.aitsl.edu.au/verve/_resources/NationalProfessionalStandardForPrincipals_July25.pdf)
- ✓ Bou Pérez, J. (14 de Marzo de 2011). Coaching educativo. Recuperado el 2014, de <http://www.educaweb.com/noticia/2011/03/14/entrevista-juan-fernando-bou-perez-coaching-educativo-4659/>
- ✓ Castillo, M. (3 de Junio de 2014). Importancia de la comunicación en el liderazgo. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-la-comunicacion-en-el-liderazgo/>
- ✓ CIDEAL. (s.f.). Teorías sobre el liderazgo. España. Recuperado el 18 de Abril de 2015, de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/107>
- ✓ CIDEAL. (Septiembre de 2015). Estilos de liderazgo. España. Obtenido de <http://fortalecimiento.cideal.org/web/page/109>
- ✓ CONEAU. (2012). *La CONEAU y el sistema universitario argentino - Memoria 1996 a 2011*. Buenos Aires: Coneau.
- ✓ Correa, A.; Álvarez A, A.; Correa Valderrama, S. (s.f.). *La gestión educativa: un nuevo paradigma*. Recuperado el 20 de Abril de 2015, de <http://www.funlam.edu.co/>
- ✓ Dibbern, A. (2014). *Educación Superior para Todos*. Recuperado el 26 de Abril de 2015, de <http://www.iesalc.unesco.org.ve/>
- ✓ Echeverría, R. (1999). *Sobre liderazgo y Management*. Recuperado el 27 de abril de 2015, de <http://postgrado.una.edu.ve/desarrolloorganizacional/paginas/echeverria.pdf>
- ✓ Editorial II. (30 de Marzo de 2015). *Del presente insatisfactorio al futuro deseable*. *Diario La Nación*, pág. 2. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/1780228-del-presente-insatisfactorio-al-futuro-deseable>



- ✓ El Mercurio. (s.f.). *Hoy la escuela enseña contenidos del siglo XIX, con profesores del siglo XX, a alumnos del siglo XXI*. Recuperado el 24 de mayo de 2015, de <http://es.catholic.net/op/articulos/42340/cat/27/hoy-la-escuela-ensena-contenidos-del-siglo-xix-con-profesores-del-siglo-xx-a-alumnos-del-siglo-xxi.html>
- ✓ Fernández, L. (2011). *Instituciones Educativas*. Recuperado el 10 de marzo de 2015 de, <http://19veces19.blogspot.com.ar/2011/05/texto-de-lidia-fernandez-instituciones.html>
- ✓ González, J. (Septiembre de 2009). *Evaluación del desempeño profesional desde la perspectiva del coaching*. Venezuela: Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.ugma.edu.ve/subsite/nueva.htm>
- ✓ Grupo de Trabajo para la Salud y Desarrollo Comunitario, U. d. (2014). *La Caja de Herramientas Comunitarias*. Recuperado el 20 de marzo de 2015 de, <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/ideas-y-liderazgo>
- ✓ Guerrero, J. M. (21 de Agosto de 2010). *Blog de Glidea*. Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.glidea.com.ar/blog/los-l%C3%ADderes-seg%C3%BAAn-peter-drucker>
- ✓ Horacio, C. (s.f). *Modelos mentales en el management*. Recuperado el 27 de abril de 2015, de <https://mail.google.com/mail/u/0/#apps/hcortese%40nexiconsultores.com.ar/n50/14cf7ce8bd692330>
- ✓ Jover Jiménez, I. (11 de Noviembre de 2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de Abril de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/el-liderazgo-y-aspectos-generales.htm>
- ✓ Kouzes J.; Posner. (1993). *www.praxischile.blogspot.com.ar* . Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <http://praxischile.blogspot.com.ar/2010/10/liderazgo-y-toma-de-decisiones.html>
- ✓ Lopez, W.S. ( 29 de Octubre de 2010). *Liderazgo y Toma de Decisiones*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2014, de <http://praxischile.blogspot.com.ar/2010/10/liderazgo-y-toma-de-decisiones.html>
- ✓ Lozano, A. (s.f.). *Comunidades de aprendizaje en red: diseño de un proyecto de entorno colaborativo*. Recuperado el 3 de octubre de 2014, de [http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev\\_numero\\_05/n5\\_art\\_lozano.htm](http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_05/n5_art_lozano.htm)
- ✓ Mercado, P. (2012). *Acompañamiento Docente*. Santiago, Chile. Obtenido de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R9zv301-\\_xkJ:www.educasantiago.cl/documentos/recursos/educ\\_basica/junio/reuniones/acompanamiento\\_docente\\_junio.ppt+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=ar](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:R9zv301-_xkJ:www.educasantiago.cl/documentos/recursos/educ_basica/junio/reuniones/acompanamiento_docente_junio.ppt+&cd=8&hl=es&ct=clnk&gl=ar)
- ✓ Munk, S. (2014). *Coaching: Una herramienta orientada al mejoramiento de la gestión educativa*. Recuperado el 20 de abril de 2015, de <http://www.sandramunk.com/publicaciones.php?id=13>
- ✓ Murillo, D. (2013). *slideshare.com*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/JohanaAcosta1/diagnostico-aplicado-a-instituciones-educativas>
- ✓ Nisbett, R. (18 de febrero de 2015). *Psicología Social*. Recuperado de <http://u.jimdo.com/www36/o/s129597b023e62674/download/m99b7ef7f7a755134/1331591267/MORALES>

- ✓ Pachano, A; Hernández, D.; Bracho, R.; Valbuena, J.; Fuenmayor, D. (Mayo de 2009). *Liderazgo y Toma de decisiones*. Obtenido de <http://gerenciadelacomunicacionsocial.blogspot.com.ar/2009/05/unidad-iv-liderazgo-y-toma-de.html>
- ✓ Parra, V. (2008). *Reseña histórica de la educación superior en la argentina*. (B. D. UNCUYO, Ed.) Recuperado el 27 de Abril de 2015, de <http://bdigital.uncu.edu.ar/>
- ✓ PDA, I. (2004). <http://www.pdainternacional.net>. Obtenido de <http://www.pdainternacional.net/es-AR/home.aspx>
- ✓ Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership, Volume 1: Practice and Policy. I Congreso Internacional RIAICES*. Portugal. Obtenido de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo%20para%20el%20cambio%20educativo.pdf>
- ✓ Pozner, P. (21 de 6 de 2012). *Competencias Directivas*. [Archivo de video]. Recuperado el 24 de 05 de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=BUHVxo55Ezo>
- ✓ Pozo, J. I. (s.f.). *Catholic.net*. Recuperado el 24 de 05 de 2015, de <http://es.catholic.net/op/articulos/42340/cat/27/hoy-la-escuela-ensena-contenidos-del-siglo-xix-con-profesores-del-siglo-xx-a-alumnos-del-siglo-xxi.html>
- ✓ Red de Maestros. (2007). *Modelos mentales*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx/los-modelos-mentales>
- ✓ Repossi, E. (2004). *El Mando y el Liderazgo en el ejercicio de la función profesional*. Recuperado el 3 de octubre de 2014, de [http://redui.colegiomilitar.mil.ar/esp/ediciones/0208/articulos\\_originales/ReDiU\\_0208\\_art3-1ra\\_parte\\_Anexo1.pdf](http://redui.colegiomilitar.mil.ar/esp/ediciones/0208/articulos_originales/ReDiU_0208_art3-1ra_parte_Anexo1.pdf)
- ✓ Ruiz, G. (2003). *Gestión institucional: conceptos introductorios*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91900>
- ✓ Ruiz, G. (2007). *Gestión institucional: conceptos aclaratorios*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 2 de octubre de 2014, de <http://www.educ.ar/sitios/educar/recursos/ver?id=91901>
- ✓ Salas de G., M. (Septiembre de 2011). *Evolución y tendencias del liderazgo*. Venezuela. Obtenido de <http://artdoctoradogerencia.blogspot.com.ar/2011/10/analisis-critico-liderazgo-traves-de-la.html>
- ✓ Soto Vidal, M. A. (Junio de 2009). *Que es el coaching y su influencia en la educacion*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de <https://fundacionlatinoamericanadecoaching.wordpress.com/2009/07/>
- ✓ Sturich, T., & Agüero, A. (s.f.). *A&T Coaching Organizacional*. Obtenido de <http://www.ayt-coaching.com.ar/?p=573>
- ✓ Suárez Zendejas, V. (1995). *Liderazgo*. (O. 2020, Ed.) Recuperado el 17 de Abril de 2015, de [http://orion2020.org/archivo/TO/liderazgo/006\\_liderazgo3.htm](http://orion2020.org/archivo/TO/liderazgo/006_liderazgo3.htm)
- ✓ The International Coaching Federation. (s.f.). *Coaching*. Obtenido de [http://www.icfargentina.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=119&Itemid=36](http://www.icfargentina.com/index.php?option=com_content&view=article&id=119&Itemid=36)

- ✓ UNESCO. (2001). *Sistemas educativos*. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/0011591/159155s.pdf>
- ✓ Urbina, L. (2012). *Coaching*. (I. Galene, Ed.) Recuperado el 18 de Mayo de 2015, de <http://www.galene.es/coaching.html>
- ✓ Uribe, M., & Celis, M. (10 de 07 de 2013). *Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. Liderazgo escolar directivo*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=rDoSNmh0S5s>
- ✓ van Dijk, T. (1999). *Ideología, una aproximación multidisciplinaria*. *Iconos*, 154. Recuperado el 6 de Junio de 2015, de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/ecuador/flacso/iconos/ICONOS%2016/Iconos16Dijk-rese%F1a.pdf>
- ✓ Velasco, F. (2008). *Coaching como Habilidad de Liderazgo*. . (P. d. Coaching, Ed.) Obtenido de <http://www.portaldelcoaching.com/Actualidad/columna/NL10-Doc2>
- ✓ Withmore, J. (2010). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. En R. Jiménez cortés, *Coaching en el desarrollo profesional docente. Fases formativas y procesos metodológicos de investigación*. REIFOP, 15 (4). Obtenido de <http://www.aufop.com>

### **Diccionarios y enciclopedias web**

- ✓ RAE. (s.f.). Diccionario de la Real Academia Española. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=vBbcBtToYDXX2Fhxe2dj>
- ✓ RAE. (s.f.). Recuperado el 17 de Abril de 2015, de <http://www.rae.es/>
- ✓ Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia La enciclopedia libre*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de <http://es.wikipedia.org>

## ***Gestión del Conocimiento en Empresas Multinacionales: El Caso Comparativo entre Arcor y Nestlé Argentina desde un Enfoque Estratégico***

### **Autores**

Karina Petrasso - karinapetrasso@gmail.com  
Juan Manuel Roselló Fernández - juanmanuelrosellofernandez@gmail.com

**Mesa a la que se propone la ponencia**

Gestión Organizacional

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – Buenos Aires**

© Octubre 2020

## **Resumen**

El presente artículo es fruto de una investigación de carácter bibliográfica requerida para la asignatura “Administración Contemporánea” dentro del Doctorado en Ciencias Empresariales y Sociales dictada en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

El objetivo del trabajo fue identificar cómo la Gestión del Conocimiento se convierte en una estrategia clave de éxito para alcanzar ventajas competitivas, de la mano de la gestión de los recursos humanos en la industria alimenticia argentina, atravesada por un contexto lleno de incertidumbre y cambios acelerados.

Inicialmente se desarrollan conceptos teóricos sobre la gestión del conocimiento, la gestión de los recursos humanos, el aprendizaje organizacional, las estrategias disruptivas y las ventajas competitivas organizacionales con el fin de precisar características y elementos representativos.

En una segunda instancia se despliegan algunas ideas sobre la industria alimenticia en Argentina para luego comparar la gestión del conocimiento en dos empresas multinacionales de la industria alimenticia radicadas en Argentina.

Finalmente se concluye que la gestión del conocimiento no solo es una herramienta para la innovación sino el factor clave de éxito que lleva a las organizaciones a tener ventajas competitivas sostenibles en el entorno actual. Por tal motivo es menester que forme parte de la política estratégica de las empresas, se sostenga a largo plazo y esté íntimamente unida a la gestión de los recursos humanos dado que es puerta de entrada para el aprendizaje organizacional.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Gestión de los recursos humanos; aprendizaje organizacional; organización; estrategias disruptivas; ventajas competitivas.

## **Abstract**

This article is the result of a research of a bibliographic nature required for the subject “Contemporary Administration” within the Doctorate in Business and Social Sciences taught at the University of Business and Social Sciences.

The objective of the work was to identify how Knowledge Management becomes a key success strategy to achieve competitive advantages in the hands of human resources management in the Argentine food industry crossed by a context full of uncertainty and accelerated changes.

Initially, theoretical concepts on knowledge management, human resources management, organizational learning, disruptive strategies and competitive organizational advantages are developed in order to specify characteristics and representative elements.

In a second instance, some ideas about the food industry in Argentina are deployed and then compare knowledge management in two multinational companies in the food industry based in Argentina.

Finally, it is concluded that knowledge management is not only a tool for innovation but also the key success factor that leads organizations to have sustainable competitive advantages in today's environment. For this reason, it is necessary that it is part of the strategic policy of companies, is sustained in the long term and is closely linked to the management of human resources since it is a gateway for organizational learning.

**Keywords:** Knowledge management; Management of human resources; organizational learning; organization; disruptive strategies; competitive advantages.

### **Resumo**

Este artigo é o resultado de uma pesquisa de natureza bibliográfica necessária para a disciplina "Administração Contemporânea" no Doutorado em Ciências Empresariais e Sociais ministrado na Universidade de Negócios e Ciências Sociais.

O objetivo do trabalho foi identificar como a gestão do conhecimento se torna uma estratégia de sucesso essencial para obter vantagens competitivas nas mãos da gestão de recursos humanos na indústria alimentícia argentina, atravessada por um contexto cheio de incertezas e mudanças aceleradas.

Inicialmente, conceitos teóricos sobre gestão do conhecimento, gestão de recursos humanos, aprendizado organizacional, estratégias disruptivas e vantagens organizacionais competitivas são desenvolvidos para especificar características e elementos representativos.

Em um segundo momento, algumas idéias sobre a indústria de alimentos na Argentina são implantadas e, em seguida, comparam a gestão do conhecimento em duas empresas multinacionais da indústria de alimentos na Argentina.

Finalmente, conclui-se que a gestão do conhecimento não é apenas uma ferramenta para inovação, mas também o principal fator de sucesso que leva as organizações a obter vantagens competitivas sustentáveis no ambiente atual. Por esse motivo, é necessário que faça parte da política estratégica das empresas, seja sustentada a longo prazo e esteja intimamente ligada à gestão de recursos humanos, pois é uma porta de entrada para o aprendizado organizacional.

**Keywords:** gestão do conhecimento; Gestão de recursos humanos; aprendizagem organizacional; organização; estratégias disruptivas; vantagens competitiva.

### **Introducción**

En un mundo de entornos cambiantes y dinámicos propiciados por el afán del hombre por conocer y dar respuesta a situaciones complejas, la gestión del conocimiento adquiere mayor relevancia puesto que no sólo es portal para la mejora constante e integral, sino que permite a las organizaciones alcanzar ventajas competitivas difíciles de imitar en el corto plazo.

Debido a los nuevos requerimientos sobre el conocimiento planteados por la sociedad actual, existe una nueva resignificación sobre la educación, la formación, la capacitación y los nuevos

modos del saber. Para Drucker “...en la nueva economía, el conocimiento es el principal recurso para los individuos y la economía. Tierra, trabajo y capital no desaparecerán, pero serán secundarios...” (1994, pág. 129). Para Sánchez Díaz (2005) “El conocimiento, activo intangible de una organización, se ha identificado como elemento clave para el logro de ventajas competitivas, aún por encima de los tangibles”.

Tanto las organizaciones como las personas han experimentado las huellas del cambio y, la industria alimenticia, no escapa de dichas dinámicas.

El perfil productivo argentino se enfoca en las actividades primarias y es justamente en la industria alimenticia que el país cuenta con mayores posibilidades de crecimiento e innovación. Esto se da por factores como el gran potencial existente, la abundancia de recursos naturales y humanos calificados y el grado de especialización del sector.

En función de lo expuesto, es menester considerar cómo la gestión del conocimiento se convierte en una estrategia disruptiva en la industria alimenticia argentina. A tal fin, se propone como hipótesis de trabajo que la gestión del conocimiento permite a las industrias alimenticias argentinas alcanzar ventajas competitivas que optimizan la gestión de los recursos humanos.

El tema de investigación en curso se presenta como original debido a que actualmente son escasos los trabajos que abordan la temática desde la perspectiva del sector alimenticio argentino. Su importancia radica en que durante los últimos años el sector se ha desarrollado mediante la creación de industrias de procesado y envasado, sobre todo de productos frutícolas, hortícolas, lácteos, vitivinícolas y cárnicos. Según el Banco Mundial “Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna”. (Banco Mundial, 2019). Asimismo, el estudio permitirá reconocer cómo las industrias alimenticias generan valor no solo desde cuestiones técnicas sino también desde la gestión del conocimiento.

Finalmente, la estructura del presente trabajo incluye una introducción que contiene revisión bibliográfica, una definición metodológica acorde, un apartado de conclusiones y, por último, las referencias bibliográficas.

### ***Gestión del Conocimiento***

En una sociedad donde “la única certeza es la certeza de la incertidumbre” (Bauman, 2010), el conocimiento es la única ventaja competitiva y duradera. Sin embargo, algunas organizaciones sufren algunos tropiezos al momento de reconocer al conocimiento como recurso, debido a la carencia de ideas, procedimientos y teorías para advertir la modalidad de operación de las empresas en la economía basada en el conocimiento

### ***Definición de Conocimiento***

El conocimiento se estudia desde la antigüedad y fue objeto fundamental de la filosofía y epistemología.

Se entiende al conocimiento como la acción y efecto de conocer (RAE), es decir, son hechos, habilidades, destrezas, procesos mentales e información alcanzados por las personas a través de la experiencia, la educación y la comprensión teórica o práctica de uno o varios contenidos, resultado de un proceso de aprendizaje, para poder interpretar la realidad y desenvolverse en ella. Este conocimiento es adquirido primeramente del entorno a través de hábitos y costumbres transmitidos de generación a generación. Esa habilidad lograda, luego se transmite al entorno social para convertirse en un conocimiento alcanzado. Finalmente, el conocimiento se codifica para poder ser divulgado con facilidad.

Botero Escobar (2007) define al conocimiento como “un conjunto de ideas o verdades comprobadas que están legitimadas en un contexto dado, amplio y general. Son datos sobre hechos y experiencias”. Aclara asimismo que el conocimiento ingresa a la mente humana a través de la percepción sensorial, para establecerse mediante procesos de entendimiento y luego poder ser fundamentado y validado por la razón. (pág. 64)

### ***Diferencia entre Dato, Información, Conocimiento y Gestión del Conocimiento***

Un tema importante para diferenciar en relación al conocimiento son los conceptos de dato e información, dado que no son significados intercambiables.

En referencia a los datos, Newell et al. (2002) manifiesta que “son el conjunto de signos y observaciones recogidas de diversas fuentes” (pág. 23). Tanaka (2008) señala que los datos se definen, generalmente, como conjunto de hechos objetivos acerca de uno o varios eventos. Asimismo, determina que “en un contexto organizacional, esto se puede entender como un registro estructurado de transacciones realizadas” (pág. 4).

Frente a esto, las organizaciones, acumulan enormes cantidades de datos, en tanto éstos son imprescindibles para generar información.

En cuanto a la información Tanaka manifiesta que se utilizan datos y a estos, se les otorga relevancia y un propósito. Esto implica que, “la información, a diferencia de los datos, posee un significado; este significado es dado por quienes trabajan sobre los datos y les agregan valor, produciendo información” (Tanaka, 2008, pág. 5). Peter Drucker definió a la información como “datos con relevancia y propósito”, lo cual sugiere que los datos de por sí carecen de ambas características.

Sobre conocimiento Tanaka (2008) comenta que “implica una instancia de mayor profundidad analítica y extensión conceptual que en los otros dos elementos”. De igual manera comenta que según Nonaka y Takeuchi el conocimiento se describe como “una creencia cierta y justificada (justified true belief)” (Nonaka, I.; Takeuchi, H., 1995, págs. 59-62) . De esta enunciación se observan dos nociones fundamentales. La primera es que el conocimiento es individual dado que es el individuo el que puede creer y actuar en función de ello. La segunda es que la creencia es justificada por la propia experiencia del individuo (Tanaka, 2008, pág. 5).

Para Nonaka y Konno (1998) “el conocimiento es intangible, ilimitado y dinámico y si no se utiliza



en un momento y lugar específicos, carece de valor”. Para Arceo Moheno (2009), parafraseando a Alavi y Leidner, “la información se convierte en conocimiento una vez que se ha procesado en la mente de un individuo y, el conocimiento se vuelve a convertir en información cuando se articula o comunica a los demás”. (pág. 25)

En cuanto al conocimiento en las organizaciones, Arceo Moheno (2009) manifiesta que incluye hechos, opiniones, ideas, teorías, principios, modelos, experiencias, valores, información contextual, percepciones de expertos e intuición; se encuentra en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Se presenta a continuación diferentes definiciones de diversos autores sobre conocimiento.

Tabla 1. Definición de Conocimiento. (Creación propia)

Autor	Definición
Probst, Raub. y Romhardt (2001)	Conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción.
Alavi y Leidner (2003)	Creencia personal justificada que incrementa la capacidad de un individuo por la acción eficaz, referida esta última al empleo de habilidades físicas y competencias, de actividades cognitivas-intelectuales, o de ambas.
Nuñez (2004)	El conocimiento tiene un carácter individual y social; puede ser: personal, grupal y organizacional, ya que cada persona interpreta la información que percibe sobre la base de su experiencia pasada, influida por los grupos a los que perteneció y pertenece.
Paniagua (2007)	Es nuestra capacidad de entender (y por lo tanto utilizar para nuestros objetivos) las cualidades y relaciones de las cosas que componen nuestro entorno
Ramirez (2009)	Proceso progresivo y gradual desarrollado por el hombre para aprehender su mundo y realizarse como individuo y especie
Martinez y Guerrero (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso por el cual el ser humano obtiene representaciones internas de un objeto.</li> <li>• Es un proceso de construcción de conceptos que permiten hacer referencia a los fenómenos que se presentan en la realidad.</li> <li>• Es un proceso mental que consiste en clasificar, explicar y entender los fenómenos de la naturaleza y saber cómo y por qué la realidad funciona de cierta manera</li> </ul>
Vicente (2014.)	Es un todo, una suma, una unión íntima de cuerpo y mente, de experiencia sensible y razón, no es propiamente sensible o intelectual
Keraminiyage, Amaratunge y Haigh (2020)	La combinación organizada —el depósito— de las ideas, las reglas, los procedimientos, la información, las habilidades, las experiencias, las creencias y los recuerdos que posee un individuo.

Tabla 1. Definición de Conocimiento. (Creación propia)

En referencia a la gestión del conocimiento se observa que es un concepto aún en construcción, por lo que existen múltiples definiciones en la literatura relacionada.

La gestión del conocimiento consiste en codificar el conocimiento generado por las personas en términos que puedan ser usados de forma fácil por otras personas.

Botero Escobar (2007) señala que “la gestión del conocimiento consiste en POTENCIAR, GENERAR y ADQUIRIR los conceptos e ideas necesarios para garantizar el valor agregado y la calidad entregada a los clientes, lo que sin duda incrementa la rentabilidad financiera” (pág. 65)

En la tabla 2 se organizan diferentes definiciones.

Tabla 2. Definición de Gestión del Conocimiento. (Creación Propia)

Autores	Definición
Nonaka y Takeuchi (1995)	La capacidad de una organización para crear nuevos conocimientos, difundirlos y aplicarlos en productos, servicios y sistemas.
Bueno (2000)	Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales.
Alavi y Leidner (2006)	Proceso sistemático en el ámbito organizacional para crear, transferir, almacenar y aplicar el conocimiento de los empleados, de forma tal que otros puedan utilizarlo para ser más eficaces y productivos en sus trabajos.
Sedziuviene y Vveinhardt (2009)	Identificación, creación, almacenamiento e intercambio de conocimientos.
Haines (2011)	Es un proceso que enfatiza la generación, captura y el intercambio de información para integrarlas en las prácticas comerciales y la toma de decisiones para un mayor beneficio organizativo.
Geisler y Wickramasinghe (2015)	Enfoque multidisciplinario orientado a una visión completa y sistémica de los activos de información de una organización, su identificación, captura, recolección, organización, indexación, almacenamiento, integración, recuperación y distribución.

Tabla 2. Definición de Gestión del Conocimiento. (Creación Propia)

### ***Tipos de Conocimiento***

El húngaro Michael Polanyi en 1966 identificó la diferencia entre dos tipos de conocimiento: Explícito y Tácito.

El conocimiento tácito o implícito es el conocimiento difícil de expresar de forma sintetizada y difícil de compartir a través de medios tradicionales. Es difícil de plantear a través del lenguaje formal. No se puede codificar y únicamente se puede difundir, frente a frente, en modelos sincrónicos de comunicación.

El conocimiento explícito hace referencia a aquel que ha sido o puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio. Puede expresarse en el lenguaje formal (es decir con palabras y números) y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. No da lugar a interpretación.

Para Polanyi, las personas adquieren conocimiento a través de la organización y creación de las propias experiencias. Así, el conocimiento se expresa en términos de palabras y números constituyendo la “punta del iceberg” del corpus de conocimiento.

Tanaka (2008) indica que -según Nonaka y Takeuchi- en Occidente se tiende a resaltar el conocimiento explícito, mientras que en Oriente se pone el acento en el conocimiento tácito. Afirma también que estos dos tipos de conocimientos no son entidades separadas, sino que se complementan mutuamente.

### ***Dimensión Ontológica del Conocimiento***

Gestionar el conocimiento es dotar a los sistemas de gestión de inteligencia para aprender con base en experiencias propias y ajenas a la organización. Se arraiga en la dinámica de mejora continua, la gestión de capacidades y recursos intangibles para mejorar los recursos y/o servicios que ofrece la organización. Esta mejora continua implica creación de conocimiento.

La dimensión ontológica del conocimiento considera la creación del conocimiento organizacional centrado en los sujetos creadores: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

El conocimiento reside -dentro de las organizaciones- en el plano individual y puede ser compartido por sus miembros. La organización no puede crear conocimiento sin individuos, por lo tanto, apoya la creatividad individual proveyendo contexto para la generación de este.

### ***Dimensión Epistemológica del Conocimiento***

Esta dimensión hace alusión a la creación de conocimiento por la interacción entre los dos tipos de conocimiento: el explícito y el tácito llevado a cabo por las personas de una organización y que es denominada -por Nonaka y Takeuchi- “conversión del conocimiento”.

Para Tanaka (2008) “esta conversión es un proceso social, que se da entre distintos individuos y no se restringe al interior de cada uno de ellos”. (Tanaka, 2008, pág. 11)

La Creación del Conocimiento o Knowledge Creation es vista “como un sub-aspecto de la Gestión del Conocimiento en general” definido como “el momento de generación de conocimiento nuevo y que sería sólo una parte de la práctica de gestión del conocimiento” (Tanaka, 2008, pág. 10)

Para Nonaka y Takeuchi “la generación de conocimiento nuevo es el elemento central que establece la diferencia competitiva entre compañías, sin el cual la gestión del conocimiento como tal pierde sentido” (pág. 10) Por lo tanto, una organización para ser competitiva “debe organizar sus funciones y su cultura organizacional alrededor de la necesidad de crear conocimiento, no solamente gestionar el conocimiento preexistente” (Tanaka, 2008)

Para poder crear conocimiento, Blas (2009) indica que en primera instancia se debe crear e identifi-

car el conocimiento para poder gestionarlo. Seguidamente se da la captura del conocimiento, donde la principal barrera para gestionarlo es la cultural. Asimismo, el autor señala que “se entiende como paradigma que el conocimiento es poder, es decir que las personas no están dispuestas a compartir lo que saben” (Blas, 2009, pág. 22) por lo tanto, es indispensable generar el ámbito para que las personas puedan intercambiar experiencias.

A estos dos momentos de generación de conocimiento le sigue la instancia del almacenamiento del conocimiento, entendido como algo dinámico y no estanco, por lo que resulta clave para la innovación en las organizaciones.

Blas (2009) continúa revelando que, una vez creado o identificado, capturado y almacenado el conocimiento, surge como imperativo poder organizarlo. Es clave que todas las personas en la organización posean un mismo lenguaje para poder presentar el conocimiento de una forma estructurada y accesible a los miembros de la organización.

El paso siguiente es el acceso. Resulta importante hacer llegar el conocimiento a todas las personas que lo necesitan en el momento en que lo necesitan.

Finalmente, como último paso se encuentra el uso del conocimiento gestionado. Es sabido que en toda la organización se puede encontrar conocimiento, sin embargo, no todo el conocimiento resulta valioso para la organización. Para ello, Blas (2009) señala que “controlar su uso (no de forma punitiva, sino para poder ver y relevar si el conocimiento gestionado resulta de utilidad, aunque pocos lo entienden de este modo), es un paso importante en la gestión del conocimiento” (Blas, 2009, pág. 23).

Para poder desarrollar la Gestión del Conocimiento en el interior de la organización, es necesario identificar el conocimiento para procesarlo, creer que es importante para establecer una ventaja competitiva y al mismo tiempo requiere la observación de elementos que le posibiliten su inserción.

Bueno Campos (2003), utilizando un enfoque holístico, presenta la Triada Conceptual en la que se corresponden los elementos, como activos intangibles de la sociedad del conocimiento.

La visión compartida en la organización y los resultados de su aplicación se refleja en la Cultura Organizacional.

Los activos intangibles como las habilidades, destrezas, sentimientos y creencias, generan un valor agregado a la organización e integran el Capital Intelectual.

Finalmente, la Tecnología de la Información hace referencia al conjunto de herramientas informáticas y de telecomunicaciones que facilitan la ejecución de determinadas actividades.

La interrelación de estos tres elementos intangibles compone el Know-how o el saber cómo de la organización. Este Know-how puede y debe ser gestionado estratégicamente.

## ***Conversión del Conocimiento***

Existen cuatro formas de conversión de conocimiento cuya interacción compone el motor del proceso de creación de conocimiento, desembocando cada uno en un nuevo conocimiento.

Estas formas de conversión se denominan: Socialización, Externalización, Internalización y Combinación.

Cuando el conocimiento tácito se convierte a tácito se denomina socialización. Se adquiere a través de la imitación y la práctica, a través de compartir experiencias mediante exposiciones, documentos, manuales. Esta socialización comienza con la interacción permitiendo a los miembros compartir experiencias y modelos mentales. Produce “Conocimiento Armonizado” que comparte modelos mentales y habilidades técnicas

Para que el nuevo conocimiento desemboque en algún tipo de innovación, es menester que el conocimiento tácito producido en la socialización se convierta en explícito haciéndolo comprensible para otros miembros a través de la externalización. Para lograrlo se utilizan técnicas como lenguaje figurativo, analogías, metáforas, modelos y lenguaje visual. Este proceso supone la interacción de la persona con el grupo y se lo conoce como “Conocimiento Conceptual”

Cuando el conocimiento explícito se sistematiza en un sistema de conceptos explícitos, de manera tal que cualquier miembro de la organización pueda acceder a él., se denomina combinación. En esta etapa es imprescindible aprehender e integrar nuevo conocimiento explícito, difundirlo y procesarlo para hacerlo accesible a través de presentaciones, conferencias. Se lo conoce como “Conocimiento Sistémico” representado a través de prototipos, nuevos servicios, nuevos métodos, entre otros, donde se ve reflejado la aplicación de varias fuentes de conocimiento.

Finalmente, la conversión de conocimiento explícito a tácito se llama internalización. Es lo que se denomina “aprender haciendo”, puesto que considera las experiencias adquiridas en la práctica de los nuevos conocimientos y se incorpora en los cimientos de conocimiento tácito de todos los integrantes de la organización como modelos mentales compartidos y prácticas laborales. Es decir, que, si el conocimiento explícito generado en la combinación no se interioriza por todos los miembros de la organización, una buena parte de nuevo conocimiento se habrá perdido. A este proceso se lo conoce como “Conocimiento Operacional” y está representado por administraciones de proyectos con consideraciones en el know-how, los procesos productivos y el uso de nuevos productos.

## ***Gestión de los Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento***

Para Cuestas Santos (2016) “gestionar a las personas que trabajan, como ciencia, buscando optimizar la manera en que colaboran en aras de los objetivos principales de su organización laboral, es tarea que exige estudio, dedicación, persistencia y sensibilidad” (pág. XXI)

Macías Gelabert y Aguilera Martínez (2012) revelan que en las organizaciones actuales “toman fuerza aspectos vinculados con el elemento humano, donde se enfatiza en la dimensión de las personas dentro de la gestión del conocimiento” (pág. 135). Señalan también que la comunidad científica comprende la importancia del capital humano para desarrollar y aprovechar el conocimiento en las organizaciones.

Dave Ulrich en su obra *Recursos Humanos Champions* (1997) habla de la futura agenda para la competitividad y señala que uno de los ítems trascendentales es dar a conocer que Recursos Humanos es la clave de éxito para superar ocho desafíos fundamentales que atraviesan los ejecutivos. Uno de estos desafíos consiste justamente en atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual. Advierte, que las prácticas de los recursos humanos deben incrementar el capital intelectual, agregar valor y no reducir costos (capítulo 1)

En la actualidad, la gestión de Recursos Humanos supera la concepción clásica de la administración del personal y evoluciona hacia el pensamiento que considera al factor humano y a la inversión de capital humano como un activo fundamental que permite lograr ventajas competitivas (Cuestas Santos, 2016). Este nuevo enfoque desarrolla acciones que atañen a la organización laboral en interacción con las personas para garantizar la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales a través del manejo eficiente y eficaz del talento humano (Macías Gelabert, C.; Aguilera Martínez, A., 2012, pág. 137)

La gestión de Recursos Humanos y la gestión del Conocimiento están íntimamente ligadas y no puede desentenderse una de la otra. Es menester que la gestión de Recursos Humanos se encargue de gestionar Conocimiento y a su vez, la gestión del Conocimiento no puede descuidar la gestión efectiva de las personas y su red social interna y externa a la organización (Macías Gelabert, C.; Aguilera Martínez, A., 2012, pág. 140).

Para Cuestas Santos (2016) gestionar los Recursos Humanos y el Conocimiento es gestionar a las personas -portadoras del capital humano- favoreciendo la plasmación de este, manifestado en el know-how, procedimientos laborales, estructuras organizacionales, documentos y relaciones entre personas (pág. XXIII).

A partir de este nuevo enfoque, es necesario asignar nuevos roles en la gestión de los Recursos Humanos que contribuyan a enfrentar los desafíos de la economía del conocimiento. Lengnick Hall et al. (2009) señalan que entre los nuevos roles se encuentran los siguientes: gestor del capital humano, el facilitador del conocimiento, el constructor de relaciones y el especialista en desarrollo rápido.

Frente a estas nuevas perspectivas, la gestión de Recursos Humanos debe “crear el contexto necesario para facilitar que las personas adquieran la capacidad y la motivación, así como tengan la oportunidad para involucrarse en actividades en las cuales se gestione la sabiduría colectiva en beneficio del cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Macías Gelabert, C.; Aguilera Martínez, A., 2012, pág. 145). Para lograrlo es menester formular políticas y estrategias de Recursos Humanos dirigidas a “potenciar las actividades de selección, formación y desarrollo, comunicación, diseño del trabajo, evaluación del desempeño y compensación de manera que estimulen la creación, almacenamiento, socialización y aplicación del conocimiento” (Macías Gelabert, C.; Aguilera Martínez, A., 2012, pág. 145)

### ***El Aprendizaje Organizacional***

Cuestas Santos (2016) indica que la formación es una inversión y no un costo; es considerada el intangible supremo. La formación continua se inserta en la concepción superior que es la organización que aprende, por lo que la gestión de los Recursos Humanos debe trabajar para ellos.

Cortese (2007), denota que el Aprendizaje Organizacional propone que la organización debe actualizar

constantemente sus comportamientos y sus competencias. De tal modo, la organización ideal, es la que adopta el aprendizaje continuo como factor determinante de su competitividad. Al mismo tiempo destaca que según Reynolds Fischer y White (2000), el aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión llevado a cabo por todos los miembros de una organización, mediante la recopilación de información de los entornos internos y externos, previamente filtrada por un proceso colectivo y de la cual surgen interpretaciones para la motivación de acciones que producirán cambios en el comportamiento y teorías en uso organizacionales. Indica también que este tipo de aprendizaje, según Huber (1991), está compuesto por cuatro procesos:

- ✓ Adquisición del conocimiento
- ✓ Distribución de la información
- ✓ Interpretación de la información
- ✓ Memoria organizacional

Peter Senge, en “La Quinta Disciplina” especificó como se debe realizar el proceso de aprendizaje en las organizaciones y las barreras que imposibilitan a la organización inteligente. Allí, plantea cómo construir el aprendizaje organizativo a través de cinco disciplinas. Señala que, de adoptar el proceso de aprendizaje organizativo como parte de su estrategia y valor de capital intangible, se convertirán en empresas exitosas.

Tabla 3. Disciplinas de Senge. (Senge, 2005)

Disciplina	Síntesis
Dominio Personal	Una organización aprende cuando sus individuos también procuran hacerlo.
Modelos Mentales	La estructura prenocional del individuo debe abrirse para percibir las nuevas ideas y así practicarlas.
Visión Compartida	Una visión compartida por todos los miembros de la organización es una muestra clara de direccionalidad en su estructura.
Aprendizaje en Equipo	El trabajo en equipo produce siempre más y mejores resultados en el esfuerzo individual.
Pensamiento Sistémico	La realidad vista en su conjunto es la forma en que las organizaciones inteligentes miran objetivamente su contexto.

Tabla 3. Disciplinas de Senge. (Senge, 2005)

Una organización que aprende exige la capacitación, incremento de profesionalidad y crecimiento intelectual de sus miembros, así como su participación en las acciones, si es que quiere crecer como organización.

Finalmente, fomentar el aprendizaje organizacional proporciona a las organizaciones ventajas competitivas a la hora de generar innovaciones. Esto repercute en la mejora de la productividad, el incremento de los beneficios, la mejora en la calidad del servicio y el aumento de la satisfacción de los clientes.

### ***Estrategia Disruptiva***

Para Christensen, Raynor, & Mc Donald (2015) la disrupción describe un proceso mediante el cual, una organización pequeña puede desafiar exitosamente a firmas consolidadas en el mercado, probablemente centrándose en ofrecer productos y servicios de una manera más satisfactoria que sus retadores.

Una característica relevante de la disrupción consiste en maximizar el beneficio para el cliente en cuanto al nivel de servicio ofrecido en función del precio fijado. Aquellos competidores que solo se centran en aumentar su rentabilidad, descuidan la satisfacción de los segmentos más exigentes y dan lugar a otras empresas a tomar esos puntos flacos en oportunidades para un mejor posicionamiento de mercado. Este asunto plantea un juego dinámico entre las empresas por lo que, frente a una innovación disruptiva, las empresas rivales se verán motivadas a seguir innovando. Cuando los clientes adoptan las ofertas de los participantes de manera masiva se da espacio a que surja una nueva disrupción.

Para Christensen (1997) existen dos formas diferentes de innovar:

- ✓ Innovación incremental: relacionada a la creación de nuevas formas de producir mejor. Encuentra su génesis en los modelos basados en la satisfacción del cliente, aunque este tipo de innovación solo se enfoca en los clientes del segmento más alto. Se intenta crear un valor añadido al producto que preexiste, partiendo de la oferta anterior. A tal fin, probablemente aumenten las prestaciones, la imagen se torne más atractiva o se realice una mejora que sea atractiva para el segmento;
- ✓ Innovación disruptiva o radical: procura crear nuevas formas de producir. En términos generales, suele crear nuevos nichos de mercado e identificar valores adicionales para los clientes. El cambio en la percepción de dichos valores hace que la innovación cambie las reglas del mercado principal lo que implicará un desplazamiento de la demanda de sus productos.

Las innovaciones disruptivas permiten alcanzar un estadio de innovación continuo, en conjunción con el ritmo de avance de la tecnología y las características que los clientes pueden usar o absorber. A mayor avance tecnológico será mayor la posibilidad de alcanzar innovaciones disruptivas que podrían redundar en innovaciones continuas. No obstante, aun cuando las innovaciones generen un marco más apropiado, la capacidad de absorción de los clientes será un tanto menor.



## ***Ventajas Competitivas***

Según Michael Porter (1980) la ventaja competitiva tiene relación directa con el concepto de valor, el cual debe analizarse respecto de su rentabilidad a mediano o largo plazo sin perder de vista la manera de perpetuar dicho valor que es el que le permitirá a la organización ser líder indiscutida en el mercado. La ventaja competitiva se vincula directamente con el valor que una empresa es capaz de generar, siendo éste lo que los clientes estarán dispuestos a pagar.

Teniendo en cuenta tales consideraciones, es posible sostener que una empresa es calificada como rentable si el valor que genera es más elevado que los costos de producción. Es por ello por lo que Porter (1980) sustenta que se debería utilizar el concepto de valor y no el del costo para el análisis de la posición competitiva.

El mismo autor plantea que las ventajas competitivas pueden alcanzarse mediante el liderazgo en costos o por la diferenciación del producto. El liderazgo en costos puede considerarse como la capacidad de fabricar un producto a un precio inferior al de la competencia, en tanto que la diferenciación del producto puede definirse como la posibilidad de ofrecer un producto diferente siendo este más atractivo a la percepción de los consumidores respecto a los de la competencia.

Es el mismo Porter (1985) que ha definido las tres estrategias básicas para la creación de ventajas competitivas que rigen desde mediados de la década del '80. Entre ellas se pueden citar: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Tabla 4. Síntesis de las estrategias competitivas genéricas. (Porter, 1985)

<b>Liderazgo en Costos</b>	<b>Diferenciación</b>	<b>Enfoque</b>
Se enfoca en ofrecer un producto o servicio a un precio más bajo que el de los competidores. Para ello, será prioritario trabajar en la mejora continua de los costos de producción.	Es una opción relevante para aquellas organizaciones que desean enfocarse a compradores que busquen características especiales, con lo cual muchas veces las firmas tendrán que adaptar su modelo de negocios, lo que representará un costo relativamente más elevado.	Se caracteriza por la selección de un segmento de mercado en primera instancia y luego en el diseño de una estrategia corporativa rectora que pretenderá ofrecer el mejor producto o servicio para los requerimientos del mercado definido.

Tabla 4. Síntesis de las estrategias competitivas genéricas. (Porter, 1985)

Ninguna de las tres estrategias genéricas propuestas puede aplicarse en términos absolutos. No obstante, las organizaciones pueden establecer con cuál de ellas desea hacer su juego en el mercado.

Sin contradecir lo antepuesto, es Porter (2000) quien sostiene que existen tres casos en los que es posible aplicar en conjunto la diferenciación y el liderazgo en costos:

- ✓ Cuando los competidores resulten ineficientes en sus planes corporativos;
- ✓ En caso en que la organización cuente con un desarrollo tecnológico de vanguardia difícil de alcanzar por los competidores;
- ✓ Cuando existe una fuerte posibilidad de coordinar estrategias comunes entre distintas empresas del mismo rubro.

### ***La Industria Alimenticia Argentina***

Argentina es productora y exportadora líder de alimentos a nivel mundial. Cuenta con exportaciones superiores a los 20 mil millones de dólares al año (Cancillería Argentina, 2020) y los alimentos de origen nacional están presente en los cinco continentes, contribuyendo a la buena reputación del país en términos de innovación y calidad. El sector posee con excelentes estándares sanitarios y medioambientales y está preparado para afrontar las demandas más exigentes y sofisticadas de los consumidores.

La industria alimenticia argentina está apoyada por diferentes organismos públicos como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). La estrategia nacional promueve desarrollos científicos aplicados para la innovación en la industria alimenticia por parte del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT).

El sector alimenticio se encarga de elaborar los productos de la agricultura, la ganadería y la pesca para convertirlos en alimentos y bebidas para consumo humano o animal y, al mismo tiempo, comprende la producción de varios productos intermedios que no son directamente productos alimenticios.

La producción de alimentos con valor agregado en origen representa un objetivo buscado naciones como la Argentina debido a que dispone de las condiciones necesarias para llevarlo a cabo.

Felizmente, nuestro país cuenta con buena calidad e las materias primas, recursos naturales abundantes, mano de obra calificada en la producción agropecuaria y en la industria de los alimentos. No obstante, tener recursos abundantes no es en sí misma una condición única para acceder al desarrollo integral de la industria ni mucho menos al posicionamiento a nivel nacional, regional, multinacional y global. Casualmente, es en términos de marketing, que las industrias alimenticias argentinas carecen de un alto grado de innovación y/o diferenciación.

En nuestro presente, debería ser un objetivo fundamental pasar de ser el granero a ser el supermercado del mundo.

## ***Arcor, la Industria Alimenticia Emblema de la Argentina***

La empresa Arcor fue fundada en el año 1951 por un grupo de jóvenes liderados por Fulvio Pagani. El sueño de sus fundadores era ofrecer a los consumidores del mundo productos de calidad a un precio justo. La empresa originalmente se radicó en Arroyito, Córdoba, lugar donde comenzó a producir caramelos. Con el correr del tiempo y con mucho esfuerzo la empresa se transformó en un grupo industrial de referencia en la industria de los alimentos.

En la década del 70, la empresa empezó a desarrollar nuevos mercados de producto con el objetivo de ampliar y diversificar su oferta. Para ello, integró a su producción los negocios de chocolates, galletas y alimentos. Además, diseñó un modelo de distribución minorista que fue evolucionando y creciendo junto a la compañía. Este sistema, que hoy es considerado de clase mundial, le permitió alcanzar la máxima cobertura nacional y actualmente está siendo replicado en los países de la región.

Bajo una fuerte política de exportación, la empresa fue situándose en una posición de vanguardia y continuó su proceso de internacionalización con el establecimiento de oficinas comerciales en Paraguay (1976) y Uruguay (1979). Un año más tarde, en 1980, Arcor inició su expansión productiva con la adquisición de Nechar S.A., una pequeña fábrica de golosinas ubicada en la localidad de Rio das Pedras, en el estado de San Pablo, Brasil. En esa misma década, en el año 1989, inició su actividad productiva en Chile con la adquisición de Alimentos Indal S.A.

Con una política de reinversión permanente, la empresa fue ampliando su número de unidades productivas con la adquisición y construcción de distintas plantas industriales en Argentina, Brasil, Chile y Perú.

A partir de 1993, Luis A. Pagani, el hijo mayor de Don Fulvio, asume la dirección de la compañía con una gran vocación de liderazgo. Bajo esta nueva conducción, Arcor logró una importante evolución en las diversas áreas de la compañía, reforzando la calidad, innovación, profesionalismo, integración, compromiso, ética y competencia que la caracterizan desde sus inicios.

Para reafirmar su decisión estratégica de posicionarse entre las principales empresas a nivel internacional, Arcor continuó reforzando el desarrollo de su modelo de distribución minorista y al mismo tiempo, potenció su programa de exportaciones.

Siguiendo con su política de expansión internacional, Arcor se consolidó como una de las empresas más importantes de alimentos de la región y el mundo. Se instaló con oficinas comerciales en, España (2002), Bolivia (2004), y China (2007). También continuó su internacionalización productiva con la inauguración de nuevas plantas industriales en diferentes partes del mundo, teniendo en la actualidad más de 40 y llegando con sus productos a más de 120 países.

En este sentido, como parte de su estrategia de crecimiento, Arcor desarrolló importantes alianzas y adquisiciones que le permitieron seguir evolucionando.

A fines de 2005 incorporó la empresa Benvenuto S.A.C.I., líder en productos alimenticios en el mercado argentino, con tradicionales marcas líderes como como La Campagnola, Nereida, BC, Salsati, entre otras.

Otro importante hito de esta etapa es la asociación entre Grupo Arcor y el grupo francés Danone (2005), a través de la cual unificaron sus negocios de galletas, alfajores y barras de cereal en Argen-

tina, Brasil y Chile, dando origen a una de las mayores empresas de galletas de América del Sur bajo una sociedad denominada Bagley Latinoamérica S.A.

Luego, en 2007, en sociedad con Grupo Bimbo, se creó Mundo Dulce con la inauguración de una planta en Toluca (México), para producir golosinas y chocolates para el mercado mexicano y de exportación. En 2010 se realizó una alianza estratégica con Coca-Cola a través de un *co-branding*, con el fin de desarrollar nuevos productos con originales combinaciones. A su vez, esta alianza, generó en 2019 la creación de Kamay Ventures, el primer fondo argentino de capital abierto a nuevas oportunidades y talentos.

Posteriormente, en 2015, Arcor selló junto a Bagley un acuerdo histórico, adquiriendo el 43% de las acciones de Mastellone Hermanos, una compañía argentina con más de 85 años de trayectoria, líder en la elaboración y comercialización de productos lácteos. En 2017 Grupo Arcor adquirió el 100% de Zucamor, empresa especializada en la elaboración de papel y cartón, con 7 plantas industriales en Argentina. Debido a esta conformación, la división *Packaging* de Grupo Arcor se destaca en el presente como una de las empresas de soluciones de empaque más importante del Cono Sur. Durante el mes de junio de 2018, siguiendo con la vocación internacional del grupo, se realizó un acuerdo con el Grupo Webcor, una de las mayores empresas de distribución de alimentos en Angola, para instalar una planta industrial de golosinas y galletas en dicho país.

Con todas estas nuevas adquisiciones y alianzas estratégicas, Arcor se consolida como un grupo con tres divisiones de negocios: Alimentos de consumo masivo, Agronegocios y Packaging.

El liderazgo de la compañía puede resumirse a partir de un conjunto de pilares que caracterizan su gestión:

- ✓ Una consistente política de exportación y de reinversión permanente de utilidades en desarrollos industriales, tecnológicos y comerciales.
- ✓ La construcción de un modelo de distribución exitoso que se replica en la región.
- ✓ La integración vertical de sus insumos estratégicos en la Argentina.
- ✓ La expansión de su importante patrimonio marcario.
- ✓ El desarrollo de una gestión sustentable a través de la cual ARCOR busca crear valor económico, social y ambiental.

A lo largo de su historia, la empresa fue generando capacidades que le permitieron avanzar y crecer implementando buenas prácticas para resolver los problemas, desarrollando una cultura favorecedora del trabajo en equipo y ubicando al aprendizaje como un valor fundamental.

Estas capacidades además de ubicar a Arcor en el paradigma de la calidad le han permitido generar ideas valiosas para el negocio y llevarlas a prácticas y acciones concretas que favorecieron la competitividad.

Según un estudio publicado por ESEADE (Welsh & De Arteché, 2016), Arcor debería favorecer la difusión del conocimiento a lo largo y a lo ancho de toda la empresa, generando una escucha activa de los aportes de todos y el compromiso de compartir ideas como valor cultural. El mismo informe revela que

la empresa se beneficiaría realizando acciones orientadas a la gestión del conocimiento organizacional, como, por ejemplo, contar con la codificación de las mejores prácticas y conocimientos, utilizando diferentes medios que complementen el diálogo cara a cara y el trabajo en equipo.

### ***Nestlé en el Mundo y en Argentina***<sup>12</sup>

Nestlé, nació en 1866 en Suiza cuando Henri Nestlé, químico de origen alemán, desarrolló una harina a base de leche y cereales tostados. Si bien consideraba a la leche materna como el mejor alimento para los bebés, creó un producto destinado a aquellos que no podían ser alimentados por sus madres y, de este modo, dio respuesta a la elevada mortalidad infantil de la época.

Hoy Nestlé es la Compañía líder mundial en: Cafés Solubles, Fórmulas Infantiles, Productos Lácteos, Bebidas Chocolatadas, Agua Mineral, Helados y Alimento para Mascotas. Posee 443 fábricas y 10000 productos diferentes, opera en 81 países, tiene 281.000 colaboradores.

Los productos Nestlé **llegaron** a la Argentina en las últimas décadas del siglo XIX, a través de las importaciones, especialmente de harina lacteada y leche condensada, pero es el 5 de mayo de 1930 cuando la compañía se establece formalmente en el país.

La permanente innovación de sus productos y las adquisiciones de nuevos negocios, contribuyeron significativamente en el crecimiento y desarrollo de Nestlé en la Argentina.

Además de su sede central, Nestlé opera con siete plantas ubicadas en distintas regiones del país, en donde trabajan más de 1900 personas. Su Misión principal, “Good Food, Good Life” busca brindar a los consumidores las opciones nutritivas más sabrosas en un amplio rango de categorías de alimentos y bebidas y ocasiones de consumo, a lo largo del día.

En cuanto a la cadena de valor explican que los alimentos y la nutrición son básicos para la salud y constituyen el núcleo de su negocio y su razón de ser. Como primera empresa mundial de Nutrición, Salud y Bienestar, creen que el futuro de su compañía está en ayudar a las personas a llevar una alimentación más saludable.

Dado que Nestlé es una compañía basada en principios, los Principios Corporativos Empresariales conforman los cimientos de todo lo que hacen. El cumplimiento de estos Principios y de las políticas específicas relacionadas con cada principio no es negociable por parte de los empleados y su aplicación es controlada y auditada con regularidad.

Esta compañía pone énfasis en la “Creación de Valor Compartido”, que es fundamental en la forma de hacer negocios de Nestlé. Se focaliza en áreas específicas de los negocios claves de la compañía –agua, nutrición y desarrollo rural– donde mejor puede crearse valor, tanto para la sociedad como para los accionistas.

Nestlé alinea su gestión de Recursos Humanos a la estrategia corporativa. Se hace mucho énfasis en el Comité de Dirección, quién es el encargado de la toma de decisiones. La gerencia de Recursos

<sup>1</sup> <https://empresa.nestle.es/es>

<sup>2</sup> Este ítem se desarrolla en base a una entrevista realizada a la Talent Manager & HR Business Partner Strategic Business Units de Nestlé

Humanos pertenece al comité de Dirección, lo que facilita la comunicación sobre cómo se encuentra la empresa y que acciones se toman en la gestión humana.

Cada uno de programas que se desarrollan dentro del área de Recursos Humanos “People Plan”, obedecen a la información que se obtiene de los planes tanto estratégicos como operacionales de la empresa. En cada una de estas etapas de generación de planes hace parte el área de Recursos Humanos, lo cual demuestra que tiene una estructura organizacional plana y flexible, además de una comunicación horizontal, lo que permite tener niveles de responsabilidad y objetivos claramente definidos.

El Área de Recursos Humanos demuestra capacidad para identificar los cambios en su entorno y cómo estos influyen en la ejecución de sus actividades y las necesidades del personal. Cuentan con una política que les permite adaptarse a los cambios que se presentan, además de darle herramientas a las organizaciones para responder de forma rápida y eficaz a los cambios. Tienen una comunicación fluida con cada uno de Gerentes de área, así como con la alta gerencia permitiéndole tener constante retroalimentación.

La estrategia desde el área de Recursos Humanos es generar una cultura que promueva el alto desempeño y el desarrollo, para lo cual el rol de los líderes es de fundamental importancia. Esta estrategia se revisa año a año. Este año tiene tres pilares: transformación de rrhh, acompañar el crecimiento del negocio, diversidad e inclusión gestión del conocimiento. Estos, están definidos por la organización como *“la persona que alinea, que desarrolla, que representa la organización”*. Este es uno de sus programas bandera ya que, en sus políticas, el desarrollo de los líderes y los talentos están al servicio de potenciar el futuro y la sustentabilidad del negocio (Nestle, 2011).

En cuanto a la política de desarrollo del personal, consiste en contratar a colaboradores dotados de una personalidad y de aptitudes profesionales que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la Empresa. Esto se observa a través de los diferentes planes que se ejecutan como son los de fortalecer las competencias de liderazgo de sus empleados, la creación de la universidad de Ventas, además de contar con un programa de desarrollo importante como es el club de destacados que les permite potenciar el trabajo de equipo, estrechar relaciones de trabajo y personales, mejorar la autoestima y estimular el sentido de pertenencia y la excelencia dentro de la entidad.

En referencia a la gestión de desempeño, el área de Recursos Humanos cuenta con el programa “Nestle Way” que tiene el objetivo de redefinir procesos, optimizarlos, trabajar mejor y donde se orienta a los colaboradores en el “cómo” lo tienen que hacer, logrando desarrollar un ciclo completo y continuo, donde se premia una combinación de objetivos cumplidos y la modalidad del cumplimiento. Por lo tanto, es una herramienta de comunicación que promueve el dialogo profundo en la compañía, entre el jefe y el colaborador.

En relación con el tipo de gestión de Recursos Humanos de Nestlé, se observa que se enmarca como “Sofisticada”, dado que sabe interpretar el contexto social, cuenta con credibilidad, decisión y participación en la planeación de la estrategia organizacional, tiene una visión sólida del negocio y su entorno además de ser partícipe no solo de sus actividades en Recursos Humanos sino de las necesidades y requerimientos del negocio, articula la propuesta de valor y sabe aprovechar la tecnología de negocio.

Se observa que han transcurrido de Expertos de Recursos Humanos a sofisticados mediante el proceso de aprendizaje organizacional implementado durante años de gestión. Esta área se preocupa por la satisfacción tanto del cliente interno como el externo. Al mismo tiempo consideran que es de suma

importancia el clima laboral, por lo que lo gestionan y miden. En cuanto al liderazgo, como factor clave de éxito, lo desarrollan constantemente, siendo esta organización, una verdadera escuela de líderes que entienden que el talento del personal es clave para la estrategia del negocio. Se ocupan de mantener y desarrollar la cultura organizacional diseñándola, gestionándola y evaluándola.

El rol predominante -según las categorías de Ulrich (1997)- en la gestión de Recursos Humanos de Nestlé es el de “Activista creíble” siendo el rol más sobresaliente y en el que se puede catalogar el estado en que se encuentran los gerentes del área de Recursos Humanos.

En cuanto al rol de “aliado del negocio” se observa a partir de la interpretación del contexto social, la funcionalidad con relación a la cadena de valor, la articulación de las propuestas significativas y el aprovechamiento de la tecnología del negocio.

El rol de “ejecutor operativo” se ve en la clara implementación de políticas de trabajo; el de “gestor del talento y diseñador organizacional” se detecta en partes, es decir, los programas de desarrollo de talentos impulsados por Nestlé demuestran la importancia que la empresa le asigna a dicha cuestión. No obstante, no se puede asegurar que los profesionales utilicen el prisma de diseñador organizacional para diseñar la organización, fomentar la comunicación y diseñar sistemas de compensaciones.

Finalmente, en relación con la gestión del Conocimiento, se estableció una cultura orientada a tal fin a través de diversos programas donde se fomenta el aprendizaje vivencial por sobre el aprendizaje en aula. Impulsan cultura de aprendizaje continuo de conocimientos técnicos y habilidades blandas. En contextos de cambios ponen foco en las habilidades más blandas (gestión de cambio, creatividad, gestión de equipo de manera virtual, tecnología digital, )

Entre estos programas se encuentran los de formación continua donde cada colaborador tiene conversaciones de desarrollo con sus People Managers para dialogar sobre necesidades de desarrollo relacionadas sobre requerimientos para los puestos actuales y puestos a futuro. A este proceso lo llaman Checking Conversations.

En referencia al proceso de desarrollo de talentos los People Managers conversan sobre el potencial de los colaboradores, asumiendo que todos tienen capacidad. De esta manera identifican el tipo de potencial de cada persona y en función de ello, se discuten planes de carrera y de desarrollo. Al mismo tiempo se hacen conversaciones cruzadas con las distintas unidades de negocios y funciones, conversaciones con los colaboradores sobre su potencial, intereses y motivaciones para obtener lo que denominan “fertilización cruzada de talentos”. Esto consiste en la detección del potencial de cada colaborador para lograr pasar a las áreas donde pueda desarrollarse, lograr movimientos laterales, crecimiento vertical, expandir el rol con nuevas posibilidades entre otras.

Finalmente se llevan adelante planes de carrera, programa de mentoring y de coaching, trabajo colaborativo y mejora continua siempre potenciando capacidades de crecimiento integral y reconociendo el desempeño de los colaboradores como clave para el éxito organizacional.

### ***Metodología***

El tipo de investigación utilizado es el exploratorio con diseño documental. Se tomaron fuentes bibliográficas de tipos académicas, escritas y digitales, además de datos e informaciones públicas disponibles en los sitios institucionales de las organizaciones bajo estudio, junto a una entrevista realizada a un alto mando de Recursos Humanos de una de ellas.

La metodología empleada se define como un método no estructurado que reviste cierta utilidad en la discusión académica de ideas en la que no es imprescindible la recopilación de datos primarios. Por lo tanto, es probable la existencia de cierto trecho entre la información -recopilada e interpretada- respecto de la realidad del tema estudiado, siendo posible realizar algunas generalizaciones concernientes a la cuestión bajo análisis. Asimismo, es menester considerar que algunas compañías suelen publicar informaciones e incluso omitir datos, con el fin de que éstos no dificulten su reputación en el mercado.

Para poner a prueba la hipótesis de trabajo se tomaron en cuenta las informaciones públicas de dos empresas radicadas en la Argentina: Arcor y Nestlé. La primera de ellas es la empresa alimenticia más emblemática de la Argentina. La segunda, es una de las empresas alimenticias más relevante a nivel global.

En base a la comparación de las estrategias empleadas por ambas firmas en función de la revisión bibliográfica realizada, se obtuvo información relevante sobre la gestión del conocimiento para finalmente conocer si esta actividad permite a las industrias alimenticias argentinas alcanzar ventajas competitivas que optimicen la gestión de los recursos humanos.

Finalmente, y a los fines de proveer al estudio de un marco apropiado, se han tomado los autores más relevantes en cuanto a los tópicos gestión del conocimiento, innovación, ventajas competitivas e industria alimenticia argentina.

### ***Conclusiones***

Tal como puede observarse en párrafos anteriores, las empresas Nestlé y Arcor han hecho uso de diferentes prácticas de la Gestión del Conocimiento, con matices propios las que se encuentran contextualizadas por sus propias culturas organizacionales.

Según se ha visto, el conocimiento tácito es posible difundirlo a través de modelos sincrónicos de comunicación. En tanto, el conocimiento explícito puede ser articulado, codificado y almacenado en algún tipo de medio y es útil para compartirse en forma de datos, fórmulas, procedimientos y principios.

En pos de lograr liderazgo en la industria alimenticia, ARCOR ha hecho esfuerzos sostenidos a lo largo de su historia con el objeto de promover una política de exportación y de reinversión permanente. También es clave para entender las razones de su éxito cómo la compañía ha sabido alcanzar la integración vertical de sus insumos estratégicos como también la expansión de su patrimonio marcario y la búsqueda para crear valor económico, social y ambiental.

A lo largo de su historia, la empresa fue generando capacidades que le permitieron avanzar y crecer implementando buenas prácticas para resolver los problemas, desarrollando una cultura favorecedora del trabajo en equipo y ubicando al aprendizaje como un valor fundamental. Dicha estrategia le ha permitido a ARCOR llevar adelante propósitos que la han convertido en una empresa competitiva a nivel regional. Sin embargo, tal como se observó en el estudio en el estudio publicado por ESEADE elaborado por Welsh & Arteché (2016), la compañía debería favorecer la difusión del conocimiento en todas las áreas funcionales, promoviendo una escucha activa de todo el personal y con ello favoreciendo el compromiso de compartir ideas como valor cultural. Lo citado será posible utilizando diferentes medios que complementen el diálogo cara a cara y también el trabajo en equipo en todas las áreas en las que dicha práctica pueda ser posible.



Por otro lado, NESTLÉ se caracteriza por desarrollar un enfoque basado en Principios Corporativos, cuyo cumplimiento es auditado con regularidad. Una de las características más destacables de la compañía es el énfasis en la “*Creación de Valor Compartido*” tanto para la sociedad como para los accionistas. Por otro lado, el Comité de Dirección circunscripto dentro de la Gerencia de Recursos Humanos, promueve la comunicación interna por intermedio de reportes del estado de la organización y también de las acciones que se implementan respecto de la gestión humana.

El Área de Recursos Humanos demuestra capacidad para identificar los cambios en su entorno y cómo estos influyen en la ejecución de sus actividades y las necesidades del personal. Para ello, se garantiza una comunicación fluida con cada uno de Gerentes de área, así como con la alta gerencia permitiéndole tener constante retroalimentación. Asimismo, promueven la escucha activa a través del programa “Every day Coaching” donde se capacita a todo el personal.

El plan estratégico adoptado por Nestlé demuestra que el resultado de la gestión ha pasado de la calificación de Expertos de Recursos Humanos a Sofisticados mediante el proceso de aprendizaje organizacional implementado durante años de gestión. Es por ello que el área de Recursos Humanos se preocupa por la satisfacción tanto del cliente interno como el externo.

El rol predominante -según las categorías de Ulrich (1997)- en la gestión de recursos humanos de Nestlé es el de “Activista creíble” siendo el rol más sobresaliente y en el que se puede catalogar el estado en que se encuentran los gerentes del área de recursos humanos. En cuanto al rol de “aliado del negocio” se observa a partir de la interpretación del contexto social, la funcionalidad con relación a la cadena de valor, la articulación de las propuestas significativas y el aprovechamiento de la tecnología del negocio.

Finalmente, en relación con la gestión del conocimiento, se estableció una cultura orientada a tal fin a través de programas de formación continua, desarrollo de talentos, planes de carrera, trabajo colaborativo y mejora continua siempre potenciando capacidades de crecimiento integral y reconociendo el desempeño de los colaboradores como clave para el éxito organizacional.

Las percepciones acerca del tipo de conocimiento se determinan a través de los valores y las normas. Así, la cultura determina lo que *un grupo define como conocimiento relevante*, lo cual afecta directamente al tipo de conocimiento en el que se concentra un grupo de trabajo. A partir de ello, resulta clave partir de este dato y ver si la cultura que se va generando a la par es propicia para transferir e intercambiar conocimientos.

La principal misión de la gestión del conocimiento es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones. La clave estaría en crear una cultura del conocimiento.

La gestión del conocimiento rinde sus frutos cuando las organizaciones no se apoyan únicamente en soluciones tecnológicas; por el contrario, se debe reconocer la importancia del factor social y de las conexiones humanas que se necesitan para compartir el conocimiento.

Según Michael Porter (1980) la ventaja competitiva tiene relación directa con el concepto de valor, el cual debe analizarse respecto de su rentabilidad a mediano o largo plazo sin perder de vista la manera de perpetuar dicho valor que es el que le permitirá a la organización ser líder indiscutida en el merca-

do. La ventaja competitiva se vincula directamente con el valor que una empresa es capaz de generar, siendo éste lo que los clientes estarán dispuestos a pagar.

Tanto en el caso de Arcor como en el de Nestlé no quedan dudas que ambas organizaciones se esfuerzan desde su fundación en la creación de valor. Ciertamente el liderazgo en costos es una de las opciones válidas empleadas por las firmas bajo estudio, sin embargo, también existen pruebas suficientes que demuestran que su actual situación y *market share* devienen de la aplicación de estrategias sostenidas de diferenciación que culminan con la creación de ventajas competitivas difíciles de imitar por sus competidores.

Considerar la gestión de conocimiento como una estrategia corporativa, es en parte vital para garantizar diferenciación y competitividad. Tanto Arcor como Nestlé hacen esfuerzos diarios para garantizarlo.

Una de las contribuciones del presente artículo ha sido clarificar la cuestión relacionada con las dimensiones del capital intelectual. La propuesta simplifica la clasificación de Bontis *et al.* (2000) de capital humano, relacional y estructural, considerando sólo dos dimensiones de capital intelectual: el capital humano, asociado al conocimiento tácito y el capital estructural asociado al conocimiento explícito. En otras palabras, se podría sostener que la Gestión del Conocimiento plantea el desafío de considerar al conocimiento como patrimonio y fortaleza, debido a su contribución para la concreción de ventajas competitivas y la concreción de valor para la empresa y la sociedad.

La hipótesis de trabajo planteada en el presente trabajo sostiene que la gestión del conocimiento permite a las industrias alimenticias argentinas alcanzar ventajas competitivas que optimizan la gestión de los Recursos Humanos. La misma ha podido ser verificada en función de los resultados corporativos de las empresas bajo estudio que fueron expuestos a lo largo del presente documento.

Para concluir podemos sostener que la gestión del conocimiento en empresas multinacionales del rubro alimenticio es fundamental. Las organizaciones deberán generar una relación empática con sus empleados para garantizar que estos entreguen sus conocimientos y de esa manera, fomentar un entramado de retroalimentación constante que permita expandir valor y criterios de competitividad corporativa a largo plazo.

## **Referencias**

- Arceo Moheno, G. (2009). El impacto de la Gestión del Conocimiento y las tecnologías de información en la innovación. . *Tesis Doctoral* . España: Universitat Politecnica de Catalunya.
- Banco Mundial. (15 de octubre de 2019). *www.bancomundial.org*. Obtenido de *www.bancomundial.org*: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Bauman, Z. (2010). *Discurso Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades*. España.
- Blas, L. (2009). Gestión del Conocimiento ¿De qué estamos hablando? *Petrotecnia*, 12-26.
- Botero Escobar, N. (Julio - Diciembre de 2007). Gestión del conocimiento para la administración del recurso humano. Estado del Arte. *Anagramas*, 6(11), 59-72.

- Bueno Campos, E. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management). *Dialnet*, 21-54.
- Cancillería Argentina. (11 de febrero de 2020). *chous.cancilleria.gob.ar*. Obtenido de *chous.cancilleria.gob.ar*: <https://chous.cancilleria.gob.ar/userfiles/Ind.%20Alimentos.pdf>
- Christensen, C., Raynor, M., & Mc Donald, R. (01 de diciembre de 2015). *Harvard Business Review*. Obtenido de *hbr.org*: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Cuestas Santos, A. (2016). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Drucker, P. (Enero - Junio de 1994). Empresa y la Crisis Actual en México. La nueva sociedad de organizaciones. *Revista Gestión y estrategia*(5), 129-138.
- Keraminiyage, K. P., Amaratunge, R D. G. y R. Haigh. (2020). *A literature review on knowledge management, facilities management and their potential interrelationships*. Recuperado el 2020, de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=74>
- Lengnick Hall, M.; Lengnick Hall, C.; Andrade, L.; Drake, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Macías Gelabert, C.; Aguilera Martínez, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios gerenciales*, 28(123), 133-148.
- Martínez, R. H. y Guerrero G. G. . (2009). *Introducción a las ciencias sociales*. . México: Cengage Learning Editores. .
- Nestlé. (2011). Los Principios de Gestión y Liderazgo de Nestlé.
- Newell, S.; Robertson, M.; Scarbrough, H.; Swan, J. . (2002). Managing knowledge Work. En G. Arceo Moheno, *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de la información en la innovación. (Tesis Doctoral)*. New York.: Ed. Palgrave McMillan.
- Nonaka, I. y Toyama, R.,. (2004). Knowledge Creation as a Synthesizing Process . En H. Takeuchi, & I. Nonaka, *Hitotsubashi on Knowledge Management, Wiley and Sons*. New Jersey.
- Nonaka, I.; Konno, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. . En G. Arceo Moheno, *El impacto de la Gestión del Conocimiento y las tecnologías de información en la innovación. Tesis Doctoral* (págs. pp. 40-54.). California Management Review. Vol. 40, No. 3.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company, How Japanese companies create the dynamics of innovation. En N. Tanaka, *Creación del Conocimiento: la Gestión del Conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación*. Oxford University Press.
- Núñez Paula, I. (2004). *Scielo*. Recuperado el 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000300004&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000300004&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Paniagua Arís, Enrique & Ayuso, Belen & Rubio, Fernando & Campos, Manuel & Carrasco, Andrés & Palma, Jose & Ruiz, Marina & Fernandez-Breis, Jesualdo & Béjar, Rodrigo & Botía, Juan & Hernansaez, Juan & Águila, Isabel. (2007). *La Gestión Tecnológica del Conocimiento*. Murcia: Universidad de Murcia.

Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. . ( 2001). *Administre el conocimiento*. . México: Prentice Hall.

R. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. . (1991). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

RAE. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*.

Ramírez, A. (2009). *Scielo*. Recuperado el 2020, de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1025-55832009000300011](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-55832009000300011)

Rosillo Cascante, L. (2015). La motivación ¿es responsabilidad del empleado o del empleador? Catalunya.

Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6).

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. . Buenos Aires: Granica.

Tanaka, N. (2008). Creación del Conocimiento: la Gestión del Conocimiento en organizaciones japonesas como sistema de innovación. *V Jornadas de Sociología de la UNLP Universidad Nacional de La Plata*. La Plata, Argentina: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

Vicente B., L. (2014.). *Introducción al Estudio sobre el Conocimiento Sensible y la Experiencia*. . España: EDITUM – Ediciones de la Universidad de Murcia. .

Welsh, V., & De Arteche, M. (2016). *Estructura y cultura en ARCOR : Impacto en la Gerencia del conocimiento organizacional*. Buenos Aires: Eseade.

## *Generaciones poblacionales de la Era Digital en la Policía Federal Argentina*

*Juan Carlos Hernández<sup>1</sup> y Francisco José Mojica<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Comisario General, Licenciado en Ciencia Política y de Gobierno; Especialista en Historia Política Argentina y en Prospectiva Estratégica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, UCES de Buenos Aires; docente universitario. Es Jefe de la Policía Federal Argentina.

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Humanas de la Universidad de París V “René Descartes” con postdoctorado en Prospectiva y Estrategia; docente universitario. Es Director del Doctorado en Administración y Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

## **Resumen**

La Policía Federal Argentina (PFA) es una Institución Civil Armada con 200 años de historia que cumple funciones duales como Policía de Seguridad y Auxiliar de la Justicia Federal. En 2020 se construyó el Plan Estratégico Institucional (PEI) con horizonte al 2030, en cuyo marco se indagó respecto a la población que compone las filas de esta Institución, determinándose que, el 45 por ciento de dicho recurso humano, no supera los 35 años. Este dato originó el interés por estudiar las propias particularidades que presentan dichas generaciones de la Era Digital, donde se incluyen los llamados *millennials* y los *centennials*.

Se presentan los resultados de las encuestas online realizadas durante los meses de julio y agosto de 2020, como parte de los datos producidos en la fase 1 de la investigación, destacándose la participación efectiva de un 64 por ciento (9.904 de 15.424 encuestados posibles) de la población objetivo, llamados jóvenes -miembros de la PFA hasta 35 años de edad, tanto los plenamente activos como quienes están en etapa de instrucción-. Asimismo se presentan los resultados del Estudio de Caso con treinta y dos (32) unidades de registro aplicados a los jóvenes como fuerza laboral activa en su entorno personal, familiar y laboral.

El desarrollo de esta investigación cuenta con el trabajo colaborativo y soporte central de la Universidad Externado de Colombia por intermedio del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva.

## **Palabras clave**

Generaciones poblacionales de la Era Digital; fuerza laboral juvenil; Fuerzas de Seguridad; Policía Federal Argentina

## **Introducción**

La República Argentina es un territorio con una superficie total de 3.761.274 km<sup>2</sup>, localizado en el cono sur de América. Por su extensión –que corresponden al Continente Americano; al Continente Antártico (incluyendo las Islas Orcadas del Sur) y las islas australes (Malvinas, Georgias del Sur y Sandwich del Sur)- ocupa el cuarto lugar entre los países americanos (después de Canadá, Estados Unidos y Brasil) y es el séptimo a nivel mundial (Casa Rosada Presidencia, 2020).

Argentina frente al mundo tiene claros componentes estratégicos diferenciadores. Es un país con extenso y productivo territorio; con importante volumen de recursos naturales renovables y no renovables; su riqueza en recursos naturales provee servicios ecosistémicos esenciales para el funcionamiento y desarrollo de la sociedad en beneficio directo para la producción de alimentos, la provisión de agua, energía, recursos genéticos, entre otros. Asimismo, se abastecen servicios intangibles vinculados al sentido de pertenencia, la recreación, el goce estético y otros de carácter cultural. Se suma, un invaluable capital empresario por excelencia y, un numerario de recursos humanos destacados en diferentes ámbitos sociales, económicos, políticos, culturales, ambientales, organizaciones y tecnológicos en el entorno local, regional y global. Históricamente es un “pueblo” acogedor de migrantes de todo el mundo.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos registra una proyección de población para 2020 estimada en 45.376.763 habitantes (INDEC, 2020). La organización política, territorial y administrativa del país, originaria de la Constitución Nacional promulgada en 1853 y reformada por última vez en agosto de 1994, corresponde a un Estado Federal cuya forma de gobierno es una democracia representativa, republicana y federal, organizada en tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Dicho Estado Federal se encuentra constituido por 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), sede del gobierno nacional.

Como parte del gabinete de la Administración Pública Nacional, el Ministerio de Seguridad, trabaja para el cumplimiento de la seguridad como un derecho de toda la población. Sus esfuerzos se centran en la prevención del delito, la investigación del crimen organizado, la respuesta efectiva del Estado ante el delito complejo y el cuidado de todas las personas que quieran habitar el suelo argentino (Ministerio de Seguridad, 2020).

Este Ministerio está integrado por cuatro Fuerzas de Seguridad de la Nación: Gendarmería Nacional, Prefectura Naval Argentina, Policía de Seguridad Aeroportuaria y, la Policía Federal Argentina. La Ley N° 18.711 de junio de 1970, determina las competencias con misiones, funciones y jurisdicciones para cada una de estas Fuerzas.

La Gendarmería Nacional, es una Fuerza de naturaleza militar que cumple la misión y funciones en el marco de Seguridad Interior, Defensa Nacional y apoyo a la Política Exterior. La Prefectura Naval Argentina, es la autoridad marítima cumpliendo funciones de policía de seguridad de la navegación, prevención del orden público, protección ambiental, policía judicial, auxiliar aduanera, migratoria y sanitaria. La Policía de Seguridad Aeroportuaria, resguarda y garantiza la Seguridad Interior en el ámbito jurisdiccional aeroportuario (Hernández, 2019).

Específicamente, la Policía Federal Argentina (PFA) es una Institución con orígenes en sus funciones que data de 1821. En esos momentos aún sin existir el Estado Nacional, el gobierno de Buenos Aires creaba por Ley (24 de diciembre de 1821) el Departamento General de Policía que absorbía las funciones en materia de seguridad que tenía el Cabildo, como “un organismo vertical y organizado que dio forma material a lo que se llama Policía de Estado que luego evolucionaría para ser la Policía Federal Argentina” (Policía Federal Argentina, 2020).

Su evolución en las últimas décadas del siglo XIX marcó importantes avances. En 1880, mediante la Ley de Federalización de la Ciudad de Buenos Aires, los servicios policiales urbanos fueron transferidos al Poder Ejecutivo Nacional que los reorganizó en una “Policía de la Capital”, y circunscribió su jurisdicción al ámbito de la Capital Federal. No obstante, paulatinamente asumió funciones propias de un organismo de Seguridad Federal, tales como la Custodia Presidencial y Seguridad del Estado. En el año 1943 se crearon las primeras Delegaciones Federales y el 9 de diciembre de 1944 el Poder Ejecutivo Nacional aprobó un Estatuto que convertía a la Policía de la Capital en Policía Federal Argentina, entrando en funciones el 1° de enero de 1945.

Desde 2016, se ha operado una transformación en la Policía Federal que responde a una evolución natural de las funciones adquiridas desde 1944. Esta transformación ha orientado su camino hacia la federalización absoluta de sus servicios especializando la jurisdicción en los delitos de carácter federal, la lucha contra el narcotráfico y el crimen organizado.

El año 2021 representa el momento memorable de 200 años de la PFA como unidad funcional al servicio de la República Argentina. Un órgano que ejerce el poder para cumplir una función pública como parte de la cultura de la sociedad, siempre respondiendo “a la idea de Policía, de fin social, cuya meta es el bien común y, la idea de Derecho, cuya meta es la justicia” (Fentanes, 1979, p. 17).

Actualmente, la estructura orgánica se compone por el Comando de Jefatura y Subjefatura. En el nivel direccional, cada órgano tiene a su cargo la gestión funcional de su área, compuesto actualmente por dieciséis Superintendencias y tres Direcciones Generales Autónomas, a través de las cuales se materializa el cumplimiento de la misión Institucional.

## ***1. Plan Estratégico Institucional al 2030 y estudio de las generaciones poblacionales de la Era Digital***

Desde febrero del 2020 se inició el proceso de diseño y construcción del Plan Estratégico Institucional (PEI) al 2030, con un interés centrado en contextualizar cómo accionar en perspectiva y en prospectiva frente a las coyunturas del ejercicio misional, enmarcados en entornos dinámicos, de desafíos y de incertidumbres característicos del siglo XXI, frente a los cuales la Institución no puede vivir ajena y en contrario debe estar a la vanguardia dando respuestas innovadoras y de adaptabilidad.

En este proceso de Planificación Prospectiva Estratégica, se develó el interés por indagar sobre las generaciones poblacionales activas en la Institución. Del total de miembros de la Institución, se determinó que actualmente el 45 por ciento, tienen una edad no superior a 35 años, a quienes en adelante llamamos “jóvenes”. Dicho porcentaje equivale a 15.424 efectivos, de los cuales 13.406 ejercen a la fecha alguna actividad laboral y los llamamos “fuerza laboral activa” y, 2.018 son jóvenes quienes están a la fecha, en etapa de instrucción y formación, y los llamamos “estudiantes”.

Para el caso específico de la Institución, esta cifra de jóvenes será un dato creciente en la medida de incorporación de nuevo personal. Este incremento se dará, toda vez que las edades de ingreso a las escuelas de instrucción y formación oscilan entre los 17 y 35 años. Para el caso de la Escuela de Suboficiales, se accede con 19 años de mínimo y un máximo de 35 años; a la Escuela de Oficiales se accede con 17 años de mínimo y un máximo de 25 años y, a la Escuela de Inteligencia se accede con 18 años de mínimo y un máximo de 28 años.

Ante esta situación la Jefatura de la PFA impulsó esta investigación desde el mes de junio, que resulta inédita para las Fuerzas Armadas y/o de Seguridad en el ámbito de América Latina, la cual busca profundizar el conocimiento sobre las propias particularidades que caracterizan a estos grupos poblacionales y cómo éstas se pueden emplear efectivamente para el cumplimiento de los objetivos descritos en el Plan Estratégico Institucional al 2030.

El proyecto de investigación se planteó en 2 fases. La Fase 1 denominada: “estudio en perspectiva” –ejecutado durante el año 2020- y, la fase 2: “estudio prospectivo al 2030” -a ejecutarse durante el año 2021-.

En la fase 1, se buscó dar respuesta a la pregunta: ¿Qué implica para el cabal cumplimiento de la misión Institucional contar con un 45% de miembros activos como fuerza laboral pertenecientes a las generaciones poblacionales de la Era Digital en la Policía Federal Argentina? utilizando como instrumentos de registro en la producción de datos, dos encuestas online y un estudio de caso con treinta y dos (32) unidades de registro.

El estudio de caso tiene como propósito sistematizar la información recolectada de jóvenes pertenecientes a diferentes cuadros de la fuerza, su círculo familiar, de amigos, de actividad de trabajo, entre otros.

En la fase 2, se intenta responder: ¿Cómo capitalizar el accionar de la fuerza laboral perteneciente a las generaciones de la Era Digital hacia el cabal cumplimiento tanto de la misión como de la visión Institucional de la Policía Federal Argentina al 2030? utilizando como instrumentos de registro, metodologías de los Estudios de Futuros con énfasis en la Prospectiva Estratégica.

Para las 2 fases, los objetivos generales se enmarcan en:

- Fundamentar en perspectiva, la situación en diferentes ámbitos del Ser, Estar y Proceder de las y los jóvenes pertenecientes a las generaciones de la Era Digital como miembros de la PFA.
- Determinar cómo capitalizar el accionar de la fuerza laboral perteneciente a las generaciones de la Era Digital hacia el cabal cumplimiento de la misión y en especial, de la visión al 2030.



Los objetivos específicos corresponden a:

- Detallar las condiciones de la sociedad del conocimiento del siglo XXI de afectación directa e indirecta para el cabal cumplimiento misional de la PFA.
- Describir las características de las generaciones poblacionales de la Era Digital.
- Establecer los aportes que las y los jóvenes pueden incorporar a la consecución del Plan Estratégico Institucional al 2030 como fuerza laboral actual y potencial.

Por lo anteriormente expresado, en el presente escrito, se presenta el desarrollo y los resultados de las encuestas online y el estudio de caso de la fase 1.

En adelante se describen los títulos de la PFA y el accionar de la fuerza laboral juvenil, detallando la misión Institucional y la visión al 2030; el marco conceptual de las generaciones poblacionales de la Era Digital, con énfasis en los ámbitos del **Ser, Estar y Proceder** como marco referencial de la fase 1; la metodología utilizada; la planeación y aplicación efectiva con los resultados de las encuestas online y, finalmente las conclusiones.

El isotipo de este estudio de investigación se muestra como anexo N° 1.

## **2. La PFA y el accionar de la fuerza laboral juvenil**

El Plan Estratégico Institucional (PEI) al 2030 de la PFA se cimentó en la misión, el nuevo paradigma “estar delante de” y la visión Institucional. El soporte esencial del mismo, está en la trayectoria acumulada de 199 años de servicios, las *core competences*, las tendencias globales en materias que atañen y el interés desde la Jefatura de estar a la vanguardia frente a los desafíos actuales y potenciales.

La **misión** de la PFA se regula por la Ley Orgánica N° 333/58, cumpliendo funciones de Policía de Seguridad y Judicial en el territorio de las Provincias y Capital de la Nación, dentro de la jurisdicción del Gobierno Nacional.

Como Policía Judicial, es el auxiliar natural de las y los Magistrados del Fuero Federal para investigar los delitos que corresponden a su competencia. Como Policía de Seguridad, custodia y protege a las y los funcionarios y bienes del Estado Nacional de conformidad con el “Sistema de Protección de Estado” y comprende a los niveles superiores del Poder Ejecutivo Nacional, a Magistrados del Poder Judicial y del Ministerio Público de la Nación, y demás personalidades de relevancia y ex Mandatarios. Asimismo, la PFA ejerce funciones de Seguridad Ciudadana en el marco del “Esfuerzo Nacional de Policía” demarcado en la Ley N° 24.059, contribuyendo a garantizar la vida, libertad y patrimonio de los habitantes del territorio nacional en aquellos puntos donde fuere necesario apoyar la tarea que llevan adelante las Policías Provinciales, con pleno respeto de las autonomías de los Estados locales y de sus instituciones (PEI, 2020).

Este dualismo funcional, como Policía de Seguridad y Auxiliares de la Justicia Federal ejercido durante 199 años, denota *core competences* (competencias esenciales) las cuales se pueden denominar como “marcas registradas de la PFA”, donde las actitudes y capacidades de su máximo baluarte “el recurso humano” atañen múltiples calificativos derivado de las habilidades y experiencia demostrado vehementemente; sumando el uso e implementación de recursos de apoyo logístico y tecnológicos, configurando así el actual y destacado accionar de la Institución tanto a nivel nacional como internacional.

En la configuración al interior de la Institución, ha surgido un nuevo paradigma, un nuevo modelo para “estar delante de”, tanto para ser el órgano rector de la investigación criminal como el mayor e

incremental posicionamiento como garantes de la Seguridad de Estado con el pleno despliegue por todo el territorio de la Nación. Una conceptualización enmarcada en la **visión** Institucional, la cual no aboca por una materia determinante adicional o disminuida a las existentes, al contrario, el seno de la unidad funcional de la PFA se conserva y fortalece pero así también se profundiza, tal como se señala:

La Policía Federal Argentina hacia el 2030 valora y reafirma su identidad histórica, asentándose en su realidad técnica/operativa y potencialidad cualitativa en toda la extensión del territorio nacional. Así buscaremos ser la agencia de élite entre las fuerzas federales y destacada auxiliar de la justicia, alineada con las políticas públicas en materia de Seguridad de Estado instrumentadas por el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Seguridad de la Nación, con el afán de empoderarnos crecientemente en el cabal cometido de nuestra misión organizacional (PEI, 2020)

Los ejes temáticos que dibujan la arquitectura institucional del PEI son: los recursos humanos; la ciencia tecnología e innovación; la labor operacional; la legislación procedimental y normativa y, la logística institucional. Especialmente y resultado de aplicación del instrumento de prospectiva: el análisis estructural, se identificó a los recursos humanos y, la ciencia, tecnología e innovación como los ejes predominantes en el camino hacia el 2030 para alcanzar los propósitos visionales de la Institución. Condición que hace necesario indagar sobre estos recursos humanos como fuerza laboral actual y potencial.

### **3. Marco conceptual: Generaciones poblacionales de la Era Digital**

El concepto en sí de generación humana es muy diverso. Una expresión admitida como fenómeno social con enfoques y perspectivas planteadas por varios autores. Leccardi y Feixa (2011) describen cómo el término “generación” se utiliza de diferentes formas en distintas disciplinas, en la sociología, en la etnología, en la demografía; sin embargo y sin considerar los diferentes significados por autores individuales, en la sociología se relaciona con la idea de “duración común” (p. 14).

En las investigaciones del sociólogo húngaro Karl Mannheim (1893-1947) de influencia en las primeras décadas del siglo XX y en sus aportes a la *Teoría de las Juventudes*, describe el concepto de generación donde su configuración, no es compartir la fecha de nacimiento sino parte del proceso histórico que los jóvenes de igual edad-clase comparten (la generación en sí) (Leccardi y Feixa, 2011, p. 17).

Así, las generaciones vinculan los tiempos de la existencia humana unidos con los cambios sociales, derivados de la presencia de acontecimientos que rompen con la continuidad histórica y marcan un periodo anterior y un periodo posterior.

Con la cuarta revolución industrial de hoy, se transita hacia la total digitalización y los procesos automatizados demarcando un paradigma que se afronta a nivel global. La innovación y los usos de la información para generar conocimiento es una de las principales condiciones con las cuales han crecido los grupos poblacionales nacidos en promedio desde los años 90 del siglo XX, derivando en formas, estilos y particularidades en su accionar y de la mano de la circulación de información global, quienes en conjunto se denominan como generaciones de la Era Digital.

Este accionar se torna diferente respecto al **Ser**, **Estar** y **Proceder** de las generaciones anteriores, en especial, en sus capacidades, habilidades y características particulares en el quehacer diario, los intereses personales y profesionales, el grado de compromiso laboral, las aspiraciones, entre otros, lo que se estima impacta directamente en el ejercicio de actividades de trabajo.

Las generaciones de la Era Digital se conforman por los llamados *millennials* (jóvenes en edades a hoy hasta 35 años) y los llamados *centennials* (jóvenes en edades a hoy hasta 22 años). Los datos de

diferentes estudios como el Banco Mundial (2019) estiman que al 2030, las dos terceras partes de la fuerza laboral global estará en poder de la población *millennials*.

Desde las dos últimas décadas del siglo XX se marca una referencia de poblaciones generacionales, lo cual se aduce entre otros, como consecuencia de la velocidad en los cambios, los impactos y la propia dinámica social y cultural y causa directa del desarrollo tecnológico actual. En concreto para esta investigación se hace referencia a los grupos poblacionales de la llamada generación *Y* o *millennial*, de la llamada generación *Z* o *centennial*.

En general, no se reconoce una limitación específica entre la fecha del inicio y fin de una generación y otra, no obstante, se identifican características particulares entre éstas, por conductas, motivaciones, intereses, anhelos, entre otros aspectos.

La generación *Y* o *millennial* está conformada por jóvenes nacidos entre 1980 y los últimos años del cambio de siglo (varios autores señalan como fecha de corte, el año 1995). Manpower Group (2018) con base en datos de la ONU refiere este término a “aquellas personas nacidas entre 1980 y 1995, que hoy tienen entre 21 y 36 años” (p. 2). Hoy en día su edad no es superior a 35 años, promedio. Su accionar en la sociedad tiene el impacto de la tercera revolución industrial con las tecnologías de la información y las comunicaciones. La generación *Z* o *centennial* está conformada por jóvenes nacidos desde 1996 y hasta 2010. Hoy en día su edad no es superior a 22 años. Su accionar en la sociedad tiene el impacto de la tercera y cuarta revolución industrial: tecnologías de la información y las comunicaciones sumado a la digitalización<sup>1</sup>.

Ambas generaciones presentan particularidades distintivas, lo cual en compendio de diferentes estudios a nivel global y local y por referenciar fuentes como ManpowerGroup, Accenture, Banco Mundial y referido a la llamada generación *millennial* como fuerza en el mercado de trabajo se identifican así:

- **La rápida adaptación a diferentes entornos:** constante interés por el movimiento tanto en el entorno de sus actividades personales como laborales, desarrollando una importante capacidad de adaptación.
- **La comprensión del uso e implementación de la tecnología:** por la incorporación constante de las tecnologías como parte de su diario vivir, tienen la destreza para transformar la múltiple y variada información circulante en el medio, en conocimiento, permitiendo apoyar la gestión de las propias unidades productivas inmersas en cambios veloces y de gran alcance.
- **La agilidad en la búsqueda de soluciones a situaciones adversas:** navegan por escenarios cambiantes de desafíos y retos, lo que les permite ligereza en dar respuesta a condiciones antagónicas en sus actividades de trabajo.
- **La creatividad e innovación propositiva:** con capacidad de explorar y explotar la información circulante en la red y sus propios conocimientos hacia la creación de opciones alternativas de mejora continua y crecimiento en sus propias actividades de trabajo.
- **El emprendimiento:** en su cotidianidad son autodidactas utilizando los recursos tecnológicos

---

<sup>1</sup> Para Argentina específicamente, el BID-INTAL (2017) realizó una investigación de la generación *millennial* ejecutada durante el mes de marzo de 2017, la cual incluyó 600 encuestas en hogares con jóvenes de entre 18 y 34 años en áreas geográficas de CABA, Gran Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Mendoza y Tucumán. En este estudio y con base en datos del último censo del INDEC de 2010 “los jóvenes entre 18 y 34 años suman un total de 11.536.600 personas y representan al 28,75% de los habitantes del país (sobre un total de 40.117.096 argentinos)” (Basco y Carballo, 2017, p. 28).

como apoyo en el aprendizaje, acciones que trasladan con facilidad a sus actividades de trabajo

- **La activa interacción social:** la propia conectividad permanente con la información circulante, en especial por la web y las redes sociales, las y los hacen ser abiertos y participativos en los diferentes ambientes sociales.
- **La firmeza en la determinación hacia el cumplimiento de objetivos:** muestran en general una actitud proactiva y de confianza para asumir metas y alcanzar los objetivos designados como parte de sus actividades de trabajo unido a hacerlo con efectividad (con eficacia y eficiencia).
- **El trabajo en equipo:** disposición de interactuar con compañeros, escuchar y con interés de expresar sus apreciaciones.
- **La motivación a la acción y ejecución de labores:** con una importante actitud receptiva para “hacer” y dar cumplimiento a tareas asignadas.

En otro contexto, referido a la velocidad, alcance e impacto de las tecnologías en las y los jóvenes y el mercado de trabajo, se reconoce cómo hay un impacto muy significativo en el accionar de las diferentes generaciones, en el propio desarrollo como seres humanos a nivel individual y como parte del colectivo social y en especial, su formación académica y participación en el mercado de trabajo.

¿Y cómo permean estos factores de velocidad, alcance e impacto a las y los jóvenes?<sup>2</sup>

Los efectos de la tecnología en el mundo del trabajo básicamente se concentran en dos aspectos como lo señala el informe del Banco Mundial (2019), de una parte en el cambio de habilidades en la población interviniente y, de otra parte, en los nuevos modelos de negocios en donde:

La inversión en los recursos humanos desde la educación y el conjunto de garantías para fortalecer la protección social de la población trabajadora, es una garantía de una inclusión social. El objetivo se demarca en contar con recursos humanos preparados, en mercados competitivos sobre la base de contratos sociales adecuados a los retos y desafíos actuales y potenciales.

Señala igualmente este estudio cómo el desarrollo de habilidades socioconductuales (la aptitud para el trabajo en equipo, la empatía, la capacidad de resolución de conflictos y el manejo de las relaciones) acrecienta el capital humano de una persona. Las economías globalizadas y la progresiva y real automatización de procesos por las tecnologías, valoran en mayor medida las capacidades humanas que las máquinas no pueden emular del todo, toda vez que esta automatización está reconfigurando el trabajo y las habilidades que este requiere (Banco Mundial, 2019, p. 50, 70).

Gutiérrez (2019) investiga la propia adaptación en especial, de las y los *millennials* en los escenarios actuales y potenciales, entre otros, en los escenarios del mercado de trabajo; estudios que desencadenan importantes inquietudes, por ejemplo si ¿es el mercado de trabajo el que debe adaptarse a las

---

<sup>2</sup> Estudios, investigaciones y datos relevados lo registran a nivel global, entre los cuales está el grupo Manpower Group; el Banco Mundial, la propia Organización Internacional del Trabajo OIT, el Banco Interamericano de Desarrollo BID, la Comisión Económica para América Latina CEPAL, agencias consultoras como Accenture, Deloitte, investigadores y escritores como Oppenheimer (2018); Neffa, De la Garza Toledo y Muñiz Terra (2009); Blanch Rivas (2003); Alonso (2008); Castells (1996). A nivel local, se destaca la Red Internacional de Educación para el Trabajo RIET, las investigaciones del Instituto Nacional de Educación Tecnológica INET, los estudios específicos de ManpowerGroup Argentina, del Banco Interamericano de Desarrollo BID-INTAL y el Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina IDEA.

condiciones de las generaciones derivado de sus propias habilidades o son las generaciones quienes deben adaptarse a las condiciones que presenta el mercado de trabajo, o es éste un proceso comparado?.

Respecto al impacto de los cambios sociales, culturales y políticos y las condiciones de las generaciones poblacionales desde 1980 y a 2020 se destacan los aportes del filósofo y sociólogo polaco Zygmunt Bauman en su interpretación y análisis desde una visión más reflexiva que descriptiva desde el periodo de la postmodernidad a la cual llamó como “modernidad líquida”. De acuerdo con Bauman el resultado ha sido un cambio radical en la filosofía de vida, los valores, lo ético y lo moral en la población, afectando directamente a las generaciones lo que llama como “realidad líquida” por el movimiento constante y la búsqueda permanente de nuevas experiencias que tienen las y los jóvenes “queriendo estar en muchos lugares, sin estar en uno específico”.

Este autor adiciona el concepto de “sociedad líquida” reafirmando que la actividad laboral ya no es fija para las generaciones actuales, se busca cambiar en la medida que no se satisface sus propios intereses personales y profesionales, lo que él denomina como “no más trabajos para toda la vida”.

Para el caso propio de la investigación se profundiza en tres ámbitos derivados del objetivo general de la fase 1: el **Ser**, el **Estar** y el **Proceder**.

Tabla 1 - Ámbitos centrales de la investigación fase 1

Ámbito 1	Ámbito 2	Ámbito 3
El Ser	El Estar	El Proceder
Refiere a la condición propia como individuo hasta 35 años	Refiere a la condición del individuo como miembro activo o estudiante de la PFA	Refiere a la condición del individuo y el aporte desde su actividad laboral a la misión Institucional: PFA: Policía de Seguridad y, Auxiliar de la Justicia Federal
Condiciones Innatas	Condiciones adquiridas	Condiciones del quehacer en el cumplimiento de sus funciones

A su vez, estos 3 ámbitos se enmarcan en los propósitos más profundos e importantes por indagar como parte del trabajo de campo que son: las capacidades, habilidades y competencias de los individuos.

Se entiende por capacidad, las condiciones, cualidades o aptitudes, especialmente intelectuales de los individuos/las personas, que permiten el desarrollo de algo, como por ejemplo el cumplimiento de una función, el desempeño de un cargo, entre otros.

Se entiende por habilidad, la capacidad de una persona para para realizar algún tipo de tarea de manera correcta y con facilidad.

Se entiende por competencia, aquellas características individuales (motivación, valores, rasgos, entre otros) que le permiten a una persona desempeñarse óptimamente en su

puesto de trabajo (Endalia, 2019).

Asimismo, se expresa que la capacidad refiere al potencial de un individuo para “aprender”; por habilidad, la capacidad para “hacer” y, la competencia, la capacidad para “hacer con excelencia”.

En la combinación entre capacidades y competencias, se señala que cuando un individuo es capaz de llevar a cabo una tarea, se relaciona con la competencia o la habilidad. En contrario, si no es capaz de hacerlo, se refiere únicamente a la habilidad. En las actividades de trabajo, si bien todos tenemos capacidades para aprender y desarrollar, no significa que cada individuo tenga capacidades para todo.

Por otra parte, las diferencias entre competencias y habilidades se sustentan en cómo se realizaría esa tarea. Si una persona realiza la labor considerando y teniendo en cuenta la importancia de la tarea, tratando de mejorar y buscando un desempeño óptimo, se está haciendo referencia a competencia. Si una persona simplemente se dedica a la realización de la tarea, se refiere a habilidad, por tanto, la competencia hace a una persona competente, pero la habilidad no.

De igual forma, la diferencia entre capacidades respecto a las competencias y habilidades, refiere a si un individuo es capaz o incapaz de llevar a cabo una tarea o labor. Si una persona es capaz de realizar algo es que tiene la competencia o habilidad. Si todavía no es capaz de realizar esa labor, pero sí tiene el potencial para aprenderla a hacer, se trata de capacidad.

#### **4. Metodología de la investigación**

En la fase 1 de la investigación, el tema objeto de estudio fueron jóvenes como fuerza laboral activa y estudiantes de la PFA, intentando justificar la veracidad o falsedad de la declaración descrita como hipótesis.

##### **4.1 Definición de la estrategia para la fase 1**

El tipo de trabajo se define como una investigación mixta (Hernández Sampieri, 2014) cuanti y cualitativa. Cuantitativa, en una aproximación a la lógica o razonamiento deductivo a través del sometimiento a prueba de la hipótesis planteada y, cualitativa descriptiva, haciendo descripciones para comprender y entender diferentes fenómenos de afectación al tema objeto de estudio.

La estrategia incluye la marcación de la temporalidad del estudio, la cual para el caso propio se configura como una investigación transversal, produciendo y analizando en un momento determinado, durante el año 2020. Se usan fuentes de información relevada de estudios de autores corporativos y/o personales y, fuentes primarias con la aplicación de los instrumentos de registro para obtener la información de la unidad de análisis. La fase 1, es una investigación de tipo cuasi experimental, en la fundamentación de algo sobre algo: el accionar de las generaciones de la Era Digital en el cabal cumplimiento de la misión Institucional de la PFA.

Como instrumentos de registro para el trabajo de campo y hacia la producción de datos, se utilizaron encuestas online y se adelanta el estudio de caso con veinte unidades de registro.

## 4.2 Variables en el contexto de la hipótesis

De la hipótesis planteada: “El cabal cumplimiento de la misión Institucional de la Policía Federal Argentina varía según los ámbitos de ser, estar y proceder de las y los jóvenes pertenecientes a las generaciones de la Era Digital”, se derivan la variable dependiente, independiente y las intervinientes de la investigación.

La variable dependiente como condición que se trata de explicar es “jóvenes de la PFA”. La variable independiente es “generaciones de la Era Digital”, siendo la condición que se pretende manipular para producir ciertos efectos. Las variables intervinientes corresponden a la “misión Institucional de la PFA” y “actividades de trabajo”.

## 4.3 Universo, unidad de análisis, población de estudio y muestra

El universo de estudio corresponde a las generaciones poblaciones de la Era Digital. La unidad de análisis se enmarca en las y los jóvenes de la Policía Federal Argentina.

La población de estudio fue la totalidad de varones y mujeres de las generaciones *millennial* y generación *centennial* (en edad hasta los 35 años y en número total de 15.424 individuos), divididos entre quienes están laboralmente activos (13.406 individuos) y quienes están en etapa de instrucción y formación (2.018 individuos).

Para determinar la muestra con la población finita de: “individuos de hasta 35 años en PFA” y variables de tipo cualitativo, la fórmula aplicada fue:

Tabla 2 - Fórmula de la muestra para validez de la investigación en fase 1

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra (lo que queremos saber)


N = 15375 (Número de elementos de la población)

P/Q = 0.5 (Probabilidades)

Z = 1.96 (95% de NC)

e = 3% (Margen de error)

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5 \cdot 15375}{15375 \cdot 0.03^2 + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

N= 997.9151  998 - Tamaño de la muestra

#### **4.4 Planeación del trabajo de campo: encuestas online y estudio de caso**

La construcción del cuestionario se gestionó a partir de la conformación de mesas de trabajo colaborativo interdisciplinario e interinstitucional desde el 01 de junio de 2020. Las mismas fueron encabezadas por la Jefatura de la PFA con el apoyo constante de funcionarios de la Institución y, asesores externos.

Concretamente para el personal policial en etapa de instrucción y formación, se elaboró un cuestionario específico que toma en consideración las particularidades de su estado de situación dentro de la fuerza y que resulta distinta de los ya egresados y en plena actividad laboral.

La comunicación de acceso a la población objetivo se realizó por 2 medios. El primero, en contacto voz a voz con toda la Plana Mayor Institucional solicitándoles instrucciones al personal subalterno y, el segundo, a través de la Orden de Comunicación Interna ODI. Éste es el espacio de comunicación interno donde se publica toda la información de conocimiento para el personal de la PFA; su lectura es de carácter obligatorio. Esta ODI se fechó al 24 de Julio de 2020 y se destaca el carácter voluntario de respuesta a la encuesta.

Respecto a la descripción técnica del proceso utilizado en el sistema de “Encuesta Institucional”, se contó con el análisis, desarrollo e implementación por parte del área de informática perteneciente a la Superintendencia Federal de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. El mismo, estuvo integrado dentro de una plataforma con las que cuenta la Institución, y a la que tuvo acceso la totalidad de la población de estudio.

Es dable señalar que el modelo y la metodología de trabajo del Sistema fue desarrollado por personal propio designado para tal fin, en base a los requerimientos y necesidades del proyecto, con el objeto de garantizar la integridad/seguridad de los datos registrados y generar de esta manera los informes necesarios para el análisis de los datos recabados. El Sistema se halla alojado en los servidores y Base de Datos, emplazados en Dependencia del Departamento Central de la Policía Federal Argentina.

El Estudio de Caso tuvo como objetivo ahondar en detalle sobre objeto de estudio del **Ser, Estar y Proceder** de miembros activos de la Institución. Se utilizó un cuestionario semiestructurado y entrevistas personalizadas tanto al joven como a su núcleo familiar y laboral para intentar reconocer sus propias capacidades, habilidades y competencias como persona y como individuo aportante al cumplimiento misional y visional de la Institución.

#### **5. Aplicación efectiva: resultados de la encuesta online**

De la población objetivo de 15.424 individuos, se obtuvo respuesta del 64 por ciento, lo que en número corresponde a 9.904 encuestas efectivas.

El procesamiento de los datos producidos se clasifica como “cuestionario general” y “cuestionario de escuelas”. El cuestionario general fue respondido por un total de 7.886 individuos y, el cuestionario general por 2.018 individuos, lo cual en conjunto suma: 9.904 entrevistados.

Las primeras preguntas y respuestas fueron de control, permitiendo conocer datos tanto de las y los jóvenes como fuerza laboral activa como de las y los jóvenes estudiantes, referidas al cuadro que se pertenece, funciones, género, lugar geográfico de servicio actual, edad, nivel actual de estudios y tareas extrapoliciales.



Para el caso de fuerza laboral activa, la mayor frecuencia de respuesta está en el cuadro de “suboficiales” y, en los estudiantes, el cuadro de “oficial” (Cadetes en instrucción durante 3 años). En relación con el escalafón y funciones actuales, la mayor frecuencia de respuestas se registra en jóvenes de Seguridad y, en actividades operativas. Respecto al género, la mayor frecuencia tanto de fuerza laboral activa como estudiantes, se denota en los varones, con porcentaje del 60 por ciento. Es importante mencionar que la totalidad del numerario Institucional actual de la PFA se compone por un 67 por ciento de varones y, 33 por ciento de mujeres.

La mayor frecuencia del lugar geográfico de servicio actual se concentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), seguido por el área conocida como el Gran Buenos Aires (área geográfica lindante a la Capital de la República Argentina que concentra un tercio de la población del país. No posee una delimitación política-administrativa sino que su superficie abarca la denominada mancha urbana).

La mayor frecuencia de los individuos que respondieron se concentra en el rango etario entre 23 y 30 años; se destaca una importante cifra en los estudiantes del rango etario entre 18 y 22 años. Respecto al nivel actual de estudios, tanto en la fuerza laboral activa como en estudiantes, la mayor frecuencia de jóvenes tienen un “secundario completo”, seguido del indicador de “universitario incompleto”.

### ***5.1 Preguntas referidas al Ser, Estar y Proceder de las y los jóvenes***

Como cuerpo central de los cuestionarios, el total de diez preguntas fueron referidas al interés de indagar sobre los tres ámbitos: el **Ser**, **Estar** y **Proceder**.

La pregunta N° 1, tuvo como objetivo indagar sobre la auto percepción respecto a las propias habilidades de las y los jóvenes: ámbito del “Ser”; se preguntó: Como personas, todos tenemos distintas habilidades. Según su auto percepción ¿en qué es más hábil?. La pregunta N° 2, tuvo como objetivo conocer de un listado de habilidades, cuáles se consideró puede desarrollar en el ejercicio de sus actividades en la Institución: ámbito de “Estar”; se preguntó: ¿Cuál de estas habilidades considera puede desarrollar satisfactoriamente en sus actividades en la PFA?.

La pregunta N°3, tuvo como objetivo conocer con qué función policial se sienten más identificadas e identificados las y los jóvenes: ámbito de “Proceder”; para las y los jóvenes como fuerza laboral activa se preguntó: La PFA como Institución civil armada, en su Misión cumple funciones de Policía de Seguridad y como Policía Auxiliar de la Justicia. ¿Con qué función se siente más identificada/o?; para las y los jóvenes estudiantes se preguntó: La PFA como Institución civil armada, en su Misión cumple funciones de Policía de Seguridad y como Policía Auxiliar de la Justicia. Al terminar su etapa de formación, ¿con cuál función cree que se sentiría más identificada/o?.

La pregunta N° 4, tuvo como objetivo conocer con qué función policial se sienten más cómodas y cómodos: ámbito de “Proceder”; para la fuerza laboral activa se preguntó: ¿en cuál función se siente más cómoda/o? y, para los estudiantes se preguntó: al cumplir su etapa de formación policial, ¿en cuál función se sentiría más cómoda/o?.

La pregunta N° 5, tuvo como objetivo conocer si consideran que los superiores conocen sus habilidades y capacidades: ámbito de “Proceder”; se preguntó: ¿Considera que sus superiores conocen sus habilidades y capacidades para realizar mejor su función?. La pregunta N° 6, tuvo como objetivo conocer por los motivos de decisión al ingresar a la PFA: ámbito de “Estar”; se preguntó: ¿Por qué motivos decidió ingresar a la PFA?.

La pregunta N° 7, tuvo como objetivo conocer si la PFA satisface los propios intereses personales y profesionales: ámbito de “Estar”; se preguntó: ¿considera que la PFA satisface sus intereses personales y profesionales?. La pregunta N° 8, tuvo como objetivo conocer si se sienten parte del proyecto bicentenario con motivo de los 200 años de la PFA: ámbitos de “Estar” y “Proceder”; se preguntó: La PFA cumple 200 años desde su origen como Policía de Estado, donde el recurso humano es el valor más importante. ¿Se siente parte de este proyecto bicentenario?.

La pregunta N° 9, tuvo como objetivo indagar si se considera la función policial como su estilo de vida: ámbito de “Estar”; se preguntó: ¿Considera la función policial como su estilo de vida?. Finalmente, la pregunta N° 10, tuvo como objetivo indagar si se considera parte del proceso de planificación Institucional al 2030: ámbitos de “Estar y Proceder”; se preguntó: al año 2030, la PFA planifica ser una Institución Federal de referencia como Policía de Seguridad y de Investigación Criminal en todo el territorio del país. ¿Se siente parte de este proyecto?.

## **5.2 Hallazgos reportados a partir del análisis y contrastación de los resultados de la Encuesta y los Registros del Estudio de caso sobre el total de la población joven de la PFA**

### **Resultados sobre el Eje del Ser (habilidades innatas):**

La indagación realizada sobre las habilidades innatas auto percibidas por los jóvenes miembros de la PFA, a partir de los resultados del análisis de los Registros del Estudio de caso, revela que aquellas que se reconocen como propias con *mayor frecuencia* son:

- “Uso de la palabra de manera efectiva”;
- “Percepción y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones y los sentimientos de otras personas”;
- “Conocimiento de sí mismo y la habilidad para adaptar los actos a partir de ese conocimiento”.

La tendencia de los Registros en el reconocimiento de estas habilidades auto percibidas coincide con la tendencia marcada en relación con cada una de éstas en las Encuestas, ya que han sido las que mayor porcentaje de selección han obtenido entre la población de jóvenes: 44%; 36%; 47% respectivamente.

Si bien la tendencia general coincide entre Oficiales y Suboficiales, con respecto a las primeras dos habilidades, el porcentual dentro de la población de oficiales es superior al de suboficiales (54 contra 41% en el primer caso; 43 contra 34% en el segundo). Esto podría explicarse fundamentalmente por la diferencia de roles cumplidos entre ambos cuadros. Tanto el uso de la palabra como la percepción de los estados de ánimo son habilidades clave para la conducción.

La tendencia con respecto a las habilidades que con *menor frecuencia* son auto percibidas por los jóvenes de acuerdo con el análisis de los Registros coinciden con las menos seleccionadas porcentualmente en la Encuesta:

- “Facilidad para el uso del cuerpo para moverse y actuar” (33% en las Encuestas)
- “Uso de los números de manera efectiva y empleo del razonamiento” (24% en las Encuestas)

- “Percepción del mundo visual-espacial” (19% en las Encuestas).

Con respecto a la habilidad 1 recién mencionada, se destaca que el porcentual, aunque reducido en la tabla general, se acrecienta en la medida que se considera a quienes tienen tareas de carácter operativo.

Asimismo, se revela un porcentual relativamente menor entre el personal civil (Auxiliares de Seguridad y Defensa), 25%, comparado con los suboficiales, 34%, y los oficiales, 33%.

Finalmente, vale aclarar que, aunque estas habilidades, aparecidas con menor frecuencia, no tengan la continuidad de selección de otras opciones, no dejan de tener una significativa representación entre la población joven de la PFA.

### ***Resultados sobre el Eje del Estar:***

#### **▪ Sobre las razones de ingreso y el desarrollo personal-profesional**

Con relación a las razones de ingreso a la PFA, los datos de la Encuesta revelan que una mayoría considerable de la población de jóvenes ha indicado la “vocación de servicio” como causa principal (52%). En el mismo sentido, puede interpretarse la amplia selección de la opción vinculada al “desarrollo de una carrera profesional” (53%).

Asimismo, las razones de índole económico se encuentran entre las opciones menos seleccionadas por la población joven. Sólo un 23 por ciento de la población de jóvenes indicó esta causa. Vale aclarar que, aunque en bajos porcentajes, se nota un incremento relativo en la selección de esta opción si se considera a los suboficiales (26%) respecto de los oficiales (9%).

En términos generales, este esquema de tendencia se replica en el análisis de los Registros del Estudio de Caso. Ya que tanto “la vocación de servicio” como el “prestigio de las Fuerzas Federales y de la Institución” (que podría bien interpretarse como una razón desglosada de la anterior) se encuentran entre las razones más valoradas como causa para el ingreso.

En cuanto a la población joven de auxiliares cabe destacar una baja significativa de la opción “vocación de servicio” en la Encuesta (31%) respecto de la tabla general. Asimismo, se revela un incremento considerable en la opción “razones económicas” (34%). Esto puede comprenderse tanto en función del tipo de tarea que desempeñan dentro de la Institución, así como también sus diferentes aspiraciones vitales. Por otra parte, puede suponerse que en la realización de la Encuesta pudo haberse comprendido la opción “vocación de servicio” como una vocación exclusivamente policial. Ya que los Registros de Auxiliares revelan como causas del ingreso la realización de una carrera profesional, lo cual no denota la ausencia de una “vocación de servicio” determinada.

No obstante, entre los resultados de la Encuesta y del análisis de los Registros de Estudio de Caso se revela una destacada diferencia en cuanto a considerar la “tradicción familiar” como causa de ingreso a la fuerza. La Encuesta revela que el 27% de jóvenes seleccionaron esta opción como causa de ingreso.

Por su parte, el Estudio de Caso pone de relieve la “influencia familiar” como la causa de mayor frecuencia entre los Registros entrevistados. A priori, esto puede resultar una contradicción. Pero adentrándonos en las respuestas profundizadas de los Registros se revela que en general, la mayoría de

éstos identifica un referente dentro de su familia (“admiración al padre policía”; “ejemplo del tío”; “la hermana le sugirió”; “agradece a su tía haberla inducido”) que forma parte o está de alguna manera vinculado a la Fuerza, sin que esta realidad se perciba estrictamente como un “legado” o “tradicción” que deba cumplirse, marcando la diferencia con los resultados de la Encuesta.

En cuanto a la consideración de si la PFA satisface los intereses personales y/o profesionales de la población de jóvenes, la Encuesta revela que el 65% asumen que satisface ambos intereses, mientras que un 17% indica que sólo sus intereses profesionales y solamente un 11% indica que sólo sus intereses personales. Estas tendencias se revelan de manera similar en el análisis de los Registros del Estudio de Caso. Finalmente, vale la pena considerar que un 7% del personal joven siente que no satisface ninguno de sus intereses, lo que evidencia en esa población una frustración.

#### ▪ **Sobre la pertenencia institucional y misional**

Con relación al interrogante que se refiere al sentido de pertenencia (si se siente parte del Proyecto Bicentenario), los resultados de la Encuesta revelan que una amplia mayoría (95% de la población de jóvenes) se siente parte, al menos parcialmente, del Proyecto Institucional. A su vez, un 63% afirma sentirse “totalmente” parte del Proyecto. En este punto, el análisis de los Registros de Estudio de Caso revela una tendencia claramente coincidente en relación con la población joven.

A su vez, el Estudio pone de relieve un porcentual marginal mínimo, pero a tomar en consideración, de un sector que no tiene ningún sentido de pertenencia. Análogamente, la Encuesta arroja un porcentual del 5% de jóvenes que no tienen sentido de pertenencia alguno.

Este alto nivel de sentimiento de pertenencia institucional se manifiesta en forma análoga respecto de su función como policías. De acuerdo con los resultados arrojados por la Encuesta, la población de jóvenes considera en un 56% por ciento que la función policial es un “estilo de vida”, más allá de un trabajo. Y un 94% del total asume este rol, al menos “parcialmente”. Lo cual indica una mayoría porcentual sumamente considerable.

El análisis de los Registros del Estudio de Caso confirma cualitativamente esta tendencia. La gran mayoría de los entrevistados asume la función policial como un “estilo de vida” que condiciona aspectos de su vida y formas de comportamiento más allá del contexto laboral. Los Registros indican que se adopta en la vida personal los valores inculcados en la Institución. La responsabilidad que implica portar un arma así lo impone.

Según las referencias, se debe observar pública y socialmente una conducta adecuada, incluso estando franco de servicio: hay una imagen y un nombre que cuidar. Esta disposición implica a su vez, de acuerdo con el testimonio de los Registros una necesaria identificación y respeto hacia ese “estilo de vida”.

En este punto, era esperable un resultado diferenciado de la muestra tomada sobre la población de auxiliares. En este caso, sólo el 31% considera la función policial como un estilo de vida “totalmente”. La respuesta porcentual es coherente, tomando en consideración que este grupo si bien trabaja en la PFA no tiene “estado policial”. No obstante, muy alto porcentaje (81%) sí lo consideran al menos, “parcialmente”, lo cual evidencia un alto grado de sentimiento de pertenencia institucional y misional pese a no ser estrictamente policías. Los Registros del Estudio de Caso realizados sobre la población de jóvenes auxiliares revela esa misma identificación con la Institución.

Finalmente, cuando se interroga acerca de si se adhiere y desea formar parte de la proyección que tiene la PFA de cara al 2030, en orden a constituirse en una Institución de referencia a nivel nacional en materia de Policía de Seguridad y de Investigación Criminal, la Encuesta revela, dentro de la población de jóvenes, una tendencia coherente con las expresadas con relación al sentimiento de pertenencia respecto del rol y de la Institución. El 94% adhiere y desea formar parte, al menos parcialmente, del Proyecto Institución al 2030. Un 61% del total adhiere en términos “absolutos”. El análisis de los Registros del Estudio de Caso demuestra en este punto una tendencia coincidente. Agregando, en términos cualitativos durante las entrevistas, cuáles serían las fortalezas personales que podrían aportar a esta Visión: Compromiso, Compañerismo, Trabajo en Equipo, Experiencia, Empatía.

### **Resultados sobre el Eje del Proceder:**

#### ▪ **Sobre las habilidades aplicadas**

En relación con la indagación sobre las habilidades auto percibidas por los jóvenes que consideran que pueden desarrollar en forma satisfactoria en la PFA, el análisis de los Registros del Estudio de caso revela una mayor frecuencia en:

- “Realizar las actividades en tiempo y forma”; “cumplir con los objetivos de su función”
- “Adaptación a nuevas circunstancias de trabajo, entornos y escenarios”; “dar soluciones frente a distintas situaciones”
- “Trabajar en Equipo”

Por razones de compatibilidad en su finalidad, elegimos agrupar las habilidades aplicadas referidas en los puntos 1 y 2. Estas habilidades coinciden con el mayor porcentaje de selección llevado a cabo en la Encuesta dentro de la población de jóvenes: 50 y 68%; 58 y 47%; 68% respectivamente.

A su vez, en relación con este punto, la tendencia con respecto a las habilidades desarrolladas satisfactoriamente en PFA que con *menor frecuencia* son auto percibidas por los jóvenes de acuerdo con el análisis de los Registros coinciden con las menos seleccionadas porcentualmente en la Encuesta.

Asimismo, vale aclarar que el porcentual de selección de estas habilidades (aunque con menor frecuencia que las anteriores), con relación al total de los encuestados, se mantiene considerablemente diferenciado cuando se compara la población de oficiales con la de suboficiales:

- “Relación con los superiores” (52 frente a 35%).
- “Uso de la tecnología” (52 frente a 43%).
- “Ser creativo, innovador, proponer ideas” (45 frente a 34%).

En relación con las habilidades “dar soluciones frente a distintas situaciones” (referida entre las de mayor frecuencia) y “ser creativo, innovador, proponer ideas” (referida entre las de menor frecuencia), la Encuesta pone de relieve una clara asimetría entre los oficiales (cuyo porcentual relativo a estas opciones es mayor: 61 y 45% respectivamente) y los suboficiales (cuyo porcentual relativo es

sustancialmente menor: 42 y 34% respectivamente).

En cuanto a los Auxiliares, los porcentuales de las opciones seleccionadas se encuentran más alineados con los de los oficiales que con los de los suboficiales, pero sin dejar de acompañar la tendencia general.

Finalmente, vale aclarar que, aunque estas habilidades aparecidas con *menor frecuencia*, no tengan la continuidad de selección de otras opciones, no dejan de tener una significativa representación entre la población joven de la PFA.

En síntesis, en relación con las habilidades auto percibidas, tanto innatas (analizadas en 1.1) como aquellas que desarrollan satisfactoriamente en su trabajo en PFA, el análisis de los datos de la Encuesta y el relevamiento de los Registros pone en evidencia una tendencia coincidente.

### ▪ **Sobre las Funciones y Tareas**

Con respecto a la indagación de cuál es la función institucional con la que se sienten más identificado los Registros del Estudio de Caso realizado sobre la población de jóvenes revela que, en su mayoría se sienten identificados con la función “Policía Auxiliar de la Justicia”, pero también un número significativo (aunque un poco menor) asume su identificación con la doble función institucional (“Policía Auxiliar de la Justicia” y “Policía de Seguridad”). Un mínimo grupo se siente identificado con la función de “Policía de Seguridad”.

La muestra de la Encuesta revela aquí una diferencia con los resultados de los Registros. De acuerdo con ésta, realizada sobre la población joven total de la Institución, un claro porcentaje mayoritario indica sentirse identificado con ambas funciones al mismo tiempo (58%).

Incluso, en la Encuesta, el porcentual que se siente identificado sólo con la función de “Policía de Seguridad”, aunque muy pobre con relación a la identificación con la doble función es un poco mayor que aquellos que sólo se identifican con la función de “Auxiliar de la Justicia” (20% contra un 16%). Esta diferencia se percibe dado que la mayoría de la población analizada en los Registros cumplen servicio en destinos (Interior o relacionados a la investigación criminal) cuyas tareas están fundamentalmente vinculadas con la función “Policía Auxiliar de la Justicia”.

Por otra parte, la Encuesta revela aquí una diferencia entre los porcentuales relativos entre el personal con estado policial (oficiales y suboficiales) y personal civil (auxiliares). Si bien el porcentual de auxiliares que seleccionó la opción “con ninguna” es bajo con relación a la tabla general (26%), es significativamente más alto que en caso de los suboficiales (5%) y los oficiales (2%). Esto puede interpretarse como una mala interpretación por parte de un sector de la población de auxiliares encuestado con respecto a la misión institucional y la función (aunque no policial) de la tarea que cumplen.

Con respecto a la indagación de cuál es el tipo de tarea en el que se sienten más cómodos la población de jóvenes, la tendencia general, tanto en la Encuesta (62%) como en los Registros de Estudio de caso, es la función operativa.

Pero debe destacarse al respecto una diferencia en cuanto al género, ya que el pico porcentual de la selección de la identificación con dicha función en la Encuesta se da gracias a la población masculina,

entre quienes el 72% (oficiales) y 78% (suboficiales) se siente más cómodo en tareas operativas y un 26 y 17% (respectivamente) en las restantes (administrativas, técnicas, otras). Por su parte, el balance porcentual entre el personal femenino se modifica considerablemente, dado que un 54% (oficiales) y 44% (suboficiales) en la Encuesta seleccionó sentirse más cómodo en tareas no operativas.

Esta tendencia hacia la paridad dentro del personal femenino se pone de relieve también en los Registros del Estudio de Caso.

Por otra parte, en la Encuesta, de los 15 oficiales y 93 suboficiales que optaron por no especificar su género, la destacada mayoría se inclina por las tareas operativas, siguiendo la pauta general.

A su vez, la población de auxiliares también se diferencia en esta opción respecto de la tabla general ya que un 88% ha indicado que se siente cómodo realizando tareas “no operativas”. Esto se debe fundamentalmente a que cumplen tareas de orden administrativo o técnico-profesional.

En cuanto a la consulta de si los superiores conocen sus habilidades y capacidades, tanto la Encuesta como el análisis de los Registros de Estudios de caso arrojan resultados similares poniendo de manifiesto tendencias coincidentes. Un 45% del personal encuestado responde afirmativamente de manera total. Mientras que el 32% indica también afirmativamente, aunque en forma parcial. Estos porcentuales se reiteran de manera aproximada en los Registros de Estudios de caso, aunque acen- tuándose aún más la opción afirmativa total. Asimismo, las muestras de varones y mujeres no indican diferencias significativas en este aspecto.

### ***5.3 Hallazgos reportados a partir del análisis y contrastación de los resultados de la Encuesta y los Registros del Estudio de caso sobre la población de la Escuela de Cadetes y la Escuela de Suboficiales (Estudiantes)***

A continuación, se presentan las similitudes y diferencias encontradas a partir de la comparación entre los resultados de las entrevistas del Estudio de Caso y la consulta por encuestas aplicadas a la totalidad de la población de las Escuelas de Formación.

#### ***Resultados sobre el Eje del Ser (habilidades innatas)***

Al conversar sobre las habilidades con las cuales se sienten identificados, en común destacaron las siguientes:

- “Adaptarse a diferentes entornos”
- “Trabajar en equipo”

También, en forma independiente, reconocieron las siguientes habilidades:

- Conocimiento de sí mismo y adaptación de las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento
- Uso de las palabras de manera efectiva, en forma oral o de manera escrita
- Cumplir con los objetivos de su función/ trabajo

- Interactuar activamente con los superiores
- Uso de su cuerpo para moverse y actuar
- Uso de la tecnología
- Dar soluciones ante diferentes situaciones
- Ser creativo, innovador y proponer ideas
- Realizar las actividades en tiempo y forma solicitada

Para contrastar los resultados de la Encuesta, la pregunta 1 arroja el siguiente orden:

- Conocimiento de sí mismo y adaptación de las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento
- Percepción y establecer distinciones en los distintos estados de ánimo
- Uso de todo el cuerpo para moverse y actuar

La pregunta 2 arroja como resultado, el siguiente orden:

- Trabajar en equipo
- Cumplir con las funciones de trabajo
- Adaptarse a los diferentes entornos

Los registros y las entrevistas coinciden en la percepción acerca de las habilidades presentes y necesarias en el entorno de la formación, destacando la capacidad de adaptación a partir del conocimiento a sí mismo y el trabajo en equipo.

### ***Resultados sobre el Eje del Estar***

#### **▪ Sobre las razones de ingreso y el desarrollo personal-profesional**

Tres (3) de cuatro (4) entrevistados manifestaron, la vocación de servicio como su principal motivo de ingreso, combinado con el interés por el desarrollo de una carrera, argumentos similares arrojados por la encuesta. La influencia familiar es un elemento importante que acompaña, motiva y soporta la decisión de aplicar por el ingreso a las escuelas. Consideran que la PFA satisfacen sus intereses personales y profesionales, así como el 65% de los encuestados. Un registro aclara que lo puede decir a partir de su experiencia como estudiante, sin saber aún, como lo puede ser en el ámbito profesional.

#### **▪ Sobre la pertenencia institucional y misional**

Un registro hoy en condición de estudiante se siente parte del proyecto Bicentenario, en contraste con otro que bajo la condición de Cadete no considera pueda aportar, sin embargo, espera que cuando



desarrolle su ejercicio profesional lo hará y se sentirá cómodo siendo parte de él. Estas dos opiniones reflejan el resultado de la encuesta, con el SI totalmente, 63% y el SI parcialmente 26%.

Los resultados de las encuestas, 56% SI totalmente y 32% SI parcialmente, y la opinión de los entrevistados, reflejan que los estudiantes consideran la función policial como un estilo de vida que se adopta en todo momento y para toda la vida. Asimismo, proyectando el futuro personal y profesional y este inmerso en la idea “Agencia de Elite PFA” al 2030, las encuestas reflejan que están de acuerdo con este propósito totalmente en un 61% y parcialmente en un 28%. Los estudiantes entrevistados manifiestan querer ser policías, estudiar para perfeccionarse, llegar a altas jerarquías y querer jubilarse como tal.

#### ▪ **Sobre el Eje del Proceder (Funciones y Tareas)**

Tres (3) de los cuatro (4) estudiantes entrevistados se identifican con las dos misiones policiales, Auxiliar de Justicia y Policía de Seguridad bajo la Función Operativa. Situación que coincide con los resultados de la Encuesta. De la totalidad de los encuestados, el 70% así lo declara, y específicamente en la población comprendida entre los 18 y 22 años, el 62%.

Acerca de la identificación con las funciones policiales, igualmente los resultados coinciden al declarar el 66%, la función operativa, como la elegida.

Frente a la percepción del conocimiento de las habilidades y capacidades por parte de las autoridades, hay una diferencia, las encuestas arrojan que un 45,5% considera que SI las conocen “parcialmente” y un 29% “SI totalmente”. Los entrevistados no lo afirman y no lo niegan, no tienen una opinión clara en este punto y uno de ellos, no lo considera, ya que su experiencia de formación este año ha sido bajo la modalidad virtual.

De todo lo anteriormente expresado, los hallazgos sintetizados y valorados en estas conclusiones nos han permitido identificar, en perspectiva, los diferentes ámbitos del **Ser, Estar y Proceder** de los miembros activos como fuerza laboral pertenecientes a las generaciones de la Era Digital en la PFA.

Luego de diferenciar los matices correspondientes a las distintas posibilidades de diferenciación que se han puesto de relieve (género, cuadro jerárquico, función), las tendencias generales de los resultados revelan, por un lado, un muy alto nivel de identificación, por parte de la población joven, tanto con la Institución como con la misión institucional y su adhesión a la visión al 2030.

En este sentido, aunque con su idiosincrasia e identidad particular, las nuevas generaciones replican el sentimiento de pertenencia institucional que históricamente caracterizó al recurso humano de la Fuerza.

Por otro lado, los resultados del análisis de la Encuesta y los Registros del Estudio de Caso evidencian que la tendencia de habilidades auto percibidas por la población joven de PFA, se encuentran en consonancia con aquellas que caracterizan en general a las generaciones digitales de la Era del Conocimiento. Estas habilidades se vinculan mayormente con el conocimiento de sí mismo, la adaptabilidad, el trabajo en equipo, el uso de la tecnología y la búsqueda de innovación.

Por lo tanto, si se toma en cuenta que la PFA centra su arquitectura institucional en el recurso humano entendido como su baluarte máspreciado, la identificación en perspectiva de los diferentes ámbi-

tos del “ser”, “estar” y “proceder” de los miembros activos pertenecientes a las generaciones de la Era Digital, nos permite comprobar que, es en la caracterización, desarrollo y singularidad de dichos ámbitos, donde pueden hallarse los efectos de variación sobre el cabal cumplimiento de la Misión Institucional (definida por su componente funcional dual, Policía de Seguridad de Estado y Auxiliar de la Justicia) y su Visión al 2030.

## **Conclusiones**

La evidencia empírica obtenida en la producción de los datos a través del instrumento de registro de las encuestas y el estudio de caso, permite justificar la veracidad de la hipótesis planteada en esta investigación, como parte de la fase 1 y que correspondió a: “El cabal cumplimiento de la misión Institucional de la Policía Federal Argentina varía según los ámbitos de ser, estar y proceder de las y los jóvenes pertenecientes a las generaciones de la Era Digital”.

Esta veracidad se plasma en la variación observada en las respuestas dadas por la población objetivo en los ámbitos del Ser, Estar y Proceder y demarca aspectos que deberían ser objeto de indagación puntual. Es así como el intento por dar respuesta a la pregunta de origen: ¿Qué implica para el cabal cumplimiento de la misión Institucional contar con un 45% de miembros activos como fuerza laboral pertenecientes a las generaciones poblacionales de la Era Digital en la Policía Federal Argentina?, a modo de ejemplo denota nuevos interrogantes tales como:

- ¿Por qué un 6 por ciento de la fuerza laboral activa no se identifica con ninguna función misional de la PFA?
- ¿Por qué el 1 por ciento de los estudiantes y el 8 por ciento de la fuerza laboral activa, considera que la entidad no satisface sus intereses personales ni profesionales?
- ¿Cómo gestionar y qué alternativas de acciones se deberían emprender respecto al 12 por ciento de fuerza laboral activa (946 individuos) y el 3 por ciento de estudiantes (60 individuos), quienes directamente respondieron que la PFA no es su estilo de vida?, porcentajes que son equiparables con las respuestas al “no” frente a la pregunta de si se sienten parte del proyecto PFA al 2030.

Es loable para la Institución registrar esta encuesta como el momento en que se vinculó a casi la mitad de la planta permanente (jóvenes hasta 35 años), más aun, que casi dos tercios del total de la población objetivo (64 por ciento - 9.904 personas) aceptaron la invitación a responderla de manera voluntaria, anónima y confidencial, lo cual señala un importante interés por la Institución y es un máximo indicador para gestionar con esta población, los objetivos del Plan Estratégico Institucional al 2030.

## **Bibliografía de referencia**

Argentina. Casa Rosada Presidencia. (2020). *Acerca de Argentina*. <https://www.caserosada.gob.ar/nuestro-pais/acerca-de-argentina>

Argentina. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Proyecciones de población*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

Argentina. Ministerio de Seguridad. (2020). *Información Institucional*. <https://www.argentina.gob.ar/seguridad>

- Banco Mundial. (2019). *Informe sobre el desarrollo mundial: La naturaleza cambiante del trabajo*. Banco Mundial
- Bauman, Z. (2017). *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*. Tusquets Editores
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica
- Castells, M. (2000). *La Era de la Información. Economía, sociedad y cultura*. La Sociedad Red. 2ª ed. Vol. Alianza Editorial
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambrano, M. y Roncallo-Lafont, L. (julio-diciembre, 2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y Millennial. *Revista Clío América*, 11 (22), pp. 188-204
- Endalia. (21 de junio de 2019). Competencia, capacidades y habilidades. ¿Qué diferencias hay?. <https://www.endalia.com/news/2019/06/diferencias-competencias-capacidades-habilidades/>
- Empresas y Management E&N. (8 de julio de 2017). *Baby Boomer, Generación X, Millennials y Centennials ¿cuál es tu generación?*. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/1087739-330/baby-boomer-generaci%C3%B3n-x-millennials-y-centennials-cu%C3%A1l-es-tu-generaci%C3%B3n>
- Fentanes, E. (1979). *Compendio de Ciencia de la Policía*. Editorial Policial
- Gutiérrez, M. A. (28 de octubre de 2019). El futuro del trabajo argentino. *Diario Los Andes*. Argentina
- Hernández, J. C. (2019). *Desarrollo institucional de las Fuerzas de Seguridad Federales en su despliegue territorial al 2040*. Estudio de caso sobre el desarraigo y situaciones de estrés laboral en Unidades Especiales de la Prefectura Naval Argentina. [Trabajo final]. Especialización en Prospectiva Estratégica. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. UCES
- Hernández Sampieri, R. H.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. 6 ed. McGrawHill
- Leccardi, C. y Feixa, C. (junio, 2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Revista Última década*, 19 (34), pp. 11-32
- Manpower Group. (2018). *Las carreras de los Millennials: Visión 2020. Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en recursos humanos*. Manpower Group
- Peirone, F. (septiembre, 2014). *El giro copernicano de los jóvenes actuales. Desafíos filosóficos y pedagógicos de una cosmovisión emergente*. Trabajo presentado en las XVII Jornadas SAPFI 20º Aniversario: 1994-2014 “Volver a pensar la escuela secundaria y la enseñanza filosófica 20 años después”. Colegio Nacional Buenos Aires

Plata, B. E. (2019). La tecnología en el futuro del trabajo en Argentina: una revisión desde la mirada empresarial, universitaria y del Estado. En David Villacis Pazos (ed.). *Una visión internacional de prospectiva multisectorial*, (p. 197-227). UPACIFICO

Policía Federal Argentina (PFA). (2020). *Plan Estratégico Institucional al 2030 PEI*. Ministerio de Seguridad de la Nación - PFA

Real Academia Española (2020). *Definición de término “generación”*. <https://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>

### **Referencia de tablas**

Tabla 1 - Ámbitos centrales de la investigación fase 1

Tabla 2 - Fórmula de la muestra para validez de la investigación en fase 1

## ***El Cuadro de Mando Integral (CMI) como vector de análisis de indicadores para alternativas de inversión<sup>1</sup>***

Infante Sánchez, Elena del Pilar <sup>2</sup>

Dra. Flor Nancy Díaz Piraquive<sup>3</sup>

Mesa 9 Gestión organizacional, Octubre 29 y 30 de 2020

---

<sup>1</sup> La presente ponencia es parte de los resultados de investigación de la tesis doctoral titulada “Modelo de valoración para la alineación de proyectos con la estrategia organizacional en el ámbito del sector servicios”, desarrollada en el marco del programa de Doctorado en gerencia de proyectos de la Universidad Internacional Iberoamericana de México

<sup>2</sup> Doctoranda en Gerencia de Proyectos por la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI), México. Magíster en Administración con especialidad en Finanzas del ITESM, México. Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales. Docente-investigadora de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de La Salle, Colombia. Ha trabajado en la línea de desarrollo empresarial concerniente a estrategia desde tres campos: clusterización, finanzas para la empresa y gerencia de proyectos. Investigación y experiencia en sector servicios de educación, turismo, tecnologías de información y comunicación. Correo electrónico: einfante@unisalle.edu.co, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9028-0434>

<sup>3</sup> PhD. En Ingeniería Informática: Sociedad de la Información y el Conocimiento por la Universidad Pontificia de Salamanca. Líder del grupo de investigación Estrategia, Creatividad e Innovación de la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja. Correo electrónico: flornancy.diaz@unir.edu.co, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5966-6224>

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo caracterizar los factores o criterios de medición en metodologías de evaluación y selección de un proyecto que aporte a la estrategia organizacional desde el referente internacional a partir de estándares y con la experiencia profesional desde las prácticas locales teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral o BSC. En cuanto a metodología se acude (1) a la revisión de guías metodológicas que describen los indicadores de los proyectos de inversión, (2) la aplicación de una encuesta a personas profesionales que han estado vinculados a la experiencia de gestión de proyectos, (3) posteriormente se establece una comparación entre ambos métodos. Con los resultados se resalta que, si bien las perspectivas del Balanced Scorecard BSC son un modelo estratégico, respecto a los proyectos no se presenta una relación directa del uso de indicadores de las guías analizadas. Por tanto, el concepto de expertos es relevante para conocer cuáles serían las métricas más atractivas que pueden sugerir un camino para alinear un proyecto con un objetivo estratégico.

## Palabras Clave

Cuadro de Mando Integral, metodologías, indicadores, proyecto, estrategia

## Abstract

This article aims to characterize the measurement factors or criteria in evaluation and selection methodologies of a project that contributes to the organizational strategy from the international benchmark based on standards and with professional experience from local practices taking into account the perspectives of the Balanced Scorecard. Regarding methodology, (1) a review of methodological bodies that describe the indicators of investment projects is used, (2) the application of a survey to professional people who have been linked to the experience of project management, (3 ) later a comparison is made between both methods. With the results, it is highlighted that, although the perspectives of the Balanced Scorecard BSC are a strategic model, with respect to the projects, there is no direct relationship between the use of indicators from the analyzed guides. Therefore, the concept of experts is relevant to know which would be the most attractive metrics that can suggest a way to align a project with a strategic objective.

## Keywords

Balanced Scorecard, methodologies, indicators, project, strategy

## Resumo

Este artigo tem como objetivo caracterizar os fatores ou critérios de medição nas metodologias de avaliação e seleção de um projeto que contribuem para a estratégia organizacional a partir do benchmark internacional com base em padrões e com experiência profissional de práticas locais levando em consideração as perspectivas do Balanced Scorecard. Em relação à metodologia, (1) é utilizada uma revisão dos órgãos metodológicos que descrevem os indicadores dos projetos de investimento, (2) a aplicação de uma pesquisa a profissionais

que tenham sido vinculados à experiência de gerenciamento de projetos (3). ) posteriormente, é feita uma comparação entre os dois métodos. Com os resultados, destaca-se que, embora as perspectivas do BSC do Balanced Scorecard sejam um modelo estratégico, com relação aos projetos, não há relação direta entre o uso de indicadores nos guias analisados. Portanto, o conceito de especialistas é relevante para saber quais seriam as métricas mais atraentes que podem sugerir uma maneira de alinhar um projeto com um objetivo estratégico.

## Palavras chave

Balanced Scorecard, metodologias, indicadores, projeto, estratégia

## 1. INTRODUCCIÓN

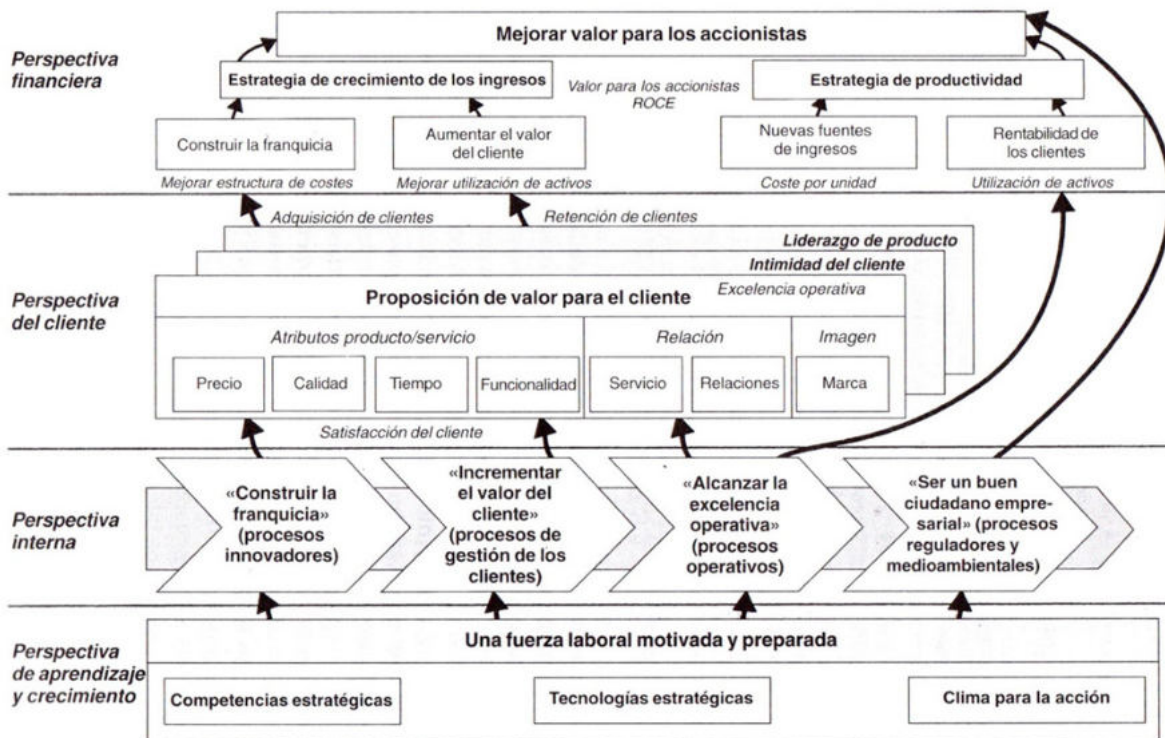
La alineación de los proyectos a los objetivos estratégicos es una situación que la gran, mediana y pequeña empresa ha tenido que enfrentar en su proceso de toma de decisiones, esto sumado a la complejidad de necesidades de inversión para responder al mercado de manera oportuna y con innovación. Como lo define Kaplan y Norton (2001) un elemento crítico para unir las estrategias con las acciones de corto plazo es establecer proyectos de inversión, a partir de esto ellos proponen:

1. La estrategia
2. Los objetivos
3. Los indicadores
4. Las iniciativas.

Por tanto, los proyectos como alternativas de inversión presentaban las mismas características. De acuerdo con Kaplan y Norton (2016) el cambio tecnológico, sociocultural, político y económico desde los años noventa, han tenido una profunda implicación en las organizaciones, puesto que áreas como investigación y desarrollo, logística, comercial, recurso humano han tomado una relevancia importante, haciendo que la dinámica organizacional deba evaluarse con una visión más integrada. Asimismo, entienden que la dinámica del mercado se ha diversificado y que es necesario ajustar los ciclos de productos y servicios. Esto lleva a pensar que los efectos son directos en la forma en que se estructuran y administran las necesidades de inversión para la compañía.

De acuerdo con García, F. Domínguez, O. et. Al (2011) definen que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral más del 50% de las organizaciones en Estados Unidos la utilizan. En México, existe un nivel cercano al 50% y existen empresas consultoras que han desarrollado el software y la comercialización. Sin embargo, afirman y citando a Weinstein y Bukovinsky (2009) todavía existen campos donde faltan criterios de medición, dado que el BSC se ajusta a las necesidades de la organización y permite manejar las perspectivas descritas desde lo financiero, del cliente, de lo interno y de aprendizaje y crecimiento. Por tanto, se relaciona la siguiente figura que permite identificar los aspectos sobre los cuales se establecen los indicadores.

Figura 1. Descripción de la estrategia. El mapa estratégico del BSC



Fuente:

Kaplan y Norton. (2001) Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral.

Con lo anterior, entre la gerencia estratégica y referente a la fase de planificación de proyectos, aparecen los modelos de madurez que aportan desde toda iniciativa que exige y es la buena administración de recursos y la calidad, puesto que los modelos tienen dos consecuencias (Cooke-Davies et al. 2001): reducción de la variabilidad inherente al proceso y el incremento del rendimiento del proceso. Al respecto Crosby, 1979, presentó un modelo enfocado a las organizaciones, pero para 1995 fue implementado por Kobayashi (1995) como Método PPORF (Practical Program Of Revolutions in Factories) que contempla cuatro aspectos; dinamización de los procesos empresariales, mejora de la calidad, reducción de costes y optimización de procesos.

La forma en que se desarrollan estos métodos parte de una cadena de preguntas que directivos de grandes empresas ha resuelto a partir de su experiencia en la toma de decisiones. (Spulber, 2010) Como son:

1. ¿A qué negocio debería dedicarse la empresa?
2. ¿Quiénes son los clientes, proveedores, competidores y socios?
3. ¿Los objetivos y las estrategias son realmente posibles?
4. ¿Cómo se seleccionan las actividades para obtener una ventaja competitiva?
5. ¿Qué factores deberían remarcarse para alcanzar un rendimiento superior al mercado?



## 6. ¿Qué diseño de estructura organizativa se ajusta a la estrategia en general?

Estas preguntas han llevado a los siguientes pasos que tradicionalmente han definido la estrategia directiva:

Figura 2. Grandes preguntas y conceptos clave de la estrategia directiva



Fuente: Elaboración propia. [Spulber \(2010\)](#) Estrategia directiva

El mismo autor señala que es imprescindible tres actividades clave para el seguimiento estratégico y es (1) gestión de la cadena de suministros, (2) planificación de las operaciones y (3) la programación de proyectos pues cualquier empresa necesita invertir para crecer y generar nuevos flujos de caja y es importante discernir que inversiones son las adecuadas y serán compensadas sean iniciativas de valor para usuario interno o cliente externo.

Asimismo, existen los modelos de excelencia en proyectos, sus raíces parten de la calidad, pues consideran mediciones de carácter no económico y económico, está conformado por una puntuación ponderada que cualquier organización aplica y permite aplicar el modelo, asimismo, el mismo modelo genera varios criterios de resultados. Este tipo de modelos, W. Edwards Deming fue pionero desde los años 50 del siglo XX. Según JUSE, (2013) el modelo de Premio Deming se basa en controlar en términos de calidad todas las actividades que sean esenciales para los productos y servicios de la organización. Por otra parte, NIST (2013) hace referencia al Programa de Excelencia de Rendimiento Baldrige o modelo estadounidense, en el que los criterios de calidad se enfocan en productos y procesos, clientes, empleados, gobierno corporativo, finanzas y mercados. El Modelo Europeo, de acuerdo con EFQM (2013), también nace en los noventa y sustenta su evaluación en siete aspectos, la planeación estratégica, la fuerza de trabajo, los clientes y el mercado, gestión de procesos, resultados y liderazgo. Los anteriores criterios se aplican para ver los resultados de acuerdo con los clientes, personas, sociedad y resultados clave que se refieren a rendimiento.

En cuanto a la administración del riesgo y la incertidumbre en las decisiones estratégicas uno de los principios básicos es tener en cuenta hechos y datos que brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante y después de estos. (Beltrán Jaramillo, 2012) por tanto los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización y su continua aplicación brinda información acerca de los factores fundamentales de la estrategia de la organización que apunten a la efectividad, la eficacia, eficiencia, productividad, calidad y ejecución presupuestal.

La vinculación de indicadores a los objetivos estratégicos como ocurre en el caso del Cuadro de Mando Integral no implica una colección de medidas para que los directivos hagan malabares y decisiones de corto plazo sino que estos deben comunicar amplios temas estratégicos tales como hacer crecer el negocio, reducir los riesgos y aumentar la productividad (Kaplan & Norton, *Alignment, como alinear la organización a la estrategia a*, 2016) de hecho los autores también afirman que el diseño del CMI debe animar a las unidades de negocio con los objetivos financieros pues estos sirven para orientar las demás perspectivas del Cuadro de Mando, pues cada una de esas medidas debe formar parte una relación causa – efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera. Con lo anterior, se presenta a continuación en la siguiente figura el concepto y relación que los autores proponen desde su modelo de CMI desde la funcionalidad de los indicadores.

Figura 3. Función de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

La perspectiva financiera: señalan si la estrategia de una empresa contribuye a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente: señala si la estrategia cumple la expectativa o necesidades emergentes de los clientes.

La perspectiva del proceso interno: señala si la estrategia permite unidad de negocio a través de la administración de los recursos para la buena combinación de las anteriores.

La perspectiva de formación y crecimiento: identifica la infraestructura que debe construir la empresa para crear una mejora de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia. Kaplan y Norton (2016) El Cuadro de Mando Integral.

Así mismo, el diseño del CMI permitirá a la empresa contar con información fiable en tiempo y forma para así potenciar la efectividad en la toma de decisiones y compartirla con todos los niveles de decisión, es indispensable que cada un indicador muestre claramente su principal función y aspectos claves de la gestión. (Muñiz, 2003)

Con esto, se infiere que los indicadores son señales fundamentales del éxito o fracaso de la estrategia de la organización que a su vez puede ser evaluada desde las cuatro perspectivas de una herramienta como CMI. Sin embargo, al revisar la literatura sobre estrategia la relación entre la estrategia y las iniciativas que pueden emanar es incipiente y poco clara en presentar modelos que pueden verificar si un proyecto de inversión está en alineado con la misma. Por tanto, en el siguiente apartado se hace una revisión sobre el concepto de la gestión de proyectos, las múltiples metodologías aplicadas y lo relevante que pueden ser para la dinámica corporativa.

En cuanto a las perspectivas, desde este estudio de caso y sumando a la experiencia de otro caso en empresas de logística en China (Wang, Zhang, & Zeng, 2012) desde la perspectiva financiera las métricas como ingresos, flujo de caja, retorno de la inversión (ROI), tasa interna de retorno (TIR), valor presente (NPV), retorno de capital invertido (ROIC) y valor económico agregado (EVA) fueron elegidos

para aplicar la herramienta. En la misma línea y desde la perspectiva del cliente los indicadores que se aplicaron a este modelo fueron satisfacción del cliente, retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, posición en el mercado y participación en mercado objetivo. Para el caso de la perspectiva de procesos internos, los indicadores más comunes y que se ajustan al caso en cuanto a la cadena de valor son innovación, productividad, actividades que mejoren la eficiencia operacional servicio postventa (Wang, Zhang, & Zeng, 2012)

Finalmente, desde la perspectiva del crecimiento y aprendizaje de la compañía se tomaron indicadores como satisfacción de los empleados, nivel de formación de los empleados, nivel de competencia y capacitación de los empleados, así como el nivel de continuidad. Sin embargo, a partir de la revisión de literatura se evidencian algunos inconvenientes con esta metodología pues no se genera un marco integral que se ajuste a cualquier organización, así que cada empresa requiere de la participación de los interesados. Así mismo, no se evidencia una técnica cuantitativa para estimar las perspectivas o establecer el grado de importancia y los indicadores se presentan en diferentes unidades de desempeño. Por tanto, los autores mencionan que la adopción de cualquier metodología en particular puede ser desafiante.

En un caso europeo, propiamente Eslovaquia (Kadarova, Durkacova, & Kalafusova, 2014) el modelo BSC, se utiliza como herramienta de evaluación estratégica en el que se incluye indicadores financieros y no financieros, por considerarse como una de la herramientas más adaptables a la planeación estratégica de múltiples empresas, en este caso, es aplicado al sector de educación y el propósito es integrar este modelo con un sistema basado en conocimiento (Knowledge-based system, KBS) utilizando un proceso de jerarquía analítica (Analytic Hierarchy Process, AHP) y así mejorar el enfoque de la planeación estratégica y toma de decisiones. Para el caso se presenta la definición de la misión, la visión, la estrategia y las perspectivas del BSC y así definir los objetivos y con esto, los indicadores claves de acción.

Según esta experiencia, cuando se tiene esta información, se diseña un borrador de mapa cognitivo que permite la simulación de escenarios para proponer alternativas de solución. Sin embargo, requiere de la capacitación de las personas interesadas para que estén alineadas con la estrategia. Los autores afirman que en las últimas décadas algunas compañías se han visto forzadas a adoptar nuevas estrategias de apoyo especialmente en producción, lo que ha permitido que el BSC pueda determinar los criterios que aporten a la reducción de costos, a mejorar aspectos de control de calidad y factores de talento humano.

Con lo anterior, en otro estudio tomando organizaciones europeas (Radujkovic & Sjekavica, 2017), aunque hay similitudes entre el concepto sobre el éxito de los proyectos y la gerencia de proyectos exitosa, hay diferencias en la forma en que se evalúa, mientras que el primero, se mide en términos de evaluación de alcance de los objetivos que cada alternativa persigue, la administración se refiere a medir el logro en tiempo, calidad y costo. Sin embargo, existe una conexión fuerte entre ambos conceptos, si se tiene en cuenta los recursos que se emplean para ello. En dicho estudio y con base en criterios de metodología de proyectos como International Project Management Association, IPMA y Project Management Performance Assessment PMPA, Radujkovic & Sjekavica (2017) a través de la revisión de literatura y de estudios de caso, determinan tres grupos de criterios que pueden vincular el éxito en un proyecto y el proceso en la gerencia de proyectos, estos grupos a su vez están conformados por factores que se consideran han influido en el éxito de la planeación, ejecución y control de alternativas de inversión.

**Tabla 1. Factores de éxito para la administración de los proyectos**

Grupo de factores de éxito	Elementos
Elementos de competencia de administración de proyectos	Competencias del gerente del proyecto. Habilidades “blandas” para el gerente del proyecto. Perfil del equipo del proyecto. Habilidades del gerente y el equipo del proyecto. Conocimientos aplicados por parte del equipo del proyecto.
Elementos de la organización	Estructura organizacional. Cultura organizacional.
Elementos de metodología, métodos, herramientas y técnicas de administración de proyectos.	Herramientas y técnicas de la administración de los proyectos. Estándares en la administración de los proyectos.

Fuente: Elaboración propia. Radujkovic & Sjekavica (2017)

Complementando a esto, en un estudio reciente de India, (Modak, Kanti, & Pathak, 2018) a través de caso, una empresa se propone integrar el Balanced Scorecard (BSC) y analytic network process (ANP, proceso de red analítica) para enfocar y seleccionar la mejor estrategia de tercerización teniendo tres opciones, tercerizar internamente con los proveedores, con una empresa externa o a través de una alianza estratégica. Este modelo integrado fue aplicado para revisar el impacto de las actividades operacionales en las dimensiones financieras y de procesos. Con este estudio se generaron elementos de decisión para evaluar la estructura financiera de la firma y por su parte la herramienta de ANP permitió generar un modelo multicriterio a través de la verificación del movimiento de cuentas que se identificaran a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y hacer un análisis más integral.

Continuando con el tema de los indicadores, un estudio reciente acerca de un modelo de indicadores para evaluar estratégicamente la gestión de activos de I + D y priorización con técnica Proceso de Jerarquía Analítica (Gutierrez, Santis, Martinez , & Villamizar, 2019) Basado en una revisión de la literatura, este estudio propone un modelo de 27 medidas de desempeño y 187 indicadores de gestión para medir el impacto estratégico de la gestión de los activos físicos de investigación y desarrollo desde las perspectivas del Balanced Scorecard. A través de la técnica de evaluación multicriterio, el Proceso de Jerarquía Analítica, las medidas de desempeño se clasifican en 17 estratégicas y 11 operativas. A partir de una revisión bibliográfica, este estudio propone un modelo de 27 medidas de desempeño y 187 indicadores de gestión para medir el impacto estratégico de la gestión de activos físicos de investigación y desarrollo desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. A través de la técnica de valoración multicriterio Proceso de Jerarquía Analítica, clasifique las medidas de rendimiento en 17 estratégicas

y 11 operativas, y priorice 28 indicadores para una compañía de petróleo y gas.

Con lo anterior, en cuanto a la alineación de la organización con el logro de programas de proyectos que alimenten las estrategias, un estudio desarrollado en Alemania (Smurfit, Jerbrant, & Feldmann, 2020) El documento explora cómo tres procesos de valor distintos, a saber, la definición de valor, la creación de valor y la captura de valor, se relacionaron con las dimensiones específicas del diseño de la organización del programa, incluida la forma general de la organización, los límites del programa, los modos de control de la organización, el protagonista del programa y las fuentes de financiación. El documento explica la dinámica de la alineación entre el diseño de la organización y los procesos de valor y muestra cómo el contexto externo dio forma al proceso de alineación. Por lo tanto, el estudio contribuye a la literatura al informar un caso empírico rico y longitudinal, identificando las condiciones previas de la organización para diferentes procesos de valor en los programas y destacando la dinámica de estos procesos.

## 2. METODOLOGÍA

Los resultados de investigación se enmarcan en un diseño no experimental pues de acuerdo con la Universidad Internacional Iberoamericana (Uni. Inter. Iberoamericana, 2014) en la guía metodológica de investigación, define que este tipo de diseño se enfoca en el estudio de la realidad en su dinámica natural, pues busca describir, explicar y predecir con una aproximación a su contexto. Con lo anterior, se aplica a estos resultados un enfoque mixto pues este se ha definido como una fotografía más completa del fenómeno, que pueden ser adaptados para ser eficiente con los métodos e instrumentos de investigación y administrar los costos del estudio (Creswell & Creswell, 2017) Así mismo, Hernández et. al. (2018), explica que los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos. Por tanto, el alcance de los resultados que se presentan es de tipo descriptivo y exploratorio.

Dentro de los resultados presentados y de manera implícita las variables que participan se presentan en el siguiente cuadro. Vale aclarar que en este artículo se resalta la verificación de cuales son los indicadores o métricas que se asocian a cada una de las perspectivas del modelo en BSC y que tan relevantes son para vincular un proyecto de inversión a una estrategia organizacional.

**Tabla 2. Variables**

**Tabla 2. Variables**

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variables mediadoras</b>	<b>Variable dependiente</b>
Un proyecto de inversión	Indicadores de las perspectivas financiera, clientes, proceso-interno y de aprendizaje y crecimiento del BSC o Cuadro de Mando Integral	Estrategia Organizacional

Dentro de la metodología presentada y de acuerdo con Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, (2018) para apoyar el alcance descriptivo, la primera técnica a utilizar es la revisión integrativa pues permite detectar literatura científica, teórica, empírica para estudiar los aspectos más representativos del tema en estudio y su proceso es sistemático de identificación y análisis de documentos según criterios de inclusión y exclusión (Torraco, 2005) pues ayuda a prevenir errores que se han cometido en otras investigaciones.

Con esta revisión se hace un ejercicio de comparación con los casos referentes a prácticas metodológicas en proyectos que incluyen indicadores y después de haber evaluado su nivel de frecuencia o de uso, Con lo anterior, vale aclarar que esta selección de métricas tiene como parámetro la frecuencia, con la que son relacionadas en estas guías metodológicas. Como se ha mencionado anteriormente (Casadeus, Heras, & Merino, 2005) este ejercicio parte de identificar “comparadores” que para el caso se refiere a metodologías que han definido los procesos para la gestión de proyectos y permitan identificar las mejores prácticas en el uso de indicadores para la selección de estos. Es preciso aclarar que en una primera parte se elabora una descripción de los factores o indicadores de uso para cada una de estas, en una segunda fase se elaboran matrices por cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y combinando los indicadores más pertinentes.

Ahora bien, con respecto a este ejercicio preliminar de comparación se presentan los resultados enfocados a partir de la encuesta aplicada a personas que han tenido experiencia con respecto a la gestión de proyectos, fue una muestra de 60 y fue realizada entre los meses de septiembre a noviembre de 2019. Lo anterior permitirá hacer un contraste entre la revisión integrativa hecha y la opinión de expertos para ver qué tan cercanas están las metodologías y las prácticas que se aplican para analizar la pertinencia de los indicadores para alinear un proyecto con la estrategia teniendo como parámetro las perspectivas del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 Caracterización de los factores (indicadores) de éxito para la evaluación y selección de un proyecto que aporte a la estrategia de una organización. (tener en cuenta metodologías)**

##### **3.1.1 Introducción**

Como lo menciona Salguero (2001) y definido por el físico y matemático británico Lord Kelvin, “Lo que no se define no se puede medir, lo que no se mide no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre” es lo que lleva a aclarar en este capítulo de resultados la manera en que los factores clave serán revisados y a través de un ejercicio de comparación o benchmark entre las diferentes metodologías propuestas para proyectos, han sido desarrolladas y aplicadas en el contexto organizacional y con ello se identifique y elija aquellas que para un proyecto puedan ser pertinentes para alinearse con la estrategia, teniendo en cuenta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard.

Para el presente estudio se aborda el concepto de factor como métrica o indicador pues existen múltiples definiciones al respecto. Por ejemplo, en el caso de los Indicadores Clave de Desempeño KPI (2012) son medidas clave para supervisar el rendimiento de un objetivo estratégico. Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2002) lo describe como factor o

variable cualitativa o cuantitativa que establece un medio simple para reflejar cambios a partir de una intervención.

### 3.1.2 Descripción de factores o indicadores de uso

Tradicionalmente se habla en la gestión de proyectos el concepto de valor ganado o la aplicación de modelos de madurez para establecer una cultura de gestión de proyectos. El hecho de utilizar métricas para proyectos, programas y portafolios en sí implica un factor de éxito para obtener una retroalimentación o anticipar un comportamiento futuro (Cooke- Daves & Bredillet, 2001) existe literatura que se ha encargado de esto como es The Project Management Scorecard (Phillips, Bothell, & Snead, 2002), Implementing Project Management Scorecard (Keyes, 2005) y Project Management Metrics (Kerzner, 2011). Sin embargo, para este estudio al tener el Cuadro de Mando Integral CMI como herramienta para estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba a partir de indicadores, se pretende que en el ejercicio de la planeación se identifiquen aquellos que puedan asociar en un mayor grado la alternativa o proyecto que este alineado con el objetivo.

Por tanto, aparece un primer caso metodológico que está relacionado con Project Management Institute (PMI) en su cuerpo de conocimiento de la administración de proyectos, por sus siglas en inglés PMBOK Project Management Body Of Knowledge actualmente en su sexta edición (Project Management Institute PMI, 2017)

Tabla 3. Indicadores propuestos por guía PMBOK

Área de conocimiento	Proceso	Indicadores
Gestión de integración	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Medidas de desempeño técnico. Número de solicitudes de cambio. Número de defectos
	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto	Costos reales Duraciones reales
Gestión de alcance	Planificar la gestión de alcance	Métricas del producto que se utilizaran y el fundamento de su uso.
Gestión de tiempo	Estimar la duración de las actividades.	Métricas de productividad
	Controlar el cronograma	
Gestión de costes	Controlar los costos	Indicadores de valor ganado
Gestión de calidad	Planificar gestión de calidad.	Métricas del proceso y límites de control Métricas de calidad
	Realizar aseguramiento de calidad	
	Controlar de la calidad	
Gestión de recursos humanos	Desarrollar el equipo del proyecto	Mejoras en las habilidades que permiten a las personas realizar las tareas de manera eficaz. Mejoras a nivel de las competencias que ayudan a mejorar el trabajo en equipo. Reducción del índice de personal Mayor cohesión del equipo en cuanto a compartir información.
Gestión de comunicaciones	Desarrollar el equipo del proyecto.	Indicadores del estado de alcance. Indicadores del estado de cronograma Indicadores del estado de costos Indicadores del estado de calidad
Gestión de riesgos	Realizar el análisis cualitativo de los riesgos	Valoración de los riesgos Indicadores de prioridad de los riesgos

Fuente: Project Management Institute PMI. PMBOK (2017)

Fuente: Project Management Institute PMI. PMBOK (2017)

Otro caso en el que se define el uso de otras métricas para proyectos ha sido propuesto por Phillips (2002) que para el caso se presentarán los indicadores relacionados a actividades de servicios y para el caso de las dos actividades mencionadas en el capítulo metodológico.

Tabla 4. Indicadores propuestos por caso Phillips (2002)

<b>Salida</b>	<b>Tiempo</b>
Ventas	Tiempo de ciclo
Pedidos atendidos	Tiempo muerto del equipo
Envíos aprobados	Tiempo de retardo
Solicitudes procesadas	Tiempo de procesamiento
Productividad	Tiempo de supervisión
Acumulación de trabajo	Tiempo de formación
Bonos de incentivo	Tiempo de reunión
Envíos	Eficiencia basada en tiempo
Cuentas nuevas generadas	
<b>Costos</b>	<b>Calidad</b>
Variaciones del presupuesto	Rechazos
Coste por servicio	Ratios de error
Gastos generales	Reprocesos
Costos de operación	Fallas
Costos de retraso	Porcentaje de tareas
Ahorro de siniestralidad	Número de clientes
Gastos de ventas	
Costes administrativos	
<b>Hábitos de trabajo</b>	<b>Satisfacción laboral</b>
Absentismo	Satisfacción en el trabajo
Número de interrupciones en la comunicación	Rotación de los empleados
Roturas excesivas	Compromiso organizacional
<b>Servicio al cliente</b>	<b>Desarrollo profesional</b>
Satisfacción del cliente	Número de promociones
Insatisfacción del cliente	Número de incrementos salariales
Lealtad del cliente	Número de cursos realizados
Retención del cliente	Evaluación de desempeño
Valor del cliente	Aumento de la eficacia del trabajo
Clientes perdidos	
<b>Iniciativa /innovación</b>	
Aplicación de nuevas ideas	
Conclusión exitosa de proyectos	
Número de sugerencias realizadas	
Establecimiento de metas y objetivos	
Nuevos servicios desarrollados	
Nuevas patentes y derechos de autor	

Otro caso lo define Keyes (2010) que se acerca a una clasificación utilizando el Cuadro de Mando Integral o BSC, en el que presenta una serie de conductores y relacionados con los KPI que son los indicadores clave de desempeño. Para esto se presentan desde el trabajo operativo y colaborativo de un proyecto.



Tabla 5. Indicadores propuestos por conductores e indicadores KPI

Perspectiva	Conductores	Indicadores KPI
<b>Financiera</b>	Gestión de proyectos Aumento de los negocios Valor Presupuesto del proyecto	Talento humano Reparto de ventas Margen de beneficio Ahorros Gastos ROI
<b>Clientes</b>	Satisfacción del cliente	Sobrecosto Número de auditorías del cliente Estabilidad del proceso
<b>Procesos</b>	Adhesión a los horarios Mejora de la innovación Minimización de los riesgos Optimización de la estructura del proyecto Calidad Comunicación Colaboración	Lecciones aprendidas Talento externo Indicadores de calidad Madurez del producto Análisis de riesgo del proyecto. Número de talleres en equipo Listas de control Grado de comunicación Grado de realización de lecciones aprendidas
<b>Crecimiento - aprendizaje</b>	Satisfacción del equipo Mejora de cualificación del equipo Confianza entre los miembros del equipo	Cualificación del empleado Índice de experiencia profesional Costos de formación continua. Fluctuación de empleados

Con la metodología ICB (IPMA Competence Baseline) es otro caso en el que, desde lo técnico, en comportamiento y contextual, se pueden tomar algunos indicadores que bien pueden estar relacionados con ellas, teniendo en cuenta los Indicadores Clave de Desempeño de dirección de proyectos (KPI, 2012) se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 6. Indicadores propuestos desde ICB- Asociación Internacional de Gerencia de Proyectos

Área de competencia	Elemento de competencia	Indicadores
<b>Competencia técnica</b>	Grupos de interés Calidad Organización del proyecto Recursos Aprovisionamiento y contratos Control e informes	Índice coste- cronograma Variación entre valor del producto y valor original del contrato. Índice de rendimiento del coste Varianza de coste Coste presupuestado del trabajo realizado (BCWP) Variación del presupuesto del proyecto al final de este. Requisitos cambiados durante el proyecto
<b>Competencia de comportamiento</b>	Creatividad Orientación a resultados	Conflictos surgidos en el proyecto. Retrasos del proyecto
<b>Competencia contextual</b>	Orientación a proyectos Orientación a portafolios Sistemas productos y tecnologías Dirección del personal	Tareas retrasadas Previsibilidad de la finalización del proyecto

El Modelo de Europeo de Excelencia Empresarial EFQM también es otro referente para establecer una lista de indicadores sugeridos a partir de la versión 2013 y que guardan relación con la administración de un proyecto.

Tabla 7. Indicadores propuestos desde EFQM

Área de competencia	Elemento de competencia	Indicadores
<b>Resultados en los clientes</b>	Medidas de percepción Imagen Valor dado por los clientes al servicio Servicio y apoyo al cliente Fidelidad del cliente	Indicadores Servicio y apoyo al cliente Quejas Implicación del cliente el diseño del proyecto
<b>Resultados en las personas</b>	Gestión de competencias y rendimiento Motivación, delegación y asignación de responsabilidades Formación Comunicación	Gestión de las competencias Resultados de la gestión Formación y desarrollo Comunicación interna
<b>Resultados en la sociedad</b>	Impacto ambiental Reputación Impacto en la sociedad	Resultados ambientales Cumplimiento de lo legal Resultados respecto a salud y seguridad Gestión e compras a proveedores
<b>Resultados clave</b>	Resultados económico-financieros Gestión y control del presupuesto Resultados del proceso clave	Indicadores de rendimiento económico financieros Costos del proyecto Indicadores de rendimiento del proceso Rendimiento de <del>partners</del> y proveedores Tecnología, información y conocimiento.

Con respecto al uso de indicadores y dada la frecuencia con que los otros casos los referencian, los indicadores financieros pueden ser citados como factores dentro de la gestión de proyectos, a continuación, se presentan aquellos que bien pueden tener vínculo para estimar la viabilidad de este. (Ortiz , 2016)

Tabla 8. Indicadores financieros de acuerdo con Ortiz Anaya en empresas colombianas

Tipo	Indicadores
<b>Liquidez</b>	Razón corriente Prueba ácida Capital neto de trabajo EBITDA
<b>Endeudamiento</b>	Endeudamiento total Endeudamiento financiero Concentración Cobertura de gastos financieros <u>Leverage</u>
<b>Actividad</b>	Rotación de cartera Rotación de activo total Ciclo operacional
<b>Rentabilidad</b>	Rentabilidad del patrimonio Margen bruto Margen operacional Margen neto

### 3.1.3 Evaluación comparativa para identificación cruzada de factores o criterios según las perspectivas del Balanced Scorecard

#### 3.1.3.1 Perspectiva financiera

En este caso obedecen a los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad que bien pueden definir la alineación de un proyecto de una organización de servicios afines al desarrollo de software y analítica de datos, así como diseño y animación. Por tanto, con la descripción anterior a partir de casos soportados en estudios y referentes metodológicos se presenta una matriz cruzada de valoración propia, ya que la intención es elaborar una caracterización de factores o criterios de éxito o fracaso a partir de las prácticas analizadas de fuentes secundarias. En la siguiente tabla se presenta una participación de los indicadores financieros, a partir de la frecuencia con la que se relacionan en cada una de las metodologías descritas en el anterior apartado.

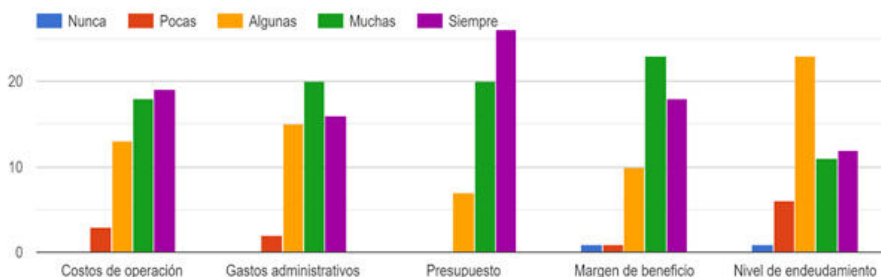
Tabla 9. Matriz comparativa sobre nivel de participación de indicadores financieros

Perspectiva Financiera							Nivel de uso
FACTORES	PMI	PHILLIPS	KEYES - KPI	IPMA	EFQM	ORTIZ	
Costos de operación	X	X	X	X	X	X	100%
Valor ganado	X						17%
Valoración de los riesgos	X						17%
Presupuesto	X	X		X			50%
Gastos de ventas		X	X			X	50%
Costes administrativos		X			X	X	50%
Margen de beneficio			X	X	X	X	67%
Endeudamiento						X	17%

Desde el ejercicio comparativo a partir de prácticas en cuanto a factores o criterios para la administración de los proyectos, dados los seis casos en los que se presentan las métricas o indicadores comunes en cuanto a lo financiero de un proyecto, el indicador de costos de operación tienen la mayor representación en las prácticas descritas, le sigue con un menor nivel lo referente al margen de beneficio y la mitad de los casos aplican el indicador de costos administrativos, gastos de ventas y presupuesto. Sumado a esto, con base en los resultados de la encuesta, se evidencia en la siguiente figura el interés que expertos opinan en seleccionar o priorizar un proyecto en cuanto a los recursos disponibles pues destacan presupuesto y costos de operación, seguido por el margen financiero.

Figura 4. Opinión de expertos en proyectos con respecto a indicadores financieros para proyectos

A continuación, se pretende medir el uso de indicadores o métricas financieras para proyectos. Indique el grado de utilización según el número de veces.



Al hacer un contraste entre la revisión integrativa de metodologías y resultados de la encuesta se encuentra que el mayor interés está en el presupuesto, por eso los costos de operación le siguen, así como un interés por lograr un margen, pero el interrogante es ¿Por qué al nivel de endeudamiento se le presta tan poca atención como se observa en los indicadores de las metodologías y con las personas que han tenido experiencia en proyectos?

### 3.1.3.2 Perspectiva del cliente

Desde esta perspectiva, en la siguiente tabla se presenta una participación de los indicadores que involucran al cliente o interesado, a partir de la frecuencia con la que se relacionan en cada una de las siguientes metodologías.

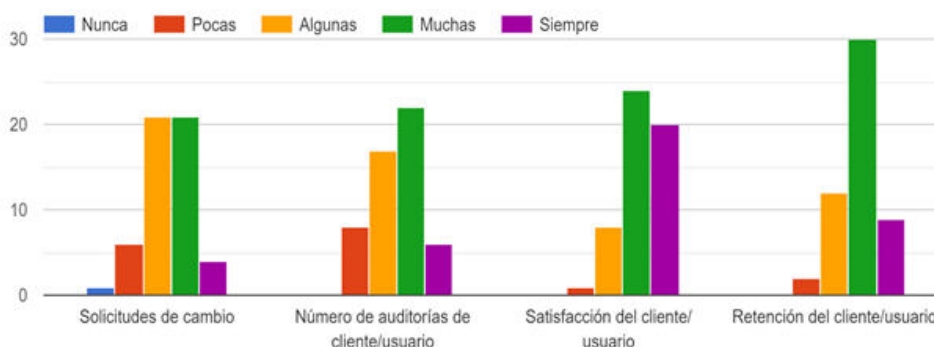
Tabla 10. Matriz comparativa sobre nivel de participación de indicadores cliente

Perspectiva Cliente							Nivel de uso
FACTORES	PMI PHILLIPS	KEYES -			ORTIZ		
		KPI	IPMA	EFQM			
Solicitudes de cambio	X			X		33%	
Solicitudes procesadas		X				17%	
Cuentas nuevas generadas		X			X	33%	
Satisfacción del cliente		X		X		33%	
Retención del cliente		X				17%	
Número de auditorías del cliente			X	X		33%	
Estabilidad del proceso			X			17%	

Esta perspectiva que está orientada al mercado y los clientes señala que, en los seis casos metodológicos de prácticas en proyectos, la estimación de indicadores que involucren el concepto del interesado en el producto o resultado del proyecto puede considerarse en un nivel inferior ya que las métricas en nivel de frecuencia no superan el 33% y 17% de uso. Sumado a esto, con base en los resultados de la encuesta, se evidencia en la siguiente figura el interés que expertos opinan en seleccionar o priorizar un proyecto especialmente en retención del cliente/usuario, seguido por la satisfacción de este. Sin embargo, es muy bajo el uso de indicadores y de interés de los expertos por priorizar las solicitudes de cambio y las auditorías donde participe el promotor o interesado en el proyecto.

Figura 5. Opinión de expertos en proyectos con respecto a indicadores financieros para proyectos

A continuación, se pretender medir el uso de indicadores o métricas de cliente/usuario para proyectos. Indique el grado de utilización según el número de veces



Lo que señala un bajo interés por priorizar un proyecto frente a los objetivos estratégicos de la organización, a partir de acciones pasadas con los grupos de interés o propietario del producto. Pues abre la puerta para evaluar si independiente del tipo de proyecto sea para comercializar o estratégico, debe registrar y contemplar la experiencia pasada y las expectativas de los interesados.

### 3.1.3.3 Perspectiva interna- procesos

En cuanto a esta perspectiva orientada a procesos, en la siguiente tabla se presenta una participación de los indicadores que involucran la gestión de los procesos, a partir de la frecuencia con la que se relacionan en cada una de las siguientes metodologías.

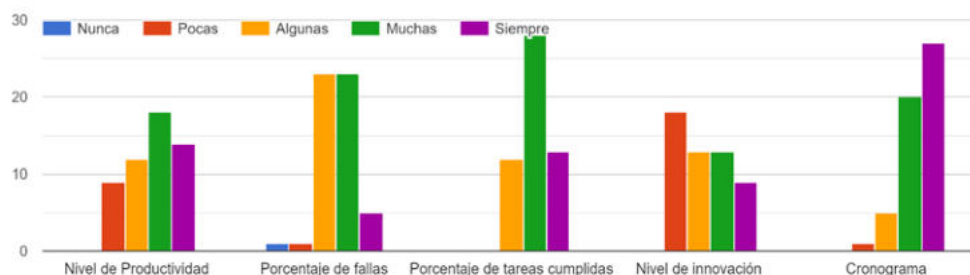
Tabla 11. Matriz comparativa sobre nivel de participación de indicadores de procesos

Perspectiva Interna – procesos							Nivel de uso
FACTORES	PMI	PHILLIPS	KEYES - KPI	IPMA	EFQM	ORTIZ	
Productividad	X					X	18%
Reprocesos- calidad	X	X	X				27%
Cronograma	X	X					18%
Tiempo de ciclo – proceso				X	X	X	27%
Tiempo de formación		X	X	X			27%
Fallas		X	X	X			27%
Lista y porcentaje de tareas		X	X				18%
Nuevos desarrollos		X					9%
Nuevas patentes y der. Autor		X					9%
Comunicación			X		X		18%
Tecnología					X		9%

Esta perspectiva que está orientada a los procesos señala que, en los seis casos metodológicos de prácticas en proyectos, involucran indicadores orientados a considerar la gestión de los recursos que se requieren en las diferentes actividades, con un nivel inferior, ya que las métricas en nivel de frecuencia están entre 9%, 18% y 27% de uso. Pese a que hay múltiples factores que las metodologías involucran y dado que para el presente estudio estas pueden clasificarse desde esta perspectiva, se observa una baja frecuencia para analizar si un proyecto puede ser viable y por tanto ser relevante para la organización. Sumado a esto, con base en los resultados de la encuesta, se evidencia en la siguiente figura lo que opinan los expertos pues privilegian cronograma, porcentaje de tareas cumplidas y de fallas, lo que menos de las metodologías en proyectos revisadas contemplan, si se revisan los porcentajes.

Figura 6. Opinión de expertos en proyectos con respecto a indicadores interno-procesos para proyectos

A continuación, se pretende medir el uso de indicadores o métricas internas, de proceso o innovación para proyectos. Indique el grado de utilización según el número de veces.



Lo anterior, puede reflejar la necesidad de una mayor atención a este tipo de factores que permiten medir el éxito o fracaso del proyecto y que tan alineado esta con la estrategia y las actividades de este, desde el momento en que se formula y evalúa la alternativa.

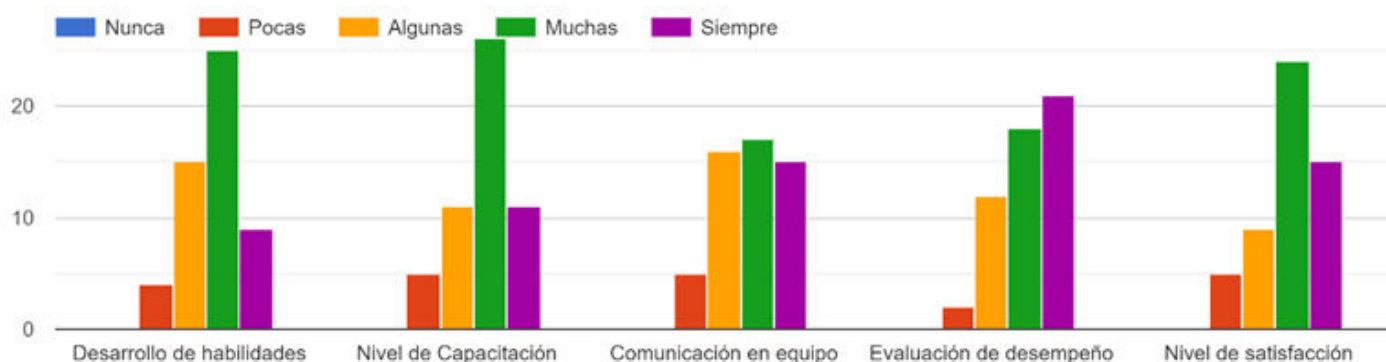
### 3.1.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva dirigida al talento humano, en la siguiente tabla se presenta una participación de los indicadores que involucran directamente a las personas como capital humano, a partir de la frecuencia con la que se relacionan en cada una de las siguientes metodologías.

Tabla 12. Matriz comparativa sobre nivel de participación de indicadores de aprendizaje y crecimiento

A partir de la revisión de los seis casos de prácticas que tienen en cuenta los indicadores clasificados en este estudio por las seis perspectivas del Cuadro de Mando Integral, la última de ellas se relaciona con el talento humano dentro de un proyecto. La revisión anterior permite establecer que la mayoría de ellos se utilizan en dos o tres casos a lo sumo. Sin embargo, las dos de mayor participación que se presentan en un 83% y 67% se concentran en el desarrollo de habilidades y capacitación. Sumado a esto, con base en los resultados de la encuesta, se evidencia que hay un acuerdo en valorar desde la experiencia en proyectos, el nivel de capacitación, habilidades del talento humano. Sin embargo, no coincide cuando no todas las metodologías asumen el criterio de satisfacción de las personas que participan en el proyecto y lo que los expertos evalúan.

Figura 7. Opinión de expertos en proyectos con respecto a indicadores aprendizaje y crecimiento para proyectos



Lo anterior, si bien hay un nivel de acuerdo entre metodologías y experiencia claro, el indicador de comunicación queda rezagado en ambos casos y surge la pregunta ¿Para la alineación de un proyecto a un objetivo estratégico no es importante contar con este indicador para revisar el desempeño de esta? Y más cuando se habla de proyectos flexibles y ágiles.

## 4 CONCLUSIONES

A manera de conclusiones se observa que los modelos estratégicos para las organizaciones son cada vez más flexibles y no se limitan solo a considerar la optimización de recursos para generar rentabilidad y valor exclusivo a un solo grupo de interés tradicional como son los accionistas. Con lo anterior, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que, desde sus

cuatro perspectivas en lo financiero, clientes, procesos y aprendizaje es de gran utilidad pues permite formular el objetivo estratégico y con base en ello se planean los proyectos. Aunque este modelo contempla las cuatro perspectivas estratégicas de un negocio al confrontar las métricas o indicadores de las distintas metodologías en proyectos se observa que falta mayor congruencia y con los estudios analizados no se evidencia una manera en que pueda medirse el grado de conveniencia o alineación de un proyecto con la estrategia. Por tanto, este artículo presenta resultados enfocados a que tipo de indicadores son los que se registran a través de la revisión de literatura y que indicadores son relevantes a partir de las prácticas señaladas por la experiencia gracias a los resultados de la encuesta.

Con lo anterior, los indicadores existentes pueden ser armonizados dentro de la lógica de un proceso y trabajo en equipo enfocado a un resultado único como es un proyecto. Si bien las matrices de comparación permiten clasificar indicadores de proyectos según las perspectivas. El aspecto de lo que respecta a clientes, procesos y talento humano se aparta entre los dos métodos aplicados. Siendo aún lo financiero lo más relevante para priorizar un proyecto frente a una estrategia. Sin embargo, este aspecto en la práctica puede convertirse en un asunto de conflicto dado que si existe restricción de recursos financieros hace que los otros indicadores no sean tan relevantes y se distorsione la evaluación entre el objetivo del proyecto o simplemente por un criterio de apagar incendios de corto plazo.

A partir de los resultados de la encuesta y lo que se observa con la revisión de fuente secundaria como casos y metodologías internacionales, se observa un punto común y es la necesidad fundamental de valorar y tener en cuenta un análisis multicriterio para estimar la conveniencia o alineación entre un proyecto de inversión y la estrategia organizacional. Como elemento divergente es que a pesar de tener metodologías en proyectos que presentan métricas o indicadores que valoran lo financiero, al cliente, calidad – procesos y talento humano, lo que afirman los resultados es que por razones de falta de medición constante se sigue evaluando un proyecto de inversión de manera convencional omitiendo lecciones aprendidas, adaptación de cambios por solicitud del cliente, satisfacción del talento humano y nivel de comunicación que se planea para un proyecto.

En lo metodológico, la mayor dificultad se presenta en la escasa literatura de casos latinoamericanos y en especial el contexto colombiano, sobre como las organizaciones priorizan proyectos y en qué nivel es importante el capital humano. Otro elemento es el poco uso de una herramienta que tiene tanta vigencia como es el BSC orientada a proyectos y que puede mejorar la alineación de lo estratégico con lo táctico y operativo, lo que puede traducirse en una oportunidad para posibles extensiones de investigación y cuyos resultados sean para las organizaciones especialmente las pequeñas y medianas empresas en el contexto colombiano.

## 5 REFERENCIAS

- Beltrán Jaramillo, J. (2012). *Indicadores de gestión - herramientas para lograr competitividad*. Bogotá: Banco de La República.
- Cooke- Daves, T., & Bredillet, C. (2001). *Beyond the PMBOK Guide*. In PMI Annual Seminars and Symposium. Nashville.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. New York: Sage Publications.

- EFQM. (2013). EFQM Excellent Model. Georgia: EFQM.
- Fuentelzas, G., Icart, I., & Pulpón, S. (2006). Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina. Madrid, España: Salud Pública.
- García, F., Dominguez, O., & Ortiz, F. (2011, mayo-agosto). Balanced Scorecard par extraer conocimiento de la tecnología. *Revista Contaduría y administración*, 234-250.
- Gutierrez, E., Santis, P., Martinez, J., & Villamizar, J. (2019). Modelo de indicadores para evaluar estratégicamente la gestión de activos de I+D a partir de la técnica proceso de jerarquía analítica. *Espacios*, 40(3) Art.7.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- International Project Management Association. (2018). <http://www.ipma.world/about-us/contact-us/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). La estrategia enfocada a la organización. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). Alignment, como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Bogotá: Planeta colombiana S.A.
- Kadarova, J., Durkacova, M., & Kalafusova, L. (2014). Innovative approaches to the modification of BSC model. CY ICER Dep. of Industrial Engineering and Management. Technical University of Kosice, Slovakia, 168-173.
- Kobayashi, I. (1995). 20 keys to workplace improvement . Portland, Oregon: Productivity Press.
- KPI. (2012). Top 25 Project Management KPIs. Melbourne, Australia: KPI.
- Keyes, J. (2005). Implementing IT the Balance Score Card. Aligning it whit Corporate Strategy. EE.UU: Auerbach Publications, Taylor y Francis group.
- Kerzner, H. (2011). Project Management Metrics KPIs and Dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance. New York, EE.UU: John Wiley and sons.
- KPI. (2012). Top 25 Project Management KPIs. Melbourne, Australia: KPI.
- Modak, M., Kanti, K., & Pathak, K. (2018). A BSC - ANP approach to organizational outsourcing decision support - A case study. *Journal of Business Research*, 1-16.
- Muñiz, L. (2003). Cómo implementar un sistema de control de gestión en la práctica. Barcelona: Gestión 2000.
- OECD. (2002). Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management. Paris: OECD.
- Ortiz, H. (2016). Análisis Financiero Aplicado. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.



- Phillips, J., Bothell, T., & Snead, G. (2002). The project management scorecard: measuring the success of project management solutions. MA EE.UU: Butterworth Heinemann.
- Project Management Institute PMI. (2017). Aumento de las tasas de éxito. IX Encuesta Mundial sobre dirección de proyectos. El pulso de la profesión. Atlanta: PMI.
- Salguero, A. (2001). Indicadores de gestión y cuadro de mando. Madrid: Diaz de Santos.
- Smurfit, M., Jerbrant, A., & Feldmann, A. (2020). Exploring the alignment between organization designs and value processes over the program lifecycle. *International Journal of Project Management*, 38(2) 112-123.
- Spulber, D. (2010). Estrategia de gestión. Barcelona: Mc-Graw Hill.
- Universidad Internacional Iberoamericana UNINI MX. (2014). Guía metodológica de investigación. Ciudad de México: Universidad Internacional Iberoamericana UNINI .
- Wang, L., Zhang, H., & Zeng, Y. (2012). Fuzzy analytic hierarchy process FAHP and Balanced Scorecard approach for evaluating performance of Third Party Logistics. Enterprises Chinese context. *African journal of Business Management*, 521-529.
- Weinstein, L., & Bukovinsky, D. (2009). Use of the Balanced Scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not for profits. *International Journal of Arts Management*, 11(2) 42-55.
- <https://www.youtube.com/watch?v=E5oVQRjFYa4&list=PLpMlvdSMKtC28w2WvP8XxLhYGO9NS1jZm&index=6>

## De la Práctica a la Teoría: la Creación de un Modelo Innovador

Autor: Ing. Hector Leandro Alcar

Filiación: Asociación Civil Tecnológica del Sur (ACTS), Buenos Aires, Argentina,

Correo electrónico: [halcar@tecnologiadelsur.org.ar](mailto:halcar@tecnologiadelsur.org.ar)

V Congreso Internacional De Investigación De La Red Radar

Mesa: Emprendimiento e Innovación Social

Fecha del Congreso: 29 y 30 de octubre

Lugar: Buenos Aires, Argentina

## **Resumen**

Los más de 20 años de experiencia trabajando con emprendedores y empresas pequeñas (micro-pymes), me dieron conocimientos necesarios para desarrollar distintas soluciones y herramientas para afianzar, desarrollar y potenciar los emprendimientos asesorados.

Desde la experiencia propia y basada en los conocimientos adquiridos, he confeccionado el siguiente **MODELO DE INNOVACIÓN TRIAXIAL**, para ser aplicado en emprendimientos y pymes en desarrollo.

Basado en los grandes Modelos de Innovación conocidos para aplicar en grandes sistemas, como son el caso del Triángulo de Sábito o la Espiral de Innovación, desarrolle este **MODELO** para ser aplicado en forma práctica y concreta en emprendedores y pymes pequeñas.

Este modelo se encuentra registrado en Derecho de Autor en la República Argentina bajo el legajo: IF-2020-40994365-APN-DNDA#MJ

*Palabras claves: Creatividad; Innovación; Metodología; Emprendedor; Modelo*

## **Marco Teórico**

La Asociación Civil Tecnológica del Sur (ACTS, en adelante), tiene su zona de desarrollo en el sur del Gran Buenos Aires, República Argentina. Esta es una región considerada muy desarticulada en relación al avance tecnológico; cuenta con grandes parques industriales, pocas escuelas técnicas y universidades y una gestión del conocimiento tecnológico de bajo impacto o por lo menos poco medible.

Conociendo la zona muy bien, la creación de la ACTS tiene como objetivo convertirse, en un lapso de cinco años, en un actor fundamental de articulación en esta gestión del conocimiento y de impacto tecnológico. Entendemos que lo innovador de este proceso es que se realiza sin ningún tipo de financiamiento de Universidades, Municipios o Gobiernos y que además su estructura es fácilmente adaptable a la necesidad específica de la región. En solo 18 meses concretos de trabajo y aprendizaje se ha impulsado una enorme cantidad actividades, nombramientos, premios, convenios y participaciones. El posgrado mencionado ha brindado las herramientas necesarias para hacer realidad el emprendimiento.

La creación de la ACTS fue en el año 2015 con el objetivo de brindar charlas tecnológicas en escuelas técnicas secundarias. El motivo que impulsó la actividad, fue la baja calidad técnica que tenían los alumnos de escuelas secundarias que estaban a punto de recibirse.

En función de varias herramientas me ha permitido, sumada a mi experiencia personal, el conocimiento de la zona de influencia (50 años viviendo en la zona sur del Gran Buenos Aires), la vinculación con los actores zonales y el espíritu emprendedor, desarrollar una estructura para la ACTS que permite, al día de hoy, tener programas concretos e impactos medibles en el ecosistema regional. Responder a las preguntas ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cómo? y ¿Quién?, han sentado las bases para una nueva estructura de trabajo dentro de la ACTS. Esta estructura cuenta con estas tres vertientes:

.Incubadora Sur Emprende

.Unidad de Vinculación Tecnológica Nacional<sup>1</sup>

.Programas de Formación Educativas

<sup>1</sup> Resolución 123/17 MinCyT

Observando el contexto detallado, conociendo la zona de influencia la ACTS basándome en la experiencia como Gestor Tecnológico y utilizando las nuevas herramientas que el gobierno nacional dispuso, se impulsó la creación de una incubadora de emprendedores para la zona sur. “Sur Emprende” nace en setiembre de 2017 y se encuentra acreditada por el Registro Nacional de Incubadoras del Ministerio de la Producción, con el registro N° 293, e incluida en la Red de Incubadoras INCUBAR<sup>2</sup>.

En la visión del Ministerio de la Producción, las incubadoras son herramientas que aceleran el crecimiento y garantizan el éxito de los proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios como financiamiento, asesoramiento, capitalización, coaching y networking entre otros servicios.

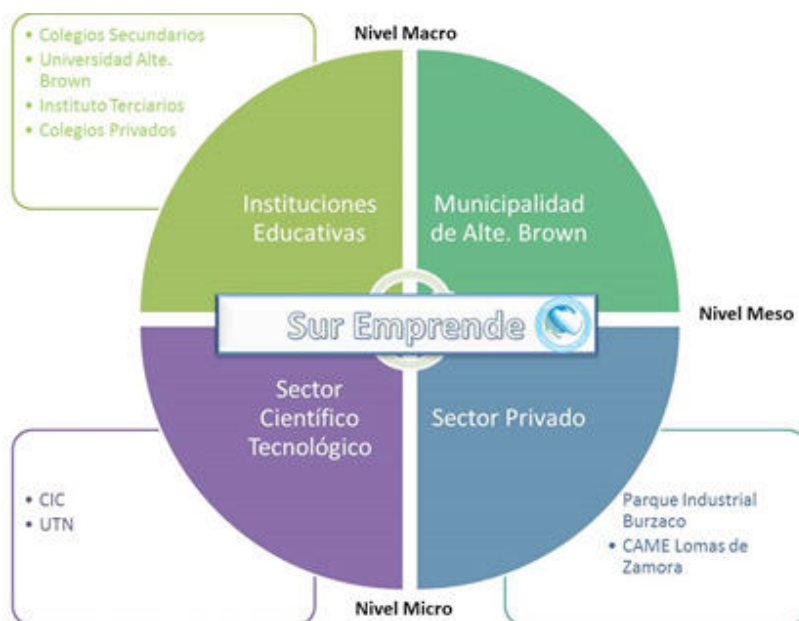
La figura N° 1 muestra el ecosistema productivo y emprendedor. En concreto, a nivel local se puede observar la existencia de una excelente estructura productiva (Sector Industrial Privado de Almirante Brown, en adelante SIPAB), un mercado de trabajo (grande e insatisfecho), capacidad empresarial (exitosa), recursos naturales (pocos), y una estructura social y cultural (pobre). Sobre estas bases se puede articular esta propuesta que permita, en mediano plazo, obtener un crecimiento económico local y, en consecuencia, la mejora del nivel de vida de la comunidad.

De esta manera, potenciando los recursos existentes, algunos participantes de nuestra comunidad por iniciativa propia, pueden encontrar soluciones a sus problemas a través de nuevas ideas y proyectos.

Una zona que cuenta con escasísimos recursos articulados. Por un lado, los cambios estructurales derivados de la implementación de las nuevas tecnologías (TIC) han provocado un aumento cualitativo y cuantitativo en la demanda de formación, y más concretamente de formación ocupacional. Esta es una realidad argentina que impacta, en mayor medida por la existencia del SIPAB.

En este contexto, la formación se concibe como un factor decisivo para la modernización, eficacia, movilidad y cualificación de los trabajadores a lo largo de su vida activa. El distrito no cuenta prácticamente con escuelas técnicas, sólo 3 escuelas para una comunidad de más de 600.000 habitantes, lo que implica una enorme debilidad para conseguir recursos humanos calificados. Por lo mencionado, la ACTS se convierte en una fuente muy poderosa de capacitación específica.

Figura N° 1 – Ecosistema Emprendedor Sur Emprende



Fuente: Elaboración propia del Autor

<sup>2</sup> <https://www.argentina.gob.ar/registrarse-en-la-red-nacional-de-incubadoras>

Sur Emprende proporciona un espacio o ambiente físico y virtual en el que los emprendedores pueden ubicar sus ideas/proyectos y acceder a herramientas, recursos, contactos, capacitaciones y relaciones que necesitan para crecer y desarrollar su capacidad de gestión en el mercado local, nacional e internacional. El objetivo es ayudarlos a lanzar sus iniciativas mediante la generación de una nueva perspectiva y actitud, teniendo en cuenta la innovación. Los emprendedores que llegan a una incubadora buscan solucionar o encaminar sus proyectos. Algunas de las necesidades básicas y concretas de estos son las siguientes:

Asesoría

Capacitación

Organización y Administración

Financiamiento

En el Informe de Gestión 2019 se demuestra que Sur Emprende ha consolidado un trabajo de constante crecimiento, con más de 350 emprendedores.

### ***Introducción***

¿Por dónde empiezo? Esta, es la pregunta más realizada por emprendedores y dueños de pymes pequeñas cuando quieren convertir una idea en un proyecto concreto, los primeros, o cuando quieren reinventar su empresa, los segundos.

La respuesta rápida a este interrogante es que se puede comenzar por el lugar que más le guste o se sientan más cómodos. Pero todo emprendedor/empresario debe saber que es esencial y, hasta fundamental, que para lograr un alto porcentaje de éxito en este proceso de cambio, deben contar con un esquema o modelo de planificación y desarrollo que les sirva para poder cuantificar el proceso y medir los resultados.

Desde la experiencia propia y basada en los conocimientos adquiridos, he confeccionado el siguiente **MODELO DE INNOVACIÓN TRIAXIAL**, para ser aplicado en emprendimientos y pymes en desarrollo.

Basado en los grandes Modelos de Innovación conocidos para aplicar en grandes sistemas, como son el caso del Triángulo de Sábato o la Espiral de Innovación, desarrolle este **MODELO** para ser aplicado en forma práctica y concreta en emprendedores y pymes.

El **MODELO DE INNOVACIÓN TRIAXIAL** tiene por objetivo concretar el desarrollo de un emprendimiento o la reactivación de una empresa, aplicando un esquema comprobado para lograr un alto porcentaje de éxito.

El Modelo fortalece tres pilares esenciales: desarrollo de la **CREATIVIDAD**, fortalecimiento del **ESQUEMA EMPRENDEDOR** y aumento de la **INNOVACIÓN**.

¿Por qué? Los emprendedores, y las pymes pequeñas generalmente nacen y crecen de acuerdo al criterio y conocimiento de sus líderes. Esto es muy loable.

Pero en la mayoría de los casos no aplican ningún modelo, metodología o herramientas que afiancen, midan o confirmen el éxito o fracaso de su proyecto.

Un Modelo aplicable y comprobado, puede ser de mucha ayuda para sostener un camino de éxito.

¿Para qué? Los emprendedores y las empresas pequeñas son los beneficiarios directos de este Modelo. Está pensado PARA ellos. Es un modelo simple y aplicable. Es práctico, flexible, dinámico y eficiente.

¿Cuándo? El Modelo, se aplica en cualquier momento: cuando un emprendedor quiere arrancar y no sabe cómo, cuando una pyme necesita reinventarse o cuando una empresa necesita explorar nuevos horizontes.

### ***Zona de Impacto***

El Modelo que se presenta aquí, está pensado para ser aplicado en todo el espectro organizacional, desde el emprendedor inicial hasta una PYME largamente establecida.

Puede impactar ampliamente en:

- Un emprendedor que tiene una IDEA y no sabe cuál es el camino que debe tomar para que esa idea se convierta en REALIDAD.
- Un Startup que inicio sus actividades y se inserta en su mercado, pero lo hace a tientas sin un rumbo determinado y planificado.
- Una Empresa ya establecida y necesita reinventarse o explorar nuevos mercados y segmentos.

Como se observa, éste Modelo puede ser aplicado a toda la gama de organizaciones empresariales definidas.

Lo más interesante de su aplicación, es que se confecciona y se desarrolla en forma personalizada. En general no es replicable entre las organizaciones, porque está pensado y estructurada su aplicación, en función de las necesidades y objetivos específicos de cada uno de ellas.

Otro detalle interesante del Modelo es su facilidad y simpleza de desarrollo, lo que hace que los líderes de las organizaciones no tengan que tener conocimientos específicos para llevarlo adelante.

Por último, cabe destacar que el Modelo tiene la ventaja de ser medible para poder mejorarlo, cambiarlo y terminarlo de acuerdo al resultado que se vaya obteniendo.

### **Creatividad**

Me gusta insistir en que la CREATIVIDAD es la capacidad que tenemos de generar ideas. Es un elemento indispensable de todo ser humano; gracias a ella han evolucionado y se han desarrollado la sociedad, los individuos y las organizaciones.

Una persona creativa busca tener ideas originales de mayor alcance dentro del contexto a desarrollar,

pretende lo impactante, considera los diferentes puntos de vista, evalúa y analiza en una perspectiva más amplia y acepta ideas u opiniones con distintos niveles de complejidad.

Se pueden emplear diversas técnicas para desarrollar la creatividad, pero como primer paso debo insistir en que TODAS las personas somos creativas. Es una habilidad natural aunque por distintos contextos (sociedad, ambiente, educación, entre otros) esta creatividad natural no se ve desarrollada.

Podemos CREAR, debemos CREAR y realizarlo en forma continua. Convertirlo en un “hábito”, hacerlo cotidiano; como lo es nuestra capacidad natural de CREAR.

“TODOS SOMOS CREATIVOS. HAY QUE ENTENDERLO Y DESARROLLAR ESTA CAPACIDAD NATURAL QUE TENEMOS”<sup>3</sup>

## **Innovación**

Defino el concepto de INNOVACIÓN como la capacidad de convertir las IDEAS que se generan en un proceso creativo, en productos o servicios concretos y reales, sumándole VALOR.

Si a la generación de IDEAS en forma continua y natural, le sumamos ACCIÓN, en forma concreta encontraremos INNOVACIÓN.

La innovación no necesariamente debe tener un impacto social y general sino debe tener impacto en lo que estamos llevando adelante.

Puedo diferenciar dos tipos de INNOVACIÓN:

- **INNOVACIÓN DISRUPTIVA:** son aquellas que producen un cambio drástico pudiendo incluso hacer que desaparezcan del mercado los productos y servicios que formaban parte de éste antes de la irrupción de esta innovación o modificando costumbres sociales.
- **INNOVACIÓN INCREMENTAL:** son aquellas que van introduciendo pequeños cambios ya sea en procesos, productos o servicios e impactan en la sociedad.

“LA MAYORÍA DE LAS INNOVACIONES FRACASAN, PERO LAS ORGANIZACIONES QUE NO INNOVAN VAN A DESAPARECER”<sup>4</sup>

## **Emprendedor**

Un Emprendedor es un individuo que tiene la capacidad de generar soluciones donde observa problemas.

Es de espíritu inquieto y creativo que se encuentra, en forma constante, generando ideas y soluciones.

No es relevante que un emprendedor genere grandes ideas e innovaciones disruptivas, lo más interesante de un emprendedor es que se encuentra en forma permanente buscando caminos alternativos y

<sup>3</sup> Frase de Ing. Hector Alcar (2019)

<sup>4</sup> Frase de Henry Chesbrough (2015)

oportunidades de desarrollo constante.

La mayor característica de un EMPRENDEDOR es su PERSEVERANCIA. Nunca baja los brazos ni se rinde ante el fracaso o las malas decisiones.

Ser emprendedor no es una cualidad con la que se nace, sino más bien se va aprendiendo a ser emprendedor a medida que se va recorriendo el camino.

Cualquier persona puede y es emprendedora. Solo debe proponerselo.

La cultura, la educación y el contexto donde vivimos son algunas de las barreras más cotidianas que existen para fomentar el emprendedurismo.

“SER EMPRENDEDOR ES UNA ELECCIÓN DE VIDA Y UN CAMINO ALTAMENTE POSITIVO QUE ACONSEJO RECORRER EN ALGÚN MOMENTO”<sup>5</sup>

### ***Modelo de Innovación Triaxial***

El MODELO DE INNOVACIÓN TRIAXIAL ha sido creado en base a experiencias profesionales durante el desarrollo de trabajos con emprendedores y Pymes durante 20 años

Sus áreas de influencia son tres: Equipo, Lugar y Metodología.

Figura N° 2 Modelo de Innovación Triaxial



Fuente: Elaboración Propia (2020)

<sup>5</sup> Frase de Ing. Hector Alcar (2019)



Cada una de estas áreas tiene objetivos, tiempos y estructuras distintas.

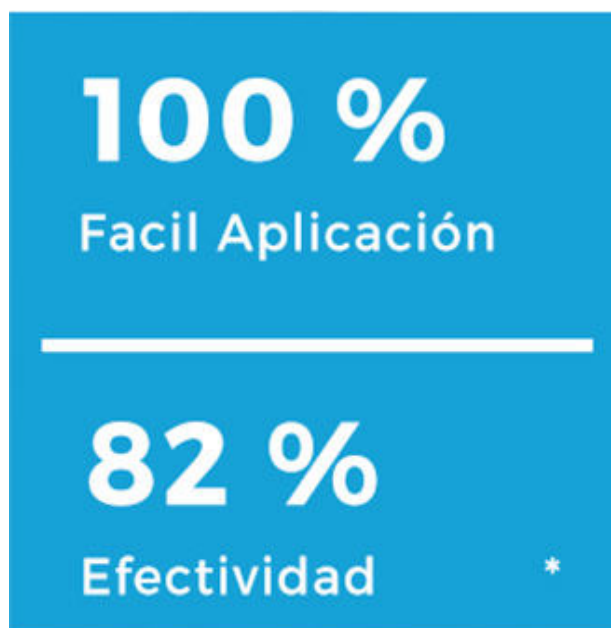
Lo interesante del modelo es que al trabajar y unir estas áreas de influencias, el proyecto o proceso de cambio tiene un alto porcentaje de éxito.

La sinergia o nexo importante del Modelo es el verbo ELEGIR.

Es clave entender que como emprendedor o empresario tenemos el “ poder” de ELEGIR todas las áreas de influencia.

Si logramos ELEGIR: un EQUIPOS EMPRENDEDOR, un LUGAR de trabajo creativo y una METODOLOGÍA acorde a nuestras necesidades, el porcentaje de éxito de nuestro proyecto o proceso de cambio es muy alto.

Figura N° 3 Porcentajes de efectividad



Fuente: Elaboración Propia (2020)

\* Modelo aplicado a Emprendedores, Micropymes y Pymes Familiares Argentinas

En el año 2017, he creado la incubadora de emprendedores Sur Emprende<sup>6</sup>, que en la actualidad cuenta con más de 300 emprendedores de distintas características.

Dentro de esta incubadora he podido realizar varios programas específicos:

- Emprendedores 50+, para personas mayores de 50 años que quieran emprender
- Emprendimientos de Triple Impacto, desarrollando proyectos de impacto social, ambiental y económico.

<sup>6</sup> [www.suremprende.org.ar](http://www.suremprende.org.ar)

- Emprendedores tecnológicos, para proyectos de base tecnológica
- Emprendedores sociales, para emprendedores de la economía popular.
- esiliencia emprendedora<sup>7</sup>, para reinventarse como emprendedor en tiempos de pandemia.

Estos programas y la cantidad de emprendedores con los cuales trabajo fueron la base para desarrollar y aplicar, en forma experimental, el MODELO.

He aplicado este esquema en más de 10 emprendedores con el éxito detallado, antes y durante la pandemia que nos castiga mundialmente.

## Características

- El MODELO DE INNOVACIÓN TRIAXIAL tiene varias características, aunque las fundamentales son:
- Flexibilidad: El Modelo se ajusta a cada proyecto y momento.
- A medida: Cada organización es distinta y se arma un Modelo único, no replicable.
- Practicidad: El Modelo es práctico, no teórico. Ha sido probado y aplicado en distintas organizaciones.
- Dinámico: Un Modelo caracterizado por su dinamismo. Cada etapa puede modificarse en cualquier momento para su mejora continua.
- Simplicidad: Lo más interesante del Modelo es su simplicidad. No se necesitan grandes conocimientos para aplicarlo.
- Medible: La métrica de los resultados en tiempo real es importante para poder saber si el camino avanzado es el correcto. De acuerdo a los resultados que se obtienen se modifica o ratifica el rumbo.

Estas son las características principales que he observado al aplicar el MODELO. Quizá con el correr del tiempo y acumulando mayor experiencia, puedan modificarse o agrandar la lista.

## ***Equipo Emprendedor***

Cuando se desea poner en marcha un proyecto, sea un emprendedor o una empresa ya constituida, lo más aconsejable es crear, contar o armar un EQUIPO EMPRENDEDOR.

¿Qué es un Equipo Emprendedor? Para obtener una definición partimos de lo que NO es un equipo emprendedor. NO es un equipo emprendedor:

- Un grupo de personas con distintos objetivos

<sup>7</sup> <https://padlet.com/hectorlalcar/SurEmprende>

- Una reunión esporádica para revisar el proyecto
- Un conjunto de intenciones dispersas sin planificación

Es necesario entender que es muy difícil, por no decir imposible, que una persona en soledad lleve adelante con éxito un emprendimiento o un proceso de cambio. Como emprendedor y/o empresario, debemos lograr formar un equipo de trabajo que pueda llevar adelante nuestro proyecto.

Este equipo debe contar con:

- Distintas habilidades
- La misma pasión que tenemos nosotros por el proyecto
- Excelente esquema de comunicación
- Valores similares

Crear un equipo emprendedor no es una tarea simple y lleva un tiempo prudente. No es una alternativa hacerlo, es una obligación.

### ***Lugar De Trabajo Creativo***

El lugar donde vamos a trabajar y llevar adelante nuestro proyecto debe ser el mejor posible. Cuando defino “mejor posible” me refiero a un lugar donde me permita SER CREATIVO.

Todo el Equipo Emprendedor debe tener sentido de pertenencia en ese lugar de trabajo estratégico. Todos sus integrantes deben crear la Visión del Equipo Emprendedor.

Este lugar debe ser capaz de:

- Estar limpio
- Estar ordenado
- Estar climatizado según los gustos y necesidades del Equipo Emprendedor.
- Tener al alcance las herramientas de trabajo cotidiano.
- Tener un lugar específico para que todos vean las ideas.

No importa como es el lugar que elegimos para desarrollar el proyecto o proceso de cambio, lo importante es en que nos convierte ese lugar.

Para este lugar elegido, creado y pensado por el equipo emprendedor, pueden aplicarse herramientas para crearlo, mantenerlo y potenciarlo. Entre ellas puedo mencionar:

- Metodologías 5S

- Herramientas de Mejora Continuas
- Filosofia Kaisen
- Métricas de Tiempos
- Poka Yoke
- Entre otras.

El lugar de trabajo es el sitio donde pasamos el 70% del tiempo diario. Debemos crear un lugar donde nuestra creatividad e Innovación fluya.

### ***Metodologías***

La forma correcta de saber si nuestra organización está tomando el camino correcto para nuestro proyecto es a través de una METODOLOGÍA.

Cuando se toma la decisión de llevar adelante un proyecto se debe planificar, organizar, programar, medir y ajustar todos los procedimientos y tareas que debemos llevar adelante.

Para esto debemos encontrar una METODOLOGÍA ÁGIL que se ajuste a nuestra organización. Esta metodología nos permite adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, consiguiendo flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto o proceso y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno.

Como líder del proyecto, es necesario encontrar un método de trabajo que permita a nuestra organización planificar, ajustar procesos y medir resultados.

La metodología debe ser FLEXIBLE, ADAPTABLE y SOSTENIBLE en el tiempo. Debe ajustarse a nuestra organización y a nuestros objetivos.

Las ventajas que proporciona usar una metodología son:

- Planificación de tareas
- Mejora en el rendimiento de trabajo del equipo métricas visuales
- Plazos de entregas continuos

Existen metodologías denominadas ágiles que permiten y tienen estas características y que pueden usar o aplicarse a las organizaciones. Entre ellas:

- Design Thinking
- Scrum
- Customer Discovery
- Modelo de Negocios

- **Modelo CANVAS**

Elegir una Metodología adecuada para la organización, no es una tarea sencilla. Adaptemos las distintas metodologías existentes para obtener los mejores resultados posibles.

Los beneficios de elegir y utilizar una metodología para cualquiera de las organizaciones, es inagotable y las puedo resumir en:

- **Mayor eficiencia:** Utilizar este Modelo, permite aumentar la eficiencia en la organización.
- **Planificación y Organización:** Modelo perfecciona la planificación y organización de la empresa.
- **Trabajo Dinámico:** El Modelo permite adaptar nuestra forma de trabajar en forma dinámica y eficaz.
- **Mejora Continua:** El Modelo ofrece la posibilidad de trabajar en forma cíclica, convirtiendo a nuestra organización en un proceso de mejora continua enfocados en la búsqueda de la excelencia.
- **Medición:** El Modelo es completamente medible y flexible. Podemos modificarlo en el camino, cuando los resultados no son los esperables

### ***Conclusiones***

El MODELO DE INNOVACIÓN TRIAXIAL presentado en este documento fue pensado y desarrollado en función de los conocimientos adquiridos y la experiencia desarrollada en más de 20 años de trabajo con Emprendedores y PyME. Esta experiencia se presenta en resultados cualitativos y cuantitativos que pueden ser verificados.

A diferencia de los grandes modelos de Innovación conocidos, como por ejemplo el conocido Triangulo de Sabato, el MODELO DE INNOVACIÓN TRIAXIAL presentado aquí, nace de las experiencias prácticas concretas sobre emprendedores y micropymes, hacia los conceptos teóricos. Generalmente los modelos conocidos son teóricos y sin aplicación práctica, lo que hace, desde mi punto de vista, un diferencial importante para este modelo.

El Modelo apunta a potenciar la CREATIVIDAD, generar el EMPRENDEDURISMO y LIDERAZGO EMPRESARIAL e incrementar la INNOVACIÓN. He verificado que aplicando este Modelo en forma dinámica en distintas formas organizativas, los resultados obtenidos de éxito son muy altos.

El Modelo tiende a modificar sistemas de trabajo rígidos, potenciar esquemas dinámicos, solventar procesos exitosos y crear hábitos empresariales saludables.

A través de la creatividad, generando acciones concretas se obtiene innovación, con un diferencial esencial: el "valor".

El primer paso del Modelo, es el de formar un GRAN equipo emprendedor, o mejor dicho un gran equipo de trabajo. Multidisciplinario, en lo posible, pero con la misma pasión.

Luego, un lugar de trabajo creativo, genera un aumento de productividad, sin lugar a dudas. En un lugar pensado con los parámetros del equipo formado, la creación será continua.

Y además, la metodología ágil seleccionada para planificar, organizar y medir los resultados obtenidos, se debe ajustar a las necesidades y los objetivos de la organización.

De todas formas el Modelo es cíclico e interactivo, que permite reiterar acciones y repensar caminos ya transitados, en caso que sea necesario.

Por lo tanto invito a los interesados a: ELEGIR:

- EQUIPO EMPRENDEDOR
- LUGAR DE TRABAJO CREATIVO
- METODOLOGÍA

Para convertir una idea en producto/servicio, para potenciar el Startup o para reinventar o mejorar la empresa.

### ***Agradecimientos***

Agradezco en primer lugar a los emprendedores de la incubadora Sur Emprende que me permitieron trabajar sobre sus estructuras. Las vivencias fueron y son únicas ya que siguen aplicando el modelo.

También agradecer a mis seres queridos, familia, amigos y allegados, por no estar tan presente por este trabajo que he creado.

### ***Referencias***

Ahmed, P. (2012) Administración de la innovación, Pearson Educación, Ebook Central

Dambra, L. (2005) Liderando la innovación y la creatividad: un maravilloso camino para competir diferente. Buenos Aires:

Kim, W. y Mauborgne, R (2005) La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Bogotá

Peters, T. (2005) El círculo de la innovación: amplíe su camino al éxito. Barcelona:

Roces, José Luis. (2017) Cultura innovadora: ¿cómo competir exitosamente en la era digital? 1a ed. Buenos Aires: ITBA.

## **Gamificación como estrategia de enseñanza en la administración de empresas**

Sección: Innovación, Negocios Digitales y TICs

Iván Javier Monterrosa-Castro, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco

Mónica Esther Ospino-Pinedo, Universidad de Cartagena

## Resumen

*El objetivo de este estudio es diseñar herramientas informáticas para la gestión gerencial que promuevan el desarrollo de competencias en el proceso educativo al integrarlas al desarrollo del currículo del programa de Administración de Empresas. El estudio realizado sigue una metodología de investigación mixta, combinando la investigación documental y la descriptiva, la cual permitirá documentar la base de datos de las herramientas. La aplicación de los resultados de este proyecto, permitirán el fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de competencias en el uso de la toma de decisiones empresariales y la simulación de las alternativas implementadas. Se concluye que las herramientas permitirán una gestión eficiente de la información y simular a las organizaciones en diferentes escenarios para una toma de decisiones más acertadas.*

**Palabras Clave:** Gamificación, simulación, estrategias, enseñanza, gerencia.

### ***Gamification as a teaching strategy in business administration***

#### **Abstract**

*The objective of this study is to design computer tools for managerial management that promote the development of competencies in the educational process by integrating them into the development of the Business Administration program curriculum. The study carried out follows a mixed research methodology, combining documentary and descriptive research, which made it possible to document the database of the tools. The application of the results of this project will allow the strengthening of the teaching-learning processes, the development of competencies in the use of business decision-making and the simulation of the implemented alternatives. It is concluded that the tools will allow efficient information management and simulate organizations in different scenarios to make more accurate decisions.*

**JEL:** M10, M15

**Key Words:** Gamification, simulation, strategies, teaching, management.

#### ***Introducción***

La globalización es el proceso mediante el cual diversos países del mundo están cada vez más conectados e interdependientes unos de otros. Mediante la globalización unifican sociedades, culturas y mercados, mediante una serie de transformaciones de tipo económicos, tecnológicos, sociales, culturales y el establecimiento de políticas a gran escala (Hernando, 2013, p.273).

Las herramientas informáticas para la gestión gerencial, son una serie de soluciones informáticas educativas, especialmente diseñadas para ayudar en el proceso de capacitación y formación en el aprendizaje de asignaturas como iniciativa empresarial, plan de negocios y planeación estratégica, haciendo uso de metodología de gamificación, donde se aprende jugando y simulado en entornos virtuales de aprendizaje.

Para la gestión de las herramientas informáticas, ésta ofrece una variedad de reportes e informes que pueden ser manejados en las aulas de clase, los que permitirán proporcionar información muy útil para utilizar en la simulación de la toma de decisiones y la formulación de estrategias y políticas orientadas a alcanzar resultados atractivos mediante la creación de planes de negocios y diagnósticos estratégicos en el proceso de constitución y fortalecimiento de una organización.



## Revisión Literaria

### ¿Qué es Gamificación?

La utilización reciente de las metodologías del juego para “trabajos serios” es una excelente manera de aumentar la concentración, el esfuerzo y la motivación fundamentada en el reconocimiento, el logro, la competencia, la colaboración, la autoexpresión y todas las potencialidades educativas compartidas por el uso de actividades lúdica (Peris, 2015, p.13).

La gamificación es la implementación de recursos de los juegos (diseño, dinámicas, elementos y otros.) en contextos no lúdicos para modificar comportamientos (Teixes, 2015, p.24). La herramienta más aplicada en el entorno de los juegos en red es la gamificación, que usa elementos propios de los videojuegos con el propósito de influir en el comportamiento y aptitudes de los jugadores (Díaz Cruzado & Troyano Rodríguez, 2013, p.1).

Gamificación no es convertir todo en un juego, no son mundos virtuales en 3D o juegos en el lugar de trabajo (Borrás Gené, 2015, p.5).

### Gamificación y Docencia

Si bien la gamificación ya se está implementando con gran **éxito en algunas áreas tan diversas como el** marketing, las finanzas y la gestión del talento humanos, o incluso la gestión de relaciones con los clientes, o incluso a la formación de altos directivos, apenas se han planteado experiencias de trasladar lo positivo de las mecánicas de juego a las prácticas en la docencia a nivel universitario (Cortizo, 2011, p.6).

La gamificación tiene una muy buena acogida en los estudiantes de manera general. Se considera que su uso ayuda a entender mejor los conceptos, a afianzarlos, proporciona más atención que en una clase teórica-práctica y, en general, al alumnado, les gusta más trabajar en equipo que de manera individual (Serna, San Miguel & Megías, 2016, p.11).

Los docentes universitarios se enfrentan al desafío de motivar a un alumnado “nativo digital” y al mismo tiempo deben diseñar actividades centradas en el estudiante para el desarrollo de competencias, dentro del ámbito de la educación superior (González González, & Mora Carreño, 2015, p.1).

Sustentar la introducción de una estrategia metodológica docente ante una diversidad de estilos de aprendizaje por parte de los estudiantes no es tarea sencilla; no obstante, y en apego a los parámetros didácticos de la gamificación, esta tiene como firme propósito, dentro del escenario universitario, premiar el esfuerzo realizado por el estudiante que busca con esmero y dedicación oportuno cumplimiento de los indicadores de logros; pero también penaliza la falta de interés sobre la actividad de aprender: la gamificación como parámetro cuantificador del aprendizaje en el interior del aula universitaria, ayuda al docente a medir el desempeño realizado de cada estudiante, ya que el educador puede visualizar un panorama en el que supone un mecanismo para estimular y fomentar el trabajo en el aula y lograr tener un control efectivo del rendimiento académico de los educandos (Oliva, 2016, p.110).

### Gamificación y Empresa

La aplicación de la gamificación en la empresa tiene como objetivo modificar los comportamientos de los clientes y empleados mediante acciones sobre su motivación con la finalidad de conseguir crear valor para las compañías en áreas como la comercial, recursos humanos o finanzas (Teixes, 2015, p.90). La gamificación, en entornos corporativos, puede ser la clave para aumentar la competitividad de las organizaciones dado que representa una nueva forma de organizar procesos de trabajo más eficientes y productivos mediante las técnicas utilizadas en el mundo de los videojuegos (Contreras, 2016, p.111).

Dentro de las herramientas informáticas diseñadas que permitirán aumentar el impacto de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desarrollo de elementos de competencia en la aplicación de la toma de decisiones organizacionales y la implementación de la simulación de las alternativas implementadas, se pueden enumerar las siguientes:

## 1. Plan de Negocios

Existen varias definiciones relacionadas con el concepto de plan de negocios, cada una de ellas implica diferentes apreciaciones de acuerdo a sus autores. A continuación, presentamos varios conceptos.

Un plan de negocios es un documento formal que ha sido elaborado por escrito y sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el empresario como los colaboradores de la empresa y utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados planteados y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán alcanzar dicho logro (Publishing, 2007, p.85).

También es definido como un documento que identifica, describe y analiza oportunidades de negocio, examina su viabilidad, y desarrolla las estrategias y procedimientos para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Refleja el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y abarca desde la definición de la idea, hasta la forma concreta de llevarla a la práctica, y seguir su desarrollo (Zorita Lloreda, 2015, p.15).

Los planes de negocio surgen como una propuesta o idea de resolver la necesidad de emprender un negocio relacionado generalmente a comercialización de algún tipo de producto o servicio en forma personal (Valencia & Pinto, 2013, p.83). El verdadero valor de crear un plan de negocios no está en producto final, sino más bien en un proceso sistemático de investigación que conlleva y que le obliga a pensar en su negocio de un modo sistemático (Balanko, 2008, p.2).

El plan de negocios enseñado en programas gerenciales corresponde al tipo emprendedor. Sin embargo, este entorno modifica su propósito principal, ya que busca que los estudiantes aprendan a presentar un método o estrategia para poner en funcionamiento y gestionar un negocio en cierto período de tiempo (Navarro, 2015, p.96). La formación siempre ha permitido una gestión más profesional de los proyectos, más innovación y una mejor relación con los «stakeholders» y la sociedad, elementos que contribuyeron a aumentar la satisfacción de los estudiantes en los procesos de formación (Aceituno, Casero-Ripollés, Escudero-Garzás & Bousoño-Calzón, 2018, p.93).

Mediante la metodología implementada para lograr la formulación del plan de negocio, se enumeran los siguientes elementos:

1. Análisis del mercado
2. Análisis del sector
3. Análisis de la competencia
4. Estrategia empresarial
5. Plan de marketing
6. Plan Operativo
7. Estructura organizacional

8. Análisis legal y social
9. Análisis económico
10. Análisis financiero
11. Evaluación integral del proyecto

## **2. Diagnóstico estratégico**

La planeación estratégica se ha utilizado durante muchos años como una guía de orientación válida para alcanzar los objetivos planteados en las organizaciones. (Aguilera Castro, 2010, p. 87). Es así como la gerencia mediante la implementación de la planeación estratégica siempre tiene el interés de alcanzar de manera general la síntesis del conocimiento del empresario (estratega) y de la acción empresarial (estrategia). (Sallenave, 2002, p. 1)

Para la aplicación de la dirección estratégica de la organización, radica especial importancia la aplicación del diagnóstico estratégico dado que éste es el que va a permitir que, dentro de la metodología de un sistema de dirección, la definición de la posición competitiva y el consiguiente planteamiento y formulación de la estrategia empresarial a seguir en los próximos años se alcancen los objetivos. (Martínez & Milla, 2012, p. 120)

Para el desarrollo de la metodología implementada con el fin de llegar a la formulación de las estrategias, se utilizaron las matrices enumeradas a continuación:

1. MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos)
2. MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos)
3. MPC (Matriz de Perfil Competitivo)
4. Las Cinco Fuerzas de Porter
5. Matriz DOFA
6. Asuntos Estratégicos
7. Plan de Ejecución

## **3. Prospectiva tecnológica**

La Prospectiva Tecnológica no es planificación. Lo que persigue es potenciar los procesos de planificación mediante el fomento del pensamiento a largo plazo de los diferentes grupos de interés (Bañuls & Salmerón, 2011, p.22).

Es la ciencia económica la que empieza a intentar sistematizar y dar carácter científico, a partir de David Ricardo y sobre todo durante el siglo XX, a la predicción. Y lo consigue con los modelos econométricos, que estructuran la predicción económica y convierten el conocimiento del futuro en un ejercicio menos dependiente de la improvisación y más sistémico; más científico (Bas, 2004, p.15).

Realizar una anticipación no tiene mayor resultado si no es que sirve para orientar la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. (Godet, Monti, Meunier, & Roubelat, 2000, p.2).

## Metodología

La investigación realizada fue mediante una metodología de investigación mixta, combinando la investigación documental y la descriptiva. Para el alcance se tomó la información de 175 planes de negocios y 200 diagnósticos estratégicos realizados como proyectos para empresas de diferentes sectores, la cual permitirá alimentar la base de datos de la herramienta y permitir realizar las simulaciones con los datos almacenados (Monterrosa-Castro, et al., 2020).

Los datos se ha recopilado en archivos que han permitido la organización y sistematización de las actividades y experiencias de los casos más significativos (Monterrosa-Castro, 2017).

## Resultados

### 1. Simulador de Plan de Negocios

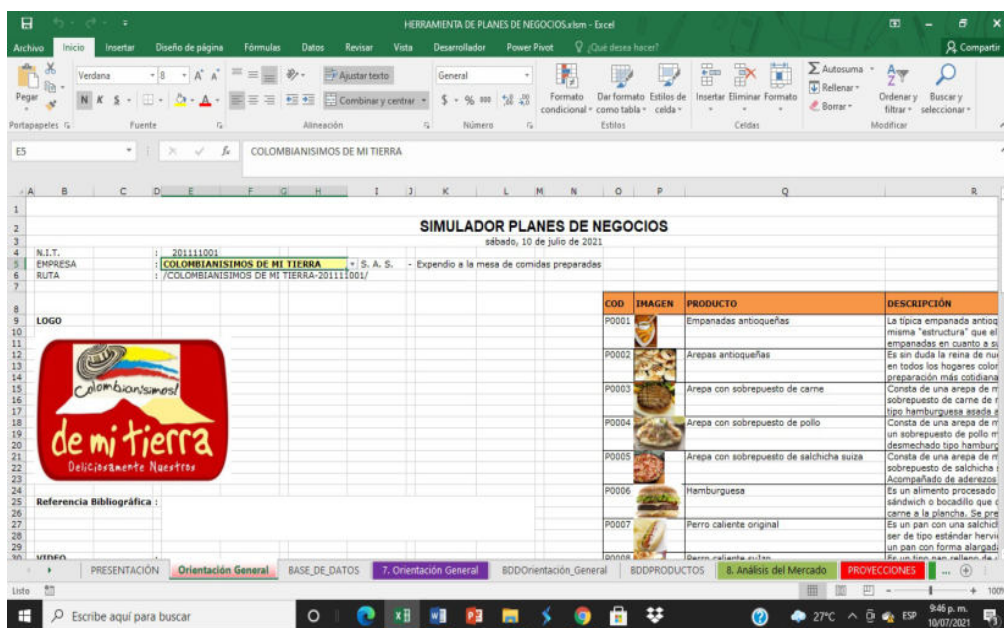
La implementación de esta herramienta de simulación se inicia introduciendo los datos básicos relacionados con las generalidades del plan de la empresa o de la organización en estudio. La Tabla 1. muestra la relación de los datos básicos solicitados.

Tabla 1. Variables simulador de plan de negocios

Variables	Descripción de las variables
N.I.T.	: Digite el número del proyecto
Empresa	: Digite el nombre de la empresa
Ciudad	: Seleccione ciudad de operación de la empresa
Logo	: Suministre logo de la empresa
Fuente	: Digite página web de la empresa
Referencias bibliográficas	: Digite referencia bibliográfica del proyecto o de la consultoría realizada

En la Figura 1. Se muestra la orientación general de la empresa

Figura 1. Orientación General



Al ser suministrados los datos generales de la empresa se procede a digitar los datos solicitados en la construcción del plan de negocios: Análisis del mercado, Análisis del sector, Análisis de la competencia. Estrategia empresarial, Plan de marketing y Análisis económico

## 2. Simulador de Diagnósticos Estratégicos

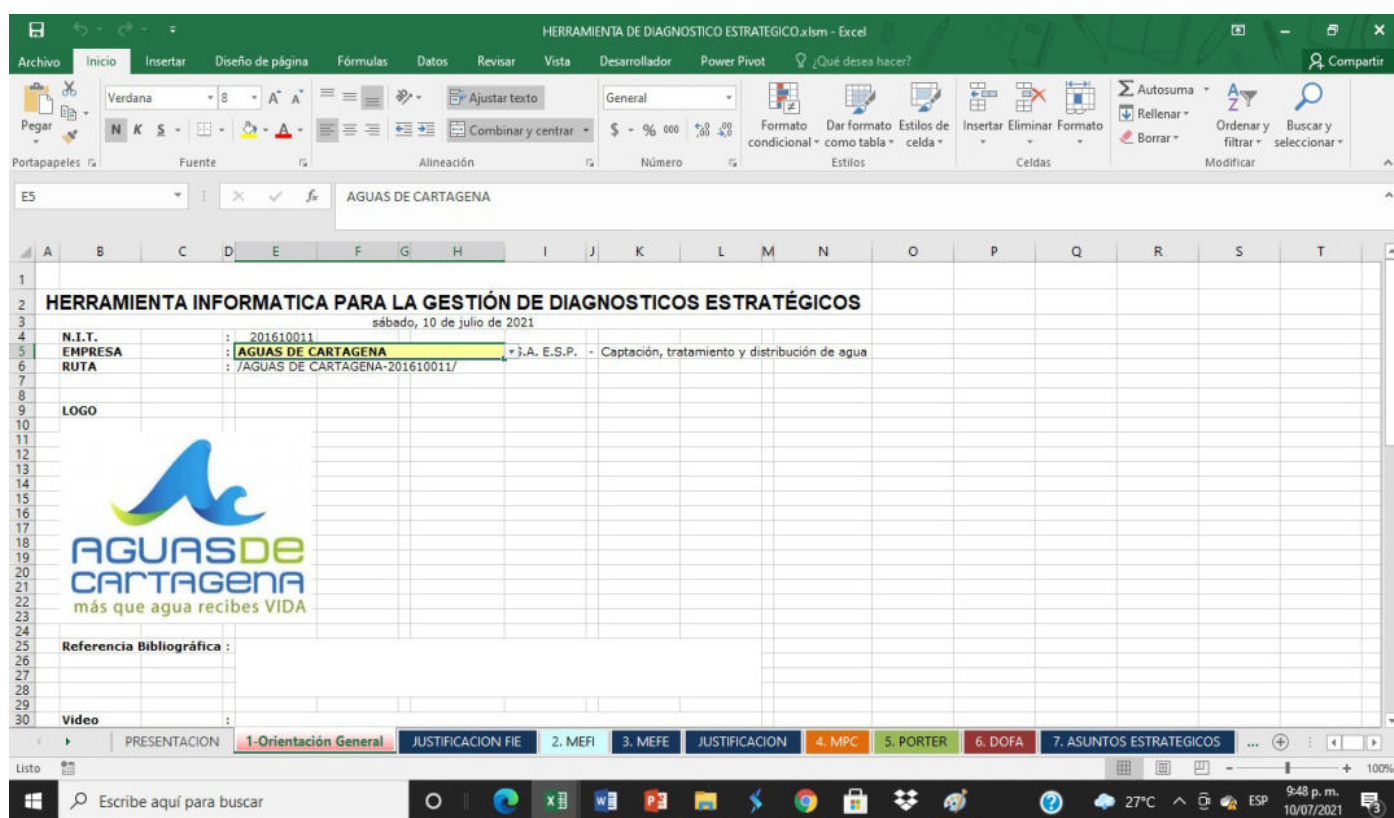
Para la implementación de esta herramienta se inicia con la digitación de los datos básicos de ingreso relacionados con las generalidades de la organización o empresa en estudio. La Tabla 1. muestra la relación de los datos básicos solicitados.:

Tabla 2. Variables simulador de diagnósticos estratégicos

Variables	Descripción de las variables
N.I.T.	: Digite el número del proyecto
Empresa	: Digite el nombre de la empresa
Ciudad	: Seleccione ciudad de operación de la empresa
Logo	: Suministre logo de la empresa
Fuente	: Digite página web de la empresa
Referencias bibliográficas	: Digite referencia bibliográfica del proyecto o de la consultoría realizada

En la Figura 2. Se muestra la orientación general de la empresa

Figura 2. Orientación General

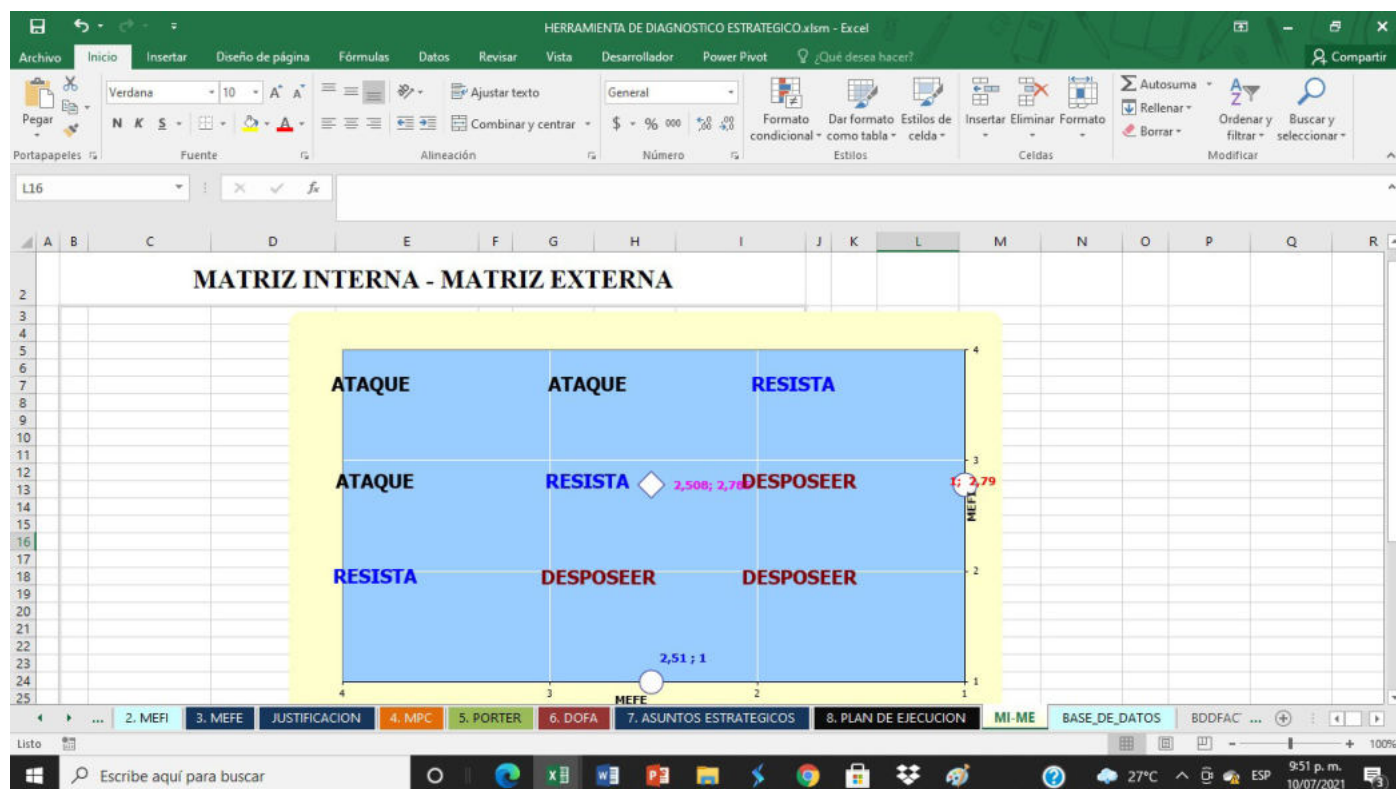


Digitados los datos generales de la empresa se procede a alimentar con los datos requeridos en las matrices utilizadas como son: MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos, MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos), MPC (Matriz de Perfil Competitivo), Las 5 Fuerzas de Porter, Matriz DOFA, Asuntos Estratégicos y Plan de Ejecución, Los cuales se procesarán y permitirán generar los reportes y la información necesaria para efectuar la simulación y los requerimientos en el proceso de toma de decisiones.

### 3. MI-ME

En la Figura 3. Se muestra los resultados de la matriz MI-ME

Figura 3. MI-ME



La matriz MIME, es la combinación de las matrices mencionadas anteriormente MEFE y MEFI, ya que cruza la información de estas dos matrices y diseña un gráfico de acuerdo al resultado obtenido.

### Conclusiones

Con la implementación de los hallazgos obtenidos con la implementación del proyecto, permitirá el establecimiento de estrategias y fortalecimiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como el desarrollo de las competencias en la formulación de planes de negocio y diagnósticos estratégicos además en la simulación de las variables y estrategias que puedan ser implementadas en los escenarios educativos.

Al organizar los planes de negocios y diagnósticos estratégicos de las organizaciones facilitan el análisis

sis y formulación de estrategias organizacionales que permiten dimensionar cada uno de los objetivos estratégicos a implementar en las iniciativas empresariales. Se ha realizado de manera manual los procesos relacionados con planes de negocios y diagnósticos estratégicos y no existe una sistematización que evidencie el impacto de estrategias establecidas o metodologías desarrolladas.

La gestión organizada de los datos a través de la sistematización de variables estratégicas conlleva a procesos de investigación aplicada, que garantiza la formulación de estrategias de manera integral para utilizar en planes de acción por cada periodo establecido.

Se concluye que el diseño de la herramienta informática para la gestión gerencial, permitirá una gestión y manejo eficiente de la información, ésta permitirá simular en la organización mediante diferentes escenarios que permitan un proceso de toma de decisiones con menor grado de incertidumbre.

Al desarrollar esta primera versión de la herramienta se despliega un horizonte de posibles mejoras e integraciones con otras herramientas, no contempladas en la formulación inicial del proyecto. Desde el punto de vista práctico, se está considerando la alternativa de adicionar a herramienta informática para la gestión gerencial de planes de negocio y diagnósticos estratégicos de un complemento para el manejo de cuadro de mando integral y escenarios prospectivos. De igual forma, se está contemplando la posibilidad de generar reportes con fines estadísticos. Estas mejoras con seguridad se plasmarán en una segunda versión y harán que sea una herramienta eficiente para utilizar en el aula en la simulación de toma de decisiones.

## ***Bibliografía***

- Aceituno, P. A., Casero-Ripollés, A., Escudero-Garzás, J. J., & Bousoño-Calzón, C. (2018). Formación universitaria sobre el emprendimiento en proyectos empresariales de comunicación y periodismo. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (57), 91-100.
- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento y Gestión*, 28, 85–106.
- Balanko, G. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. Editorial Mc Graw.
- Bañuls Silvera, V. A. y Salmerón Silvera, J. L. (2011). *Fundamentos de la prospectiva en sistemas de información*. Bogotá, Ecoe Ediciones.
- Bas, E. (2004). *Prospectiva: cómo usar el pensamiento sobre el futuro*. Barcelona, Spain: Editorial Ariel.
- Borrás Gené, O. (2015). *Fundamentos de gamificación*. España: Universidad Politécnica de Madrid.
- Contreras, R. S. (2016). *Gamificación en aulas universitarias*. Bellaterra: Institut de la Comunicaci.
- Cortizo Pérez, J. C., Carrero García, F. M., Monsalve Piqueras, B., Velasco Collado, A., Díaz del Dedo, L. I., & Pérez Martín, J. (2011). *Gamificación y Docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los Videojuegos*.

- Díaz Cruzado, J. y Troyano Rodríguez, Y. (2013). El potencial de la gamificación aplicado al ámbito educativo. En III Jornadas de Innovación Docente. Innovación Educativa: respuesta en tiempos de incertidumbre Sevilla, España: Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación.
- Godet, M., Monti, R., Meunier, F., & Roubelat, F. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica.
- González González, C. S., & Mora Carreño, A. (2015). Técnicas de gamificación aplicadas en la docencia de Ingeniería Informática. *ReVisión*, 8(1).
- Hernando Polo, C. (2013). Simulación empresarial. España: McGraw-Hill
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Diagnóstico estratégico. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Monterrosa-Castro, I. (2017). Del aula a los diagnósticos estratégicos. Cartagena, Colombia: Sello editorial Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
- Monterrosa-Castro, I. (2017). Del Aula a los planes de negocios. Cartagena, Colombia: Sello editorial Tecnológico Comfenalco.
- Monterrosa-Castro, I. (2017). Diagnósticos estratégicos en la formación Universitaria. Cartagena, Colombia: Sello editorial Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.
- Monterrosa-Castro, I. (2017). Planes de negocio en la formación universitaria. Cartagena, Colombia: Sello editorial Tecnológico Comfenalco.
- Monterrosa-Castro, I., Espinel, B., Espinosa-Pérez, A., González-Díaz, J., Álvarez-Matos, E., Jiménez Díaz, P. & Osorio-Moreno, L. (2020). Guía para la articulación metodológica y disciplinar de las tutorías de trabajos de grado. Opción: Plan de negocios. Cartagena, Colombia: Sello editorial Tecnológico Comfenalco.
- Navarro, F. (2015). Situated analysis of the business plan in Spanish and Portuguese: Entrepreneurs, faculty and students' perspectives. *Calidoscópico*, 13(2), 189.
- Oliva, H. A. (2016). La gamificación como estrategia metodológica en el contexto educativo universitario. *Realidad y Reflexión*, 2016, Año. 16, núm. 44, p. 108-118.
- Peris, F. J. S. (2015). Gamificación. *Education in the Knowledge Society*, 16(2), 13-15.
- Publishing, M. (2007). El plan de negocios. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Sallenave, J. (2002). Gerencia y planeación estratégica. Bogotá: Norma.
- Serna, E., Mauricio, M., San Miguel, T., & Megías, J. (2016, July). Experiencia de gamificación en Docencia Universitaria: aprendizaje activo y entretenido. In *In-Red 2016. II Congreso nacional de innovación educativa y docencia en red*. Editorial Universitat Politècnica de València.



Teixes Argilés, F. (2015). Gamificación: motivar jugando. España: Editorial UOC.

Teixes, F. (2015). Gamificación: fundamentos y aplicaciones. España: Editorial UOC.

Valencia, W. A., & Pinto, E. P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80-84.

Zorita Lloreda, E. (2015). Plan de negocio. Pozuelo de Alarcón, Madrid, ESIC Editorial.

## Biografía

**Iván Javier Monterrosa Castro**, es estudiante de Doctorado en Administración Gerencial, Magister en Dirección Estratégica de TI, Universidad Internacional Iberoamericana. Docente Investigador en la Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, adscrito al programa de Administración de Empresas. Se puede contactar en Programa de Administración de Empresas, Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco, Sede A, Barrio España, Cr 44 D N° 30A - 91, Cartagena, Colombia., Correo electrónico [imonterrosa@tecnologicomfenalco.edu.co](mailto:imonterrosa@tecnologicomfenalco.edu.co)

**Mónica Esther Ospino- Pinedo** es estudiante de Doctorado en Dirección de Proyectos, Magister en Dirección Estratégica de TI y Empresas de Software de la Universidad Internacional Iberoamericana. Docente de Planta en la Universidad de Cartagena, adscrita al Programa de Ingeniería de Sistemas. Se puede contactar en Programa de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Cartagena, Avenida del Consulado Calle 30 No. 48 – 152, Cartagena, Colombia., Correo electrónico [mospinop@unicartagena.edu.co](mailto:mospinop@unicartagena.edu.co)

## **Transformación Digital y Marketing Digital Frente a la Pandemia COVID-19 en Latinoamérica**

**Autor: Juan Pablo Baldomar**

**Universidad de Flores – Argentina**

**[jpbaldomar@jpbaldomar.com.ar](mailto:jpbaldomar@jpbaldomar.com.ar)**

**Mesa: Innovación, Negocios Digitales y TICs**

**Fecha y lugar del congreso: 29 y 30 de Octubre, Buenos Aires, Argentina**

## **Resumen**

El siguiente trabajo busca presentar algunas referencias que permitan vislumbrar el estado de situación y perspectiva en el ecosistema empresarial, con foco en mipymes de latinoamérica, en vistas a la situación actual de pandemia por el COVID-19. En particular se introduce el impacto del COVID-19 en los procesos de transformación digital, con especial énfasis en el marketing digital, de las empresas antes descriptas.

La actualidad de la situación de pandemia y los veloces cambios que esta imprime en las organizaciones se constituye como uno de los principales factores para no contar aún con un estudio acabado sobre el tema, pero sí para poder relevar algunas investigaciones y casos de aplicaciones de medidas tendientes a impulsar el desarrollo de las acciones de marketing digital y comercio electrónico de las mipymes de Latinoamérica.

El trabajo describe algunas acciones y programas llevados a cabo por actores del ecosistema analizado tendientes a producir transformaciones digitales, especialmente orientadas al marketing digital. Se relevan asimismo algunos informes estadísticos que arrojan luz sobre esta temática.

A través de esta visión se introduce en el análisis de como las acciones y medidas relevadas pueden ayudar a la consecución de la transformación digital en general y a facilitar acciones propias del marketing digital y el comercio electrónico en particular ante el escenario planteado por la pandemia COVID-19. Estas acciones y programas buscan disminuir el impacto negativo sobre la organización a la vez que aprovechan las posibilidades de la nueva realidad que la pandemia y post pandemia plantean.

Palabras clave: innovación, transformación digital, marketing digital, comercio electrónico, mipymes

### ***Transformación Digital en Tiempos de COVID-19***

El proceso de transformación digital se encuentra ampliamente difundido en la actualidad, por lo que encontramos un importante abordaje del tema en la literatura actual. Referenciaremos a algunas de las que consideramos propicias para plasmar nuestro abordaje y que forman parte del documento de trabajo de la Treintava “Bled eConference 2017: Digital Transformation, From Connecting Things to Transforming Our Lives” con centro en University of Maribor (Morakanyane, Grace, & O’Reilly, 2017, p. 6).

La amplitud terminológica lleva a definiciones que refuerzan el impacto de esta en el conjunto de la sociedad, como cuando Henriette la define como “un modelo de negocio impulsado por los cambios asociados a la aplicación de la tecnología digital en todos los aspectos de la sociedad humana” (Henriette, Feki, & Boughzala, 2015).

Otras definiciones poseen una mayor centralidad en los negocios, constituyéndose en un enfoque más propicio a nuestro abordaje. En ese sentido encontramos a Piccinini que describe que la transformación digital se encuentra “caracterizada por el uso de nuevas tecnologías digitales para permitir mejoras significativas en los negocios” (Piccinini, Hanelt, Wayne Gregory, & Kolbe, 2015).

En esta misma línea encontramos el abordaje de Chantias y Hess que hacen referencia al “reflejar la omnipresencia de los cambios inducidos por las tecnologías digitales en toda una organización” (Chantias & Hess, 2016).

Una definición todavía más focalizada en nuestro ámbito de interés respecto a este escrito que busca una relación más directa con el marketing digital la encontramos en Schuchmann y Seufert que hacen énfasis en la “realineación de la tecnología y nuevos modelos comerciales para involucrar de manera más efectiva a los clientes digitales en cada punto de contacto del ciclo de vida de la experiencia del cliente” (Schuchmann & Seufert, 2015).

Otro enfoque propicio para la visión a través del marketing digital, aunque con un mayor acercamiento a su abordaje global dentro de la organización que veíamos en las definiciones previamente mencionadas la encontramos en Hess, que da cuenta que la transformación digital focaliza en el “interés por los cambios que las tecnologías digitales pueden provocar en el modelo de negocio de una empresa, que dan como resultado cambios en los productos, en las estructuras organizativas o en la automatización de procesos” (Hess, Matt, & Benian, 2016).

Siendo la “transformación” uno de los componentes esenciales de las definiciones, destacamos el componente temporal en el proceso de cambio, que toda transformación requiere. Frente a este fenómeno temporal destacamos que la transformación digital se ha referido habitualmente como un cambio radical, más que como un cambio evolutivo (Morakanyane, Grace, & O’Reilly, 2017, p. 9), haciendo énfasis en lo profundo del cambio. Focalizar en lo evolutivo antes que en lo revolucionario puede resultar en un término más inclusivo que captura el hecho de que la transformación digital evoluciona con el tiempo, provocando impactos organizacionales radicales cada vez que esta evolución tiene lugar, destacando así también que las tecnologías digitales, como impulsores clave de la transformación digital, evolucionan por naturaleza (Morakanyane, Grace, & O’Reilly, 2017, p. 9).

El impacto significativo del cambio en la organización ya sea como producto de un cambio más evolutivo o disruptivo, resulta así en uno de los ejes para evaluar la presencia de la transformación digital. Nos encontramos así, al observar procesos de cambios vinculados a la digitalización, frente a acontecimientos que pueden producir modificaciones que lleguen al nivel de permitir una transformación digital en una organización dada, o en ayudar, como parte de la evolución del cambio, a que esta transformación de alto impacto se pueda materializar.

El COVID-19 ha impulsado, a consecuencia principalmente de las políticas de aislamiento comunitario, un significativo mayor uso de las tecnologías digitales.

Encontramos que “la digitalización forzosa a la que nos está sometiendo la actual estrategia de confinamiento puede ser una manera de acelerar la transformación digital de la región (latinoamérica) que se encontraba aletargada” (Angelelli, Hennessey, & Henriq, 2020, pág. 3). Considerando a las empresas como actores esenciales de las comunidades, estas se vieron en necesidad de acompañar dicho cambio, lo que ha impulsado modificaciones vinculadas a aspectos digitales.

La pandemia anticipa un fuerte impacto negativo en el ecosistema empresarial, de acuerdo con la calificadora de riesgo Moody’s “el impacto será muy fuerte o más suave según el sector, pero con excepción de los servicios online, el e-commerce y compañías como Amazon, Google o Facebook, todos sufrirán” (D’Andrea, 2020).

La velocidad impresa a cada cambio, y el impacto de este frente al conjunto de la organización, será una resultante del nivel de digitalización previa de la empresa frente al nivel buscado de digitalización a raíz de los cambios que esta ha tenido, querido y podido llevar a cabo como consecuencia de los efectos de la pandemia.

Podemos así encontrar, que, en líneas generales, el COVID-19 resulta en un gran impulsor de la transformación digital en general y, como veremos a lo largo de algunos relevamientos que plasmaremos en este trabajo, será un agente impulsor de considerable cambio en las acciones vinculadas al marketing digital.

### ***Pandemia y Comercio Electrónico***

Observemos primariamente algunos de los países por fuera de la región de Latinoamérica. De acuerdo a un informe de eMarketer, en los Estados Unidos se espera un crecimiento del comercio electrónico de un 18%, a la vez que se estima que se producirá en el canal tradicional una caída del orden del 14% en el mismo período del 2020. Lo que más impulsa en este caso el comercio electrónico son las compras de consumo diario, con un crecimiento de casi un 60% interanual, mientras que artículos para la salud, cosmética y perfumería se estima que crecerán un 32%. (Urfeig, 2020)

Los profesionales del marketing en los Estados Unidos de América y el Reino Unido, son coincidentes con el crecimiento esperado del comercio electrónico. Estos predicen un incremento en el comercio electrónico como consecuencia de la pandemia, como se está experimentando en la venta de comestibles. Así lo refleja las afirmaciones en este sentido del 70% de los encargados del área de marketing del Reino Unido encuestados y del 75% de los provenientes de Estados Unidos. (Econsultancy & Marketing Week's, 2020)

Los marketineros de Inglaterra y Estados Unidos coinciden en que mientras se observa un consenso general sobre el pensamiento respecto a que la pandemia va a producir un daño en los negocios, algunos están viendo las potenciales oportunidades positivas que esta va a traer (Econsultancy & Marketing Week's, 2020). Y entre estas oportunidades podremos destacar las vinculadas a los procesos de transformación digital y comercio electrónico.

En Alemania y de acuerdo con una encuesta de GlobalWebIndex, “el 34% de los usuarios de internet esperan visitar menos las tiendas físicas, 26% cree que comprará más online con envío a domicilio y un 9% planea adoptar la compra online con retiro en tienda.” (Urfeig, 2020)

Observando algunos casos latinoamericanos podemos ver como para Luis Gabriel Roncancio, gerente de ciberseguridad en Cipher de Colombia, “debido al aislamiento, trabajo desde casa y jornadas especiales como el día sin IVA, las conexiones a internet crecieron aproximadamente 40% y solo para jornadas especiales se vio reflejado un incremento en transaccionalidad de casi 200%.” (Soto, 2020).

En una reciente conferencia organizada por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, Martín Oreggia dio una muestra del crecimiento de las ventas por el canal digital al indicar que se está vendiendo mucho en internet, indicando para cuantificar este hecho que “durante el primer tiempo se vendía aproximadamente por día lo mismo que se vendía en un HotSale” (Oreggia, 2020) como forma de destacar el gran crecimiento de las ventas por internet.

Comparar una misma acción que es medida especialmente, como es el HotSale, representa una adecuada forma de ver este crecimiento. La edición 2019 del HotSale había logrado incrementar sus resultados positivos respecto a la edición anterior, superando por ejemplo las unidades vendidas y las visitas al sitio. La sexta edición del evento, llevada a cabo del 13 al 15 de mayo del 2019, facturó \$8.512 millones a través de la venta de 3,5 millones de productos. Estos números representan un 35% de crecimiento respecto al Hot Sale del año 2018 (Clarín Sociedad, 2019). Al comparar la edición

2019 con la realizada en el 2020, que se produjo en Argentina en medio de la cuarentena decretada por la pandemia se registró un crecimiento de 128% en facturación (Telam, 2020). La cantidad de órdenes de compra se incrementaron en un 69%, respecto al evento del año 2019 (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020).

### ***Pandemia, Marketing Digital, Redes Sociales y Realidad Aumentada***

Ante la sorpresa con la que el COVID19 se extendió a nivel mundial, las empresas se vieron en la necesidad de repensar sus acciones, realizar ajustes y reordenamientos, incluida en estas revisiones las propias del área de marketing. En una encuesta realizada por Econsultancy, se observa que el 63% de las empresas de Reino Unido y Estados Unidos que fueron relevadas han congelado o dejado para su revisión los presupuestos de marketing. Por otro lado, el 57% de los marketineros de Estados Unidos de América han manifestado que los lanzamientos de productos están demorados o bajo revisión. Mientras el 55% de los marketineros del Reino Unido manifiestan la misma situación. (Econsultancy & Marketing Week's, 2020)

Las redes sociales también se podrían beneficiar de un incremento en la actividad en Pandemia, de acuerdo con el 77% de los encargados del área de marketing encuestados en Inglaterra y del 70% de los que operan en Estados Unidos de América. (Econsultancy & Marketing Week's, 2020)

Ante la realidad que nos impone la pandemia, la realidad aumentada asoma como una técnica muy propicia para suplir parte de las consecuencias del distanciamiento vinculadas a la imposibilidad o dificultad de asistir físicamente a los locales de venta.

El uso de realidad aumentada en el marketing digital se ve incrementado en forma continua. Este incremento en la presencia de la realidad aumentada la observamos también en su uso dentro de las redes sociales. Como ejemplo de ese uso podemos encontrar que se espera contar con 43,7 millones de personas que usarán la realidad aumentada en redes sociales al menos una vez al mes durante el 2020, en los Estados Unidos. Este número representa el 20,8% de los usuarios de redes sociales en los Estados Unidos, siendo Snapchat la plataforma preponderante en este uso. (Williamson , 2020)

Respecto a la inclusión de la realidad aumentada en redes sociales, se observa cada vez más su uso en las mismas. Snapchat ha sido pionero en esta inclusión. Facebook, Instagram, Pinterest y TikTok ha lanzado sus propias lentes, filtros y efectos. (Williamson , 2020). Observamos también que la realidad aumentada está mostrando su valor no solo para el entretenimiento y la gestión marcaria, sino también para el comercio electrónico. (Williamson , 2020)

Reconocemos que “las crisis pueden ser vistas también como oportunidades para impulsar agendas transformativas y nuevos modelos de negocios” (Angelelli, Hennessey, & Henriq, 2020, pág. 3). De esta forma la pandemia COVID-19 produjo que muchas empresas que trabajan con locales de venta física incorporen la realidad aumentada ante el cierre de sus locales y como forma de ofrecer pruebas virtuales y otras experiencias típicamente reservadas a la presencialidad.

### **Impacto del COVID-19 en la Ciberseguridad y su Relación con el Marketing Digital**

Los delitos vinculados a la seguridad en internet se han venido incrementando continuamente acompañando el proceso de masificación de internet a fines de la década de 1990, pero han visto un incremento considerable a raíz de la pandemia (Soto, 2020). En Argentina se habla de un incremento del

ciberdelito del orden del 80%, para dar muestra de este importante crecimiento (Telam, 2020).

Otra muestra de este importante crecimiento lo muestra el notable incremento en la demanda de profesionales de ciberseguridad en las empresas, de acuerdo con la encuesta global Digital Trust Insights de PwC del año 2020 (PricewaterhouseCoopers, 2020).

El incremento en las comunicaciones vinculadas a esta temática por parte de empresas hacia sus clientes es un reflejo del impacto en el marketing digital de este acontecimiento. Tanto gobiernos como empresas hacen esfuerzos para educar y alertar sobre temas vinculados a la ciberseguridad. Como casos ejemplificativos podemos mencionar las acciones donde el Gobierno de Colombia, pide a los ciudadanos no abrir correos electrónicos con archivos adjuntos sospechosos que alerten sobre cobros jurídicos, demandas o temáticas similares, adicionalmente instan a no compartir información personal ni financiera solicitada a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes de texto o redes sociales. (Soto, 2020).

Otro caso ejemplificador del impacto de la ciberseguridad en las acciones de marketing digital lo observamos en la decisión del Banco Galicia de Argentina que informó que a partir del miércoles 16 de septiembre procederá a cerrar temporalmente sus cuentas de Instagram. La acción impacta en el total de seis cuentas que administra la institución bancaria, aduciendo que “en las últimas semanas, aparecieron muchas cuentas falsas en esta red que intentan engañar a nuestros clientes” (Banco Galicia Argentina, 2020).

Las instituciones bancarias son un segmento de particular relevancia para esta temática. En función de esto Horacio Azzolin, titular de la Unidad Fiscal Especializada en Cibercrimen de Argentina, comenta que “hay más gente comprando por Internet y los delincuentes se aprovechan de eso y captan credenciales bancarias o se hacen pasar por el banco para quedarse con los datos” (Azzolin, 2020).

Desde el punto de vista corporativo, las empresas también han acudido a servicios de seguridad, “que les garanticen no solo protección para sus operaciones en línea, sino también a sus bases de datos, servidores y demás ejes de información para el servicio de sus usuarios” (Soto, 2020). De esta forma el impacto aquí es doble, por un lado, las empresas que comercializan soluciones de ciberseguridad han visto incrementado su demanda, a la vez que las empresas que operan en internet han tenido que incrementar sus inversiones en este sector.

Otra interesante arista del impacto del COVID-19 es el uso engañoso que se hace de internet para generar comunicaciones falsas especialmente vinculadas a la pandemia. Desde un comienzo de la crisis sanitaria COVID-19 “tanto Interpol, como Europol y la ONU vienen alertando de la proliferación de páginas que ofrecen supuestos tratamientos milagrosos contra el coronavirus y venden material sanitario defectuoso y a precios desorbitados que a veces ni siquiera existen” (Lidón & Gascón, 2020). Este efecto también refuerza la necesidad de las empresas que comercializan productos vinculados al COVID-19 que deben adaptar sus estrategias comunicacionales en vistas a diferenciarse de las comunicaciones engañosas de competidores no éticos.

### ***Mipymes Frente a la Nueva Normalidad. Impacto en la Transformación Digital y el Marketing Digital***

El impacto de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Latinoamérica es considerablemente importante para el desarrollo de los países y el empleo. Las mipymes, representan más del 99% de las empresas en América Latina, más de un 22% del PIB y un 61% del empleo (Dini & Stumpo, 2018).

Para el conjunto de las mipymes encontramos que” La pandemia del COVID-19 y las medidas de contención adoptadas están teniendo un impacto económico y social demoledor en el tejido empresarial de América Latina y el Caribe” (Benavente, Radaelli, & Sasso, 2020, pág. 6).

Las mipymes, además de verse impactadas por la situación de confinamiento e impulsadas al cambio, pueden ser también, al menos una parte de estas, protagonistas de las soluciones directamente vinculadas a paliar el COVID-19, debido, entre otras cosas, a la necesidad de contar con soluciones locales que adapten productos orientados a combatir el virus. A pesar del carácter global de la pandemia, resulta crucial “contar con capacidades locales para poder dar una respuesta adaptada a las necesidades y realidades de la región”. (Angelelli, Hennessey, & Henriq, 2020, pág. 1).

Respecto al ecosistema emprendedor, se observa un impacto negativo sobre los nodos de los ecosistemas, como incubadoras, aceleradoras y espacios de coworking, a nivel generalizado, ya que por la crisis de la pandemia vieron impactado negativamente su desarrollo. Frente a esta realidad, para algunos emprendimientos identificados como claves en la lucha contra el COVID-19 se observa que el financiamiento de emergencia para startups junto a la coordinación interinstitucional y el financiamiento de nodos claves del ecosistema emprendedor fueron parte de la respuesta de emergencia frente al COVID-19 que impulsaron a los emprendimientos vinculados a la lucha contra la pandemia. (Angelelli, Hennessey, & Henriq, 2020, pág. 4).

Para el conjunto de las PYMES en general, encontramos que “el confinamiento y la obligación de cerrar la persiana empujó a muchas medianas y pequeñas empresas a improvisar un modelo de comercialización digital. Por ejemplo, productores del sector primario, como vino o verduras, no tuvieron más remedio que vender su producto por sus perfiles de redes sociales o a través de plataformas y aplicaciones de compra/venta” (Feijoó, 2020). Esta situación representa además un ejemplo del impacto sobre las redes sociales que fue abordado con anterioridad.

Para ayudar a mitigar los impactos inmediatos que la pandemia está causando en las empresas, los gobiernos y muchas organizaciones del sector privado y la sociedad civil se están desplegando una importante variedad de medidas.

Entre las políticas y programas de apoyo al sector productivo vinculadas a los procesos de digitalización, algunas de ellas focalizadas en las mipymes encontramos las siguientes: subsidios para adopción de tecnologías de apoyo a la digitalización, plataformas para que las mipymes efectúen comercio electrónico y facturación digital, repositorios de herramientas digitales y capacitación en temas digitales (Benavente, Radaelli, & Sasso, 2020, pág. 8).

Al comparar estas políticas de adopción entre países desarrollados y países de América Latina y el Caribe encontramos que mientras en los primeros la adopción es media a alta, en los segundos es baja, (Benavente, Radaelli, & Sasso, 2020, pág. 8). No obstante, constituyen medidas que definitivamente impulsan la transformación digital y que en gran medida se encuentran vinculadas a un proceso de marketing digital y al impulso de la transformación digital.

### ***Ecosistema Empresarial e Innovación Abierta Frente a la Pandemia***

Ante la pandemia COVID-19 resulta crucial vislumbrar “la importancia de la ciencia, la tecnología y la innovación como determinantes para cualquier escenario de salida de la crisis y reactivación económica” (Angelelli, Hennessey, & Henriq, 2020, pág. 1).



La pandemia llevo a generar una mejor percepción sobre los procesos de innovación abierta, lo cual es claro al menos al observar los esfuerzos globales en la lucha contra la pandemia con medidas directamente vinculadas a atacar las consecuencias en la salud producidas por el COVID-19.

Observamos como laboratorios competidores realizan diferentes alianzas para desarrollar vacunas contra el COVID-19 (Blanco & Filgueira, 2020), gobiernos y organizaciones no gubernamentales realizan fuertes inversiones de apoyo a la lucha contra el COVID-19 (Organización Mundial de la Salud, 2020), empresas de análisis de información y gestión de publicaciones científicas como Elsevier brindan acceso abierto a parte de su bases de datos de publicaciones (Elsevier Connect, 2020). Todas estas medidas pueden vincular directamente a los procesos de innovación abierta o servir indirectamente para incrementar la posibilidad de generar procesos relacionados a los negocios abiertos o la innovación abierta.

Muchas otras iniciativas vinculadas a favorecer la apertura de material bibliográfico y científico a nivel global sobre aspectos no directamente vinculados a temas médicos (Baldomar, 2020) y buena parte de los casos relatos a lo largo de este trabajo son también muestra de acciones en una misma línea. Estas pueden observarse como ejemplos de las diferentes iniciativas que propenden a la colaboración, facilitación de los procesos de difusión y generación de distintas acciones por parte de gobiernos, cámaras empresariales, empresas y otras entidades del ecosistema empresarial que se encuentran en procura de favorecer los procesos de innovación abierta y trabajo colaborativo.

Para Sebastián Santiago, director comercial de Helacor, propietaria de Grido, que es la mayor cadena de heladerías de Latinoamérica “el Covid-19 generó el momento ideal para reinventarse, y puso temas como la innovación abierta en la conversación central de nuestro directorio” (Ripoll, 2020).

La necesidad de producir cambios en un corto período de tiempo a causa de la repentina y expansiva ola de contagios del COVID-19 a impulsado sin lugar a duda la innovación vinculada directa o indirectamente al intento de paliar la pandemia o reducir su impacto. Se observa como “el mundo de la ciencia, la innovación y el sector empresarial están desplegando esfuerzos para apoyar la emergencia y las acciones de los gobiernos a una velocidad vertiginosa” (Angelelli, Hennessey, & Henriq, 2020, pág. 1).

Organismos de gobierno, organizaciones no gubernamentales, universidades y el conjunto de las organizaciones que integran los diferentes ecosistemas empresariales realizan diferentes acciones que apoyan los procesos de transformación digital de las empresas ante las consecuencias de la pandemia.

Esta agenda se viene desarrollando con fuerza en países en desarrollo, siendo su despliegue más rápido que en el caso de América Latina. Estas acciones apuntan a colaborar en la dotación rápida a las empresas de las capacidades digitales para continuar operando de manera ininterrumpida en la pandemia. Facilitan asistencia técnica, capacitación, servicios tecnológicos, información, espacios de prueba y recursos no reembolsables para ayudar a las empresas en acciones digitales como la implementación del teletrabajo, facilitar las ventas digitales, facilitar la gestión remota, reforzar la ciberseguridad, entre otros factores. (Benavente, Radaelli, & Sasso, 2020, pág. 6)

Entre las iniciativas gubernamentales que facilitan este desarrollo encontramos al portal Acelerapyme impulsado por el gobierno español. El mismo se encuentra orientado a ayudar a las pymes y autónomos con el fin de atenuar el impacto del COVID-19 en su actividad.

Por un lado en el portal se recopilan e informan las medidas que se están poniendo en marcha para ayudar a las pymes y autónomos en el país ibérico. Proporciona de esta forma una ventanilla única de información orientada al ecosistema productivo de las pymes. La iniciativa está abierta a la colaboración del sector privado, enlazando los recursos que las entidades colaboradoras puedan orientar a las pymes, promoviendo así un enfoque colaborativo abierto. En el portal pueden obtenerse soluciones de financiación y ayuda económica y tecnológica especialmente orientadas ante el contexto actual de la pandemia. La iniciativa busca también fomentar el talento en las pymes y de los autónomos, buscando constituirse en un acelerador del desarrollo. Sus iniciativas incluyen información sobre nuevas medidas vinculadas a la lucha contra el COVID-19 y una recopilación de soluciones, servicios y herramientas ofrecidos tanto desde el sector público, como privado. (Acelerapyme, 2020)

Otra iniciativa destacada la constituye la formulada por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE) que ofrece servicios digitales a las pymes como emisión de facturas y plataforma de comercio electrónico. Por medio de su portal también se puede acceder a expertos en impacto del COVID-19 en los negocios y también es posible encontrar allí cursos en línea donde se tratan temáticas de digitalización para empresarios y emprendedores (Benavente, Radaelli, & Sasso, 2020, pág. 11) (SEBRAE, 2020).

En Colombia, donde el 97% de las empresas son mipymes (Duque, 2019) se desarrollan actividades de apoyo a la transformación digital desde el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Entre estas iniciativas de apoyo al desarrollo tecnológico previo a la pandemia se puede mencionar el programa impulsado por el referido ministerio llamado “Comercio Electrónico” que busca fomentar en el país una alternativa de venta y compra para las empresas y los consumidores. La iniciativa aporta soluciones de tienda en línea orientadas a micro, pequeñas y medianas empresas de diferentes regiones del país. En una primera etapa se focalizo en soluciones tecnológicas que les posibiliten la comercialización de bienes y servicios de forma digital. (MINTIC, 2019). También se puede referenciar al programa “MiPyMe Vive Digital” que “busca incrementar el acceso, uso y apropiación de Internet en las MiPyMe colombianas para aplicar las TIC (tecnologías de información y las comunicaciones) en sus procesos de negocio, con el fin de incrementar su competitividad y productividad en el actual mercado globalizado, contribuyendo al cierre de la brecha digital entre las empresas” (MinTIC, 2020).

En Colombia, además de los recursos para las mipymes del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones que pueden encontrarse en su plataforma digital, es posible acceder a iniciativas en este mismo sentido realizadas por las cámaras de comercio de dicho país. Como parte de estas iniciativas es posible encontrar capacitaciones en temas de comercio electrónico, teletrabajo, marketing digital y nuevas tecnologías. También están facilitando herramientas para promover los negocios digitales, por ejemplo, “dando a las mipymes acceso a vitrinas virtuales y creando un Centro Virtual de Negocios donde las empresas podrán realizar citas de negocio virtuales”. (Benavente, Radaelli, & Sasso, 2020, pág. 11)

Desde Chile encontramos iniciativas como la del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que cuenta con un programa de apoyo a la digitalización de mipymes, estructurado a partir de una serie de alianzas con empresas tecnológicas y otras organizaciones. Uno de estos servicios fue desarrollado en alianza con la Fundación País Digital, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Negocios Sercotec. Consisten en una plataforma denominada Chequeo Digital. Esta es una iniciativa disponible desde octubre del 2019, previo a la aparición declaración de la pandemia, pero que resulta

en una solución de suma utilidad ante las necesidades que la pandemia ha generado en buena parte de las empresas. Esta plataforma “permite a cada pyme conocer su nivel de madurez digital, guiarlas en relación con las acciones a tomar para mejorar su proceso de digitalización y evaluar su evolución en el tiempo” (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2020).

Entre las iniciativas de Argentina impulsadas por el gobierno nacional encontramos a la Red de Asistencia Digital para PyMEs, el cual se define como un “espacio de colaboración público - privada para ofrecer soluciones tecnológicas y herramientas a las PyMEs en el marco de la emergencia sanitaria por el Coronavirus” (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020).

Iniciativas de parte de universidades también apoyan a las empresas mipymes para fortalecer el proceso de desarrollo digital, como la iniciativa de “portal para el fortalecimiento del comercio electrónico y la innovación abierta en digitalización de procesos para pymes y emprendedores” que se constituye como una acción de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional de Entre Ríos, de Argentina. Esta acción fue aprobada en el marco de la segunda convocatoria de acciones de extensión en emergencia, la cual se encuentra orientada a cubrir necesidades producto de la pandemia (Universidad Nacional de Entre Ríos, 2020).

La convocatoria antes referenciada de la Universidad Nacional de Entre Ríos que al momento de desarrollar este trabajo va por su segunda edición y que fue creada para apoyar iniciativas en el marco de la pandemia es una muestra del apoyo de las universidades en la lucha contra el virus. Mientras que el proyecto antes menciona que fue aprobado por esta convocatoria es un ejemplo de una iniciativa directamente vinculada a ayudar a las empresas en sus procesos de transformación digital especialmente orientado al apoyo sobre los procesos con fuerte vinculación con el marketing digital.

## **Referencias**

- Acelerapyme. (2020, Septiembre 12). *Sobre Acelerapyme*. Retrieved from Acelerapyme: <https://acelerapyme.gob.es/portal-acelera-pyme>
- Angelelli, P., Hennessey, M., & Henriq, P. (2020, Abril 25). Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo. *Banco Interamericano de Desarrollo*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>
- Azzolin, H. (2020, Junio 20). Aseguran que el ciber delito aumentó hasta un 80% durante el aislamiento. *Telam*. doi:<https://www.telam.com.ar/notas/202006/479190-aseguran-que-el-ciber-delito-aumento-hasta-un-80-por-ciento-durante-el-aislamiento.html>
- Baldomar, J. P. (2020, Marzo 30). Material bibliográfico y científico abierto por el Coronavirus. *eRESEARCHe*. Retrieved from <http://www.erecherche.com/index.php/notas/19-material-bibliografico-y-cientifico-abierto-por-el-coronavirus>
- Banco Galicia Argentina. (2020, Septiembre 14). *Campaña de mailing a sus cliente*.
- Benavente, J. M., Radaelli, V., & Sasso, S. (2020, Abril 25). Capítulo 2: Del choque a la recuperación empresarial. *Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo*. Retrieved from <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Respuestas-al-COVID-19-desde-la-ciencia-la-innovacion-y-el-desarrollo-productivo.pdf>

- Blanco, D., & Filgueira, D. (2020, Septiembre 17). Alianza inédita contra el COVID-19: dos laboratorios competidores desarrollan una vacuna basada en proteínas. *Infobae*. Retrieved from <https://www.infobae.com/america/ciencia-america/2020/09/04/alianza-inedita-contra-el-covid-19-dos-laboratorios-competidores-desarrollan-una-vacuna-basada-en-proteinas/>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2020, Julio 31). Hot Sale: Se vendieron 6,3 millones de productos con una facturación de 19.380 millones de pesos. *CACE*. Retrieved from <https://www.cace.org.ar/noticias-hot-sale-se-vendieron-63-millones-de-productos-con-una-facturacion-de-19380-millones-de-pesos>
- Chanias, S., & Hess, T. (2016). Understanding Digital Transformation Strategy Formation: Insights From Europe's Automotive Industry. *PACIS 2016 Proceedings*.
- Clarín Sociedad. (2019, Mayo 17). Balance de Hot Sale 2019: se facturó \$8.512 millones con la venta de 3,5 millones de productos. *Clarín*. Retrieved from [https://www.clarin.com/sociedad/balance-hot-sale-2019-facturo-512-millones-venta-millones-productos\\_0\\_G9pxepSyq.html](https://www.clarin.com/sociedad/balance-hot-sale-2019-facturo-512-millones-venta-millones-productos_0_G9pxepSyq.html)
- D'Andrea, G. (2020, Junio 4). Covid, innovación y después. *Lanacion*. Retrieved from <https://www.lanacion.com.ar/economia/covid-innovacion-despues-nid2373729>
- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). MIPYMES en América Latina, un fragil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. (C. E. (CEPAL), Ed.) *Publicación de las Naciones Unidas*. doi:[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)
- Duque, I. (2019, Septiembre 10). 8.000 mipymes colombianas se beneficiaron con la implementación del comercio electrónico en sus negocios. *Mintic*. Retrieved from <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/103471:8-000-mipymes-colombianas-se-beneficiaron-con-la-implementacion-del-comercio-electronico-en-sus-negocios>
- Econsultancy & Marketing Week's. (2020, Marzo 17). Coronavirus: 55% of UK marketers are delaying/reviewing product and service launches. *Econsultancy*. Retrieved from <https://econsultancy.com/coronavirus-55-percent-uk-marketers-delaying-reviewing-product-service-launches/>
- Elsevier Connect. (2020, Marzo 16). <https://www.elsevier.com/es-es/connect/coronavirus/elsevier-da-acceso-completo-a-su-contenido-sobre-el-covid-19-para-acelerar-la-lucha-contra-el-coronavirus>. Retrieved from <https://www.elsevier.com/es-es/connect/coronavirus/elsevier-da-acceso-completo-a-su-contenido-sobre-el-covid-19-para-acelerar-la-lucha-contra-el-coronavirus>
- Feijoó, B. (2020, Mayo 27). El futuro del marketing digital tras el coronavirus. *UNIR Revista*. Retrieved from <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/noticias/el-futuro-del-marketing-digital-tras-el-coronavirus/549205017179/>
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The Shape Of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *MCIS 2015 Proceedings*, 1-19.
- Hess, T., Matt, C., & Benian, A. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Lidón, L., & Gascón, M. (2020, Agosto 4). Los ciberataques más comunes durante la pandemia de coronavirus. *ABC España*. Retrieved from [https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-ciberataques-mas-comunes-durante-pandemia-coronavirus-202004080154\\_noticia.html](https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-ciberataques-mas-comunes-durante-pandemia-coronavirus-202004080154_noticia.html)
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020, Septiembre 12). *Red de asistencia digital para PyMEs*. Retrieved from Argentina.gov.ar: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/asistencia-digital-para-pymes>

- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile. (2020, 12 Septiembre). *Iniciativas*. Retrieved from Digitaliza tu pyme: <https://www.digitalizatupyme.cl/iniciativas/>
- MINTIC. (2019, 10 Septiembre). *8.000 mipymes colombianas se beneficiaron con la implementación del comercio electrónico en sus negocios*. Retrieved from Mintic: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/103471:8-000-mipymes-colombianas-se-beneficiaron-con-la-implementacion-del-comercio-electronico-en-sus-negocios>
- MinTIC. (2020, Septiembre 12). *Inicio / Iniciativas / Ecosistema Digital / Usuarios / MiPyme Vive Digital*. Retrieved from Mintic: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/Usuarios/MiPyme-Vive-Digital/>
- Morakanyane, M., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature. (U. o. Maribor, Ed.) *Treintaava Bled eConference Digital Transformation, From Connecting Things to Transforming Our Lives*, 427-444. doi:10.18690/978-961-286-043-1.30
- Orengia, M. (2020, Mayo 21). *Hacia dónde se dirige el marketing digital en tiempos de pandemia*. Retrieved from Cámara Argentina de Comercio Electrónico: <https://www.youtube.com/watch?v=ui7uvhNAwJg&t=203s>
- Organización Mundial de la Salud. (2020, Marzo 1). Las Naciones Unidas liberan US\$ 15 millones para ayudar a los países vulnerables a combatir la propagación del coronavirus. *WHO*. Retrieved from <https://www.who.int/es/news-room/detail/01-03-2020-un-releases-us-15-million-to-help-vulnerable-countries-battle-the-spread-of-the-coronavirus>
- Piccinini, E., Hanelt, A., Wayne Gregory, R., & Kolbe, L. (2015, September). Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations; *. 36th International Conference on nformation Systems*.
- PricewaterhouseCoopers. (2020, Agosto 6). Al ritmo de la pandemia, aumenta la demanda de profesionales y capacitaciones en ciberseguridad. *Sala de Prensa PWC Argentina*. Retrieved from <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/al-ritmo-de-la-pandemia-aumenta-demanda-de-profesionales-en-ciberseguridad.html>
- Ripoll, F. (2020, Mayo 25). Innovación abierta: por qué el Covid-19 hace que ese modelo sea más necesario. *La Voz*. Retrieved from <https://www.lavoz.com.ar/negocios/innovacion-abierta-por-que-covid-19-hace-que-ese-modelo-sea-mas-necesario>
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organizations. *JJAC*, 8(1), 31-39.
- SEBRAE. (2020, Septiembre 11). *Portal SEBRAE Coronavirus*. Retrieved from Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/coronavirus>
- Soto, S. A. (2020, Agosto 10). En tiempos de covid-19, las empresas deben protegerse ante el aumento de los cibercrímenes. *La República*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/en-tiempos-de-covid-19-empresas-deben-protegerse-ante-aumento-de-cibercrimenes-3041263>
- Telam. (2020, Junio 20). Aseguran que el ciber delito aumentó hasta un 80% durante el aislamiento. *Telam*. Retrieved from <https://www.telam.com.ar/notas/202006/479190-aseguran-que-el-ciber-delito-aumento-hasta-un-80-por-ciento-durante-el-aislamiento.html>

- Telam. (2020, Julio 31). La facturación del Hot Sale fue 128% mayor a la edición 2019. *Telam Economía*. Retrieved from <https://www.telam.com.ar/notas/202007/496656-facturacion-hot-sale-mayor-2019.html>
- Universidad Nacional de Entre Ríos. (2020, Septiembre 4). Resolución 330/20. Concepción del Uruguay.
- Urfeig, D. (2020, Julio 30). ¿Por qué creció el Hot Sale en plena crisis? 5 razones para entenderlo. *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Retrieved from <https://www.cace.org.ar/noticias-por-que-crecio-el-hot-sale-en-plena-crisis-5-razones-para-entenderlo>
- Williamson , D. A. (2020). *Augmented Reality in Social Media, It's Growing Up, and the Pandemic Is Playing a Role*. eMarketer. Retrieved from <https://www.emarketer.com/content/augmented-reality-in-social-media?ecid=TA1024>

## IMPLEMENTACIÓN DEL INTERCAMBIO ELECTRÓNICO DE DATOS E INTEROPERABILIDAD DEL PUERTO DE CARTAGENA DESDE LA PERSPECTIVA DEL PROGRAMA RED DE PUERTOS DIGITALES Y COLABORATIVOS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (RPD&C)

ISABEL CRISTINA PÉREZ BENITEZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO DE ARÉVALO, UNITECNAR, CARTAGENA, COLOMBIA

[isabel.perez@unitecnar.edu.co](mailto:isabel.perez@unitecnar.edu.co)

SANDRA PATRICIA PORTO ARROYO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA ANTONIO DE ARÉVALO, UNITECNAR, CARTAGENA, COLOMBIA

[direccion.programaface3@unitecnar.edu.co](mailto:direccion.programaface3@unitecnar.edu.co)

ANA PAULA LOZANO BURGOS

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, SECCIONAL CARTAGENA, COLOMBIA

[alozano@usbctg.edu.co](mailto:alozano@usbctg.edu.co)

## **RESUMEN**

La globalización del comercio mundial, hoy exige nuevos modelos de negocios para las comunidades logísticas portuarias como actores principales en el intercambio de bienes y para lograr la eficiencia y eficacia de todos los eslabones de la cadena a fin de estar articulados con la zona de influencia creando modelos de trabajo en donde las tecnologías de la información y las comunicaciones juegan un papel fundamental en el intercambio de datos electrónico de datos e interoperabilidad del puerto. Esta investigación analiza la percepción de 17 funcionarios directivos y 25 operativos de empresas agremiadas en la Federación Colombiana de Agentes Logísticos en Comercio Internacional (FITAC), de la cadena logística de Cartagena, para lo cual se utilizó la encuesta, "Grado de implementación de medidas de competitividad y gestión de la cadena logística portuaria" aplicada por la Red de Puertos Digitales y Colaborativos (RPD&C) en 2016. Los resultados arrojan que Puerto de Cartagena, aunque se han dado las iniciativas de política pública para apoyar la implementación de VUP-VUCE, la conformación e integración de la CLP es deficiente, por tanto, las acciones de Gobernanza para la articulación público-privada incluyendo a todos los actores es fundamental

## **ABSTRACT**

The globalization of world trade, today requires new business models for port logistics communities as main actors in the exchange of goods and to achieve the efficiency and effectiveness of all links in the chain must be articulated with the area of influence creating models of work in which information and communications technologies play a fundamental role in the electronic data exchange of data and interoperability of the port. This research analyzes the perception of 15 executive officers and 25 operational companies affiliated in the Colombian Federation of Logistics Agents in International Trade (FITAC), of the Cartagena logistics chain, for which the survey was used, "Degree of implementation of competitiveness measures and management of the port logistics chain" applied by the Network of Digital and Collaborative Ports (RPD & C) in 2016. The results show that Port of Cartagena, au n that public policy initiatives have been given to support the implementation of VUP-VUCE, the conformation and integration of the CLP is deficient, therefore, Governance actions for public-private articulation including all actors is fundamental

## **INTRODUCCIÓN**

Los puertos son entidades estratégicas para el desarrollo de las naciones que requieren de una competitividad en sus operaciones a partir de procesos eficientes, trazabilidad de la carga, coordinación y traspaso de información entre los actores involucrados, tales como operadores portuarios, operadores logísticos y autoridades (Doerr y Sánchez, (2006). La existencia de esa gran cantidad de actores públicos y privados que intervienen en las operaciones de transporte y logística de carga de comercio exterior crea importantes problemas de coordinación entre terminales marítimos y sus principales usuarios, además de requerir la ejecución de un número no menor de trámites y transacciones, muchas de ellas soportadas en papel. Estos aspectos inciden en la eficiencia logística tanto de la industria del transporte de carga como en los costos de la distribución física internacional de exportadores e importadores generando grandes congestiones en los accesos a las terminales, así como demoras y largos tiempos de espera en los diferentes nodos de la red logística de comercio exterior.

Para hacer frente a esta complejidad de factores, los puertos de clase mundial han optado por la estrategia de integración inter-empresarial o generación de Clúster de interés, que en la práctica han tomado el nombre de Comunidades portuarias o Comunidades logísticas. Este tipo de esquema público-privado ha permitido crear las condiciones para una gobernanza capaz de diseñar, construir e



implementar una visión y misión común en torno a distintos ejes de desarrollo y desafíos del puerto, como principal articulador del comercio exterior y los corredores de transporte intermodal. En este sentido los sistemas logísticos en América Latina y el Caribe han evidenciado un problema estructural de acuerdo al PROGRAMA CAF LOGRA 2014 (SELA CAF 2014) y en los índices de logística portuario (LPI); como respuesta se creó el programa de la alianza del Sistema Latinoamericano y del Caribe (SELA) y el Banco de Desarrollo para América Latina (CAF) mediante la Red de Puertos Digitales y Colaborativos de América Latina y el Caribe (RPD&C) a fin de buscar el mejoramiento de la competitividad del comercio exterior.

La RPD&C lleva a cabo actividades orientadas a instrumentar planes estratégicos que les permitan avanzar en la implementación de medidas y herramientas propuestas por el “Modelo de Referencia para la Competitividad de la Cadena Logística Portuaria”, el cual actúa como hilo conductor y principal instrumento técnico de cohesión para las partes involucradas en la Red. Promueve el uso de las TIC para el intercambio electrónico de datos, procesos logísticos eficientes, la aplicación de nuevos y mejores estándares de servicio a la carga y el transporte. Metodológicamente, este programa se sustenta en 4 Pilares así: P1 Integración operacional de la cadena logística portuaria; P2 Gobernanza e institucionalidad para la facilitación logística; P3 Aseguramiento de la calidad, seguridad y eficiencia en servicios logísticos-portuarios y; P4 Intercambio electrónico de datos e interoperabilidad, el cual se refiere a nuevos principios, paradigmas y procedimientos que deberían diseñarse, implementarse y controlarse en un ambiente complejo como lo es una cadena logística portuaria moderna apoyada en innovaciones tecnológicas como son: Ventanilla única portuaria (VUP) o Port Community System (PCS), Servicios tecnológicos para la coordinación logística e Interoperabilidad de las Ventanillas únicas de comercio exterior (VUCE) con VUP. Ello requiere la interrelación con el Pilar 1, *Integración operacional de la Cadena logística*, que abarca las relaciones existentes entre los diversos actores – públicos y privados-dentro de una comunidad portuaria, buscando la implementación de las mejores prácticas así como la facilitación de la coordinación y ejecución de proyectos con el fin de mejorar el clúster logístico portuario.

La sincronización de los esfuerzos del Pilar Gobernanza e Institucionalidad con el Intercambio electrónico de datos e interoperabilidad se alinean con los ejes transversales de RPD&C - facilitación, armonización y estandarización de los sistemas portuarios de la región- y sus 5 programas: especialización de la infraestructura de transporte; servicios públicos tecnificados; estandarización de los observatorios logísticos regionales; gobernanza portuaria 2.0; y Puertos Digitales. En concordancia, se ha fijado un horizonte de 10 años a partir de 2014, ajustado de acuerdo con la realidad de cada país, en este caso Colombia y, por ende, el Puerto de Cartagena, cuyo plan de trabajo impulsa primordialmente el análisis, diseño, financiación e implementación las Ventanillas Únicas Portuarias (VUP) en interfaz con las Ventanillas Únicas de Comercio Exterior (VUCE), como plataformas telemáticas para el intercambio electrónico de datos entre los principales grupos de actores de la cadena logístico-portuaria, a partir de las mejores prácticas a nivel mundial.

Los resultados Intercambio electrónico de datos e interoperabilidad del Puerto de Cartagena de Indias se muestran en dos momentos de la línea de tiempo: 2016 y 2019. Se inició con la aplicación de la Encuesta Regional sobre implementación de medidas del Modelo de Referencia de Competitividad y Gestión en Cadena Logística Portuaria a 167 profesionales de la cadena logística en 15 puertos de América Latina y el Caribe, incluyendo a Cartagena, en sus resultados preliminares a Agosto de 2016 arrojó una calificación de Nivel Medio (3 a 4) y el grado de avance en Nivel Introductorio. En razón de ello, en este estudio se aplica la Encuesta Local sobre el grado de implementación de medidas de competitividad y gestión colaborativa de la Cadena Logística Portuaria (CLP) de Cartagena liderada por miembros de la Academia constituido en Grupo de Apoyo Metodológico (GAM) de la Rpd&C bajo la Red

de Investigación Logística y Portuaria (REDINLOG) y la Federación de Agentes Logísticos del Comercio Internacional (FITAC) aplicada a los miembros de la CLP pertenecientes a FITAC. Tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la interoperabilidad del puerto de Cartagena desde la perspectiva del programa red de puertos digitales y colaborativos de América Latina y el Caribe (RPD&C)

## METODOLOGÍA

El presente proyecto corresponde a una investigación aplicada ya que busca ampliar y profundizar el conocimiento de la realidad mediante la aplicación del mismo (Cazau, 2006, p.18), en este caso a partir del conocimiento de sector logístico/marítimo/portuario de Cartagena y las empresas y entidades que lo conforman. Lo primero que se realizó fue un análisis del estado actual del sector logístico marítimo de la ciudad e identificación brechas y buenas prácticas a seguir, tomando como referente los 4 pilares y 12 factores del sistema logístico contemplados por el “Modelo Referencia para la competitividad de la Cadena Logística Portuaria” propuesto por CAF –SELA, cuyo objetivo desde el 2014 es promover el mejoramiento de la competitividad y productividad de las cadenas logísticas integradas entre sus miembros (Comunidad Portuaria). Ver Figura. 1.

Este modelo de referencia está basado en la administración de la cadena de suministro SCM (Supply Chain Management), definido por Semichi-Levy “un conjunto de procedimientos que eficientemente integran proveedores, productores, almacenes y retailers para la planeación, implementación y control de los flujos de materiales e información desde origen al punto de destino, tal que la mercancía es producida y distribuida en las cantidades adecuadas, en las ubicaciones adecuadas y en el tiempo adecuado, para minimizar los costos totales del sistema mientras que se satisfacen los niveles de servicio de los usuarios”. De acuerdo a esta definición la SCM para la cadena logística es la eficiencia de la comunidad portuaria en la cual participan actores públicos y privados para el transporte de mercancías con una integración en la información acerca de la carga y el medio de transporte desde un punto de origen a destino, con el fin de minimizar los costos y satisfacer al cliente de la cadena importador y exportador, para Ascencio (2016), definido como “agilidad y predictibilidad”.

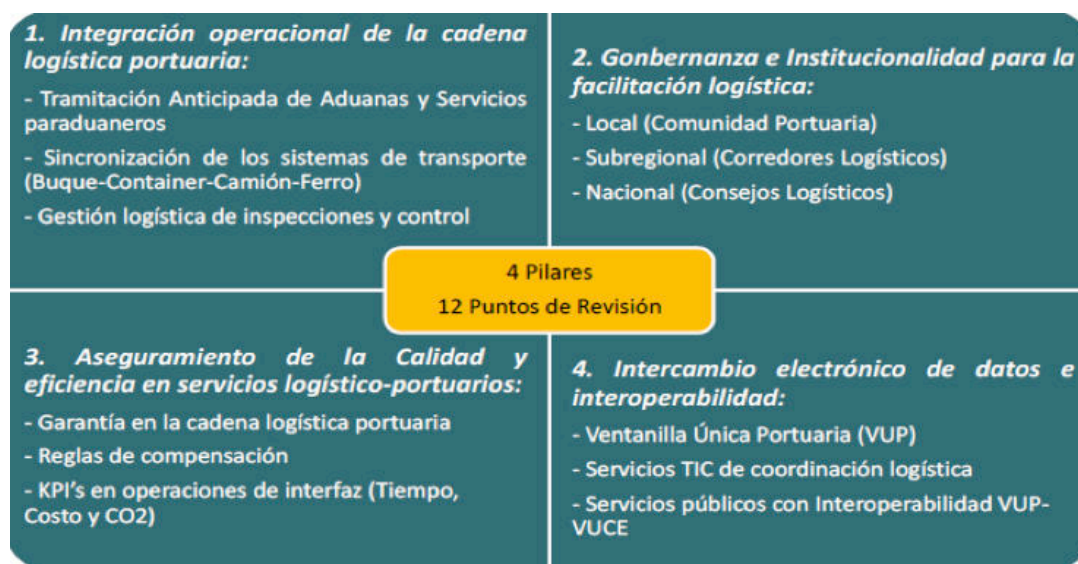


Figura 1. Fuente: SELA – CAF. (2018). PRPD&C. Guía para la Implementación de comunidades logísticas en puertos como mecanismo de facilitación del comercio y el transporte. p. 7.

De acuerdo a este modelo los pilares que se diagnosticaron en la encuesta aplicada son:

**P1: Integración operacional de la cadena logística portuaria:** Lo que busca es el manejo anticipado de la información antes del arribo del medio de transporte al puerto de destino, logrando así los trámites aduaneros y paraduaneiros anticipada a la llegada de la mercancía, sincronización de los sistemas de transporte (Buque-Container-Camión-Ferro) y agilidad en gestión logística de inspecciones y control.

**P2: Gobernanza e institucionalidad para la facilitación logística:** Para lograr la competitividad de un puerto acorde a los indicadores de Banco Mundial y los estándares de puertos que hoy ocupan primeros lugares en el mundo la conformación de la comunidad portuaria contribuye a una excelencia operacional en un ambiente consensuado desde la perspectiva público y privada. Esta comunidad portuaria en el puerto debe ser implementada en tres niveles: Comunidad logística Portuaria I local. - Corredor Logístico regional - Programa de facilitación del comercio y del transporte nacional.

El último tiempo, la cantidad de operaciones y actores que actúan en la 22 cadena logística ha aumentado exponencialmente la complejidad portuaria. Si además se suman los desafíos del negocio, como el ambiente de una ciudad puerto donde existe altas presiones sociales, o una infraestructura inadecuada para conectar los puertos con las principales carreteras, o también a presión de importadores, exportadores y gobierno que buscan abrir más y mejores mercados en el contexto de comercio exterior, el entorno portuario crece notoriamente en cuanto a sus estructuras organizacionales de influencia. Por lo tanto, la mejor practica que ha sido implementada para solucionar problemas y aprovechar oportunidades es la creación de las comunidades portuarias. En este pilar se busca concentrarse en la característica de la comunidad, la cual debe ser entendida e implementada en tres niveles:

- Comunidad logística Portuaria local.
- Corredor Logístico regional
- Programa de facilitación del comercio y del transporte nacional

**P3: Aseguramiento de la calidad, seguridad y eficiencia de los servicios logístico portuarios:** De acuerdo a las diferentes definiciones de SCM lo principal es satisfacer las necesidades de los clientes en el tiempo requerido por este. Un puerto es atractivo si el flujo de transporte y todos los servicios dentro de la cadena logística portuaria son con calidad, seguridad y eficiencia dinamizando así la demanda de los usuarios en las diferentes terminales portuarias que conforman un puerto. Este pilar sus objetivos son:

- Definir Estándares y garantías para sus servicios integrales.
- Reglas adecuadas de compensación
- Key performance Indicator (KPI) o Medidas claves de desempeño

**P4: Intercambio electrónico de datos e interoperabilidad: Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) – Ventanilla Única Portuaria (VUP):** Con la globalización las innovaciones tecnológicas juegan un papel fundamental para la administración de la cadena logística portuaria. Para este modelo los aspectos a implementar para lograr un aumento en la productividad y competitividad para la comunidad portuaria son:

- Ventanilla única portuaria (VUP) o Port Community System.
- Servicios tecnológicos para la coordinación logística (Ejemplo VBS)
- Interoperabilidad de las VUCE con VUP.

Instrumento: Se utilizó la encuesta diseñada por el programa Red de Puertos Digitales y Colaborativos (RPD&C) denominada “Grado de implementación de medidas de competitividad y gestión de la cadena logística portuaria”, la cual consta de cincuenta y dos preguntas divididas en tres ámbitos que explican el grado de competitividad y gestión de la cadena logística portuaria. Cada variable se evalúa mediante una batería de preguntas que analizan aspectos de implica una medida local o nacional sea por parte de la comunidad portuaria o sea una medida de política pública, innovación o investigación. Fue validado por CAF-SELA en su primera aplicación en 15 puertos de la región caribe arrojando un criterio de confiabilidad de una Alfa de Cronbach de 0,9, ver Tabla 1 y 2. Este estudio se centra en la evaluación de 8 preguntas que evalúan una variable de ámbito local: Intercambio electrónico de datos e interoperabilidad de sistemas tecnológicos.

**Tabla 1.** Grado de implementación de medidas de competitividad y gestión de la cadena logística portuaria”

Ambito	Nro. De Preguntas	Componente	Actor
Ámbito Nacional	16	Revisa una serie de medidas relacionadas con las Políticas Públicas de Transporte y Puerto, así como los Planes Nacionales y Programas de mejoramiento que el gobierno a nivel nacional decreta	Comité Políticas Publicas Portuarias
Ámbito Local:	41	Factores de competitividad y gestión propios de cada sistema portuario sobre la base de una serie de pilares o variables de los siguientes temas; -Integración operacional de la cadena logística portuaria. - Gobernanza e institucionalidad para la facilitación logística. - Aseguramiento de la calidad y eficiencia en servicios logístico portuarios - Intercambio electrónico de datos e interoperabilidad de sistemas tecnológicos -Sustentabilidad.	Comité de Gobernanza y Competitividad Portuaria de la región
Ámbito Glolocal	5	El componente principal la apropiación y generación de nuevo conocimiento con la participación de las universidades y centros de investigación	Comité de Investigación e Innovación

Universo: Afiliados gremio FITAC.

Población: La encuesta fue aplicada a 17 directivos y 25 funcionarios de mandos medios de FITAC. No se tuvieron en cuenta los miembros de la CLP no pertenecientes al gremio FITAC.

**Tabla 2.** Operacionalización de variables

Variable	Subvariable	Preguntas de la Encuesta
Intercambio electrónico de datos	1. Ventanilla Única Portuaria (VUP)	<p><b>A.</b> Acuerdo formal en el seno de la comunidad logística portuaria que viabiliza y norma la explotación de servicios comunitarios bajo las figuras de servicios de Ventanilla Única Portuaria-VUP (control 100% de la comunidad logística portuaria) y/o Servicios de coordinación logística portuaria (No necesariamente bajo el control de la comunidad logística portuaria).</p> <p><b>B.</b> Acuerdo formal en el seno de la comunidad portuaria que mandata ya sea a un miembro particular de la comunidad o crea una nueva figura legal dependiente de la Comunidad Logística Portuaria, para gestionar el Modelo de Negocio y Operación de la Plataforma Ventanilla Única Portuaria-VUP</p> <p><b>C.</b> La plataforma Ventanilla Única Portuaria está construida para dar soporte técnico a todos los estándares y protocolos de intercambio electrónico de datos (Documentos y Mensajería) establecidos por acuerdos de Naciones Unidas</p>

	<p>2. Servicios tecnológicos para la coordinación logística</p>	<p><b>D.</b> Existencia de un Protocolo de Interoperabilidad entre la plataforma Ventanilla Única Portuaria-VUP y</p> <p>A: Los sistemas informáticos de todos los actores de la comunidad;</p> <p>B: Las plataformas Ventanilla Única de carácter público (VUCE, ADUANA, VUM, otras);</p> <p>y C: Las plataformas de servicios de coordinación logística privadas (Ejemplo INTTRA para el caso de la industria naviera)</p>
<p>1. Interoperabilidad de sistemas tecnológicos</p>	<p>3. Interfaz VUP y VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior).</p>	<p><b>E.</b> Existencia del servicio de intercambio electrónico de documentos y mensajería entre actores de la cadena logística portuaria, como parte del acuerdo de existencia de plataformas VUP o plataformas de Servicios de Coordinación Logística.</p> <p><b>F.</b> Existencia del servicio de agendamiento electrónico para atenciones en terminales marítimos y depósito de contenedores según estándares establecidos en la comunidad logística portuaria</p> <p><b>G.</b> Existencia de servicios de logística portuaria provistos por agencias públicas bajo módulos de Ventanilla Única Pública (VUCE, VUM, ADUANA, otra) operando en interfaz marítima, fiscalización e interfaz terrestre, bajo estándares establecidos en la comunidad logística portuaria</p>

**H. Existencia de servicios de información de valor agregado para la comunidad logística portuaria (Doble cita portuaria, reutilización de contenedores vacíos para exportación luego de una importación, mercado de cargas hinterland, inteligencia de mercados, etc.)**

Fuente. Elaboración propia a partir del diseño de la Encuesta Local en el Puerto de Cartagena del “Grado de implementación de medidas de competitividad y gestión de la cadena logística portuaria” aplicada por RPD&C en 2019.

Para los resultados fueron procesados en el Software PSPS 21.0

La escala utilizada para calificar las preguntas de medida de competitividad es de 1 a 5. Corresponde a la escala utilizada por el Banco Mundial para medir el Logistics Performance Index (LPI) la medición es de percepción siendo el menor valor en la escala 1 que corresponde a No sabe y la respuesta 5 corresponde a Totalmente implementada. Ver Tabla 3.

**Tabla 3. Escala de Respuesta**

Respuesta	Nota
TI: Totalmente Implementada	5
PI: Parcialmente Implementada	4
PL: En Piloto	3
NI: No se ha Implementado	2
N/S: No sabe	1

Fuente. Elaboración propia a partir del diseño de la Encuesta Local del “Grado de implementación de medidas de competitividad y gestión de la cadena logística portuaria” aplicada por RPD&C en 2019.

### ***Acerca del Puerto de Cartagena de Indias***

La historia del Puerto de Cartagena de Indias se inicia desde 1533 con la llegada de los españoles convirtiéndose desde ese momento en el principal puerto de Suramérica para el transporte de esclavos, oro y capital de la Inquisición debido a su estratégica ubicación geográfica. En esta época el trabajo

portuario se realizaba de manera manual en donde la carga era rodada arrastrada y, por último, levantada y trasladada por el esfuerzo físico de los trabajadores que intervenían en el cargue y descargue. Más tarde, en el año 1933, se construyó el Terminal de Cartagena por la firma Snarf Corporation quien lo administró hasta el año 1941. Luego, correspondió a la Dirección General de Navegación y Puertos la administración desde 1942 hasta 1961 contando con 7 grúas eléctricas, remolcadores, lanchas equipo de apilamiento volviéndose más especializado el trabajo en el Puerto

Ante la creciente actividad portuaria se creó la Empresa Puertos de Colombia en 1959, la cual tenía el monopolio de la administración, operación y financiamiento de la totalidad del sistema portuario nacional, estimuló la especialización, la competencia en servicios, la unidad de tarifas, pero, no desarrolló la formación de competencias del recurso humano acorde a las necesidades de los puertos de la época lo que incidió en los crecientes costos de operación. Con la Apertura Económica se expide la Ley 1a de 1991 se liquida la empresa Puertos de Colombia entre 1991 y 1994, y se otorga por contrato de concesión la administración de los puertos a las Sociedades Portuarias Regionales quienes realizan una transformación de los puertos por medio de adecuación de infraestructura, adquisición de equipos de última generación para el manejo de carga y contenedores, implementación de sistemas de información con software para la planeación del arribo, cargue y descargue de la motonave, traslado de la carga a la zona de almacenamiento y la recepción y entrega de la misma, y la formación de competencias del recurso humano para lograr un alto estándar de productividad. Según Sánchez (2015) la apertura de los mercados con la firma de Acuerdos y Tratados Internacionales obliga a que las políticas de Gobernanza no solo estén encaminadas a las terminales marítimas sino a la Ciudad-Puerto para la integración a su hinterland, la logística la producción y los demás medios de transporte bajo una visión sistémica

Los modelos de desarrollo portuario implementados por las Sociedades Portuarias Regionales han colocado a los Puertos de Colombia en un nivel de competitividad destacándose el Puerto de Cartagena como el cuarto Puerto de América Latina y el Caribe en el Ranking de la Cepal 2018 con mayor movimiento de carga y fue seleccionado por la Caribbean Shipping Association en el 2019 como el mejor del Gran Caribe por su seguridad física, salud, seguridad medioambiental, fiabilidad, flexibilidad, eficiencia y productividad. Para Porter (1991) la productividad va de la mano en avanzada con visión de altos niveles de rendimiento que no es otra cosa que la resultante de la aplicación tecnológica moderna, de la experiencia gerencial y operativa, del aprovechamiento geográfico y de la explotación adecuada y futurista de sus terrenos y de la permanente creatividad en el diseño tanto de los terminales marítimos como de los buques y por ende de la maquinaria y equipo de operación para minimizar los tiempos, precios y movimientos de la carga porque en la cadena logística siempre existirá el concepto competitividad. En consecuencia, para mantener su posición de puerto de clase mundial, la Sociedad Regional Portuaria de Cartagena adquirió Contecar, el terminal de contenedores, y así logró ser el principal puerto de la Costa Caribe.

Hoy en día, el Puerto de Cartagena puede atender buques Neopanamax con capacidad de 15.000 TEU y de buques cruceros con capacidad de transportar 4.000 pasajeros brindando soluciones a la medida de los clientes mejorando tiempos de despacho, disminuyendo costos operativos y reduciendo la permanencia en el Puerto. Según Porter (1991), David Ricardo, Max Weber, Joseph Schumpeter, Alfred Sloan, Peter Drucker, Robert Solow, los entornos son cambiantes las estrategias deben estar diseñada de forma dinámica que permitan establecer la ventaja competitiva de las naciones y para lograrlo depende de la capacidad que tienen las empresas para innovar y mejorar esa ventaja. Por su parte D'Alessio, 2004 considera que la competitividad está sustentada en la productividad definido este concepto como la relación eficiente entre la producción de bienes y servicios el tiempo y los recursos utilizados en la



producción de los mismos

### ***Comunidad Logístico Portuaria***

El modelo de referencia propuesto en la Guía para la Implementación de comunidades logísticas en puertos como mecanismo de facilitación del comercio y el transporte (SELA- CAF, 2018), ha sido diseñado sobre la base teórica de: 1) las mejores prácticas de la administración de cadenas de suministro, denominada en inglés Supply Chain Management (SCM), entendida como “una administración que promueve una eficiente integración y coordinación de los actores público-privados que intervienen para la planeación, implementación y control del flujo de transporte marítimo y terrestre, flujo de carga y de información (órdenes de servicio y documentación de comercio internacional) desde origen al punto de destino (hinterland y foreland) de manera eficiente y eficaz, para minimizar los costos totales del sistema mientras se satisfacen los niveles de servicio de importadores y exportadores (agilidad y predictibilidad)” (Ascencio et al., 2014) y ; 2) la teoría sobre Clúster de Porter (1980) y United Nations Industrial Development Organizations (UNIDO), entendida como Clúster de interés, en este caso, Clúster Logístico Portuario o Cadena Logística Portuaria.

Este Modelo se apoya en los siguientes conceptos:

- Cadena Logística Portuaria (CLP),
- Procesos de negocio en la CLP
- Administración de la Cadena Logística Portuaria (ACLPL)
- Alianzas Público-Privadas (APP)
- Comunidad Logístico Portuaria (ComLogPort).

### ***Cadena Logística Portuaria (CLP)***

Desde la perspectiva de Clúster propuesta por Porter (1980) y UNIDO, El concepto Cadena Logística Portuaria (CLP), es entendida e implementada en una serie de niveles:

1. Comunidad logística portuaria o nivel local
2. Corredor logístico o nivel regional
3. Programa de facilitación del comercio y del transporte o nivel nacional

En el contexto de la UNIDO, una CLP se entiende que se refiere a una concentración sectorial y geográfica de las empresas y/o productores individuales que producen una gama similar de productos o servicios y se enfrentan a las amenazas y oportunidades similares. Un grupo abarca tanto a empresas (MIPYMES como las grandes empresas), así como instituciones de apoyo de los sectores público y privado y la sociedad civil.

*CLP = FIRMAS (producto/servicio + LUGAR) + APOYO DE LAS INSTITUCIONES*

Así pues, la definición resalta dos aspectos esenciales:

- La CLP consisten en una masa crítica de empresas situadas en la proximidad geográfica entre sí.
- Las empresas en una CLP comparten una serie de características comunes.

La CLP modelada por el Programa SELA-CAF RPD&C, incluye el conjunto de eslabones que participan en los procesos de comercio exterior, donde existe flujos tanto físicos como de información, para el transporte de la carga entre el hinterland y un puerto; donde confluyen diversas cadenas logísticas globales. Físicamente, se estructura en 5 zonas: zona portuaria (conformada por la zona marítima y áreas de respaldo), zona inter-portuaria (donde existen flujos de mercancías entre distintas terminales del puerto y otras instalaciones como depósitos y almacenes fiscales por ejemplo), zona metropolitana (donde podría estar el principal hinterland del puerto) y la zona de mediana distancia (donde se ubica) y la zona de larga distancia (que en algunos casos, podría incluir otros países).

Este esquema físico contempla el modelo de operación de servicios de infraestructura logística por cuanto posee una alta relevancia en el desempeño y competitividad de los sistemas portuarios modernos y la CLP. Cada puerto cuenta con instalaciones la 1era, 2da ó 3era línea portuaria -larga distancia, mediana distancia, zona metropolitana y zona interportuaria- de acuerdo con su realidad topográfica y/o geográfica, debiendo resolver los conflictos con la ciudad por el uso compartido de los recursos de borde costero, accesibilidad de medios y modos de transporte:. El factor que define las intervenciones en la configuración de la infraestructura logística portuaria, asunto de carácter estructural, es la congestión como la principal externalidad negativa hacia la ciudad que produce un puerto cercano a territorios urbanos.

## RESULTADOS

A. Acuerdo formal en el seno de la Comunidad Logística Portuaria que viabiliza y norma la explotación de servicios comunitarios bajo las figuras de servicios de Ventanilla Única Portuaria-VUP (control 100% de la comunidad logística portuaria) y/o Servicios de coordinación logística portuaria (No necesariamente bajo el control de la comunidad logística portuaria). Ver Tabla 4.

**Tabla 4.** Resultados Sub-variable VUP

Escala	Directivos			Operativos		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NR	6	35,3	35,3	2	8,0	8,0
TI	2	11,8	11,8			
PI	3	17,6	17,6	2	8,0	8,0
PL	1	5,9	5,9	1	4,0	4,0
NI	2	11,8	11,8	2	8,0	8,0
N/S	3	17,6	17,6	18	72,0	72,0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>25</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente. Elaboración propia

Tanto Directivos como Operativos consideran que la VUP está parcialmente implementada en un grado bajo, 17,6% y 8%, indicando un nivel de ciclo de vida de la CLP introductorio.

**B.** Acuerdo formal en el seno de la Comunidad Logística Portuaria que manda ya sea a un miembro particular de la comunidad o crea una nueva figura legal dependiente de la Comunidad Logística Portuaria, para gestionar el Modelo de Negocio y Operación de la Plataforma Ventanilla Única Portuaria-VUP.

**Tabla 5.** Resultados Sub-variable VUP

	Directivos		Operativos			Porcentaje válido
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	
NR	6	35,3	1	4,0	4,0	35,3
TI	4	23,5	2	8,0	8,0	23,5
PI	2	11,8	3	12,0	12,0	11,8
PL	2	11,8	2	8,0	8,0	11,8
N/S	3	17,6	17	68,0	68,0	17,6
Total	17	100,0	25	100,0	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia

El nivel de acuerdo para delegar la creación o gestión de una CLP es bajo para Directivos (17,6%) y Operativos (12,0%) lo que indica un nivel de ciclo de vida de la CLP introductorio.

**C.** La plataforma Ventanilla Única Portuaria (VUP) está construida para dar soporte técnico a todos los estándares y protocolos de intercambio electrónico de datos (Documentos y Mensajería) establecidos por acuerdos de Naciones Unidas

**Tabla 6.** Resultados Sub-variable VUP

	Directivos		Operativos			Porcentaje válido
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	
NR	6	35,3	1	4,0	4,0	35,3
TI	4	23,5	2	8,0	8,0	23,5
PI	2	11,8	3	12,0	12,0	11,8
PL	2	11,8	2	8,0	8,0	11,8
N/S	3	17,6	17	68,0	68,0	17,6
Total	17	100,0	25	100,0	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia.

Hay diferencia en la percepción de nivel de implementación entre Directivos (23,5%) y Operativos (12,0%), sin embargo, coinciden en que el nivel es bajo y el grado de avance en el ciclo de vida es introductorio.

D. Existencia de un Protocolo de Interoperabilidad entre la plataforma Ventanilla Única Portuaria-VUP y A: Los sistemas informáticos de todos los actores de la comunidad; B: Las plataformas Ventanilla Única de carácter público (VUCE, ADUANA, VUM, otras); y C: Las plataformas de servicios de coordinación logística privadas (Ejemplo INTTRA para el caso de la industria naviera).

**Tabla 7.** Sub-variable Servicios tecnológicos para la coordinación logística

	Directivos			Operativos		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NR	6	35,3	35,3	1	4,0	4,0
TI	2	11,8	11,8	2	8,0	8,0
PI	3	17,6	17,6	5	20,0	20,0
PL	1	5,9	5,9	1	4,0	4,0
NI	2	11,8	11,8	2	8,0	8,0
N/S	3	17,6	17,6	14	56,0	56,0
Total	17	100,0	100,0	25	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia.

La percepción sobre la interoperabilidad de la VUP con los restantes sistemas (VUCE, Aduanas, VUM e INTTRA) fluctúa entre 17,6% (Directivos) y 20% (Operativos), nivel bajo y grado de avance en el ciclo de vida de la CLP introductorio.

E. Existencia del servicio de intercambio electrónico de documentos y mensajería entre actores de la cadena logística portuaria, como parte del acuerdo de existencia de plataformas VUP o plataformas de Servicios de Coordinación Logística.

**Tabla 8.** Sub-variable Interfaz VUP y VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior).

	Directivos			Operativos		
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NR	6	35,3	35,3	1	4,0	4,0
TI	2	11,8	11,8	1	4,0	4,0
PI	3	17,6	17,6	3	12,0	12,0
PL	1	5,9	5,9	4	16,0	16,0
NI	2	11,8	11,8	3	12,0	12,0
N/S	3	17,6	17,6	13	52,0	52,0
Total	17	100,0	100,0	25	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia.

La percepción de la existencia del servicio de intercambio electrónico de datos entre los actores de la CLP fluctúa entre 12% (Operativos) y 17,6% (Directivos) arrojando un bajo nivel y un nivel de avance en el ciclo de vida introductorio.

**F.** Existencia del servicio de agendamiento electrónico para atenciones en terminales marítimos y depósito de contenedores según estándares establecidos en la comunidad logística portuaria.

**Tabla 9.** Interfaz VUP y VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior).

Directivos			Operativos			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NR	6	35,3	35,3	1	4,0	4,0
TI	2	11,8	11,8	7	28,0	28,0
PI	4	23,5	23,5	4	16,0	16,0
PL	1	5,9	5,9	0	0,0	0,0
NI	1	5,9	5,9	3	12,0	12,0
N/S	3	17,6	17,6	10	40,0	40,0
Total	17	100,0	100,0	25	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia.

Los Operativos (28%) tienen una percepción de mayor nivel de implementación del agendamiento a través de servicios a través de plataformas electrónicas en terminales y depósitos de contenedores que los Directivos (23,5%). Es decir, se mantiene la percepción de un nivel bajo y un grado de avance en el ciclo de vida de la CLP introductorio.

**G.** Existencia de servicios de logística portuaria provistos por agencias públicas bajo módulos de Ventanilla Única Pública (VUCE, VUM, ADUANA, otra) operando en interfaz marítima, fiscalización e interfaz terrestre, bajo estándares establecidos en la comunidad logística portuaria.

**Tabla 10.** Interfaz VUP y VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior).

Directivos			Operativos			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NR	6	35,3	35,3	5	20,0	20,0
TI	4	23,5	23,5	1	4,0	4,0
PI	2	11,8	11,8	3	12,0	12,0
PL	1	5,9	5,9	5	20,0	20,0
NI	1	5,9	5,9	1	4,0	4,0
N/S	3	17,6	17,6	10	40,0	40,0
Total	17	100,0	100,0	25	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia.

Hay divergencia extrema en la percepción de los Directivos (23,5%, totalmente implementada) y Operativos (20,0%, en etapa de prueba piloto) en cuanto a la implementación de interoperabilidad a través de VUP provisto por las agencias públicas. Ello indica que no hay un conocimiento del avance del plan nacional de puertos digitales y colaborativos como política pública. Se califica como nivel bajo de implementación y un nivel de avance en la CLP introducción.

**H.** Existencia de servicios de información de valor agregado para la comunidad logística portuaria (Doble cita portuaria, reutilización de contenedores vacíos para exportación luego de una importación, mercado de cargas hinterland, inteligencia de mercados, etc.)

**Tabla 11.** Interfaz VUP y VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior).

Directivos			Operativos			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
NR	6	35,3	35,3	3	12,0	12,0
TI	3	17,6	17,6	5	20,0	20,0
PI	1	5,9	5,9	3	12,0	12,0
PL	2	11,8	11,8	1	4,0	4,0
NI	1	5,9	5,9	1	4,0	4,0
N/S	4	23,5	23,5	12	48,0	48,0
Total	17	100,0	100,0	25	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia.

La percepción sobre la existencia de servicios de información de valor agregado es bajo para la CLP representada por los Directivos (17,6%) y los Operativos (20%) ratificando un nivel de avance en el ciclo de vida introductorio.

## **CONCLUSIÓN**

Se observan divergencias en la percepción de los Directivos y Operativos, especialmente, por el hecho de que los segundos observan un menor grado de implementación que los primeros a pesar de estar en el quehacer diario. Se evidencia porque esta población considera que el estado actual del sistema electrónico de información está en etapa piloto lo cual no es real. Se infiere que una causa probable es la falta de inducción y capacitación en el diseño y operacionalización del Sistema Logístico/ Marítimo/ Portuario en materia de intercambio de datos electrónicos e interoperabilidad.

Los porcentajes de las escalas NR y NS son muy altos fluctuando entre 35%- 60%. Es necesario que el instrumento evite el sesgo en las respuestas mediante la eliminación de estas escalas. Igualmente, conociendo que Colombia no está en estado de Prueba Piloto dado que fue país de referencia desde 2014, también se sugiere eliminar esta escala.

Los resultados arrojan un nivel bajo de implementación y una etapa de ciclo de vida de la CLP introductoria, por tanto, se requiere abordar procesos de inducción, capacitación e integración de todos los

actores de la CLP para efectuar una calificación del estado actual de avance de la CLP en la materia de este estudio.

Es evidente que, en el caso del Puerto de Cartagena, aunque se han dado las iniciativas de política pública para apoyar la implementación de VUP-VUCE, la conformación e integración de la CLP es deficiente, por tanto, las acciones de Gobernanza para la articulación público-privada incluyendo a todos los actores es fundamental.

## **REFERENCIAS**

Ascencio, L. (2016). Mejores Prácticas en Gestión de cadenas de suministro en mercados emergentes. Panel Gestión de la Cadena de Suministro. Maximizando la Rentabilidad de la empresa. V Congreso Internacional de Supply Chain y Logística. Caribe 2016. 29 septiembre de 2016.

Cazau, P (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*, Ed. Buenos Aires, Argentina

SELA– CAF. (2018bb). Programa RPD&C. Guía para la Implementación de comunidades logísticas en puertos como mecanismo de facilitación del comercio y el transporte.

Ascencio, L., & González-Ramírez, R., & Bearzotti, L., & Smith, N., & Camacho-Vallejo, J. (2014). A Collaborative Supply Chain Management System for a Maritime Port Logistics Chain. *Journal of Applied Research and Technology*, 12 (3), 444-458.

Porter, M. (1980). Cómo influyen las fuerzas competitivas en la formación de una estrategia. Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, N° 1, 1980, págs. 81-92.

UNIDO, United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). What are the Clusters [en línea]. Recuperado de: <http://www.clustersfordevelopment.org/>

# Capital Intelectual desde los Atributos del Sector Logístico de Cartagena Indias

## Autores

**Nazly del Carmen Pérez Benítez.** Magister en Dirección General, Especialista en Gerencia Financiera, Economista, Contador Público. Investigador Junior medición Colciencias 2018-2019. Docente e investigador Corporación Universitaria Rafael Núñez. Cartagena Colombia. Email. nazly.perez@curnvirtual.edu.co

**Omaira Bernal Payares.** Doctora en Ciencias Sociales mención Gerencia, Magister en administración, Especialista en didáctica de docencia virtual, administradora de servicios de salud, psicóloga. Corporación Universitaria Rafael Núñez. Investigador Asociado Colombia. omaira.bernal@curnvirtual.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-7176-6957>

**Ana Susana Cantillo Orozco** Maestría en Administración. Especialización docencia universitaria, Contador Público, Docente e Investigador Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia. ascantillo@utb.edu.co <https://orcid.org/0000-0002-7832-2726>



## **Resumen**

Desde los servicios y procesos logísticos eficientes y eficaces en la exportación e importación, son fundamentales en el índice de competitividad internacional y requieren de una cadena logística permitiendo a las empresas llegar sus productos a otros mercados de manera segura y justo a tiempo. el objetivo de esta investigación es Diagnosticar los atributos del sector logístico portuario en la ciudad de Cartagena de Indias a través del instrumento establecido por la Red de Puertos Digitales y Colaborativos de América Latina y el Caribe de SELA/ CAF, con énfasis en los tres elementos del capital intelectual. Metodológicamente es estudio descriptivo, para lo cual se realizó una revisión teórica de los componentes del capital intelectual y se analizó como está constituido el capital intelectual en el sector logístico portuario de Cartagena. Se concluye desde los atributos locales del sector logístico y su interrelación con los elementos del capital intelectual, la formación y capacitación diseñada e implementada entre la comunidad logística portuaria y las universidades locales y/o nacionales referente a la formación de habilidades y competencias del recurso humano; Otro atributo es el de la institucionalidad formal y legal de la comunidad logística, son los agentes del sector logístico del sector transporte.

**Palabras Clave:** Logística, Capital intelectual, Atributos, Activo Intangible, Cadena Logística.

## **Abstract**

From efficient and effective logistics services and processes in export and import, they are fundamental in the international competitiveness index and require a logistics chain allowing companies to get their products to other markets safely and just in time. The objective of this research is to diagnose the attributes of the port logistics sector in the city of Cartagena de India's through the instrument established by the Network of Digital and Collaborative Ports of Latin America and the Caribbean of SELA / CAF, with emphasis on the three elements of intellectual capital. Methodologically it is a descriptive study, for which a theoretical review of the components of intellectual capital was carried out and it was analyzed how the intellectual capital is constituted in the port logistics sector of Cartagena. It is concluded from the local attributes of the logistics sector and its interrelation with the elements of intellectual capital, the education and training designed and implemented between the port logistics community and local and / or national universities regarding the training of skills and competencies of human resources ; Another attribute is that of the formal and legal institutional framework of the port logistics community in terms of compliance with legal and procedural standards by agents of the logistics sector, the transport sector.

**Keywords:** Logistics, Intellectual Capital, Attributes, Intangible Assets, Logistics Chain

## **Introducción**

El incremento del comercio internacional fruto de la globalización e interdependencia ha generado un mayor flujo de bienes y servicios entre países, este último ha crecido en un 5,4% anual, siendo representativos los servicios de investigación y desarrollo, las finanzas, la informática y de logística. Los servicios y procesos logísticos eficientes y eficaces en exportación e importación, fundamentales en el índice de competitividad internacional de una cadena logística que permita a las empresas hacer llegar sus productos a otros mercados de manera segura y justo a tiempo. El Puerto de Cartagena con una posición geográfica estratégica en el hemisferio americano, busca a través de la digitalización portuaria, de procesos estandarizados en una misma plataforma y la interoperabilidad

logística la competitividad del sector. El objetivo de esta investigación es revisar los atributos del sector logístico portuario en la ciudad de Cartagena de Indias a través del instrumento establecido por la Red de Puertos Digitales y Colaborativos de América Latina y el Caribe de SELA/ CAF con énfasis en los tres elementos del capital intelectual; entendiéndose este, conformado por el capital humano, el capital relacional y el capital estructural. Es un estudio descriptivo se utilizó fuentes de información primaria a través de la aplicación de un instrumento del Programa Red de Puertos Digitales y Colaborativos de América Latina y el Caribe de SELA/CAF del sector logístico agremiado a FITAC y fuentes de información secundarias. Los resultados indican la adopción de políticas nacionales tales como la digitalización a través de las Ventanilla Única de Comercio Exterior, el programa o certificación en temas ambientales (e.g huella de carbono), formación y capacitación diseñada e implementada entre la comunidad logística portuaria, universidades locales, nacionales, la formación de capital humano avanzado y el centro de investigación nacional en logística portuaria.

## **Metodología**

Es un estudio descriptivo, se realizó una revisión teórica de los componentes del capital intelectual, se analizó como está constituido el mismo en el sector logístico portuario de Cartagena, se identificaron los atributos del sector, de acuerdo con instrumento del programa de Red de Puertos digitales y colaborativos de América Latina y finalmente se interrelacionan los atributos con los tres elementos del capital intelectual.

## **Desarrollo**

### **1.-Capital Intelectual**

La era de la revolución industrial se destacó por la gestión de los recursos tierra, capital y trabajo, hoy en día con la revolución del conocimiento los entes económicos gestionan los recursos tecnología, trabajo y organización (capital humano, capital estructural y capital relacional) para establecer su factor diferenciador y obtener su ventaja competitiva para generar riqueza.

En este contexto, el capital intelectual se aborda desde distintas ópticas, para Morales ( 2019) es un factor estratégico clave, para el crecimiento y desarrollo que se genera en distintos procesos de enseñanza aprendizaje en una organización. Sánchez , Melián & Hormiga ( 2007) en una definición integradora, recogen aspectos de distintos autores y sus respectivas investigaciones.

El capital intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de I+D, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrá sustentar una ventaja competitiva sostenida (pag.102)

Dentro de este marco, el capital humano es el factor diferenciador que permite obtener una competencia monopolística a partir de la cualificación del recurso humano, considerando que la riqueza de las empresas es además una disposición mental de este. En otros términos, el recurso humano debe ser formado bajo los criterios de habilidades y destrezas ajustadas a las necesidades reales del entorno en que se encuentran las empresas utilizando tecnologías y nuevos cambios en la producción y el comercio, orientados al servicio, así como a las redes de trabajo y el trabajo en equipo son interacciones empresariales que a pesar de existir demandan en su aplicación nuevas competencias.

## 1.1. Activo Intangible un recurso

El capital intelectual es un **activo intangible** que representa los beneficios a largo plazo para las empresas, que garantiza sostenibilidad y permanencia en el mercado. El reconocimiento de un activo intangible, acorde a las disposiciones de la Norma Internacional de Contabilidad –NIC 38, establece que se registra cuando es probable obtener beneficios económicos a futuro que se atribuyan al mismo, fluyan a la entidad y el costo del activo puede ser medido de forma fiable.

En cierto sentido, el recurso de capital intelectual tuvo su origen al observar las diferencias entre el valor de mercado y el valor en libros. Stewart (1997) lo define como “el material intelectual, el conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia, que puede utilizarse para crear valor; es la fuerza cerebral colectiva, es difícil de identificar y distribuir eficazmente, si se encuentra y explota la empresa triunfa”. Por ello en la nueva era de la globalización la riqueza (out put); es el producto del conocimiento y de la información (in puts) en la economía global.

Para Brooking (1996) el capital intelectual hace referencia a los activos que presentan una valoración de una organización en el mercado, pero no afectan su valor contable, como los conocimientos de las personas, la satisfacción de los empleados, de los clientes, de los proveedores, el Know-how de la institución; estos son considerados activos intangibles.

En este sentido Stewar (citado por Barrientos, E & Rosales, N 2018) conceptúa que el capital intelectual está conformado por recursos no financieros como el capital humano (habilidades y destrezas de las personas); el capital estructural conformado por el capital organizativo (Diseños, procesos y cultura) y el capital tecnológico ( dotación tecnológica e Investigación y Desarrollo) ; por último el capital relacional conformado por el capital relacional de negocio ( proveedores, clientes, aliados) y el capital relacional social (imagen pública, reputación, prestigio, compromiso social); la gestión de estos permite dar respuesta a las necesidades de los mercados de una manera creativa e innovadora.

Por su parte, Drucker (citado por Barrientos, E & Rosales, N 2018) considera que la globalización y la dinámica de los mercados a nivel mundial condujeron a crear un nuevo paradigma en la gestión administrativa dirigido al activo estratégico de mayor relevancia, el conocimiento capaz de generar beneficios económicos sostenibles.

En este sentido la evolución de la economía según Bueno, E (2012) ha pasado de la era de la agricultura a la industrial hasta llegar a la actual era del conocimiento o de los activos intangibles, lo considera el recurso productivo de mayor dinámica en la generación de valor, una vez identificado y puesto en acción comienza a crear activos intangibles de naturaleza intelectual o capital intelectual. Por ello el conocimiento tecnocientífico es la base de la economía actual; una vez se combinan el capital, el trabajador y la dirección se crea valor.

Hallarlo, acrecentarlo, venderlo y compartirlo se ha convertido en la tarea más importante para las empresas. Siendo la dirección la responsable del rendimiento de la gente; para esto debe reforzar las habilidades de los empleados, motivar al trabajador a tener sentido de pertenencia, crear compromiso con las metas de la Empresa, propiciar la aplicación del rendimiento del saber, generar espacios para la creatividad y la innovación, producir ambientes de resolución consensuada de problemas y clima de confianza que establezca lazos de cooperación entre los miembros de una empresa. Pues cada uno de ellos es dueño y portador del conocimiento; este influye

en su desempeño y genera valor.

De allí que la dirección es responsable de la aplicación y el rendimiento del saber al saber, como guía del trabajador del conocimiento que produce ideas, conocimiento e información fruto de trabajadores comprometidos con las metas de la Empresa.

Por tanto, la gestión del conocimiento del recurso humano ocasiona ventaja competitiva al transformar ideas en nuevos productos y servicios, promover la innovación de productos, aumentar patentes y marcas, fortalecer las competencias del personal y permitir las comunidades y las relaciones académicas lo cual crea beneficio e incremento del valor de la organización; contribuyendo a la competitividad de la región, el país y a su desarrollo económico y social.

En consecuencia, el recurso humano es considerado el motor y representa una ventaja competitiva e incrementa el valor de la organización en el mercado a través del desarrollo de sus competencias; a su relacionamiento con clientes, proveedores, medio ambiente y comunidad; y su capacidad para solucionar problemas.

Siendo el rol estratégico de los intangibles fundamental en la creación de valor y el cual se da a través de la existencia de fuertes vínculos entre la inversión en intangibles y el rendimiento de una empresa al ser los impulsores de valor clave en los que se puede confiar para obtener competitividad. Por ello uno de los desafíos para la administración es la búsqueda de un modelo para mejorar, medir y administrar activos intangibles, los cuales son muy específicos y deben ser difíciles de imitar.

De otro lado, la gerencia estratégica según Drucker en 1969, 2003 debe promover espacios para la investigación, desarrollo e innovación y crear ambientes laborales sanos en donde el trabajador del conocimiento con su información y conocimiento genere ideas al sentirse satisfecho, facultado, empoderado e identificado con la misión y visión de la empresa, por ende comprometido con las metas del ente económico; por ello tendrá un buen relacionamiento con los clientes, proveedores, medio ambiente y comunidad, toda vez que su actuar está dado por su manera de pensar y de ser, de allí que el gerente es el responsable de la aplicación y el rendimiento del saber.

De igual forma, Brooking (1996) considera el capital intelectual como la combinación de activos inmateriales que permiten que una empresa funcione. Si se aprovechan de una manera eficiente los conocimientos, la información y la experiencia se crea riqueza; por lo cual se incrementa el valor de la organización. Entendiendo este conformado por el capital humano representado por el conocimiento del personal, formación profesional, experiencia, habilidades y destrezas; el capital relacional integrado por las relaciones con los stakeholders y el capital estructural compuesto por sistemas de información, cultura organizacional entre otros.

## **2. SECTOR LOGISTICO**

Mora (2011), resalta dos definiciones sobre logística; la de GS1 Colombia (Instituto Colombiano de Automatización y Codificación Comercial), “logística es el proceso de planear, controlar y administrar la cadena de abastecimiento y distribución, desde el proveedor hasta el cliente y con un enfoque en la red de valor y colaboración entre los actores de la red logística interna y externa”, y; la promulgada por el Council of Logísticas Management (CLM), Rojas, Guisao, & Cano (2011)

concuerdan que la conceptualización de logística gira alrededor de la palabra disponibilidad, ello guarda relación con la expresión que afirma que el éxito de una empresa radica en “ofrecer al mercado el producto correcto, en el lugar correcto y en el momento correcto”

Para algunos, el sector logístico paso de la era de puertos físicos a puertos digitales; hoy se hace necesario los puertos logísticos inteligentes, siendo fundamental el uso de plataformas estandarizadas actualizadas y seguras para la gestión de la información logística permita la información integrada de los diferentes actores logísticos para la gestión de la información y la mejora de la toma de decisiones. En donde la interoperabilidad logística admita la colaboración modal, competitiva y transparente aprovechando estándares de las Naciones Unidas y mejoras prácticas.

Como complemento ,Ascencio (2014) hace referencia a la cadena logística portuaria destacando la relevancia de una administración que promueve una eficiente integración y coordinación de los actores público- privados que intervienen en la planeación, implementación, y control del flujo de transporte marítimo y terrestre, flujo de carga y de información (órdenes de servicios y documentación de comercio internacional), desde el origen hasta el punto de destino (hinterland y foreland) de manera eficiente y eficaz, para minimizar los costos totales del sistema mientras se satisfacen los niveles de servicios de importadores y exportadores.

Para ello se debe considerar el concepto de ciudad puerto, como aquellos territorios en donde se encuentran instalaciones portuarias operativas y en la cual se da una relación ciudad-puerto con la participación de todos los actores tanto públicos como privado; desde las autoridades municipales o locales, nacionales, las organizaciones privadas vinculadas con las actividades y los servicios portuarios y la academia.

Por ende, la logística “es aquella parte de la gestión de la Cadena de Suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia atrás y adelante, el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores” (Council of Supply Chain Management Professionals, 2016).

En síntesis, los Operadores Logísticos, son empresas que “integran la prestación de servicios especializados para la cadena de abastecimiento como: Almacenamiento, Gestión de Inventarios, Transporte y Distribución Física de mercancías, adaptados a las necesidades de cada cliente.

## **2.1 El capital intelectual en el sector logístico de Colombia**

El informe del foro económico mundial 2019, manifiesta que, el índice de competitividad global 4.0, cuya metodología basada en la cuarta revolución industrial, arrojó como resultado que Colombia mejoro 3 posiciones ocupando el puesto 57 entre 141 países y el 4to puesto en América Latina. El índice en mención se centra en las instituciones, las políticas y los factores que impulsan la productividad, la innovación y la infraestructura de las TICS.

Cabe señalar, los factores positivos que influyeron en el avance, destacándose la estabilidad macroeconómica del país, siendo la inflación el indicador determinante, el mejoramiento en infraestructura como la eficiencia de trenes y electricidad, la salud por la esperanza de vida saludable, y el mercado laboral por la flexibilidad en la determinación salarial, la confianza en la gestión profesional y el indicador de meritocracia; mientras los factores que no permitieron un

mayor avance tenemos caída en la adopción de las TICS, caída en la protección de propiedad intelectual, el capital humano referente a las habilidades requeridas por el mercado, baja en competencia de servicios profesionales, baja competencia de servicios de red y la complejidad en las tarifas.

De igual forma, la ANDI considera como aspectos negativos en la incidencia de la competitividad del país la baja certidumbre jurídica en cuanto al cambio constante de las reglas de juego, bajo desempeño en el tiempo para importar, la baja transparencia, la alta carga de regulación gubernamental, el bajo gasto en investigación y desarrollo, la baja calidad de instituciones de investigaciones e investigadores, baja exportaciones de alta tecnología y baja producción de documentos citables. Destaca como positivos los servicios en línea del gobierno, importancia de las TICS para la visión gubernamental, y la educación.

En este sentido, el Banco Mundial (2016) considera que los puertos de América Latina y el Caribe presentan un bajo desempeño logístico, por ello el sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) junto con el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) mediante la red de Puertos digitales y colaborativos buscan mejores prácticas en cuanto a la formación del capital humano orientada al cumplimiento de las necesidades que permita un crecimiento armonioso de la demanda y facilite el mejoramiento de los servicios respecto a calidad, eficiencia y seguridad en los servicios logísticos.

De esta manera, los programas de la región LA RED LATINOAMERICANA Y CARIBEÑA DE PUERTOS DIGITALES Y COLABORATIVOS, la política nacional de logística CONPES 3547, la política nacional de competitividad y la productividad, y la nueva visión de la política nacional de logística para el 2030, busca que Colombia sea un referente latinoamericano de la reducción de costos y tiempos, para lo cual se facilitara la intermodalidad y el comercio de los ejes transversales como la institucionalidad, la información y el capital humano. En este último, se busca calidad, pertinencia y cualificación que genere transferencia de conocimiento.

Sin duda, la búsqueda de la competitividad en Colombia, la Política Nacional de Logística, nace como uno de los ejes de apoyo al incremento de la productividad y competitividad establecidos en el decreto 2828 del 2006, el CONPES 3439 del 2006 y el CONPES 3527; es así como en el CONPES 3547 del 2008, se establecen las estrategias para fomentar las condiciones requeridas para mejorar el desempeño de las actividades logísticas en el país y se define la logística como la manipulación de bienes y servicios que requieren o producen las empresas o los consumidores finales, mediante las funciones de transporte, almacenaje y aprovisionamiento y/o distribución de mercancías” (DNP, 2008).

Por otro lado, en el 2011 se creó la figura del operador económico autorizado (OEA) para articular las relaciones de las aduanas de los países, las aduanas con las empresas acreditadas y a los servicios gubernamentales. Su fin es generar valor mejorando la eficiencia y disminuyendo los costos logísticos; para lo cual se debe cumplir con unos estándares de seguridad (ISO 31000) en la cadena de suministros internacional y en la cual todas las áreas de la empresa deben hacer cambios para el cumplimiento de los requisitos, la generación de valor y beneficios para la compañía.

Así mismo, Cartagena ha implementado las terminales portuarias de la organización siendo las primeras en Colombia que funcionan bajo la regulación aduanera como Centros de Distribución

Logístico Internacional, CDLI. Habilitados por la DIAN, para prestar servicios logísticos y almacenamiento de mercancías, sometidas a diferentes procesos de conservación, acondicionamiento, empaque, clasificación, entre otros. Por otra parte, se generan servicios de valor a los clientes, ver tabla 1.

<b>No.</b>	<b>Servicios a los clientes.</b>
1	Mantener el inventario de mercancías con destinación regional hasta por un año con prórroga automática hasta por un año más.
2	Nacionalizar o reembarcar a conveniencia durante un año
3	Conservación y acondicionamiento
4	Empaque- reempaque, clasificación, marcado y etiquetado
5	Mejoramiento de presentación
6	Reparación y Limpieza
7	Acopio
8	Servicio de etiquetado
9	Preparación de la distribución.

**Fuente:** Elaboración propia, a partir del portal de la DIAN y Centro de Distribución Logístico Internacional.

Los diferentes servicios antes mencionados, dan muestra del trabajo mancomunado que se realiza en los centros de distribución logísticos.

## ***2.2 Atributos del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena de Indias relacionados con los tres elementos del capital intelectual para la búsqueda de acciones hacia la competitividad del sector logístico.***

Atributo hace referencia a las propiedades, cualidades o características de algo; si hacemos referencia al capital intelectual vemos que su principal característica es la intangibilidad, es decir, activos no corpóreos que generan beneficios a futuros al ente económico y cuyo reconocimiento contable es muy difícil.

Por lo anterior, se analiza las características del sector logístico para relacionarlas con los elementos que hacen parte del capital intelectual. Según Chiavenato (2011) este se compone de tres grupos el interno compuesto por sistema interno, conocimiento organizativo y cultura organizacional; el externo referente al capital de clientes, proveedores, marcas, patentes, prestigio empresarial; y de talentos correspondiente a las competencias y actitudes del personal.

Por su parte, Bontis (1996), Arbonies (2006), Leon y Pojuan (2009) nos hacen referencia a tres elementos del capital intelectual el capital humano, el capital relacional y el capital estructural. A este respecto, se analiza el instrumento (encuesta) diseñado por el SELA CAF para la medición del desempeño logístico de los puertos del Caribe e identificar los atributos establecidos en este instrumento y que se relacionan con los elementos del capital intelectual.

Para ello, se hace referencia al concepto de glocalización toda vez que estos atributos tienen una composición global y local pues las comunidades y las organizaciones deben pensar globalmente y

actuar localmente adaptándose a las peculiaridades del entorno logístico mundial que implica un desempeño de un país, región e incidencia en la competitividad de este. Así mismo, se involucra a todos los actores tanto **públicos como privados y la academia en un trabajo colaborativo que permita la generación de riqueza en el sector teniendo en cuenta las buenas prácticas** y los estándares de las Naciones Unidas.

### 2.3 Capital estructural Atributos Nacionales

Euroforum (1998) considera el capital estructural está conformado por la cultura, la filosofía, la estructura los procesos y la propiedad intelectual de la empresa. Así mismo el centro de investigación sobre sociedad del conocimiento (2003) desglosa el capital estructural en capital tecnológico y capital organizativo. Es por ello, que en este atributo tuvimos en cuenta la interoperabilidad de los actores del sector logístico su capacidad de poder comunicarse, compartir datos, información y documentos de forma efectiva. Mediante el uso de las tecnologías de información el internet de las cosas, la inteligencia artificial, la Big data, Blockchain y los contratos inteligentes.

Por consiguiente, la gobernanza busca que las autoridades cuenten con la institucionalidad necesaria para establecer los estándares de interoperabilidad, asegurar su adopción, y dotar a las agencias de capacidad organizacional y técnicas necesarias para ponerlos en práctica (CEPAL, Unión Europea 2007) y de esta forma facilitar la modelación de los procesos de los diferentes entes económicos del sector logístico de tal forma que facilite la colaboración entre los actores. A través de la interconectividad, la automatización, el aprendizaje automatizado y los datos en tiempo real, los atributos nacionales, ver tabla No.2

Tabla No. 2. Atributos Nacionales	
No.	Atributos Nacionales.
1	Política de Estado referida al Fomento de comunidades logísticas portuarias o clúster portuarios
2	Existencia de una Directriz Nacional sobre Interoperabilidad tecnológica entre Ventanilla Única Comercio Exterior y Ventanilla Única Portuaria
3	Disposición para realizar trámite no presencial y electrónico en terminales marítimos para el levante de carga
4	Práctica de segregación de cargas en patios de terminales marítimos en base a información de agendamiento anticipado del transporte terrestre para agilizar el retiro/entrega de carga.
5	La plataforma Ventanilla Única Portuaria está construida para dar soporte técnico a todos los estándares y protocolos de intercambio electrónico de datos Documentos y Mensajería establecidos por acuerdos de Naciones Unidas
6	Existencia del servicio de intercambio electrónico de documentos y mensajería entre actores de la cadena logística portuaria, como parte del acuerdo de existencia de plataformas VUP o plataformas de Servicios de Coordinación Logística.
7	Existencia del servicio de agendamiento electrónico para atenciones en terminales marítimos y depósito de contenedores según estándares establecidos en la comunidad logística portuaria
8	Existencia de servicios de logística portuaria provistos por agencias públicas bajo módulos de Ventanilla Única Pública (VUCE, VUM, ADUANA, otra) operando en interfaz marítima, fiscalización e interfaz terrestre, bajo estándares establecidos en la comunidad logística portuaria
9	Valor agregado para la comunidad logística portuaria (Doble cita portuaria, reutilización de contenedores vacíos para exportación luego de una importación, mercado de cargas hinterland, inteligencia de mercados, etc.).

Fuente: Elaboración Propia. -Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL

Finalmente, las políticas de conectividad buscan asegurar la ocupación, el dominio y la integración del territorio nacional, considerando la soberanía nacional.



## 2.4 Capital estructural atributos glolocales

La glolocalidad amplía y complejiza la perspectiva espacial de los procesos del capital estructural, lo que conlleva a estandarizar ver tabla No.3.

Tabla No. 3. Atributos Glolocales	
No.	Atributos Glolocales.
1	Estándares de Servicio y mecanismos de compensación por pérdida de eficiencia declarados por parte de terminales marítimos a medios de transporte terrestre
2	Estándares de servicios y mecanismos de compensación por pérdida de eficiencia declarados por parte de depósito de contenedores a medios de transporte
3	Estándares de Servicio y mecanismos de compensación por pérdidas de eficiencia declarados por parte de servicios de fiscalización en puntos de control
4	Existencia de un programa de marcas de garantía con cobertura a clientes finales importadores y exportadores (cadena logística)
5	Publicación periódica (mínimo trimestral) de indicadores de cumplimiento de estándares de servicio en principales instalaciones portuarias e interportuarias.
6	Existencia de un programa de seguridad formal en principales cadenas de transporte puerto- hinterland
7	Existencia de un programa de planificación interfaz terrestre para temporadas peak y anticipación de eventos de congestión
8	Existencia de un reglamento de interfaz terrestre que formaliza metas de calidad, seguridad y eficiencia en la cadena logística portuaria

**Fuente:** Elaboración Propia. Componentes e indicadores de Capital Estructural.

Por consiguiente, la gestión del capital estructural se busca conocer los procesos propios de toda organización portuaria.

## 2.5 Capital humano atributos Glolocal

Es la fuente de ideas por ende de innovación y está compuesto por las competencias, la actitud y la agilidad intelectual. En este sentido Chiavenato, Villegas (1988) consideran la educación como la encargada de impartir los conocimientos actitudes y habilidades en la formación del recurso humano y necesarias para el desempeño laboral.

En este sentido los atributos relacionados con el capital humano, ver tabla No. 4

Tabla No. 4. Atributos Capital Humano	
No.	Atributos Capital Humano
1	Formación y capacitación diseñada e implementada entre la comunidad logística portuaria y Universidades locales y/o nacionales
2	Formación de capital humano avanzado y/o centro de investigación nacional en logística portuaria.

**Fuente:** Elaboración Propia.

Por consiguiente, el capital humano es considerado una dimensión del capital intelectual. Igualmente, de importante el manejo de indicadores.

## **2.6 Capital relacional atributos Glolocal**

Nace de las relaciones interorganizativas el valor que genera una empresa con el conjunto de relaciones que mantiene con los agentes de su entorno tales como clientes, proveedores, aliados, comunidad. Ver tabla No. 5

<b>No.</b>	<b>Atributos Capital Relacional</b>
1	Reglamento de operación terrestre y mesas de trabajo para planificación de temporadas peak
2	Existencia de un programa de gestión de las emisiones contaminantes en operaciones de terminales marítimas
3	Mecanismo de gestión de consumo energético del puerto
4	Programa o certificación en temas ambientales (e.g huella de carbono)
5	Mecanismos de gestión de riesgos o desastres
6	Mecanismos de desarrollo y capacitación de personal, así como mesas de dialogo con personal para prevenir y resolver conflictos laborales
7	Programa de responsabilidad social estratégica de la comunidad logística portuaria
8	Programa o mecanismos para mejorar la relación ciudad- puerto
9	Programa de desarrollo económico o fortalecimiento a encadenamientos productivos (PYMES) en el entorno del puerto
10	Existencia de Grupos de Investigación Universitaria en Transporte y/o puertos ligada a la industria Marítima Portuaria
11	Colaboración formal de la Comunidad Logística Portuaria y Grupos de investigación en Redes Internacionales de Conocimiento

**Fuente:** Elaboración Propia.

Finalmente,

### **Conclusiones**

Dentro del bloque de los atributos locales del sector logístico y su interrelación con los elementos del capital intelectual, se tiene la formación y capacitación diseñada e implementada entre la comunidad logística portuaria y las universidades locales y/o nacionales referente a la formación de habilidades y competencias del recurso humano; este es un elemento fundamental en la formación del capital intelectual; para lo cual se deben establecer estrategias encaminadas a buscar la pertinencia de los programas ofrecidos en la educación media, técnica y profesional .

Otro atributo es el de la institucionalidad formal y legal de la comunidad logística portuaria en cuanto al cumplimiento de las normas legales y procedimentales por parte de los agentes del sector logístico

especialmente en el sector transporte lo que incide en la disminución de los costos de bienes y servicios lo que a su vez redundará en la competitividad de la cadena logística lo que mejora las condiciones de seguridad cumpliendo con los estándares internacionales.

En las Pymes del sector logístico del distrito Cartagena de indias, existe una marcada manera de fomentar la misión como base para el cumplimiento de tareas y objetivos con miras a tener claro hacia donde se enfocará el esfuerzo basado en las oportunidades y fortalezas de la misma, así como también determinar hasta donde se es capaz de trabajar pues con la misión se sabe cuáles son los límites de esta.

Queda en evidencia que en las Pymes del sector logístico del distrito Cartagena de indias, hay una tendencia a planear de forma estratégica los procesos, lo cual es una herramienta integradora de voluntades para avanzar conjuntamente en una misma dirección.

## REFERENCIAS

ANDI (2019) Colombia Balance 2019 y perspectivas 2020

Arbonies, L (2006). "Conocimiento para Innovar": La Sociedad del Conocimiento. (2nd ed.). España, Díaz de Santos.

Archibold, W. & Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del Atlántico. Revista Dimensión Empresarial, vol. 13, núm. 1, p. 133-146

Ardila, D (2019) Beneficios, oportunidades, garantías otorgadas por el gobierno colombiano a través de la DIAN a la PYMES y Grandes empresas que se acreditan en el programa operador económico autorizado.

Ascencio et al. (2014). A Collaborative Supply Chain Management System for a Maritime Port Logistics Chain

Barrientos, E & Rosales, N (2018) Modelo gerencial dentro del paradigma del capital intelectual para el sector hotelero de la ciudad de Cucuta Colombia

Bontis, N. (1996): "There is a price on your head: managing intellectual capital strategically", Business Quarterly, verano, pp. 41-47.

Brooking, A. (1997): El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio, Barcelona, Paidós (original en inglés: Intellectual Capital. Core asset for the third millennium, 1996, London, International Thomson Business Press)

Bueno, E. (2012). Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management). Capítulo del libro Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones la Coria, Cáceres.

Bueno, E. (2009) Conferencia "Aspectos críticos de la gestión del conocimiento". En: [https://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=25986072-5976-47c5-a1ef-21c7bffd40&groupId=10128](https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=25986072-5976-47c5-a1ef-21c7bffd40&groupId=10128)

CEPAL. Libro blanco interoperabilidad de gobierno electrónico para América Latina y el Caribe versión 3.0 septiembre 2007

CHIAVENATO, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, México.

CONPES 3547 Política Nacional Logística

Demartini & Paoloni (2013) Intellectual capital and financial performance. Evidences from Italian firms

Drucker, Peter (1992). Gerencia para el futuro. el decenio de los noventa y más allá, Editorial Norma, Santafé de Bogotá D.C. Colombia.

Drucker, Peter (2000). La disciplina de la innovación en: Harvard Business Review, Editorial Deusto Madrid.

Informe económico de los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Cartagena 2019

Norma Internacional de Contabilidad 38 Activos Intangibles

Perez, I & Perez, N (2016) Formación del capital humano para el sistema logístico de transporte terrestre de mercancías peligrosas en la ciudad de Cartagena” Enfoques y modelos para la formación innovación y empleabilidad, p.222 – 235

Plan Regional de competitividad de Cartagena y Bolívar 2008-2032

Reporte Global de competitividad 2019

Sarur, M. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. Ciencia Administrativa, vol. 1, pp. 9-45.

Salazar, D & Osorio, M (2016) La gestión del conocimiento organizacional y el capital intelectual en el sector de alimentos y bebidas

SELA-CAF Modelo de Referencia Competitividad Cadenas Logísticas Portuarias. 2014.

SELA-CAF. 2016. Modelo de sustentabilidad Red. Comparativo Etapa Ciclo vida ComLogPort AL y C.

SELA-CAF. Guía de Implementación del Modelo de Referencia Competitividad y Gestión de Cadenas Logísticas Portuarias. (2018).

Stewart, T.A. (1998) La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual. Buenos Aires, Argentina: Granica.

VILLEGAS, J. M. (1998). Administración de Personal. Ed. texto, s.r.l.

Villegas, E; Hernández, M & Salazar, B (2017) El capital intelectual y su influencia en la rentabilidad de las empresas de comunicación ecuatorianas

Mora, L. (2011). Gestión logística integral. Colombia: StarkBook Editorial.

Morales, M. (2019). Gestión del capital intelectual como factor clave en el diseño estratégico de un proyecto de desarrollo turístico (Cúllar, Granada, España). *AGER: Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural (Journal of Depopulation and Rural Development Studies)*, (28), 43-73. <https://doi.org/10.4422/ager.2019.03>

Sánchez Medina, AJ y Melián González, A. y Hormiga Pérez, E. (2007). EL CONCEPTO DEL CAPITAL INTELLECTUAL Y SUS DIMENSIONES. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 97-111. [Fecha de Consulta 11 de septiembre de 2020]. ISSN: 1135-2523. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2741/274120280005>

Rojas, M. D., Guisao, E., & Cano, J. A. (2011). Logística integral. Ediciones de la U.

## ***Co-Branding: Estrategia Cooperación entre la Marca País Colombia y Empresas Aliadas del Sector Agroindustrial.***

Laura Viviana Hernández Hurtado

Universidad de La Salle - lauravhernandez05@unisalle.edu.co  
Nayeth Valentina Martínez Romero

Universidad de La Salle – nmartinez15@unisalle.edu.co

Marco Alejandro Guavita Heredia

Universidad de La Salle – mguavita22@unisalle.edu.co

Néstor Fabián Díaz Huertas

Universidad de La Salle – nfdiaz@unisalle.edu.co

Mesa 7. Marketing y comercialización

Buenos Aires, Argentina

29, 30 de octubre 2020

**Resumen:** en el 2012 nace la marca Colombia la cual busca mejorar su imagen del país a nivel internacional, destacando aspectos importantes para así incentivar el turismo y la inversión extranjera. Para asegurar el éxito de esta marca, el Gobierno genera una estrategia de *co-branding* con empresas del sector privado, generando así un beneficio mutuo tanto para las compañías como para la estrategia de Marca País Colombia, buscando internacionalizar sus productos con este sello. Con relación a lo anterior el objetivo de la investigación se enfoca en el analizar la marca país y su relación en las empresas aliadas (empresas que adquieren el sello marca país) del sector agroindustrial, sector importante del país y aliado con la estrategia Marca país Colombia. En el desarrollo y recolección de la información, se aplica a encuestas a una muestra de 25 empresas aliadas en las que se evidenció que la Marca País Colombia ha tenido una evolución a lo largo de los años, mejorando su reputación tanto en el territorio colombiano como a nivel internacional, pero a pesar de ello, no se tiene soporte si ha tenido una gran influencia para los exportadores del país. **Palabras clave:** Marca, Branding, Co-branding, Marca País.

**Abstract:** In 2012 the brand Colombia is born which seeks to improve its image of the country at the international level, highlighting important aspects in order to encourage tourism and foreign investment. To ensure the success of this brand, the Government generates a strategy of co-branding with private sector companies, thus generating a mutual benefit for both companies and the strategy of Marca País Colombia, seeking to internationalize their products with this seal. In relation to the above, the objective of the research is focused on analyzing the country brand and its relationship with allied companies (companies that acquire the country brand seal) in the agro-industrial sector, an important sector in the country and allied with the Colombia country brand strategy. In the development and collection of information, it is applied to surveys of a sample of 25 allied companies in which it was evident that the Country Brand Colombia has had an evolution over the years, improving its reputation both in the Colombian territory and internationally, but despite this, there is no support if it has had a great influence on the country's exporters. **Keywords:** Brand, Branding, Co-branding, Country Brand.

## **Introducción**

El presente proyecto tiene como enfoque estudiar la importancia del Co-branding como estrategia de marketing, en este caso entre las empresas del sector agroindustrial y su alianza con la Marca País Colombia. El sector de la agroindustria en Colombia es uno de los importantes y con mayor potencial para Procolombia, ya que, no es el sector con mayores exportaciones o procesos de internacionalización. Por esto, la importancia de analizar cómo la implementación del *co-branding* entre esta marca país y sus aliados del sector agroindustrial aporta o no a que estas empresas puedan incursionar en mercados extranjeros e incluso ayuden a que la Marca País Colombia sea más reconocida a nivel internacional.

El *co-branding* para el estudio permitirá identificar si como estrategia de marketing lo que busca es generar un beneficio de gana-gana, y si aporta beneficios a la Marca País Colombia y a sus aliados del sector agroindustrial. Por esto, la investigación en primer lugar parte de una revisión de literatura y un marco teórico del que nos basamos para posteriormente plantear el problema de investigación y la justificación. Seguido de esto se plantean los siguientes objetivos específicos, Identificar la relación existente en las alianzas entre empresas del sector agro-industrial y Marca País Colombia en términos de internacionalización de ambas partes, especificar cómo es el proceso del *co-branding* entre la Marca País Colombia y empresas del sector agro-industrial para la internacionalización, Identificar factores determinantes de la estrategia de *co-branding* entre las empresas del sector agro-industrial

y la Marca País y su contribución en los procesos de internacionalización. Finalmente, los resultados a los tres objetivos específicos se presentan en capítulos y luego unas conclusiones que resultan de la ejecución del trabajo y de la solución de todos los objetivos. Así, la metodología que se realiza es mixta, tiene una parte cualitativa y otra cuantitativa. Primero, ya que la muestra es no-probabilística por la condición que tienen las empresas de ser aliadas a la marca país, se define que, de una población de 78 empresas, la muestra es 25. Las técnicas de recolección de datos que se utilizan son la revisión de documentos, la encuesta y la entrevista. Por lo anterior, el primero objetivo se resuelve por medio de las encuestas a estas 25 empresas del sector agroindustrial aliadas a la Marca País Colombia, estas se realizan vía virtual a través del formulario “Google Forms”. Por otro lado, se hace la revisión de documentos tales como investigaciones, artículos e incluso noticias los cuales nos ayudan a dar parte de la respuesta al segundo objetivo específico junto con las entrevistas. Con respecto a lo cualitativo se realiza una entrevista a la doctora Lina Echeverri que es la directora del área de marketing de la Universidad del Rosario y además ha hecho diversas investigaciones con respecto a la Marca País Colombia, este instrumento finalmente nos da respuesta al tercer objetivo específico.

### ***Revisión de Literatura***

La marca país es una estrategia que se ha implementado en los últimos 15 años para generar un reconocimiento del país a nivel internacional, de su cultura y sus tradiciones para incentivar así el turismo, la inversión extranjera directa y las exportaciones, esta marca cuenta con empresas aliadas de todos los sectores del país; dentro de ellos se encuentra el agroindustrial. Esta estrategia se ha querido implementar desde la década de los años 90 en Colombia “El gobierno nacional y el sector privado colombiano contrataron a inicios de la década de 1990 a Michael Porter para desarrollar un estudio sobre las debilidades y oportunidades de la economía colombiana” (Echeverri, Rosker & Restrepo, 2010, p. 411). Sin embargo, hasta agosto del año 2005 se lanza la campaña Colombia es Pasión, que luego, en el año 2012 será cambiada por “La respuesta es Colombia” en la que se implementaron nuevos objetivos para el desarrollo de esta marca Colombia.

De esta manera, como expresan Ojeda, Perea & Puerto (2019) la Marca Colombia se ha centrado en posicionar y mostrar una buena imagen del país a nivel internacional, pero a su vez han promovido cooperación entre empresas privadas y todos los aliados de marca país (p.228) esta marca representativa de Colombia busca generar beneficios no únicamente para el gobierno, toman en cuenta a todas esas empresas de cada sector que se presenta en el territorio para así impulsar sus exportaciones y fomentar la inversión extranjera. Por otro lado, la estrategia de *co-branding*, que busca obtener ganancias para las empresas involucradas, se ha establecido desde los años 90 y ha tenido un auge en la actualidad, un ejemplo de ello es Nike y Apple que “lanzaron un producto conjunto donde unen la música y el ejercicio.” (Gómez & Trujillo, 2010, p.22) Para el caso de Colombia, también han existido casos donde se ha utilizado esta estrategia, uno de ellos fue “Burger King y el *co-branding* con Domino’s pizza con lo cual ofrecen una amplia variedad de productos en una de las zonas universitarias más importantes de la ciudad.” (Gómez & Trujillo, 2010, p.24) Además, existen varios estudios que establecen el por qué surge las estrategias como la marca país “El término marca país o country brand nace de la necesidad de los sectores empresariales y los gobiernos por generar una identidad propia frente a los mercados internacionales.” (Valencia & Castro, 2009, pp. 9,10). En esta investigación se establecen los resultados de la marca país Colombia “La respuesta es Colombia” en el período de los años 2005-2008 estableciendo cómo ha evolucionado esta marca desde sus inicios.

También, en el contexto del sector agroindustrial existen varias investigaciones previas que muestran que es un sector de gran potencial competitivo para el país, con la implementación de productos



innovadores y se evidencia que para las mipymes de este sector se deben analizar e implementar estrategias que ayuden a mejorar la competitividad “Los análisis de competitividad empresarial aplicados proporcionan al sector agroindustrial de la provincia una visión amplia de los factores internos de las empresas que favorecen su incursión en mejores mercados y fortalecen su capacidad para sobrevivir en mercados globalizados.” (Melo, Orrego, Gómez & Gil, 2018, p.167) Con base en lo anterior, se destaca que es un sector que tiene una opción de inversión grande ya que cuenta con “amplias alternativas de producción agropecuaria gracias a la posición astronómica de Colombia, sus características geográfica y disponibilidad de recursos.” (Vélez, Campos, Córdoba & Anzola, 2010, p. 4) Además, la producción de este sector en el país ha tenido una tendencia creciente y tiene un reconocimiento a nivel internacional.

La posición geográfica del país permite que haya una cosecha y producción de estos materiales agroindustriales “Colombia, uno de los países con mayor potencial de expansión de tierras para uso agrícola en el mundo.” (Vélez, Campos, Córdoba & Anzola, 2010, p. 6) en este informe elaborado por Invierta en Colombia, se destacan todas las oportunidades para los inversionistas, como las ventajas que representa este sector para el país. No obstante, ciertos estudios realizados previamente indican que la vinculación con esta Marca País no genera la promoción a la inversión ni ayuda al incentivo para que las empresas sean potencialmente competitivas, “para el sector agropecuario y la inversión que se pueda dar en este sector, realmente las Marcas País han sido irrelevantes”. (Tobian, 2016, p. 41)

Igualmente, se evidencia que la implementación de esta marca no ha tenido mayor influencia para una mejora en el sector agroindustrial, teniendo en cuenta que es uno de los que se destacan del país y en estudios anteriores se concluye que “no se ha visto un impacto de las Marcas País en la promoción para la inversión en el campo”. (Tobian, 2016, p. 41) Hay otras razones relevantes para fomentar la inversión que no van directamente asociadas a la vinculación e implementación de esta marca Colombia “si bien explícitamente las decisiones que se toman en materia de inversión, no se hacen producto de una motivación dada por las estrategias de Marca País, la identidad que presenta un receptor frente a una empresa sí es importante”. (Tobian, 2016, p. 44) En esta investigación, se especifican las implicaciones que tiene la Marca País para la implementación de la inversión extranjera directa para los distintos sectores del país.

Finalmente, y partiendo de todo lo anterior el presente trabajo sentará sus bases en la teoría de que para lograr resultados fructíferos en la implementación de Marca País, no se puede separar del hecho que sea útil establecer estrategias de *co-branding* con los aliados a la marca, en el que ambas partes obtengan beneficios gracias al apoyo mutuo que se brindan para su internacionalización y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, es por ello que “el asocio de una marca se debe trabajar conjuntamente con no solo el origen de producción ‘made in’ o el nombre del país si no que debe ser un trabajo coequipado con la Estrategia Marca País, donde se apoyen conjuntamente y que cree confianza.” (Buitrago, 2010, p. 45) Es por ello que esta estrategia es de gran valor para crear una relación de ganar-ganar entre las partes involucradas. Asimismo, existen otros aspectos importantes que validan el por qué se debe implementar esta estrategia, “Marca País en *co-branding* abre la puerta de un mercado internacional, para que otros productos puedan llegar a participar, bien sea de la misma línea o de otro rublo diferente” (Buitrago, 2010, p. 46).

## Imagen de Marca

La imagen se ha convertido en un elemento decisivo para el cumplimiento de los fines de cualquier

institución, esta podría definirse como “el conjunto de ideas, creencias e impresiones que una persona tiene sobre un objeto, sobre algo que existe en su mente” (Kotler, 1994, p. 658). Podríamos decir que la imagen es la percepción que tiene un sujeto, público o privado, singular o plural, de algo, en este caso, de un país o de una región específica. En su formación, pueden influir los datos o hechos históricos, geográficos, políticos, turísticos, etc., como también los prejuicios o ideas previas que tenga el propio individuo. Gardner & Levy (1955) refieren la imagen como las ideas, sentimientos y actitudes que los consumidores tienen sobre la marca.

Según Plummer (1985) la imagen es la forma en que los consumidores perciben la personalidad de la marca. Pero esto no quiere decir que la imagen es el reflejo fiel de la realidad, pero sí desempeña un papel crucial en la decisión del acto de compra del individuo afectado por la imagen. A partir de estos conceptos se puede deducir, que la imagen de marca es la opinión que se forman los consumidores reales o potenciales de los productos y servicios de una empresa una nación o una determinada ciudad o región. La imagen se configura como resultado de todas las impresiones recibidas por los consumidores sobre la marca, independientemente de la fuente de donde provengan.

Por consiguiente, la imagen de marca para Herzog (1963) es la suma total de impresiones que consumen los consumidores reciben de muchas fuentes, los cuales se combinan para formar una personalidad de marca. Mientras que Ditcher (1985) considerara que la imagen de marca no describe los rasgos individuales del producto, sino la impresión total en la mente de los consumidores. Así que la imagen de marca también se describe según como lo percibe el producto un consumidor. Según Kotler y Keller (2006), la imagen de marca se refiere a los atributos externos de un producto o servicio, incluida la forma en que la marca pretende satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores.

Ahora bien, según Valls (1992) la imagen del país es una percepción que los consumidores directos, indirectos, reales y potenciales del país tienen, esta percepción del país puede ser favorable o desfavorable. Además, Echeverri (2016) argumenta que la imagen tiene como objetivo transmitir la percepción de un determinado lugar de manera beneficiosa y coherente con la realidad. Imagen país ha estado ligado a las impresiones de las personas sobre los artículos originarios de un país en particular.

Según Dinnie, K. (2008) La imagen y la reputación se están convirtiendo en partes esenciales de la estrategia del estado, puesto que la imagen país ahora es un factor relevante en el desarrollo de la competitividad de un país pues se está consolidando su imagen en el mercado nacional e internacional. Además de esto, se considera que la fabricación de imagen país necesita elementos tales como “comunicación efectiva que permita fortalecer las relaciones internacionales en sectores como el turismo, la inversión, las exportaciones, y auspiciar encuentros oficiales entre Estados, la proyección nacional, la estandarización de los símbolos patrios y la promoción de conciencia ciudadana.” (Echeverri, 2012, p. 289). Una buena imagen puede ayudar a un país a aumentar el atractivo de sus marcas y servicios para los consumidores internacionales, promoviendo así el crecimiento económico.

## **La Marca y Marca País**

Para profundizar en este concepto, marca es el “nombre, término, símbolo, diseño o combinación que identifica los productos de un vendedor y la diferencia de los productos de la competencia”. (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, p. 342). Las marcas son omnipresentes; penetran en casi todos los aspectos de nuestra vida: económicos, sociales, culturales, deportivos, incluso la religión. Sin embargo, debido

a su tendencia de invadir todas partes, esta ha sido objeto de crecientes críticas (Maurya, U. K., & Mishra, □, 2012, p.122). La marca puede llegar a tener un alcance local, nacional, regional o mundial esto depende del éxito o la percepción que obtenga esta.

Por ende, esta se considera como “un producto o un servicio que añade ciertas características para diferenciarse de alguna manera del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad” (Kotler & Lane, 2006, p.275). A lo largo de la historia, la marca no ha sido sólo una parte importante para las empresas, también se convirtió en una herramienta estratégica, puesto que ésta es de su propiedad y les permite distinguirse. La marca le permite al consumidor diferenciar un producto del resto; asimismo, les ayuda a definir con seguridad que compras les conviene realizar. Para las organizaciones la marca es un elemento clave que les ayuda a diferenciarse de la competencia y establecer una posición determinante en la mente de los consumidores. Maurya, U. K., & Mishra (2012) refieren la marca como el resultado directo de la segmentación del mercado y las estrategias de diferenciación de productos. La marca no solo significa tener un nombre y enseñar en el exterior que los artículos o servicios tiene un sello con la marca de la empresa, ya que, como un activo más, tiene un papel fundamental en las empresas ya que le genera valor.

Es una estrategia de marketing que busca mejorar la imagen de un país a nivel nacional e internacional, mejorando sus exportaciones, la inversión extranjera directa y fomentando el turismo, en otras palabras, Echeverri (2016) afirma que “es una estrategia para capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales.” (p.1). Por otro lado, Buitrago (2010) define marca país como “el conjunto de percepciones que caracterizan de manera instantánea a un país, es como una carta de presentación natural, que de acuerdo a diferentes posiciones puede desempeñar un papel a favor o en contra.” (p. 28). Fetscherin (2010) contextualiza que la marca país pertenece al dominio público. Es un campo complejo que incluye múltiples niveles, componentes y disciplinas. También requiere la participación de muchos grupos de interés e involucra la imagen completa de un país, incluso desde aspectos políticos, económicos, sociales y ambientales hasta aspectos históricos y culturales. Papadopoulos (2004) plantea el concepto de marca país como un amplio esfuerzo de comercialización por parte de gobiernos nacionales, regionales y municipales y grupos industriales para dirigirse a las localidades y sectores que representan. Por otra, para Gudjonsson (2005) se refirió a la marca país como un programa de construcción de plataformas que, junto con un entorno efectivo, jugará un papel relevante para que las marcas y empresas puedan competir en el mercado global.

Esto convierte a la marca país en un aspecto clave a tener en cuenta para los países que desean obtener beneficios a través de su reputación, así pues, “la estrategia de posicionamiento de un país en particular se enmarca en el objetivo de capitalizar el origen de los productos, las empresas y las personas en los mercados globales”. (Echeverri, 2020). Asimismo, Dinnie (2008) afirma que, una marca nacional poderosa y positiva puede proporcionar ventaja competitiva en la economía globalizada. En cuanto a los motivos en los cuales se basa la construcción de una marca país, Echeverri (2016) indica que surge de la necesidad del sector empresarial y del gobierno de generar su propia identidad en el mercado internacional. la marca país es construida por compañías, marcas líderes y exponentes de la sociedad civil. Esto quiere decir que llevar a cabo esta estrategia, varios actores se involucran y participan, apoyando desde sus respectivas áreas en la consolidación de esta marca, Felipa (2014) por su parte argumenta que la marca país significa considerar todos los esfuerzos de un país como organización.

Por otro lado, la implementación de marca país, ha ayudado a quienes han decidido usarla en busca

de una solución a los conflictos por los que atraviesa el país, como “problemas estructurales de su comunidad, como la calidad de la educación, aspectos sanitarios de los menos favorecidos, la mejora real del ingreso familiar, infraestructura y otros factores que convierten una marca país en algo sostenible.” (Felipa, 2014, p.118). Según, Crutchfield (2010) El objetivo principal de cualquier marca es atraer más clientes a través de la innovación continua, especialmente nuevos clientes. Partiendo de lo anterior, la marca país tiene dos propósitos principales; “Crear una cultura de valor nacional entre sus ciudadanos alrededor de elementos de identidad común altamente reconocidos, y centrar en un solo concepto el esfuerzo de comunicación de un país ante los públicos nacionales e internacionales.” (Echeverri, 2016). Estos propósitos ayudan con el cumplimiento a largo plazo del objetivo de algunas marcas país de generar apropiación cultural.

Buitrago (2010) afirma que, no es fácil llevarlo a la práctica y formular un plan de trabajo estructural acorde al plan general del país, además las actividades que desarrolla el gobierno es la imagen que se refleja en otras partes del mundo. Asimismo, “la marca país puede contribuir o perjudicar la promoción de productos domésticos en el extranjero, lo que puede convertirse en una ventaja o desventaja para las empresas” (Felipa, 2014, p. 119). Entre los países de América Latina que han implementado esta estrategia se encuentran México, Colombia, Argentina, Perú, entre otros. Cada una de estas marcas identifican y muestran lo característico de cada uno, para así darse a conocer a las personas que estén interesadas en visitar estos territorios, además, brindan la información tanto cultural como empresarial para los inversionistas que vean potencial en sus mercados, “la percepción de un país contiene connotaciones diferenciadoras. Todos los países son diferentes, así comparten elementos.” (Buitrago, 2010, p. 29).

## **Branding y Co-branding**

El *Branding* es un proceso continuo donde se construye, se genera un crecimiento y expansión de una marca, es decir que, se busca ajustar la imagen de la empresa para el tipo de cliente que se quiere tener con la intención de generar un impacto. En una investigación se arrojó que el “Branding ofrece un potencial para la gestión exitosa de la marca y mayores ganancias para las empresas junto con ofertas de productos que crean valor agregado para el cliente”. (Kotler & Pförtsch, 2010, p.16) Esto se genera a través de creación de estrategias especializadas, donde se espera que haya un continuo trabajo para lograr adaptarse a los hábitos de consumo. Podríamos decir que, si existe una buena estrategia de *branding*, se estaría generando un valor agregado asociado a la marca.

Por consiguiente, varias marcas utilizan una herramienta del *branding* para lograr potenciar el valor, la imagen, el reconocimiento en el sector y mejorar o crear una nueva percepción de la marca en los pensamientos del consumidor. Además, el *branding* permite que las diferentes marcas tengan la alternativa de crear alianzas donde las partes involucradas puedan obtener beneficios que probablemente por si solas no conseguirían; constituyendo lo que se ha denominado como *co-branding*. De esa manera, se concibe como “la combinación de dos o más marcas existentes en un único producto y/o que se comercializan juntas de alguna manera” (Kotler & Lane, 2006, p.390). esta estrategia hace que sea más factible el posicionamiento de un producto, que los gastos se reduzcan y sean divididos entre las dos empresas.

Cuando un *co-branding* se crea con empresas que están en diferentes territorios, puede lograr que las marcas consigan expandirse a nuevos mercados de consumo, esto evitaría la necesidad de gastar en tramites e investigación de mercado, es decir, al generarse la alianza una empresa entraría con menos inconvenientes a un nuevo mercado. Además, esta estrategia de asociación es también un win-to-win

es decir un gana-gana pues las dos marcas aliadas serán beneficiadas del resultado que se obtenga, generalmente la asociación de dos marcas le genera confianza al consumidor. Por último, la internacionalización es un aspecto importante tanto para las empresas como para los países, ya que “se ha convertido en una categoría eje del análisis de la globalización con regionalización y Desarrollo Local.” (Osorio, 2010, p.75). Sus orígenes se centran en “la teoría clásica del comercio internacional la cual indica que los países tienden a especializarse para producir bienes y servicios en los cuales tienen menores costos de producción” (Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2006, p. 4) de esta manera, un país puede centrarse y fortalecer aquellos sectores en los que tiene cierta ventaja para así internacionalizar aquellos bienes y servicios en los cuales se destaque.

## Resultados

### Marca País Colombia y su Evolución

Actualmente, la marca país colombiana ha concentrado sus esfuerzos en mejorar la percepción de Colombia en el exterior, buscando dejar a un lado esa imagen negativa que durante tantos años ha afectado al país. Estos esfuerzos principalmente han ido de la mano con más de 600 alianzas establecidas con el sector privado y en donde se pueden encontrar distintas empresas de todos los sectores del país.

Para el 2019 Bloom Consulting, el aliado oficial del Foro Económico Mundial (WEF), ha lanzado la versión comercial del “Country Brand Ranking”, que corresponde a 2019-2020. Los resultados arrojaron que, a nivel continental, con un desempeño positivo en todas las variables, Colombia logró ingresar por primera vez al Top 5 de América (*Imagen 1*), sacando a Chile de esta posición. En cuanto a las 25 mejores marcas país a nivel mundial, Marca país Colombia ocupa el puesto 23 entre 194 países del mundo donde mantuvo su posición, esto debido a los logros como destino de inversión.

Ranking de América			Las 25 mejores clasificaciones del mundo		
#variación			#variación		
		1 - Estados Unidos			21 -8 Tailandia
		2 - Brasil			22 +5 Malasia
		3 - Canadá			23 - Colombia
		4 - México			24 -3 Suecia
		5 +1 Colombia			25 +5 Portugal
		6 -1 Chile			

Fuente: Bloom Consulting (2019-2020). Country Brand Ranking.

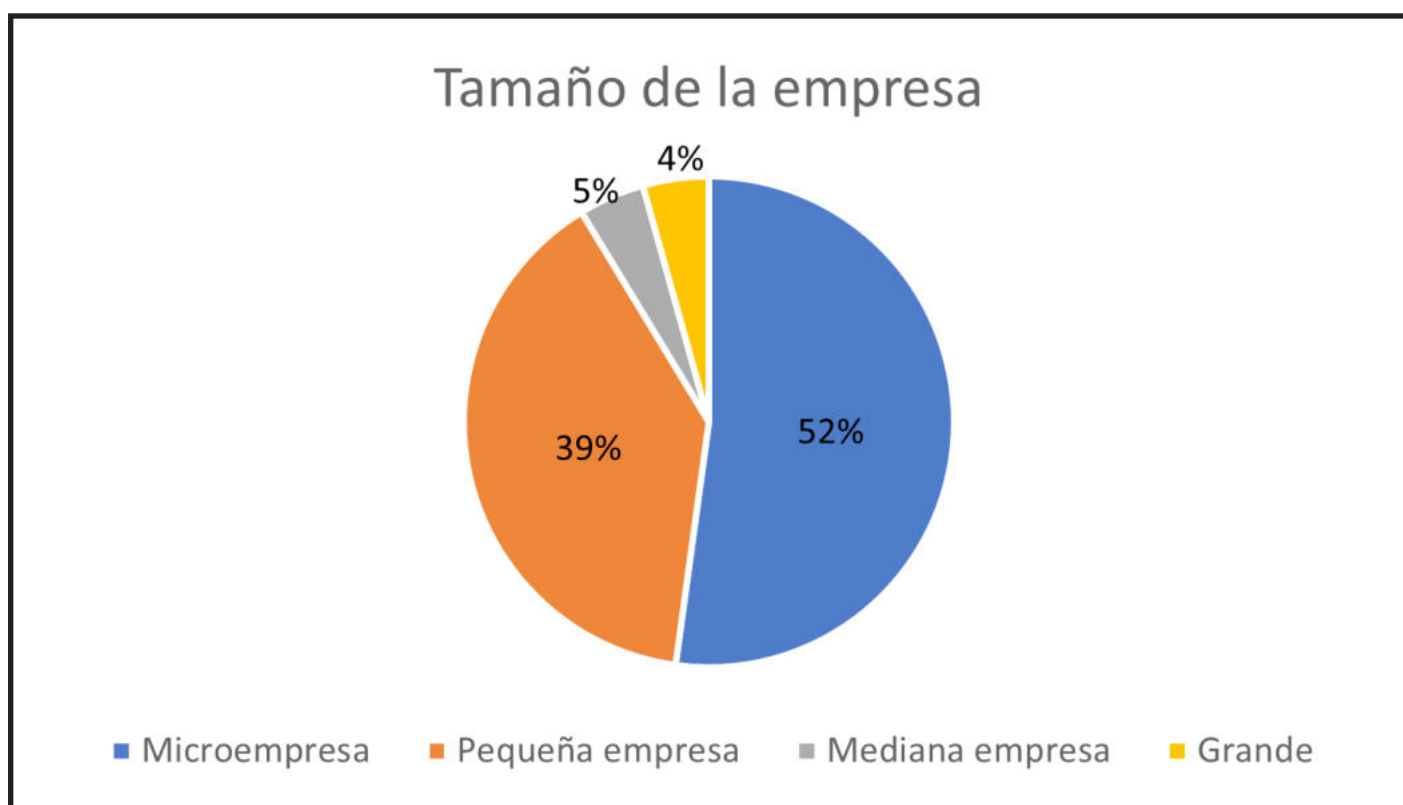
Dentro de los resultados hallados por Arévalo (2017) se concluyó que los aportes y la incidencia que tiene la marca país en las exportaciones no es muy alta, con algunas excepciones en casos donde empresarios afirman haber conseguido un valor agregado en sus productos en el proceso de internacionalización. (p. 70). No obstante, las dificultades presentadas por este estudio radicaban en la incapacidad de medir puntualmente la incidencia de la marca a nivel internacional, además de conocer cuál es el verdadero efecto del uso de la marca país en las exportaciones en el periodo analizado. A pesar del gran avance que ha tenido en la mejora de la imagen y reputación que tienen de Colombia,

parece que el apoyo a exportadores aún no se ha manifestado como se espera.

En este apartado, se implementó y analizó una serie de encuestas que tenían como fin identificar cómo las empresas están percibiendo la marca país, el *co-branding* y si realmente la consideran como un apoyo en sus procesos de internacionalización. Para la implementación de estas, en vista de no poder realizarlas presencialmente, se envió un formato en Google Forms vía correo electrónico en el cual los empresarios podían diligenciar cada una de las preguntas, por otro lado, obtuvimos 23 respuestas de una población total de 72 empresas; la dificultad para comunicarnos y la presente coyuntura no nos permitió alcanzar nuestra muestra de 25.

Para comenzar, se hizo un breve diagnóstico de las empresas encuestadas, principalmente en temas de marketing y con el fin de conocer que tanta importancia tiene este dentro de la organización y estrategias de la empresa. De las empresas encuestadas nos encontramos que la mayoría son micro y pequeña empresa, representando el 83,3% de la muestra (gráfico 1), además de ser empresas jóvenes que llevan entre 2 a 11 años incursionando en los mercados, esto en un principio demuestra como la marca país está realizando no sólo alianzas con grandes compañías, sino que también está teniendo en cuenta a los pequeños empresarios en el sector agroindustrial.

Gráfica 1: Tamaño de las empresas

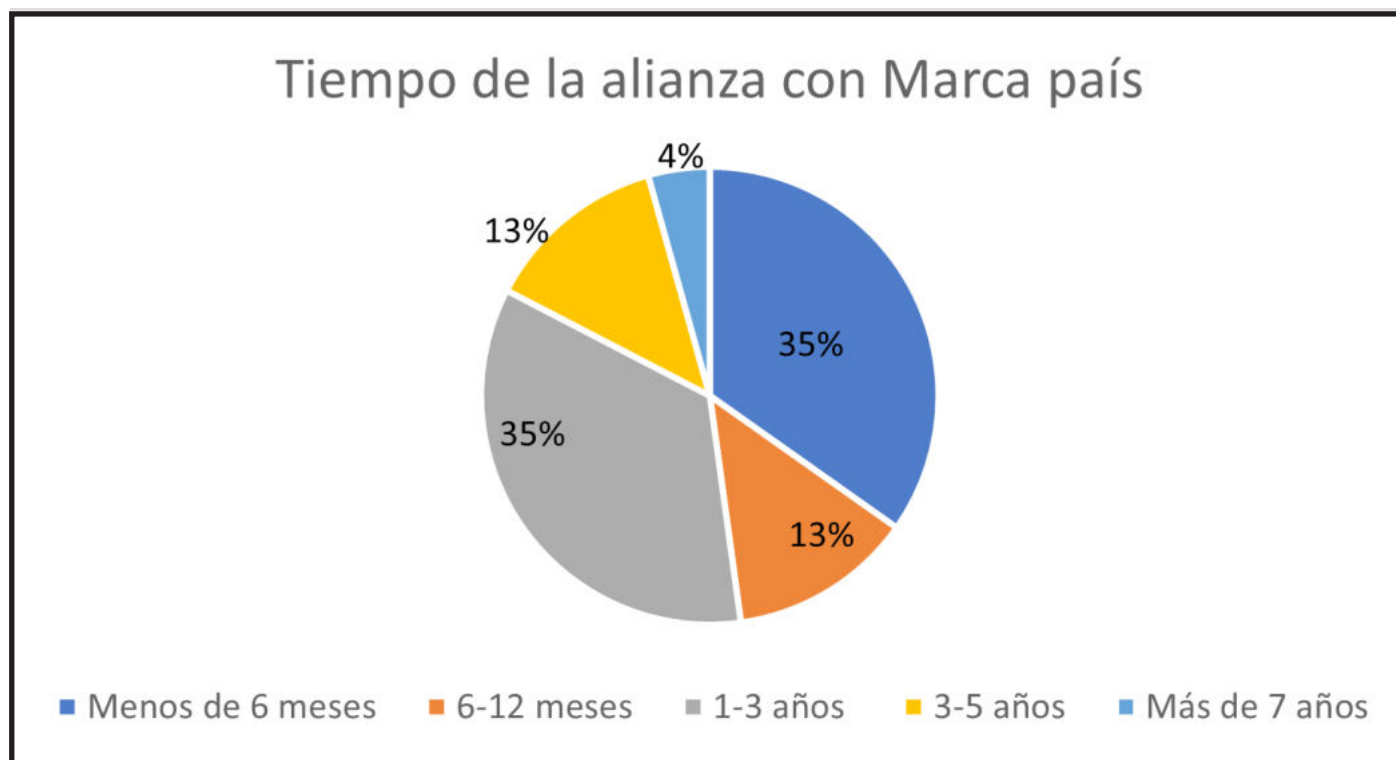


En términos generales, dentro de estas marcas encuestadas destacan productores de snacks (10) y productores de derivados del cacao (6), además, las encuestas revelan que cuentan con productos enfocados principalmente en calidad, según lo manifestado por 21 del total de las empresas. Otros aspectos como lo es la distribución de sus productos también fueron preguntados, y las respuestas obtenidas reflejan el uso de canal directo (18 empresas), indirecto (14 empresas) y digital (9 empresas), y en las cuales destaca el uso de minoristas en aquellas que usan el canal indirecto. Ya para finalizar con

esta sección, se les solicitó a los encuestados que calificaran de 1 a 5 algunos aspectos relacionados con el manejo del marketing y la relevancia de este dentro de los procesos de la empresa. En resumen, todos los rubros calificados tienen un promedio por encima de 4 (alto), esto deja ver la importancia del buen manejo y de las estrategias del marketing gracias a los beneficios y reconocimiento que las marcas obtienen gracias a los aportes que les ha brindado. En esta sección se buscó indagar sobre la experiencia y la perspectiva que tienen estas empresas frente a la marca país Colombia, para así poder entender como es el desarrollo de esta alianza, que aspectos positivos y negativos ha dejado y a su vez cómo es la relación actual entre las partes.

Antes que nada, se tiene en cuenta que todas las marcas encuestadas están aliadas a la marca país Colombia. Hasta el momento sólo 4 han realizado una campaña con esta, sin embargo, esto quizás se debe al poco tiempo que la mayoría de ellas (83% - menos de 3 años) llevan aliadas con la marca (gráfico 2), no obstante, hay que tener en cuenta que tanto el 16,6% de los encuestados que han realizado de alguna u otra forma una campaña y el 22,2% que están en proceso de realizarla, han calificado estas iniciativas con un promedio de 4,28 lo que significa que este tipo de asociaciones han o están aportando resultados positivos a las marcas que se vieron involucradas, no obstante, por las limitaciones de este instrumento, no se sabe específicamente cuáles han sido esos resultados.

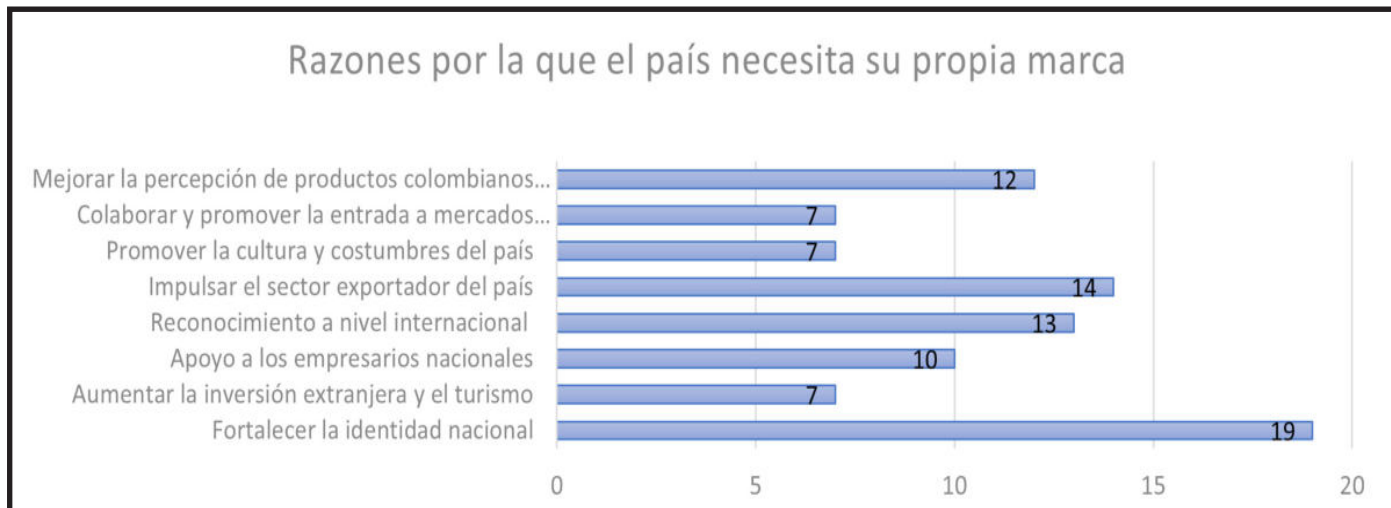
Gráfico 2: Tiempo de la Alianza



Continuando con esta sección, se obtuvo que un 79% está usando el logo de la marca país en la actualidad, principalmente en sus productos (65%) o en su página web (26%). Con acciones como esta, donde se estampa o se visualiza el logo de Colombia Co, ya es posible hacerse alguna idea de cómo comienza el respaldo de la marca país a las empresas colombianas, sin embargo, estas calificaron con 3.21 el reconocimiento alcanzado con el uso de este sello, esto deja a una marca país Colombia con un sello que aún no representa un sustento y respaldo lo suficientemente fuerte para estas pequeñas marcas del sector agroindustrial aliadas a ella.

Con otra de las preguntas que se realizó, se buscaba identificar cuáles creían eran las razones que hacen necesario que el país tenga su propia marca (gráfico 3), allí la respuesta más frecuente fue la de fortalecer la identidad nacional, seguido por obtener reconocimiento a nivel internacional e impulsar el sector exportador del país. Estos aliados parecen tener claro en un principio la razón por la cual el país crea su propia marca, además de conocer uno de los 3 pilares en los que se fundamenta el desarrollo de esta como lo es el apoyo a las exportaciones nacionales.

Gráfica 3: Necesidad de una marca país



En términos de apoyo a sectores, los más beneficiados son el turismo y el agroindustrial, esto demuestra que estos empresarios ven con buenos ojos esta estrategia y lo que está realizando para apoyar este sector, sin embargo, esto corresponde sólo a la perspectiva de ellos y no a lo que resultados reales puedan demostrar. Finalmente, se les solicitó a los encuestados calificar algunos aspectos relacionados con la marca país, de manera que con esto se pudiera identificar la postura de los empresarios frente a la actual alianza que en la mayoría de los casos lleva poco tiempo en marcha. La calificación promedio en cada uno de los ítems se muestra a continuación:

Tabla 1: Calificación percepción marca país Colombia.

Aspecto	Calificación
Nivel de satisfacción proceso para adquirir el sello marca país	4.17
Nivel de importancia de la Alianza	4.3
Desempeño de la marca país Colombia a nivel nacional	4.08
Nivel de aporte de la marca país Colombia a los exportadores	4.08
Pertenencia con el país tras la alianza con marca país Colombia.	4.17

En la tabla anterior, es importante resaltar como los empresarios han visto de buena manera estos aspectos relacionados a la alianza con la marca país y su desempeño a nivel nacional calificando por encima de 4 cada ítem. Esto quiere decir que la marca país está obteniendo buenos resultados desde la perspectiva de estas empresas agroindustriales y que la relación que actualmente están teniendo es positiva, no obstante, no hay que dejar de lado el hecho de que las pocas campañas realizadas y el bajo impacto que tiene portar el sello de la marca país según como se pudo ver en las encuestas, no compensa la buena disposición que tienen estas empresas frente a la alianza.



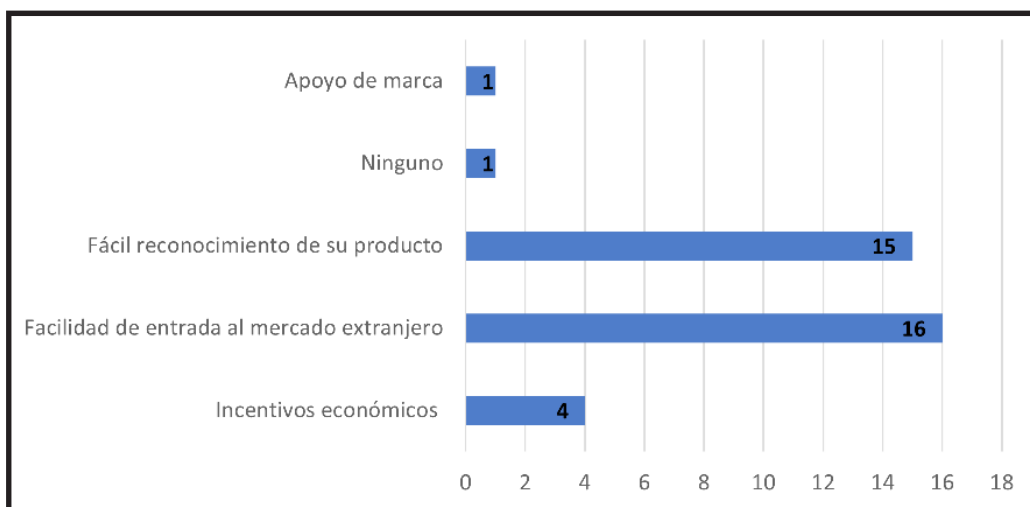
Gráfico 4: Co-branding



En la tercera sección, a las empresas se les inquirió sobre otro de los temas importantes de la investigación el cual es el *co-branding*, en esta parte el 65% de las empresas identificó el término como una estrategia de marketing demostrando que, sí existe conocimiento sobre la misma (gráfico 4), sin embargo, cuando se les preguntó si habían realizado algún tipo de *co-branding* con la marca país, sólo el 22,22% de las empresas afirmaron haber llevado a cabo esta estrategia.

Así pues, en principio el *co-branding* aún parece ser una estrategia poco usada para el fomento de las diferentes marcas aliadas en conjunto con la marca país, a pesar de algunos ejemplos que ya se han visto a nivel nacional. En cuanto a las empresas que ya realizaron uno con la marca país, las calificaciones de acuerdo con las respuestas de los encuestados, son regulares, donde sólo se destaca la baja dificultad para realizar un *co-branding* con la marca país con una calificación de 2 (baja) y el nivel de impacto en el mercado nacional tras su realización con una calificación de 3.75.

Gráfico 5: Beneficios del Co-branding



Los resultados mencionados anteriormente deben profundizarse, sin embargo, de acuerdo con lo que creen 15 de las empresas encuestadas, implementar un *co-branding* facilitaría el reconocimiento de su producto, además, 16 respondieron que aportaría en la entrada a mercados extranjeros (gráfico 5), lo cual puede ser algo que la marca país deba tener más en cuenta para apoyar a estos aliados que en su mayoría (83%) contestaron que sí estarían dispuestos realizar este tipo de estrategia.

Gráfico 6: Internacionalización



Las mayores dificultades al momento de realizar un proceso de internacionalización (Gráfico 6), allí las respuestas más frecuentes fueron la falta de recursos económicos y el ingreso a nuevos mercados (ambos con 55%), de igual manera es importante tener en cuenta que la promoción es un obstáculo para las empresas, lo cual lleva a resaltar la importancia de la Marca País Colombia y su apoyo en dicho proceso de internacionalización. A su vez, todos los empresarios distinguieron a Procolombia como la que apoya a los empresarios que desean el respaldo de la marca país en sus exportaciones.

### **Conclusiones y Discusiones**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la revisión de literatura se evidenció que desde la creación de la primera campaña de Colombia Co, la imagen y el posicionamiento del país ha ido mejorando paulatinamente, donde se logró obtener una cantidad significativa de alianzas con empresas.

Asimismo la relación que existe entre las empresas del sector agro-industrial y Marca País Colombia es buena, puesto que la Marca país ha obtenido ayuda de parte de Procolombia para que los productos de estas empresas tengan un reconocimiento internacional lo que ha ayudado que los pequeños empresarios logran entrar a nuevos mercados de consumo y aunque esto ha sido beneficioso tanto para la imagen del país como para las empresas, esta iniciativa no ha llegado a ser tan reconocida pues todavía hay muchas empresas que no saben lo beneficioso que esta alianza puede llegar a ser y más para empresas que en sus planes pretendan internacionalizarse. por último, pero no menos importante la Marca país ha demostrado estar trabajando con sus aliados que no son solo empresas, sino que también hacen parte universidades y artistas que ayudan a que su labor tenga un alcance aún más alto.

Además, es posible visualizar que las alianzas de Marca País Colombia con empresas del agroindustrial en su gran mayoría son empresas pymes, las cuales se caracterizan por entregar productos de buena calidad. Esto puede conllevar a una buena promoción, no solo de las empresas sino de lo que busca Marca País que es mostrar la buena cara de Colombia, y se puede mostrar a través de los productos de buena calidad. Aunque es bajo el reconocimiento de lo que conlleva tener el sello de Marca País la perspectiva de las empresas visualiza que, si han tenido buenos resultados de llevar este sello en sus productos, pero sin dejar de lado que las empresas ya contaban con su propio reconocimiento en el mercado.

También se evidenció que son pocas las empresas que están realizando un proceso de internacionalización y de las que lo hacen incursionan a través de la estrategia de la exportación, lo cual no es una sorpresa, puesto que la gran mayoría de las empresas que quieren comenzar a internacionalizarse lo hacen con esta estrategia. De las empresas encuestadas son pocas las que han realizado un co-branding y estas dejan percibir el poco conocimiento que existe sobre esta estrategia, además de que se ve que esta estrategia es poco utilizada para promover la marca de las empresas aliadas a marca país, aunque ya hemos visto ejemplos de esta táctica a nivel nacional.

Además, la marca país Colombia hoy día ya ha implementado el *co-branding*, lo que se busca con este es lograr un resultado de “ganar-ganar” para las partes involucradas. Por un lado, la Marca País se podría beneficiar al momento en el que los productos agroindustriales ingresan a mercados foráneos con el sello de Colombia Co dándose a conocer en el exterior, puesto que, en muchas ocasiones las marcas que tienen un buen posicionamiento a nivel mundial no son asociadas a su país de origen. Por otro lado, las empresas del sector agroindustrial, al estar vinculadas con la Marca País, podrían obtener beneficios mediante la información que se brinda en la página web acerca de todos sus aliados, proporcionando datos a los inversionistas, consumidores, y demás personas que visiten el sitio de la Marca Colombia.

Sintetizando los resultados obtenidos con las encuestas, se observa a pequeños empresarios que están trabajando de la mano con marca país, pero con un enfoque al mercado nacional y no al internacional, además, la marca no parece ser aún, el respaldo que los empresarios buscan y necesitan para sus productos. Por otro lado, el *co-branding* es una estrategia que se usa muy poco y que no ha tenido resultados tan buenos como esperarían, sin embargo, las marcas están dispuestas a realizarlo y creen que este podría brindarles buenos resultados, en especial cuando se habla de ingresar a mercados foráneos y el reconocimiento adquirido allí, finalmente, la mayoría de estas empresas que se encuentran realizando procesos de internacionalización no están siendo apoyadas por la marca país, a pesar del trabajo que ambas podrían realizar juntas para impulsar las marcas y los productos.

## **Referencias**

Alonso Benito, L. E., Escobar, M., García Ferrando, M., & Alvira Martín, F. (2016). *El análisis de la realidad social. métodos y técnicas de investigación* (Cuarta edición, primera reimpresión).

Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. simon and schuster.

Buitrago, F. (2010). *La marca país como estrategia competitiva en el desarrollo del posicionamiento de un país a nivel nacional e internacional* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).

Bloom Consulting. (2019-2020). *Country Brand Ranking*. Recuperado de: [https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom\\_Consulting\\_Country\\_Brand\\_Ranking\\_Trade.pdf](https://www.bloom-consulting.com/en/pdf/rankings/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Trade.pdf)

- Cardoso-Castro, P., & Chavarro, A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23.
- Crutchfield, D. (2010). *A Brand by any other name*. Disponible en: <http://bit.ly/lcQH6V> [consultada el 22/09/2012].
- Dinnie, K. (2015). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Routledge.
- Ditcher, E. (1985) 'What's in an image', *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2, No. 1, Winter, pp. 75–81
- Echeverri, L. M., Rosker, E., & Restrepo, M. L. (2010). Los orígenes de la marca país Colombia es pasión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(3), 409-421.
- Echeverri, L. (15 marzo 2016). La imagen país: entre percepciones y realidades. PaísMacarcaOBS
- Echeverri, L. (8 agosto, 2016). *La marca país: entre la esencia y relevancia*. PaísMacarcaOBS.
- Echeverri, L. (6 septiembre 2016). *De Marca País a Estrategia de Valor*. PaísMacarcaOBS
- Felipa, P. B. (2014). El desarrollo de la marca país: base para posicionarse a través de las exportaciones no tradicionales. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(1), 115-140.
- Fetscherin, M. (2010). "The determinants and measurement of a country brand: the country brand strength index". *International Marketing Review*, 27, 4, 466-479.
- Gómez Vargas, V., & Trujillo Arbeláez, C. (2010). *Co-branding como herramienta en la etapa de Fuzzy Front End (FFE) para la identificación de oportunidades y generación de un concepto de producto entre dos empresas antioqueñas* (Bachelor's thesis, Ingeniería de Diseño de Producto).
- Gudjonsson, H. (2005). "Nation branding". *Place Branding*, 1, 3, 283-298.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación McGraw-Hill. *México DF*.
- Herzog, H. (1963). Behavioral science concepts for analyzing the consumer. *Marketing and the behavioral sciences*, 3(2), 76-86.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2010). Basics of ingredient branding. In *Ingredient Branding* (pp. 15-53). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04214-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04214-0_2)
- Lamb, C. W. Hair, JF, & McDaniel C. 2011. *Marketing*, 11.
- Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), 122-13

- Melo Perdomo, S. M., Orrego, C., Gómez Roldán, I., & Gil Palacios, J. A. (2018). Potencial competitivo de tres mipymes del sector agroindustrial de la provincia de Ubaté, Colombia. *Revista EAN*, (spe), 145-170.
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of brand management*, 12(4), 264-278.
- Ojeda Pérez, R., Perea Rodríguez, M. L., & Puerto Núñez, A. V. (2019). Acciones estratégicas de Marca Colombia en torno a la inversión extranjera directa durante los años 2010 al 2015 (Strategic Actions of Brand Colombia Regarding Foreign Direct Investment During the Years 2010 to 2015).
- Osorio Quintero, D. (2010). ¿Internacionalización Con O Sin Desarrollo Local?: Un Asunto De Estrategia (Internationalization with or Without Local Development?: A Matter of Strategy). *Osorio Quintero, D.(2010).¿ Internacionalización con o sin desarrollo local*, 73-89.
- Papadopoulos, N. (2004). “Place branding: Evolution, meaning and implications”. *Place Branding*, 1, 1, 36-49.
- Plummer, J. T. (1985, February). Brand personality: A strategic concept for multinational advertising. In *Marketing educators’ conference* (pp. 1-31). New York: Young & Rubicam.
- Tobian Cruz, D. F. (2016). Las Marcas País en Colombia y sus implicaciones para la Inversión extranjera directa: un acercamiento desde la Comunicación estratégica y el enfoque constructivista de las Relaciones Internacionales.
- Valencia Díaz, M., & Castro Gómez, M. (2009). Estudio sobre los resultados de la marca país Colombia es pasión en medios de comunicación nacional e internacional a partir del año 2.005 al año 2.008.
- Valls, J.-F. (1992). *La imagen de marca de los países*. Madrid: McGraw Hill.
- Vélez, A., Campos, A., Córdoba, S. & Anzola J. F. (2010). *Invierta en Colombia, Sector Agroindustrial Colombiano, Procolombia*.

## Desarrollo del Modelo Hotelqual para la medición de la calidad del servicio hotelero en Tamasopo, S.L.P., México.

Autor corresponsal

M.A. M.A. María Edith Balderas Huerta

Universidad Autónoma de San Luis Potosí-Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media

edith.balderas@uaslp.mx

Coautor:

Dr. Ramón Gerardo Recio Reyes

Universidad Autónoma de San Luis Potosí-Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media

reciog@uaslp.mx

**Mesa:**

7. Marketing y comercialización

29 y 30 de octubre 2020, Universidad UCES | Buenos Aires (Argentina)

## Resumen

Hoy en día, la calidad del servicio en los hoteles resulta indispensable para poder ser competitivos, ya que el fin es ofrecer una calidad óptima o que a su vez se superen las expectativas del huésped. El presente estudio tiene como objetivo analizar la calidad del servicio según la percepción del cliente en la industria hotelera de Tamasopo, San Luis Potosí, México, considerando seis hoteles como unidades de análisis de diferente clasificación de estrellas. La investigación presenta un enfoque cuantitativo de nivel exploratorio, descriptivo y correlacional, así como transversal. La muestra fue de 204 huéspedes, a los que se les suministro una encuesta, basada en la escala Hotelqual que mide tres dimensiones correspondientes al servicio de alojamiento, las cuales son evaluación del personal, evaluación de las instalaciones y la organización del servicio. Se tuvo una confiabilidad alta del instrumento aplicado mediante el coeficiente Alfa de Cronbach del programa SPSS versión 25 con valores de 0.974 para expectativa y 0.950 en satisfacción, mostrando una buena confiabilidad. Se encontró que existe un déficit de calidad, siendo la dimensión evaluación del personal la que presenta un mayor déficit de calidad según los huéspedes.

**Palabras clave:** Calidad del servicio, expectativas, satisfacción, sector hotelero.

## Abstract

Nowadays, the quality of service in hotels is essential to be able to be competitive, since the aim is to offer optimum quality or, in turn, to exceed guest expectations. The objective of this study is to analyze the quality of the service according to the perception of the client in the hotel industry of Tamasopo, San Luis Potosí, México, considering six hotels as units of analysis with different star ratings. The research presents a descriptive, exploratory, correlational and cross-sectional quantitative approach. The sample was 204 guests, who were provided with a survey, based on the Hotelqual scale that measures three dimensions corresponding to the accommodation service, which are evaluation of the staff, evaluation of the facilities and organization of the service. There was a high reliability of the instrument applied by means of the Cronbach's alpha coefficient of the SPSS version 25 program with values of 0.974 for expectation and 0.950 for satisfaction, showing good reliability. It was found that there is a quality deficit, with the staff evaluation dimension presenting the highest quality deficit according to guests.

**Key words:** Service quality, expectations, satisfaction, hotel sector.

## Introducción

Atencio y González (2007) mencionan que la calidad del servicio es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño de la organización y sus expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos de un producto o servicio principal.

Por ende, la calidad en cualquier servicio se ha convertido en una de las estrategias estrella del sector turístico. Es un elemento que marcará la diferencia, dentro de la competencia entre las distintas cadenas hoteleras y se convertirá en uno de los elementos más preciados por los turistas. La gestión de la calidad en el servicio, afecta directamente al proceso de alojamiento y a la experiencia vivida dentro del hotel, ya que se conoce como la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes (International Hotel Consulting Services, 2020).

De esta manera, Getty y Thompson, (1995), manifiestan que la viabilidad de la empresa está directamente relacionada con la satisfacción de los consumidores. Un servicio de calidad incide directamente sobre la satisfacción del cliente. Por tanto, desde un punto de vista de viabilidad tanto económica como financiera, la calidad es importante. La necesidad de implantar una filosofía de calidad se está convirtiendo en un elemento necesario y no suficiente para asegurar el futuro del establecimiento hotelero, en esta línea Vázquez, Díaz y Ruiz (1995) citado por Santomá y Costa, (2007), indican que “hay que ofrecer un servicio excelente al turista y la organización que así lo haga logrará reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos”.

Hoy en día, el simple alojamiento es algo que los clientes dan por descontado, de tal forma que ya no constituye una garantía de éxito en el mercado. La clave reside ahora, entre otras cosas, en dispensar un trato cordial amable y personalizado a los turistas, en disponer de buenos accesos al establecimiento o en contar con una decoración acogedora. En definitiva, hay que ofrecer un servicio excelente al consumidor y la organización que así lo haga lograra reforzar la lealtad de los clientes actuales y aumentar las posibilidades de captación de otros nuevos (Ruiz, Vázquez y Díaz, 1995).

Por su parte, el sector hotelero reconoce las expectativas con las que cuentan los usuarios y la calidad que ofrece a sus huéspedes. Es por esta razón que el mismo, está clasificado mediante un rango de una a 5 estrellas, la cual representa y se son otorgadas por la calidad del servicio que este brinda, así como la calidad de las instalaciones y diversos factores. Por lo tanto, la calidad prestada en un servicio, puede ser, en muchos casos un factor diferenciador respecto a otro hotel y un factor determinante a la hora de elegir de un hotel por parte del cliente

Por ende, en Tamasopo, San Luis Potosí, es lugar turístico del estado, en el que se ha incrementado exponencialmente el número de visitantes, según El Universal (2019) la ocupación hotelera en distintos municipios de San Luis Potosí, entre ellos incluidos Tamasopo alcanzó el 85%, durante la temporada vacacional conocida como semana santa, transcurrida del 13 al 27 de abril del año en curso, se estimó que la afluencia de turistas hospedados en hoteles del estado de San Luis Potosí fue de 245,000 personas. De esta manera surge la siguiente interrogante de estudio: ¿Cómo es la calidad del servicio según la percepción del cliente en la industria hotelera de Tamasopo, San Luis Potosí, México, considerando seis hoteles como unidades de análisis de diferente clasificación de estrellas?

### ***Objetivo general:***

Analizar la calidad del servicio según la percepción del cliente en la industria hotelera de Tamasopo San Luis Potosí, considerando seis hoteles como unidades de análisis de diferente clasificación de estrellas.

### ***Hipótesis:***

H1o: La calidad del servicio no está determinada por las características sociodemográficas de los usuarios de la industria hotelera de Tamasopo, S.L.P.

H1a: La calidad del servicio está determinada por las características sociodemográficas de los usuarios de la industria hotelera de Tamasopo, S.L.P.

### ***Justificación***

La calidad de servicio significa satisfacción del cliente, repetición de compra y recomendación poste-



rior. Un consumidor satisfecho implica un incremento de la rentabilidad, de la cuota de mercado y del retorno de la inversión (Oh, 1999, citado por Santomá y Costa 2007).

Dentro de la industria hotelera se busca brindar un servicio de calidad a los usuarios. De esta forma, cumplir con las expectativas y las percepciones de los usuarios hacia el servicio de hospedaje es importante para llevar a igualar las brechas que existen entre la expectativa y la experiencia. La investigación, es así como se vuelve fundamental para lograr evaluar el nivel de servicio dentro del contexto, Tamasopo S.L.P, respecto al valor percibido por los usuarios. Por ende, la presente investigación, proporcionará datos importantes que servirán como referencia a futuras investigaciones aplicadas al campo del marketing turístico, ya que no existe algún estudio de este tipo que se haya desarrollado anteriormente, asimismo, servirá de base para una mejor gestión de estándares de calidad en los hoteles.

## **Marco Teórico**

### ***Teorías que sustentan el estudio***

Este estudio está sustentado en la Teoría General de Sistemas que busca explicar los fenómenos de la realidad abordando los Sistemas como modelo de organización, los cuales son aplicables, en general, a todos los enfoques de estudio de la misma (Arnold y Osorio, 1998); así como la Teoría de los recursos y capacidades, que parte de la heterogeneidad empresarial, de manera que cada empresa podrá construir su estrategia sobre los recursos que disponga, buscando obtener rentas derivadas de su mayor eficiencia. Cada empresa posee diferente dotación de recursos, producto de su historia, suerte y decisiones pasadas, sobre los que puede sustentar una ventaja competitiva y en la medida en que esta ventaja competitiva sea sostenible, le proporcionará una renta a largo plazo (García, Arregui, Rodríguez y Vallejo, 2010); asimismo, en la Teoría “expectancy–disconfirmation” que reside en que los clientes se sienten satisfechos con el consumo de un producto o servicio como resultado de una comparación subjetiva entre las expectativas previas al consumo y la percepción posterior a éste. La calidad de servicio surge a partir de esta concepción ya que la satisfacción del consumidor es una consecuencia de ésta (Oliver, 1981), finalmente, en la teoría del estado de las expectativas (Berger, Conner y Fisek, 1974; Ridgeway, 1994, 2001 citado por Vales, 2006) que indica que la base principal del estatus en el grupo son las expectativas acerca de cuál será el desempeño de cada miembro en relación con la tarea.

### ***Marco referencial***

La calidad del servicio es un tema de gran controversia hoy en día, más cuando se hace referencia al sector hotelero. Es por esto que en el siguiente apartado se detallaran algunas investigaciones realizadas, tanto nacionales como internacionales, haciendo referencia a la veracidad de la presente investigación.

En Tapalpa, Jalisco, se realizó una investigación por Prado y Rivera (2012) donde el objetivo del estudio fue evaluar la calidad en los servicios del cliente en hoteles de montaña de Tapalpa, Jalisco, para conocer las áreas de mejora en el servicio brindado, la muestra fue de 265 huéspedes, obteniendo los siguientes resultados: los huéspedes de los hoteles 3, 4 y 5 obtuvieron un resultado negativo no se cumple con la expectativa del cliente por lo tanto existe insatisfacción, en los hoteles 1, 2, 6 y 7 los resultados fueron positivos, existiendo satisfacción del cliente con las dimensiones que ofrecen los hoteles. Por otro lado, en Mérida, Yucatán, Aguilar, López, Castillo y Hernández (2018), realizaron estrategias de mejora para hoteles con el objetivo de analizar la calidad en los servicios con base en

los elementos de calidad, permanencia y lealtad de huéspedes de cinco hoteles de tres estrellas de la ciudad de Mérida, Yucatán, la muestra fue de 161 encuestas, se aplicó la escala de Likert de 26 reactivos “Servhotel Mipymes”, se encontró que las diferencias entre las percepciones y las expectativas de los servicios de los hoteles fueron mínimas, en dos dimensiones (imagen y servicios adicionales) el huésped recibió más de lo que esperaba y en las otras tres dimensiones (confort de la habitación, servicio al cliente y precio) sus expectativas superaron lo que en realidad recibieron. El nivel general de calidad recibida por los huéspedes fue “Buena”, sin embargo, las expectativas no fueron superadas. Asimismo, en Celestún, Yucatán, se realizó un estudio por Robleda et al (2014) con el objetivo de medir la calidad del servicio ofrecido en los hoteles ubicados en el municipio de Celestún utilizando el modelo SERVQUAL para mejorar la eficiencia de los mismos contribuyendo al fortalecimiento económico de la zona Poniente del Estado de Yucatán. Fue un estudio cuantitativo y descriptivo, se aplicaron 40 cuestionarios en dos hoteles, se encontró que los ítems de capacidad de respuesta y seguridad que obtuvieron resultados positivos y representan sin duda una de las fortalezas de estos servicios. Por otra parte, la fiabilidad, la empatía y los elementos tangibles reciben menor puntaje de las medias, en donde ligeramente se acepta la calidad del servicio ofrecido, lo que representa que existen áreas de mejora en estos rubros.

En Chiclayo, Perú, Mesones y Saldaña (2014), realizaron un estudio con el objetivo de determinar el nivel de calidad, desde la perspectiva del cliente, de los servicios brindados por un hotel tres estrellas de Chiclayo. La muestra estuvo constituida por 70 clientes, se encontraron altos niveles en las expectativas y percepciones de la calidad del servicio, en la mayoría de los clientes (64.8% y 64.4%, respectivamente), resultados que niegan la hipótesis: Existe un nivel medio de satisfacción, planteada en este estudio. Sin embargo, el análisis de la brecha 5 que compara percepciones y expectativas, indica que no se han cubierto las expectativas de los clientes al no haberse superado el umbral de satisfacción en ninguna de las dimensiones, pese a existir niveles altos de calidad percibidos, siendo las dimensiones “elementos tangibles” y “confiabilidad”, en las que en mayor medida se aprecia esta situación, recomendándose implementar planes de mejora. Por otra parte, en el municipio Libertador del estado de Mérida en Venezuela, Moreno (2006), realizó una investigación con el objetivo general de analizar la calidad de los servicios prestados por los hoteles de turismo ubicados en el Municipio Libertador, la muestra fue de 99 individuos, se encontró que en la mayoría de dimensiones las percepciones superaron o igualaron las expectativas, a excepción de los huéspedes de hoteles dos estrellas quienes presentan expectativas superiores a las impresiones o percepciones del servicio recibido en la mayoría de variables asociadas a la confiabilidad en los hoteles de cuatro estrellas respecto a la rapidez y agilidad de los empleados y a la búsqueda de lo mejor para los intereses del cliente. Finalmente, en Perú, Piedra (2018) llevó a cabo un estudio con el objetivo de evaluar el nivel percibido por los clientes de la calidad de servicio en el hotel San Antonio en la ciudad de Bagua, el tipo de investigación tuvo un enfoque cuantitativo de nivel descriptivo. Se aplicó a una muestra de 200 clientes la escala Hotelqual, se encontró que el hotel no es percibido como una infraestructura de alta calidad, respecto a la dimensión personal, al parecer la calidad vista desde la individualidad es mejor apreciada y la dimensión organización.

### ***Marco Conceptual***

El marco conceptual es aquel apartado en el cual se definen o conceptualizan los términos claves de la investigación desde las perspectivas de distintos autores. A continuación, en la tabla 1 se presentan algunos conceptos claves sobre calidad, servicio, satisfacción, expectativas y calidad del servicio, para una mejor comprensión de la misma.

Tabla 1. Conceptualización de las variables del estudio

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>
Calidad	Es el cumplimiento de las especificaciones de diseño de un producto y/o servicio (Guajardo, 2003).
Servicio	Tareas intangibles que satisfacen las necesidades del consumidor y de los usuarios de negocios (Kurtz, 2012).
Satisfacción	Es la respuesta de realización del consumidor, es un juicio de que una característica del producto o servicio, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009).
Expectativas	Son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios (Parasuraman et al. 1985).
Calidad del servicio	Es el juicio global del cliente acerca de la excelencia o superioridad del servicio, que resulta de la comparación entre las expectativas de los consumidores (lo que ellos creen que las empresas de servicios deben ofrecer) y sus percepciones sobre el resultado del servicio ofrecido (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988).

Fuente: Elaboración propia a través de los autores citados.

### **Modelos de calidad del servicio**

Existen diferentes modelos de calidad del servicio, algunos son aplicados al sector general como el Servqual y Servperf, otros a restaurantes como Dineserv y también modelos aplicados a la hotelería o alojamiento como Lodgserv, Lodgqual y Hotelqual. Por lo que para esta investigación se considera el modelo Hotelqual desarrollado por Falces, Sierra, Becerra, y Briñol (1999), el cual parte de la referencia del modelo Servqual de Parasuraman, et al. (1985), mismo que fue adaptado a la industria hotelera, tras realizar un análisis factorial, se mostró una agrupación en tres atributos: valoración del personal que presta el servicio, valoración de las instalaciones del hotel y percepción sobre el funcionamiento y organización de los servicios que presta el hotel. Estos tres factores explican el 67% de la varianza común.

En el Hotelqual, la calidad se define en términos similares al Servqual, es decir, discrepancia entre expectativas y satisfacción. Se compone de tres grandes dimensiones, mismas que se describen a continuación según Falces et al. (1999):

- La evaluación del personal. En la que los clientes valoran el grado en el que el personal está dispuesto a ayudarlos, la disponibilidad de la dirección, la confianza y la discreción transmitida por la fuerza de trabajo y las competencias del personal para conocer las necesidades del cliente.
- Evaluación de instalaciones. Aquí los clientes someten a juicio, el estado de las dependencias, confortabilidad y la seguridad de estas.
- Organización del servicio. El consumidor turístico evaluará la organización del personal, gestión de los datos y la rapidez y el orden a la hora de realizar un servicio.

## Metodología

En la tabla 2 se muestra la ficha técnica de estudio, misma que muestra que el tipo de investigación fue exploratorio, descriptivo, cuantitativo, correlacional y transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), la población fue infinita compuesta por huéspedes hombres y mujeres, se consideraron como unidades de análisis seis hoteles de mayor cuota de mercado en Tamasopo, S.L.P. de diferente clasificación de estrellas. Para definir el tamaño de la muestra se aplicó el 95% de nivel de confianza, con una variabilidad de éxito y fracaso de 50% y un error permitido de 7%, para tener un tamaño de muestra de 204 encuestas, mimas que se aplicaron en cada hotel seleccionado una cantidad de 34 encuestas, utilizando un muestreo aleatorio, mediante la técnica de la encuesta auto administrada, tomando como referencia el modelo *Hotelqual*, diseñado por Falces et al. (1999), el cual permite capturar las expectativas y la calidad del servicio recibido en los establecimientos que ofrecen servicios de alojamiento en base a tres dimensiones fundamentales, la evaluación del personal, la evaluación de las instalaciones y la organización del servicio.

La recogida de la información fue en el mes de noviembre del año 2019, en el municipio de Tamasopo, S.L.P. Se recurrió a la validez de contenido, que se sustenta a través del marco teórico, se obtuvo la confiabilidad a través del Alfa de Cronbach que fue de 0.974 para expectativas y 0.950 para satisfacción. Los programas que permitieron realizar el análisis de datos fueron: Programa Microsoft Excel y SPSS versión 25 en español.

Tabla 2. Ficha técnica de estudio

<b>Tipo de investigación</b>	Exploratoria, descriptiva, cuantitativa, correlacional y transversal.
<b>Población de estudio</b>	Hombres y mujeres que se hayan hospedado en algún hotel de mayor cuota de mercado.
<b>Unidades de análisis</b>	Seis hoteles de mayor cuota de mercado
<b>Tamaño de la muestra</b>	204 encuestas (34 encuestas por hotel)
<b>Error muestral, variabilidad positiva y negativa y nivel de confianza</b>	7.0%; $p=q=50\%$ ; nivel de confianza 95%
<b>Muestreo</b>	Probabilístico aleatorio
<b>Método de recogida de información</b>	Encuesta auto administrada.
<b>Cuestionario</b>	Modelo <i>Hotelqual</i> , diseñado por Falces et al. (1999), el cual permite capturar las expectativas y la calidad del servicio recibido en los establecimientos que ofrecen servicios de alojamiento en base a tres dimensiones fundamentales, la evaluación del personal, la evaluación de las instalaciones y la organización del servicio. Consta de 29 ítems, medido mediante una escala de Likert, que va desde 1=Totalmente en desacuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. Asimismo, se agregaron variables sociodemográficas: sexo, edad, estado civil, escolaridad, ocupación, medio de reservación, acompañantes, motivo de estadía, lugar de residencia y hotel en el que se hospeda.
<b>Contexto</b>	Municipio de Tamasopo, S.L.P.
<b>Recolección de datos</b>	Mes de noviembre del año 2019.
<b>Validez del instrumento</b>	Validez de contenido, que se sustenta a través del marco teórico.
<b>Confiabilidad del instrumento</b>	Alfa de Cronbach 0.974 para expectativas y 0.950 para satisfacción.
<b>Análisis de datos</b>	Programa Microsoft Excel y SPSS versión 25 en español.

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados

### *Análisis de la muestra*

De acuerdo a las 204 encuestas aplicadas, 51% son del género masculino y 49% femenino, con una edad promedio de 34.68 años, con una mínima de 14 años y una máxima de 75 años, referente al estado civil, el 41.6% son solteros, 39.6% son casados, 16.8% viven en unión libre y el 2% son divorciados; en cuanto a la escolaridad el 34.5% tienen la licenciatura concluida y el 34% como grado máximo la preparatoria, el 19.2% la secundaria y el demás porcentaje está distribuido en menor medida en primaria y maestría; en la ocupación el 39% son empleados, 26% profesionistas, 23% estudiantes y 12% se dedican al hogar; referente al medio de reservación para solicitar el servicio de alojamiento, el 32.3% fue directamente en el hotel, 22.9% por teléfono, 21.9% mediante una agencia, 18.4% en el portal de reservas online y el 4.5% directamente por su empresa; en cuanto a los acompañantes en el viaje la mayoría lo hace con familia 55.4% y el 28.7% por amigos, el demás porcentaje es distribuido por compañeros de trabajo y con su pareja; referente al motivo de estadía el 72.8% van por vacaciones, el 18.3% por fiestas o eventos populares y el 8.9% por negocios y finalmente, son de diferentes lugares de residencia destacando el Estado de México, Guanajuato, Ciudad de México, San Luis Potosí, Jalisco, entre otros.

### *Análisis descriptivo*

En el gráfico 1 se muestra que el 54.9% de los huéspedes percibe déficit de calidad en cuanto a la evaluación del personal del hotel, mientras que el 27% percibe una calidad óptima y el 18.1% considera que existe un exceso de calidad por parte del personal.

Gráfico 1



En el gráfico 2, se aprecia que el 46.6% detecta un déficit en la calidad de las instalaciones, y el 34.3% percibe una calidad óptima, mientras que 19.1% percibe que existe un derroche de calidad en las dependencias del hotel.

Gráfico 2

## Calidad en la evaluación de las instalaciones

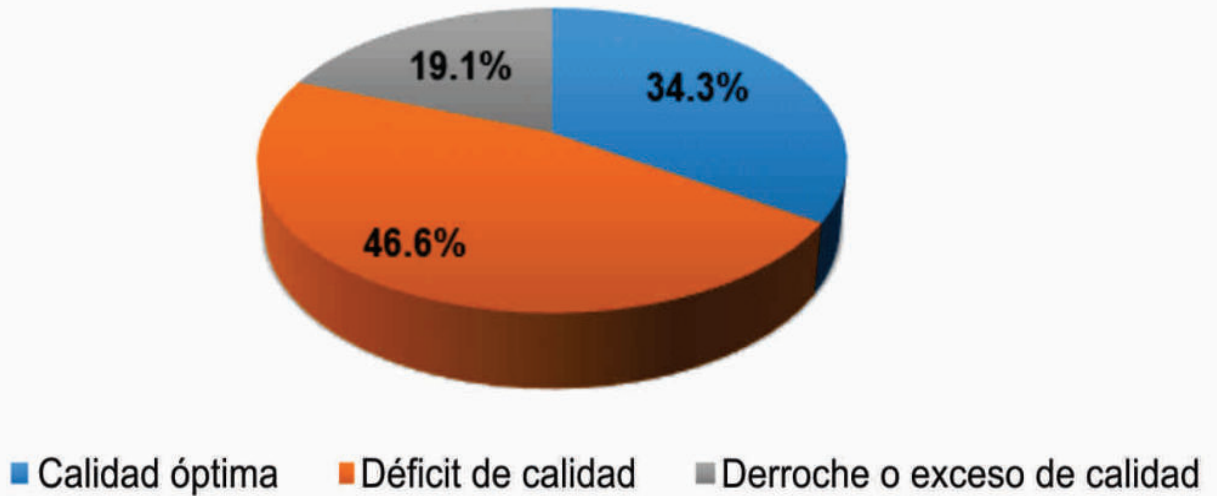


Gráfico 2. Calidad en la evaluación de las instalaciones

Referente a la calidad en la organización del servicio, el gráfico 3 muestra que hasta el 57.8% de los encuestados detectó un déficit en la calidad, mientras que el 28.9% percibe una calidad óptima, sin embargo, el 13.2% ha percibido un excedente de calidad.

Gráfico 3

## Calidad en la organización del servicio

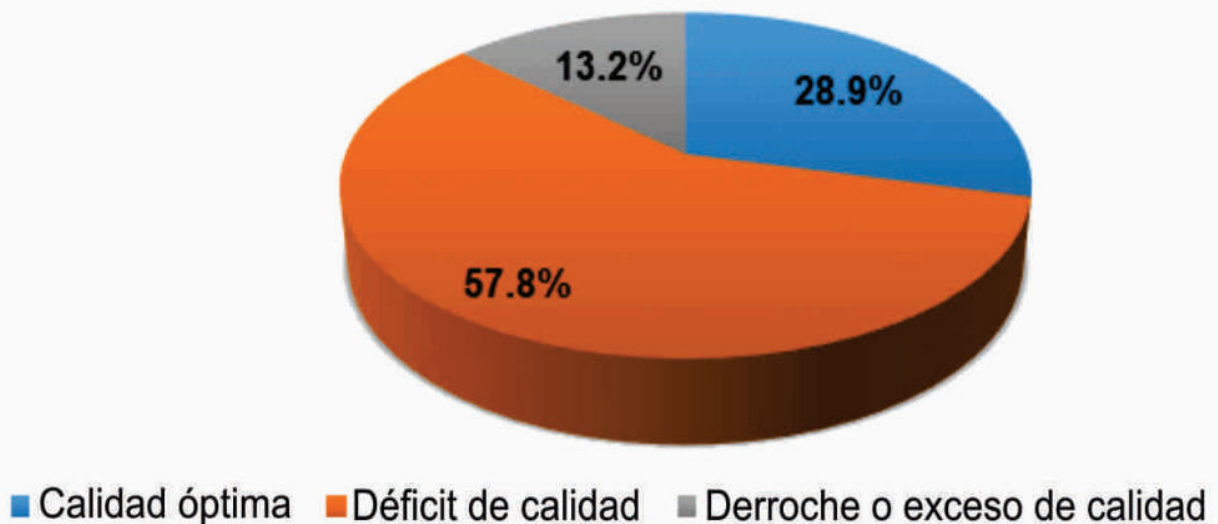


Gráfico 3. Calidad en la organización del servicio

En el gráfico 4, se pueden observar las medias en referencia a las expectativas y satisfacción, donde resultan ser más altas las expectativas en un 4.57 por un 4.19 correspondiente a satisfacción.

Gráfico 4



Gráfico 4. Medias de satisfacción y expectativas de los clientes

En la tabla 3, se compara la media de las expectativas de los huéspedes en base a la satisfacción de los mismos. Se destaca que todas las dimensiones de la escala Hotelqual están por debajo de las expectativas, lo que indica que los huéspedes no se encuentran satisfechos. El personal es la dimensión con mayor déficit de calidad, donde se puede observar una brecha negativa de -0.393, seguido de la organización del servicio con brecha negativa de -0.363, y, por último, las instalaciones, con una brecha negativa de -0.340.

Tabla 3. Brechas entre satisfacción y expectativas de los clientes

Dimensión	Satisfacción	Expectativas	Brecha	Interpretación
Evaluación de Personal	4.1945	4.5879	-0.393	Déficit de calidad
Evaluación de las instalaciones	4.1821	4.5220	-0.340	Déficit de calidad
Organización del servicio	4.1985	4.5613	-0.363	Déficit de calidad

Fuente: Elaboración propia a través del SPSS versión 25 en español.

En el gráfico 5, se observa el análisis de la brecha de la calidad del servicio por ítems, donde se muestran las expectativas y la satisfacción de los huéspedes. Cabe hacer mención, que ningún ítem supero las expectativas y existe una brecha negativa, sin embargo, existen algunas distintivamente mejores posicionadas que otras, las más significativas son las siguientes:

En la primera dimensión, correspondiente a las instalaciones, el ítem más cercano a lo positivo fue en el número 4, el cual corresponde a saber si “las instalaciones están limpias”, los resultados arrojaron

una brecha negativa de -0.236. Un punto a destacar fue la excedente brecha negativa de -0.441 en cuanto al ítem número 1, el cual se refiere a si “las dependencias y equipamiento del edificio (ascensores, habitaciones, pasillos, etc.) están bien conservados”.

Consiguientemente, en la segunda dimensión, evaluación del personal, el ítem con menor negatividad fue en el 3, los clientes perciben déficit de calidad en menor medida hacia el aspecto limpio y aseado de los empleados, donde se observa una brecha de -0.212. Sin embargo, existe un gran déficit de calidad en el ítem 18, el cual hace referencia a si “el personal conoce y se esfuerza por conocer las necesidades de cada huésped”, con la brecha más negativa equivalente a -0.561.

La última dimensión, hace referencia a la organización en el servicio, tomando mejor posición en cuanto a la negatividad absoluta de las brechas el ítem 15, referente a si “se actúa con discreción y se respeta la intimidad del huésped”, aunque exista el déficit de calidad, este ítem fue el más cercano a lo positivo con una brecha negativa de -0.099. Por otro lado, en el ítem 13 se obtuvo la brecha negativa más alta de -0.637, donde indica que existe un considerable déficit de calidad respecto que no siempre hay alguna persona de la dirección a disposición del huésped para cualquier problema que pueda surgir.

Se concluyó que existe un gran déficit de calidad en todas las dimensiones y todos los aspectos debido a que en todos los ítems las brechas son negativas.

Gráfico 5



### Comparación de medias, satisfacción-expectativas en los hoteles

En la gráfica 6 se analizó la comparación de medias entre satisfacción y expectativas en los seis hoteles que sirvieron como objeto de estudio, donde puede observar que el Hotel 3, aun sin superar las



expectativas de los huéspedes, se encuentra más cerca a superarlas seguido del hotel 2, esto con diferencia al hotel 5 y al hotel 4, los cuales se encuentran lejos de superar las expectativas de sus huéspedes, entregando a los mismos un déficit de calidad demasiado notorio.

Gráfico 6

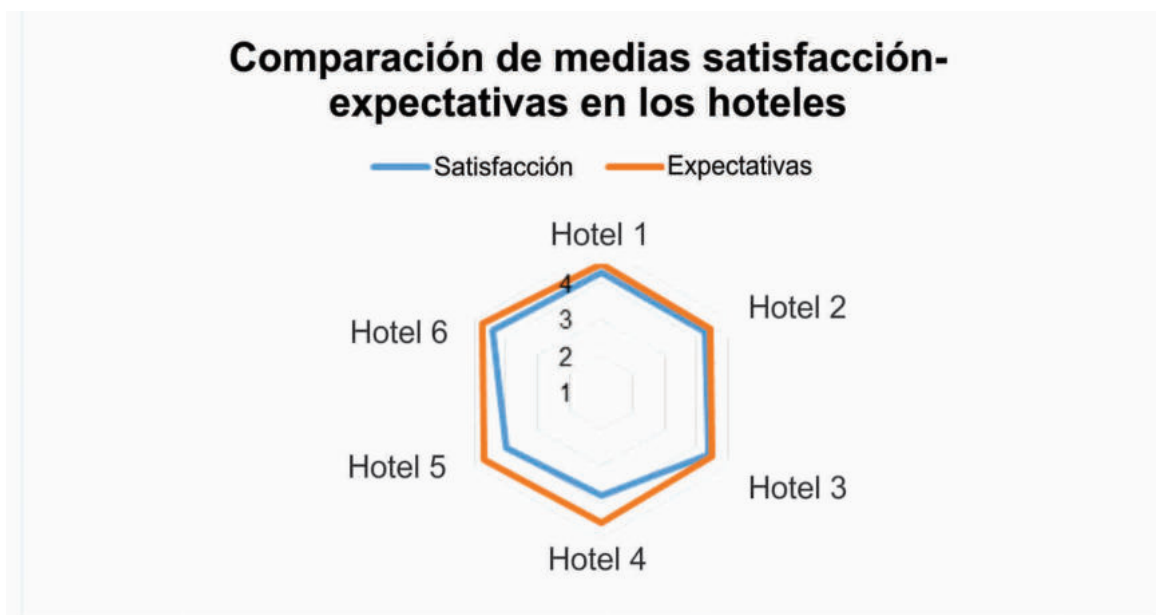


Gráfico 6. Comparación de medias satisfacción-expectativas en los hoteles

### Análisis Correlacional

H1<sub>0</sub>: La calidad del servicio no está determinada por las características sociodemográficas de los usuarios de la industria hotelera de Tamasopo, S.L.P.

H1<sub>a</sub>: La calidad del servicio está determinada por las características sociodemográficas de los usuarios de la industria hotelera de Tamasopo, S.L.P.

De acuerdo a lo analizado en la tabla 4 referente a la calidad del servicio de los hoteles percibida por los clientes se encontró lo siguiente:

En la dimensión de evaluación del personal únicamente se presentó una asociación con el motivo de estadía ( $V=0.160$ ,  $Sig.=0.035$ ), con las otras variables no se corroboró alguna relación. Referente a la dimensión de evaluación de las instalaciones se encontró una correlación negativa muy débil con la variable edad ( $Rho=-0.162^*$ ,  $Sig.=0.027$ ), además existe una asociación con la variable ocupación ( $V=0.284$ ,  $Sig.=0.000$ ), también existe una relación entre la dimensión de evaluación de las instalaciones con la variable hotel ( $V=0.264$ ,  $Sig.=0.002$ ). Finalmente, en cuanto a la dimensión de organización del servicio, se encontró una asociación con la variable medio de reservación ( $V=0.199$ ,  $Sig.=0.044$ ).

En suma, la hipótesis alternativa uno no se puede probar, ya que no existe suficiente evidencia de relación entre las dimensiones y variables, por lo tanto, se acepta la hipótesis nula uno que indica la calidad del servicio no está determinada por las características sociodemográficas de los usuarios de la industria hotelera de Tamasopo, S.L.P., con excepción de las relaciones encontradas.

Tabla 4

Tabla 4. Relación entre calidad y características sociodemográficas

Variable	Técnica	Evaluación del personal	Evaluación de las instalaciones	Organización del servicio
Sexo	V de	V=0.041	V=0.061	V=0.072
	Cramer	Sig.=0.844	Sig.=0.690	Sig.=0.591
Edad	Rho de	Rho=-0.112	<b>Rho=-0.162*</b>	Rho=-0.142
	Spearman	Sig.=0.127	<b>Sig.=0.027</b>	Sig.=0.054
Estado civil	V de	V=0.145	V=0.160	V=0.167
	Cramer	Sig.=0.401	Sig.=0.262	Sig.=0.201
Escolaridad	Tau C de	T=0.002	T=0.069	T=-0.013
	Kendall	Sig.=0.981	Sig.=0.298	Sig.=0.831
Ocupación	V de	V=0.135	<b>V=0.284</b>	V=0.171
	Cramer	Sig.=0.326	<b>Sig.=0.000</b>	Sig.=0.087
Medio de reservación	V de	V=0.192	V=0.141	<b>V=0.199</b>
Acompañantes en el viaje	Cramer	Sig.=0.064	Sig.=0.429	<b>Sig.=0.044</b>
	V de	V=0.183	V=0.191	V=0.175
Motivo de estadía	Cramer	Sig.=0.093	Sig.=0.063	Sig.=0.134
	V de	<b>V=0.160</b>	V=0.135	V=0.153
Lugar de residencia	Cramer	<b>Sig.=0.035</b>	Sig.=0.119	Sig.=0.051
	V de	V=0.314	V=0.297	V=0.343
Hotel de hospedaje	Cramer	Sig.=0.584	Sig.=0.757	Sig.=0.272
	V de	V=0.167	<b>V=0.264</b>	V=0.174
	Cramer	Sig.=0.329	<b>Sig.=0.002</b>	Sig.=0.259

Fuente: Elaboración propia a través de datos generados en el SPSS versión 25 en español.

Nota: \*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

## Conclusiones

De acuerdo a la pregunta planteada ¿Cómo es la calidad del servicio según la percepción del cliente en la industria hotelera de Tamasopo San Luis Potosí, considerando seis hoteles como unidades de análisis de diferente clasificación de estrellas?, se encontró que existe un déficit de calidad del servicio en los hoteles analizados, debido a que, en las tres dimensiones analizadas, la media de expectativas fue mayor a la media de satisfacción.

Se puede hacer un perfil del cliente actual, el cual corresponde a las siguientes características, de género masculino, con una edad promedio de 34.68 años, soltero, con licenciatura, de ocupación empleado, que realiza su reservación directamente en el hotel, que viaja con su familia y su motivo de estadía son vacaciones.

Asimismo, se encontraron brechas negativas en las tres dimensiones del modelo Hotelqual: evaluación de las instalaciones, evaluación del personal y la organización del servicio, lo cual indica que el cliente está insatisfecho y percibe un déficit de calidad, sobre todo en la evaluación del personal, que se encuentra más lejano de lo positivo, mientras que lo más cercano es la evaluación de las instalaciones.

La evaluación del personal es la parte en la que los clientes valoran el grado en el que el personal está dispuesto a ayudarlos, la disponibilidad de la dirección, la confianza y la discreción transmitida por la fuerza de trabajo y las competencias del personal para conocer las necesidades del cliente de acuerdo a Falces et al. (1999). Por lo tanto, es relevante el poner mucha importancia en esta área que es de oportunidad de mejora.

El hotel mejor evaluado fue el tres, seguido del dos, los hoteles con un déficit de calidad más notorio fueron el cinco y cuatro. Se observa que lo menos negativo es en la dimensión de personal es que el personal si tiene un aspecto limpio y aseado, en la organización del servicio si se actúa con discreción y se respeta la intimidad del huésped y finalmente en la evaluación de las instalaciones las instalaciones están limpias.

Se aceptó la hipótesis nula, en la cual se encontró que la calidad del servicio en la industria hotelera de Tamasopo, S.L.P, no está determinada por las variables sociodemográficas de los huéspedes. Esto debido a la imposibilidad de probar la hipótesis alternativa, ya que solo en la dimensión; evaluación del personal se comprobó la asociación con el motivo de estadía, en la evaluación de instalaciones es muy débil la correlación con la variable edad, asociación con ocupación y hotel de hospedaje, finalmente en la dimensión organización del servicio, solo la variable medio de reserva-ción posee una asociación.

Se recomienda mayor atención en las instalaciones y equipamiento de las habitaciones y pasillos, así como que el personal muestre disponibilidad para proporcionar información al huésped, asimismo que identifique y se esfuerce por las necesidades del huésped, que este una persona en recepción a disposición por si existe algún problema y que sobre todo se preste el servicio según las condiciones contratadas.

Este estudio coincide con el de Piedra (2018) donde también se encontró un déficit en las tres dimensiones del modelo Hotelqual, esta investigación puede ser utilizada como referente para otras investigaciones, así como para en un futuro realizar otro tipo de investigación aplicada al mismo contexto con una correlación multivariada.

## Referencias Bibliográficas

- Aguilar, R., López, M., Castillo, C., y Hernández, V. (Junio-Julio de 2018). "Estrategias de mejora para hoteles de tres estrellas de Mérida, Yucatán". *Revista Turydes: turismo y desarrollo*, 11(24). Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/turydes/24/mejora-hoteles-treseestrellas.html>
- Arnold, A. y Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, Abril (3), 1–12. Retrieved from <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprinci.htm>
- Atencio, E., y González, B. (2007). Calidad de servicio en la editorial de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(1), 172-186. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28013113.pdf>
- El Universal. (20 de Abril de 2019). Ocupación hotelera en municipios de SLP alcanza el 85%. *El Universal*. Obtenido de <https://sanluis.eluniversal.com.mx/cartera/20-04-2019/ocupacion-hotelera-en-municipios-de-slp-alcanza-el-85>

- Falces, C., Sierra, B., Becerra, A., y Briñol, P. (1999). Hotelqual, una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*(139), 95-110. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2196115>
- García, J., Arregui, G., Rodríguez, A., y Vallejo, B. (2010). Motivos externos e internos para la valoración financiera de los intangibles: antecedentes y consecuentes. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía*, 16(3), 145-171.
- Getty, J., & Thompson, K. (1995). The Relationship Between Quality, Satisfaction, and Recommending Behavior in Lodging Decisions. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(3), 3-22. Obtenido de [https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J150v02n03\\_02?needAccess=true](https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1300/J150v02n03_02?needAccess=true)
- Guajardo, E. (2003). *Administración de la calidad total*. México: Pax México.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación (Sexta edición)*. México.: Mc Graw Hill.
- International Hotel Consulting Services. (2020). *International Hotel Consulting Services*. Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de International Hotel Consulting Services: <https://www.ihcshotelconsulting.com/es/blog/calidad-y-servicio-hotelero/>
- Kurtz, D. (2012). *Marketing Contemporaneo, 15 edición*. . México, D.F.: LIMUSA.
- Mesones, J., y Saldaña, J. (2014). *Calidad de los servicios brindados por un hotel 3 estrellas, desde la perspectiva del cliente. Chiclayo. julio-septiembre, 2014*. Chiclayo, Perú: (Tesis de Licenciatura) Universidad Privada Juan Mejía Baca. Obtenido de <http://repositorio.umb.edu.pe/bitstream/UMB/33/1/Salda%c3%b1a%20Fuentes%20%26%20Mesones%20Zu%c3%b1iga.pdf>
- Moreno, M. (2006). Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la escala de SERQVUAL. *Visión gerencial*(2), 269-297. Obtenido de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/handle/123456789/25152/articulo8.pdf;jsessionid=07A2C59314E0B246297704B9CA0D96C9?sequence=2>
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of the satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/record/1984-10995-001>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Obtenido de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod\\_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2491773/mod_resource/content/1/Conceptual%20Model%20of%20Service%20Quality%20and%20Its%20Implications%20for%20Future%20Research.pdf)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERQVUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. Obtenido de <https://search.proquest.com/openview/7d007e04d78261295e5524f15bef6837/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41988>
- Piedra, A. (2018). *Análisis de la calidad del servicio en la empresa Hotel San Antonio-Bagua, 2018*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Disponible en: [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1730/1/TL\\_PiedraSalazarAnthony.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1730/1/TL_PiedraSalazarAnthony.pdf)

- Prado, V., y Rivera, M. (Septiembre de 2012). Evaluación de la calidad en el servicio al cliente en los hoteles mediante la escala Serqvual. Caso: Hoteles de turismo de montaña en Tapalpa, Jalisco. En M. (. Fonseca, *Retos de las Ciencias Administrativas desde las Economías Emergentes: Evolución de Sociedades* (págs. 2-22). ACACIA. Obtenido de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01\\_PF258\\_Evaluaci\\_\\_n\\_de\\_la\\_Calidad.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/01_PF258_Evaluaci__n_de_la_Calidad.pdf)
- Robleda, M., Bruno, C., Centurión, E., y Dzul, S. (2014). Medición de la calidad en el servicio en Hoteles de Celestún, Yucatán. En N. Carmona, Y. Santamaría, & L. Almanza, *Ciencias Administrativas y Sociales Handbook T-V* (págs. 197-211). México: ECORFAN.
- Ruíz, A., Vázquez, R., y Díaz, N. (1995). La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros del turismo rural. *Papers de Turisme*(19), 17-34. Recuperado el 10 de Marzo de 2020, de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/304/260>
- Santomá, R. y Costa, G.. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de literatura. *Revista de Análisis Turístico*(3), 27-44. Recuperado el 27 de Febrero de 2020, de <https://aecit.org/jornal/index.php/AECIT/article/view/53/48>
- Vales, X. (2016). *Psicología de los grupos*. Obtenido de Teoría de los Estados de Expectativas. <https://www.kibbutz.es/teoria-los-estados-expectativas-tee/>
- Zeithaml, V., Bitner, M., y Gremler, D. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGraw- Hill

## Estrategias de Ingreso en el Corto Plazo

Santiago Lamberti

[lambertisantiago@hotmail.com](mailto:lambertisantiago@hotmail.com)

Mg. en Marketing Estratégico (UCES, Argentina)

Esp. en Docencia Universitaria (UCES, Argentina)

Lic. en Administración de Empresas (UCES, Argentina)

Mesa: Mercadotecnia y comercialización

## Resumen

El presente trabajo aborda la problemática de la adopción de estrategias de ingreso a un mercado cuando se presenta una oportunidad, es decir, en el corto plazo. El autor da por sentado, desde un principio, que la estrategia ideal es la generación de valor, un verdadero salto cualitativo de valor, es decir, la transformación del mercado. En otras palabras, la creación de un océano azul.

De todas formas, se parte del supuesto de que no siempre es posible llevar a cabo esta estrategia, por lo que se desarrolla una herramienta para la toma de decisiones, en función de la disponibilidad de recursos en lo inmediato y de la posición competitiva del líder del mercado al que se busca ingresar. Este último concepto surge de la Matriz de Liderazgo, elaborada por el Dr. Alberto Levy (1994).

Como introducción, se realiza una breve reseña a las nociones de estrategia y de ventaja competitiva. Seguidamente, como paso previo a la elaboración de la herramienta, se efectúa un recorrido por la Matriz de Liderazgo, sobre la que el autor realiza conclusiones propias, más allá de lo expresado en la bibliografía original. Finalmente, se explican las posibles estrategias de ingreso, más allá de la generación de valor.

## Introducción

El origen de la palabra estrategia se remonta a los principios enunciados por Julio César y Alejandro Magno, y aún antes al tratado clásico de Sun Tzu, “El Arte de la Guerra”, escrito alrededor del año 360 a.C. El término proviene de la palabra griega **strategos**, la cual está formada por el término **stratos**, que significa ejército, y **ag**, que significa dirigir. No obstante, en el mundo de los negocios podemos encontrar el origen del término estrategia en la teoría de juegos de la mano de Von Newman y Morgenstern en 1944, y se refiere a la idea de competencia y actuación frente a un adversario para lograr ciertos objetivos.

Para introducir al concepto, es adecuado exhibir la definición de estrategia de Harold Koontz (1991):

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (p. 65)

El mencionado autor supedita la asignación de recursos a la planificación de objetivos. Es sabido que la estrategia es el eje principal sobre el que se deben guiar todas las decisiones referidas al negocio en cuanto a tácticas, planes de acción y disponibilidad y generación de recursos. El planeamiento a largo plazo permite la prevalencia de la estrategia.

Hablar de estrategia de corto plazo puede parecer algo contradictorio. Cuando se hace referencia al concepto de estrategia, habitualmente se está haciendo alusión al largo plazo. Sin perjuicio de lo mencionado, una oportunidad de negocio en el presente podría hacer que se

tenga que ingresar al mercado con una limitación en recursos en una primera instancia. En este caso, el ingreso inmediato a un mercado no significa que no exista la planificación a largo plazo (estrategia); significa tomar una decisión de inversión sin dilación, pero con proyecciones de crecimiento y sustentabilidad en el largo plazo a partir de determinados cursos de acción.

En definitiva, de uno u otro modo, la estrategia implica lograr ventajas competitivas. Michael Porter (1991) afirma:

La ventaja competitiva resulta del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra. (pp. 15-16)

A partir de esta definición, cualquiera de las dos maneras de lograr una ventaja competitiva representa una diferenciación. El precio bajo es un atributo más que un segmento de mercado puede valorar y tomarlo como determinante al momento de la elección de compra. En los mercados del presente siglo, difícilmente una ventaja competitiva lo sea para un mercado en su totalidad. Por ello es que la segmentación es la clave para entender este concepto.

Antes de plantear las estrategias posibles de ingreso, haremos una breve reseña a la Matriz de Liderazgo, del Dr. Alberto Levy (1994), para construir paso a paso la herramienta.

Pasos Previos a la Construcción de la Herramienta

## **Matriz de Liderazgo**

La Matriz de Liderazgo es un modelo que mide el estado de competitividad, relacionando el grado de foco con el índice de dominancia. Ambos conceptos surgen de la percepción por parte de los consumidores de los atributos de los productos (conjunto de atributos percibidos) y del grado de importancia que le dan para su satisfacción (conjunto de atributos esperados -ConEs-). Entendemos por grado de foco a la intersección del conjunto percibido y el conjunto esperado, es decir, al grado de satisfacción que un producto brinda al cliente. Entendemos por índice de dominancia a la supremacía del foco de un producto respecto del foco del competidor; esto es, cuánto más satisface un producto al cliente con relación a otro. Estas valoraciones surgen de investigaciones de mercado; no representan participación real en el mismo, pero en el mediano plazo deberían tener una correlación.

Si un producto presenta un alto grado de foco y un alto índice de dominancia, significa, no sólo que satisface al consumidor, sino que lo hace en mayor medida que sus competidores, lo que lo transforma en un “líder real”. Si el foco es alto pero es dominado, hablamos de un “fuerte seguidor” o de un “me-too”, siendo el primero un producto que satisface al cliente pero en menor medida que algún competidor, y el segundo un integrante más de un mercado atomizado en el que no existe un líder real. Por otra parte, un “líder precario” es aquel que presenta un alto índice de dominancia pero un bajo grado de foco, pues es el que provoca menor insatisfacción al consumidor. Finalmente, si tanto el foco como la dominancia son bajos, hablamos de un “rezagado absoluto”, lo que constituye una desventaja estratégica más que importante.



Gráfico 1. Matriz de Liderazgo.



La herramienta original plantea un análisis para cada segmento. En esta oportunidad, podremos aplicarlo también para un mercado en general.

Algunas conclusiones sobre este modelo:

- Si en el mercado hay un “líder real”, puede haber “fuertes seguidores” y “rezagados absolutos”, pero lógicamente no un “líder precario”. No puede haber más de un “líder real”, puesto que la valoración y la percepción de atributos nunca es igual para productos distintos.
- Si en el mercado hay un “fuerte seguidor”, hay necesariamente un “líder real” y puede haber o no “rezagados absolutos”. Obviamente, al haber un “líder real”, no hay “líder precario”. Puede haber más de un “fuerte seguidor”.
- Si lo que prevalecen son “me-too”, no existe el “líder real” ni el “líder precario”, pero sí puede haber “rezagados absolutos”.
- Si en el mercado hay un “líder precario”, puede haber uno o “varios rezagados absolutos”, aunque en términos relativos, dada la precariedad del líder, algún rezagado podría no serlo tanto. No puede haber un “líder real” ni un “fuerte seguidor”. El “líder precario” debería ser uno solo debido a que, como nos hemos manifestado en el caso del “líder real”, la valoración y la percepción de atributos nunca es igual para distintos productos.
- La existencia de uno o más “rezagados absolutos” no invalida por sí sola la presencia de los anteriores, con la salvedad de aquellos casos que no puedan coexistir, según lo ya expresado.

## Disponibilidad de Recursos

Los recursos deben ser planificados en función de la estrategia y de los planes de acción que la siguen. Russell Ackoff (1997) divide los recursos necesarios para administrar un negocio en cuatro clases:

- Dinero
- Instalaciones y equipo
- Materiales, abastecimientos y servicios
- Personal

El autor plantea varias preguntas que uno debe hacerse para cada clase de recurso, para saber con qué y cuánto de ellos se debe contar para poder cumplir los objetivos. En definitiva, la estrategia no debe depender de los recursos, sino que es al revés. No obstante, esta planeación de recursos es a largo plazo y, como hemos mencionado, una oportunidad de negocio puede presentarse en lo inmediato, y una oportunidad de hoy probablemente no lo sea mañana.

El recurso crítico en todo negocio es el factor humano. El personal es el que atiende al cliente, es el que organiza las actividades del negocio, es quien planifica las operaciones, las tácticas y las estrategias y quien las ejecuta. Contar con personal capacitado, calificado e idóneo es fundamental para cualquier negocio y, a mi juicio, lo más difícil de conseguir. La gente es la que desarrolla, en combinación con otros recursos, las habilidades distintivas (Levy, 1994), capacidades diferenciales internas que permiten generar ventajas competitivas en el mercado. Y, por supuesto, las personas son las que a partir de esto generan el ingreso de dinero.

Los recursos humanos adecuados, si bien son esenciales, no pueden obtenerse en cuestión de días, ni semanas ni meses, y se requiere dinero para ello pues es necesario remunerarlos acorde a lo que brindan, capacitarlos y retenerlos. El salario no es un factor motivante pero sí genera desmotivación la escasez de éste<sup>1</sup>.

### Estrategias de Ingreso en el Corto Plazo

Cuando se realiza un plan de negocio, el estratega se puede encontrar con un mercado donde el líder, si es que lo hay, pueda ser real o precario, en función de lo explicado anteriormente. En el momento en que se presenta la oportunidad también puede ocurrir que cuente con altos recursos (fundamentalmente financieros) o que no disponga de ellos. Siguiendo con lo expuesto en al principio de este trabajo, la disponibilidad de recursos debe seguir a la estrategia y no ésta limitarse a ellos. Sin embargo, la falta de recursos es muchas veces una realidad incuestionable y que no

---

<sup>1</sup> Frederick Herzberg (1923-2000) fue un conocido psicólogo, una de las personas más influyentes del siglo XX en la gestión administrativa de empresas. Su “Teoría de la Motivación-Higiene”, también conocida como la “Teoría de los dos factores”, explica que hay factores de motivación (como el sentimiento de autorrealización y el reconocimiento de un trabajo bien hecho), los cuales generan satisfacción, y también existen factores de higiene (como el salario y las condiciones laborales), los cuales no generan satisfacción en sí mismos, pero su ausencia provoca insatisfacción.

puede ser modificada de la noche a la mañana.

Una oportunidad en el mercado, dada por una demanda emergente o por un mercado maduro que puede ser transformado, puede ser aprovechada de diversas formas, con distintas estrategias, algunas que requieren más recursos y otras que requieren menos.

Se plantean, entonces, cuatro estrategias posibles de implementación en el corto plazo en función de la disponibilidad de recursos y de la posición competitiva del líder (nivel de liderazgo). Es importante destacar que la generación de valor es el objetivo principal de la estrategia, y que los siguientes planteos son, según nuestro criterio, lo mínimo requerido para competir en cada situación.

Gráfico 2. Estrategias de ingreso en el corto plazo.

Recursos	Altos	Innovaciones tecnológicas: salto cualitativo de valor	Mejorar el producto del líder y comunicar agresivamente
	Bajos	Diferenciación en un nicho	Posicionamiento opuesto
		Líder real	Líder precario
		Posición competitiva del líder	

### Innovaciones Tecnológicas que Produzcan un Salto Cualitativo de Valor

El objetivo del marketing es crear valor para el cliente (y como corolario, para la empresa), y no hay mejor forma que transformando el mercado (Hamel y Prahalad, 1996) a partir de una gran innovación, ya sea en cuanto a características físicas de un producto o a un nuevo modelo comercial.

Es la estrategia que se debe perseguir siempre, pero es indispensable para el éxito cuando en el mercado hay un líder real, y es posible en el corto plazo cuando se cuenta con recursos (humanos y financieros) suficientes para ello.

El claro ejemplo de esta estrategia es la transformación del mercado que Apple logró con el lanzamiento de iPhone, cuando el líder indiscutido era Nokia. La empresa finlandesa ya había realizado un salto de valor a partir del cambio del paradigma, que pasó de una tecnología analógica, con la que Motorola era líder, a la tecnología digital. Pero, años más tarde, Apple mostró al consumidor que un teléfono móvil no servía solamente para hablar y mandar mensajes SMS: también podía tener una

computadora en la palma de la mano.

Mientras el paradigma social indicaba que los teléfonos celulares tenían la mera función de hablar y enviar mensajes, la competencia era por la incorporación constante de atributos que podían o no modificar la decisión de compra del cliente, como la incorporación de linterna, de más y mejores juegos, de nuevos 'ringtones' y hasta de la calidad del sonido y de la capacidad de almacenamiento de música. Pero lo que realizó Apple no fue añadir nuevos atributos sino modificar completamente el concepto de teléfono móvil: un lanzamiento totalmente disruptivo. La innovación tecnológica vino acompañada de un enorme incremento de valor para el usuario.

Por supuesto que, para realizar esto, la empresa necesitó recursos. De otra forma no lo podía haber logrado. La clave es saber utilizarlos. Si Steve Jobs se hubiera basado meramente en investigaciones de mercado, el iPhone nunca habría existido. Ningún cliente podría haber respondido que quería un producto de esas características porque nunca se habría imaginado que eso podría existir; no sabía que lo quería hasta que supo que existía.

La necesidad de recursos está relacionada con la investigación, el desarrollo, el lanzamiento y el tamaño del mercado; de ningún modo implica que el nuevo producto insuma más costos, como lo explican Kim y Mauborge (2005). Podemos citar cientos de ejemplos, como el salto que dio Canon en el mercado del fotocopiado cuando Xerox tenía una gran ventaja sobre el resto, modificando la tecnología, el blanco de mercado y el concepto del negocio, o la transformación de la noción de circo que realizó Cirque du Soleil, creando una nueva industria al fusionar conceptos del circo y del teatro, lo que le permitió aumentar el precio y disminuir los costos.

Otro caso de innovación en valor y transformación del mercado es el de la empresa japonesa Nintendo, que modificó sustancialmente la tecnología de mando y realizó una propuesta de valor para una población hasta el momento ignorada en este mercado (público familiar y femenino), al mismo tiempo que atacó nuevos canales de distribución (jugueterías, por ejemplo). A su vez, el menor énfasis en el rendimiento del hardware le permitió reducir costos.

## **Mejorar el Producto del Líder y Comunicar Agresivamente**

Cuando el líder del mercado objetivo es precario, parece razonable en el corto plazo, si se cuenta con recursos y no se logra una gran innovación que genere un salto de valor, invertirlos en mejorar su producto, incorporando nuevos atributos o mejorando los que ya posee, y a su vez, en una comunicación agresiva e importante distribución para posicionarse por encima del resto. Esto hizo WhatsApp para superar a BlackBerry Messenger, que tenía al principio la gran desventaja de estar disponible sólo para los teléfonos BlackBerry.

Conceptualmente, WhatsApp es lo mismo que BlackBerry Messenger, pero con atributos que lo diferencian y que le permitieron superarlo. La ventaja que lo llevó al liderazgo fue la compatibilidad con varios sistemas operativos, lo cual es clave para este tipo de productos (plataforma multilateral), como las redes sociales, en el que el aumento de los usuarios genera automáticamente más usuarios, conformando lo que Peter Senge (2005) llama un proceso de realimentación reforzadora, en este caso, un círculo virtuoso. Para sostener este proceso, WhatsApp fue incorporando nuevos atributos con el correr del tiempo, que lo hicieron permanecer hasta el día de hoy como líder. Y lo pudo sostener porque es "líder real" y no hubo otra empresa que haya generado un salto cualitativo de valor para superarlo. En cambio, BlackBerry Messenger no había podido mantener su liderazgo porque el mismo era precario.

Pero más allá de esta estrategia de 'mercado dominante' (Hax y Wilde, 2003), lo que se quiere des-

tacar es que incorporar y/o mejorar atributos respecto de los que posee el líder del mercado cuando existen bajos niveles de satisfacción del cliente, es una estrategia válida, siempre y cuando se trabaje constantemente por generar nuevas ventajas diferenciales. Queremos insistir, una vez más, que la generación de valor es la estrategia ideal, pero no invalida la posibilidad de ir por este camino cuando las condiciones del mercado son las mencionadas.

## Caso WhatsApp

WhatsApp Inc. fue fundada en el año 2009 en Estados Unidos por Jan Koum, de origen ucraniano y ex director del equipo de operaciones de la plataforma de Yahoo!. En sus comienzos, WhatsApp era una agenda inteligente en la cual se podía visualizar qué se encontraba haciendo cada persona, para saber si estaba disponible para hablar o si era mejor contactarla en otro momento, ya sea por SMS o llamado telefónico.

Una importante diferenciación respecto del resto de los servicios de mensajería instantánea disponibles hasta ese momento era la utilización de la línea de telefonía móvil y la libreta de contactos del teléfono, por lo que no era necesario registrar un usuario. Por ejemplo, existía el Windows Messenger (ex MSN Messenger) para dispositivos móviles, pero requería el registro de una dirección de correo electrónico.

Originalmente, WhatsApp estaba disponible únicamente para dispositivos BlackBerry, lo que muestra claramente una estrategia de posicionamiento de retador frente a BlackBerry Messenger. En una segunda instancia, se lanzó la versión para iPhone y luego para sistemas operativos Android y otras plataformas, lo que constituye la incorporación de un atributo diferencial, como es la compatibilidad que, en definitiva, hace a la cobertura.

En marzo de 2013, la empresa anunció que cobraría a los usuarios de Android un canon anual por el uso de la aplicación, tras un período de prueba de 365 días, pero, dado que la gratuidad para el usuario es un atributo determinante, dio marcha atrás a la decisión, para no quedar en desventaja relativa respecto de BlackBerry Messenger, Telegram (creada en 2013) y Line (desarrollada en 2011), entre otras aplicaciones de mensajería instantánea. Para los usuarios de iOS (iPhone), en lugar de una suscripción anual, la descarga de la aplicación tenía un costo que cubría los 365 días, pero su vigencia tuvo la misma suerte.

Luego de la compra de la aplicación móvil por parte de Facebook Inc., continuaron las actualizaciones, en pos de seguir generando ventajas competitivas para mantener una diferenciación con la competencia. Como hemos mencionado, el proceso reforzador (estrategia de mercado dominante) no es suficiente para retener a los usuarios, especialmente cuando los competidores también ofrecen sus servicios de forma gratuita. En el año 2015, WhatsApp habilitó un servicio de llamadas de voz con tecnología VoIP (*Voice over IP* o voz sobre protocolo de internet), es decir, que no consume minutos de llamadas de la telefonía móvil, sino que utiliza los datos o el ancho de banda de WiFi.

Otro hito de la aplicación fue el lanzamiento de WhatsApp Web en ese mismo año, que consiste en la sincronización de la aplicación en un navegador (o en el software instalable) de una computadora. De esta manera, la empresa equiparó en este atributo a Google Hangouts o a Skype, entre otros. Así, el usuario puede mantener simultáneamente las conversaciones por el teléfono y en una computadora, lo que le puede dar mayor comodidad.

En 2016, se habilitó el encriptado de extremo a extremo, que tiene el objetivo de que los contenidos de las conversaciones sean inviolables (ni siquiera la empresa podría tener acceso a ellos), ventaja competitiva que mantenía BlackBerry Messenger. No obstante, al poco tiempo se descubrió una falla de seguridad, lo que hace que este cifrado no sea cien por ciento efectivo.

En ese mismo año, una actualización del software habilitó las videollamadas, lo que le hizo ganar a la empresa en competitividad, adquiriendo una función que tiene Skype, Google Hangouts y fundamentalmente FaceTime (de Apple).

Entre otros accesorios que fueron desarrollando para WhatsApp se pueden mencionar, además de lo nombrado en los párrafos anteriores, el envío de imágenes, GIFs (imágenes con animaciones), *stickers*, videos, ubicación en tiempo real (a través del geolocalizador), contactos, documentos en distintos formatos (PDF, PPT, DOC, etc.). A través de los años, fue incrementando la cantidad y variedad de *emojis* o emoticones<sup>2</sup>. Todos estos desarrollos constituyeron atributos que, en algunos casos son diferenciales, y en otros le permitió a la empresa igualar a otros competidores e incluso desarrollar nuevas funciones que le permitieron participar de otros producto-mercados.

Finalmente, es importante mencionar un atributo relevante como es la ausencia de *banners* publicitarios en la aplicación. Si no hay ingresos publicitarios y el servicio es gratuito para los usuarios, ¿cuál es la fuente de ingresos de WhatsApp? En 2018 la empresa lanzó una versión para empresas, que tiene algunos beneficios adicionales con respecto a la versión básica, como la contestación automática de mensajes y la posibilidad de clasificarlos en carpetas.

En la actualidad, WhatsApp y Telegram compiten con funcionalidades similares. Las empresas van imitando los atributos del producto rival y, en la medida de lo posible desarrollando nuevos. Si bien Telegram tiene algunas características distintivas que no posee WhatsApp, no ha podido siquiera estar cerca de alcanzarlo, y eso es porque este último es un líder real, por lo que deberá generar un salto cualitativo de valor para conseguir el liderazgo.

## Posicionamiento Opuesto

Si quien domina el mercado es un líder precario y se cuenta con recursos limitados, se recomienda ingresar al mismo desarrollando un conjunto de atributos que no sean percibidos en la competencia y que a su vez sean valorados por los consumidores (causante de su relativa insatisfacción), prescindiendo de los que forman parte del grado de foco, de manera de lograr un posicionamiento opuesto, trazando un paralelismo con la conocida Ley de lo opuesto (Ries y Trout, 1993). Esto es, en otras palabras, desarrollar una curva de valor completamente distinta a la de los competidores.

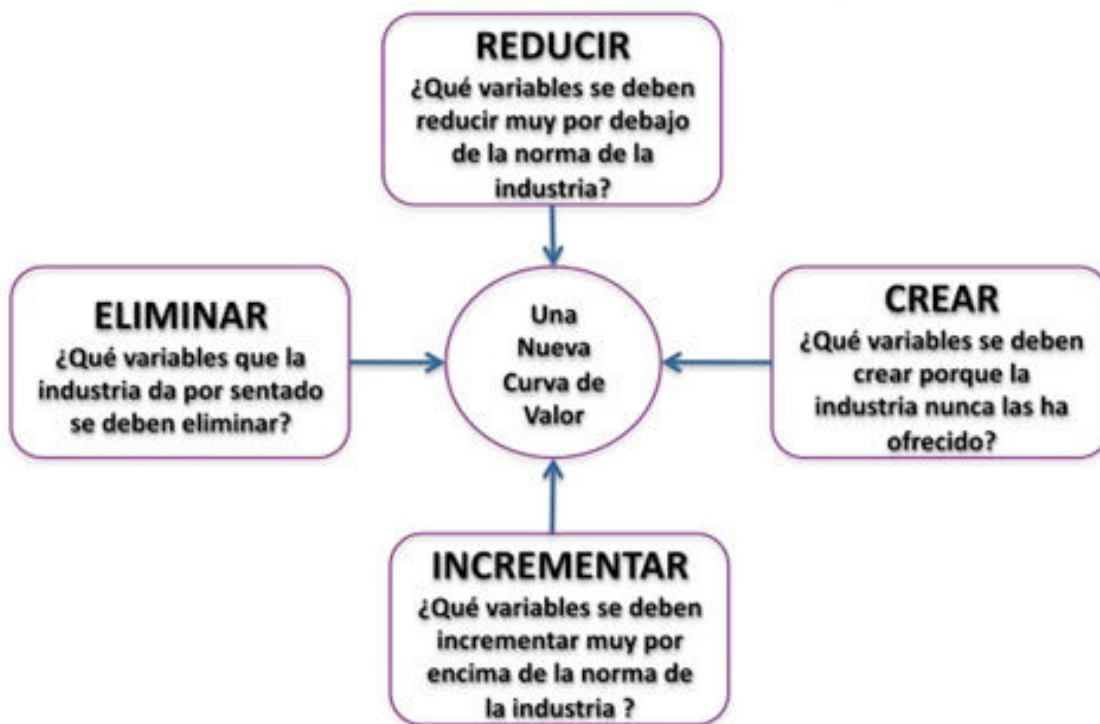
Esta estrategia se basa en el supuesto de que la demanda está insatisfecha y hay varios atributos en los que se puede hacer hincapié, puesto que no integran el grado de foco de los productos existentes. Dado que los recursos son limitados, es adecuado no desarrollar algunos de los atributos que sí son percibidos en la competencia. La clave está en llegar primero con un posicionamiento determinado para estar en una posición ventajosa y así poder defenderse de los futuros ingresos.

---

<sup>2</sup> Un emoticono o emoticón es una secuencia de caracteres ASCII que, en un principio, representaba una cara humana y expresaba una emoción. Posteriormente, fueron creándose otros emoticonos con significados muy diversos.

En algún punto, y sin ser una estrategia de generación de valor, es posible utilizar el esquema de las cuatro acciones propuesto por W. Chan Kim y Reneé Mauborgne (2005): Crear variables no ofrecidas, incrementar las ya existentes y que son necesarias para el nuevo posicionamiento y eliminar o reducir aquellas que son innecesarias para apuntar al nuevo segmento. En este caso, las cuatro acciones deben tener un importante foco no sólo en lograr el posicionamiento opuesto, sino también en reducir los costos, fundamentalmente al comienzo del negocio, dadas las limitaciones en la disponibilidad de recursos.

Gráfico 3. Esquema de las cuatro acciones.



Si un segmento del mercado de snacks prefiere que éstos sean saludables, pero también orgánicos y con marca y packaging atractivos, y los principales productos saludables actuales son orgánicos pero casi genéricos, con un esfuerzo económico no muy grande se puede desarrollar un packaging atractivo y una marca, dejando de lado, por ejemplo, la producción orgánica, lo que también posibilitaría reducir costos.

Para aprovechar la oportunidad, es necesario generar un buen posicionamiento e importantes utilidades rápidamente, puesto que la amenaza de ingreso de potenciales competidores es muchas veces alta (Porter, 1991), salvo que se posean importantes habilidades distintivas. En este último caso, una gran empresa puede intentar comprar la marca. Si no se poseen importantes competencias esenciales, esa misma gran compañía podrá replicar la nueva curva de valor, ya sea a partir de la producción propia, o bien abasteciéndose de los mismos proveedores u otros con calidades similares.

Hay miles de casos de éxito que han empezado con bajos recursos. Podemos mencionar a Domino's Pizza, cuya idea surgió en 1960 cuando Tom y Jones Monhagam compraron por 900 dólares una pequeña pizzería llamada Dominicks, ubicada en la ciudad de Ypsilanti, Michigan. Decimos que no había un líder real en el mercado, no porque las pizzerías no fueran buenas, sino

porque no había ninguna que contara con un gran posicionamiento de marca, y tenían algunos atributos sin desarrollar, varios de los cuales los clientes podrían esperar.

La empresa creó un atributo determinante, que es el envío a domicilio gratis para estudiantes, y también mejoró el envío a domicilio en general respecto de la mayoría de las pizzerías. Por su parte, los ingredientes de la pizza no formaban al principio una parte importante de su estructura de costos, porque el posicionamiento que buscaba era totalmente diferente. Hoy es una de las dos cadenas más importantes del mundo, junto con Pizza Hut, y sí cuenta con una gran cantidad de recursos, pero el origen fue completamente distinto.

## **Diferenciación en un Nicho**

Entendemos por nicho un segmento de mercado pequeño y con características muy particulares. Puede ser desde una región geográfica acotada, como un pueblo o un barrio de una gran ciudad, o bien un grupo de personas que comparten atributos esperados o variables comportamentales muy específicas.

Esta conocida estrategia es recomendable cuando existen grandes jugadores que dominan un mercado y no se cuenta con recursos suficientes para hacerles frente. De este modo, se puede ingresar en un nicho y evitar así la atención de las grandes empresas y pudiendo satisfacer de mejor forma y con menores recursos a los integrantes de dicho espacio. En muchas ocasiones, esta particularidad que comparte un grupo pequeño de personas genera en ellas un sentido de pertenencia que logra muchas veces una fuerte identificación con una marca. El caso Capitán del Espacio, explicado a continuación, ilustra un ejemplo de esta estrategia, no tanto por la no disponibilidad de recursos, puesto que probablemente los haya tenido y haya deliberadamente decidido no utilizarlos, sino por el éxito de la estrategia en sí.

## **Caso Capitán del Espacio**

Los alfajores Capitán del Espacio nacieron en 1961 en la localidad de Ezpeleta, partido de Quilmes, Provincia de Buenos Aires, República Argentina. Ángel Lineo de Pascalis fue el fundador de la empresa, al adquirir, junto con Arturo Amado, una fábrica de alfajores que se encontraba quebrada.

La leyenda cuenta que De Pascalis degustó veinte alfajores de distintas marcas, hasta encontrar la “fórmula del éxito”, la cual no divulgó. Más tarde pensó el nombre del producto, y eligió Capitán del Espacio, puesto que era una época en la que Estados Unidos (E.E.U.U.) y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (U.R.S.S.) competían por ser el primero en llegar a la luna.

El producto comenzó a ser vendido casa por casa en el partido de Quilmes. La divulgación a través del ‘boca en boca’ hizo que la distribución tuviera que expandirse hasta abarcar todo el sur del conurbano bonaerense.

Más de 55 años después de su creación, todavía es difícil de conseguir los alfajores Capitán del Espacio en una zona que no fuera el sur del conurbano bonaerense. Estas golosinas generan en los habitantes de dicha zona un sentimiento de pertenencia que hace que, en muchos casos, los prefieran por encima de las grandes marcas, independientemente de la calidad de éstas.

En este caso, el nicho está definido por personas habitantes o bien que pasaron su infancia en la zona



sur del Gran Buenos Aires. Quizás esta estrategia adoptada no fue efectivamente planeada, pero fue una estrategia al fin.

Como bien dice Mintzberg, si se le pide a una persona que defina una estrategia, probablemente describa un plan o una guía explícita para la acción futura. Si, en cambio, se le pide que defina la de un competidor, contará qué es lo que el competidor ha hecho, cuál es la pauta que surge del pasado. Notablemente, las estrategias son tanto planes para el futuro como pautas del pasado. (Gore, 2011, p. 156)

Ángel de Pascalis siempre ha asegurado no hacer marketing. Es cierto que el éxito del producto dentro de su nicho de mercado no tuvo relación con campañas de comunicación por televisión, radio o vía pública, pero no se puede negar que hizo marketing, aunque sea sin intención. Si definimos este concepto como la búsqueda de la satisfacción del cliente para obtener beneficios, esta estrategia de nicho implica, en definitiva, 'hacer marketing'. Toda estrategia relacionada con el cliente, ya sea implícita o explícita, es una estrategia de marketing.

En el año 2006, Capitán del Espacio fue distinguido en un blog (Mundial de Alfajores, 2006) como Campeón Mundial de Alfajores. Participaron de la competición 12 marcas de alfajor. En 2013, también ganó el Primer Torneo Metropolitano de Alfajores Triples de Chocolate (R., 2013). Está claro que son competencias amateurs y de aficionados, lo cual lo hace aún más permeable a la subjetividad producto del posicionamiento, entendido en sentido amplio, es decir, no solo por las características físicas y químicas sino por las emociones que genera el producto en el consumidor.

## Conclusión

En los mercados de hoy, la velocidad es una de las claves para tener éxito, ya que hay una cantidad elevada de competidores actuales y potenciales y hay mucha información disponible y de fácil acceso para todo el mundo. Además, los mercados están conectados gracias a la globalización y a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Todo esto hace que atributos que hoy están disponibles para posicionarse, en poco tiempo ya no lo estén.

La herramienta desarrollada brinda un esquema que ofrece alternativas estratégicas para ingresar a un mercado eficazmente en el corto plazo, en función de las características del mercado a la existencia de un "líder real" o "líder precario", y en función de la disponibilidad de recursos. Ser líder real o precario expone en qué medida se satisface al cliente, es decir, qué margen de maniobra existe para los competidores potenciales.

Como se ha aclarado más de una vez, la generación de valor es la estrategia que debería seguirse, en la medida de lo posible. El resto son alternativas que pueden emplearse según las otras combinaciones de disponibilidad de recursos y características del líder y del mercado. Se han expuesto casos de éxito que justifican la implementación de cada estrategia para aprovechar la oportunidad que se presenta en el corto plazo.

Una vez que una empresa ingresa al mercado con una estrategia inicial de éxito, contará con mayores recursos (tiempo y dinero fundamentalmente) para poder desarrollar una nueva estrategia pensando en el largo plazo, pero, como dijimos antes, sin perder de vista que la velocidad es un factor crítico de éxito.

## **Referencias Bibliográficas**

- Ackoff, R. L. (1997). *Planificación de la empresa del futuro*. México D.F.: Lumisa.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma.
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*. México D.F.: McGraw Hill.
- Levy, A. (1994). *Marketing avanzado: Lo estratégico y lo táctico, lo simbólico y lo real*. Buenos Aires: Granica.
- Mundial de Alfajores. (2006). *Todo el Mundial de Alfajores, en un solo blog*. Recuperado de <https://mundialdealfajores.blogspot.com/>
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Moreno: Rei Argentina.
- R., J. M. (2013). *Final - Capitán del Espacio es el gran campeón*. Recuperado de <https://julianmatiaserre.wordpress.com/2013/09/26/final-capitan-del-espacio-es-el-gran-campeon/>
- Ries, A., y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del Marketing*.
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

## La Crisis de Reputación de las Marcas en el Entorno Digital: Análisis de Casos y Recomendaciones

*Autor*

José Carlos Llamosas

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)

[jcllamosas@gmail.com](mailto:jcllamosas@gmail.com)

## **Introducción**

La problemática relacionada con la gestión de la reputación de las marcas no es novedosa. Sin embargo, en los últimos años se han multiplicado los casos de crisis en todo el mundo por la falta de una comprensión real del entorno digital, en el cual surgen muchas crisis o se ven amplificadas.

La proliferación de estos incidentes está relacionada con Internet, cuyo desarrollo produjo una revolución en diversos ámbitos de nuestra sociedad y llevó al empoderamiento del cliente, transformado en un usuario digital, que se vuelve inmune a las acciones del Marketing tradicional, adopta un rol acusatorio ante las marcas y utiliza la tecnología para alzar su voz y provocar graves crisis de reputación.

El acelerado ritmo de evolución de la tecnología y la conectividad es una causa fundamental del surgimiento de estos clientes empoderados en su nuevo rol de usuarios digitales. Según el último reporte de la consultora We Are Social, el 67% de la población mundial tiene acceso a un teléfono móvil, el 59% se encuentra conectada a Internet y el 49% es usuaria activa de redes sociales. A modo de comparación, en 2016 esos porcentajes eran del 51, 46 y 31%, respectivamente. En el caso de América Latina, los números son incluso más impactantes, ya que actualmente hay más conexiones de teléfonos móviles (1,05 mil millones) que habitantes (1,02 mil millones), el 76% de la población tiene acceso a Internet y el 62% utiliza redes sociales. De nuevo, al comparar con 2016, esos porcentajes eran del 67 y 51%, respectivamente, mientras que las conexiones de teléfonos móviles (1,07 mil millones) ya superaba en número a la población (997 millones).

La misma Internet ha evolucionado como tecnología. Cuando llegó a los hogares, aproximadamente a fines de la década de 1980 y comienzos de la década de 1990, los primeros usuarios tenían un rol mayormente pasivo y contemplativo navegando por páginas web impersonales. Solo a inicios del siglo XXI, la llegada de una web 2.0 les brindó mayores posibilidades de interactuar y compartir contenidos, lo que marcó el surgimiento de una era de relaciones interpersonales masivas, como explica Capriotti (2009): “La web 2.0 multiplica, potencia y magnifica las posibilidades de comunicación entre los miembros de un mismo público y también entre los miembros de diferentes públicos” (p. 62).

Como ha señalado Barredo Ibáñez (2013), “las implantaciones técnicas ahondan en conceptos clave de la convivencia, ya que posibilitan una ciudadanía más informada, pero también más participativa en lo público” (p. 42). En un mundo en el cual cada año más gente accede a una Internet de mejor calidad, a teléfonos inteligentes con los cuales estar conectada en forma permanente y a plataformas digitales para comunicarse y manifestarse, las empresas precisan dedicar mayores esfuerzos a cuidar la reputación de sus marcas, que están bajo una mirada mucho más inquisidora y desafiante.

Dotar a una marca de una identidad o personalidad con atributos diferenciales y valiosos y planificar la forma de comunicarla es un principio básico del Marketing Estratégico y el Branding y sirve para establecer y mantener un vínculo con sus clientes y otros públicos. Una identidad fuerte y coherente contribuye con el tiempo a crear una reputación positiva, un activo valioso para cualquier marca, que se construye a partir de la forma en que se relaciona con sus consumidores y otros públicos clave a lo largo de su trayectoria.

Por eso, hoy más que nunca, el principal desafío de las marcas pasa por entender la importancia de proteger a su reputación, en un contexto en el cual está fuera de su control y que no pueden dominarla. Son los distintos públicos de una organización los que se adueñan de la reputación de las marcas y, con su accionar, la pueden afectar gravemente.

## ***El Reto de Interactuar en las Plataformas Digitales***

Comprender los tipos de crisis que sufren las marcas en la actualidad implica entender la lógica de las plataformas digitales, el lugar de encuentro entre usuarios y empresas, que interactúan y se relacionan entre sí. Intuitivas y amigables, cualquier persona con mínimos conocimientos de informática puede acceder a ellas desde un dispositivo conectado.

Las plataformas digitales crean nuevas propuestas de valor y así han afectado considerablemente el funcionamiento “tradicional” de diversas industrias o sectores. Por ejemplo, el auge de Facebook, Google y Twitter provocó una crisis en el modelo de negocios de los medios de comunicación tradicionales. No sólo pierden audiencia, sino que también se ven afectados por una drástica reducción de ingresos por publicidad, ya que las marcas deciden invertir la mayor parte de su presupuesto para publicar anuncios en la web y llegar con mayor nivel de personalización a distintos públicos. Según un informe de WARC, en 2018 Google y Facebook se quedaron con el 25% del gasto total global en publicidad y el 56% de la inversión en Internet. La gente no deja de estar interesada en noticias o cualquier otro contenido relevante; simplemente ha dejado de acceder a ellos a través de la compra de un periódico y de sintonizar el noticiero de un canal de televisión abierta. Las plataformas digitales se han transformado en el lugar adonde ir para estar informado, opinar y saber qué dicen los demás. Y las marcas, por supuesto, no pueden ni deben quedarse afuera de la conversación virtual que desarrollan sus clientes actuales o potenciales.

El Marketing actual no podría desarrollarse sin plataformas digitales, que son utilizadas por las empresas para dar visibilidad a las marcas. La web es una vidriera interactiva para presentarse al público en la cual es necesario pensar estratégicamente para atraer clientes y ofrecerles experiencias positivas antes, durante y después de un proceso de compra. Expuestos a una sobreabundancia de información, éstos buscan recomendaciones en sus propios pares, los demás usuarios digitales, en los cuales confían más que en las marcas. La experiencia de los otros es un criterio clave para tomar una decisión de compra. A modo de ejemplo, 456 millones de personas visitan TripAdvisor para planificar un viaje y, entre otras cosas, elegir el hotel donde alojarse luego de revisar calificaciones y comentarios de otros clientes.

Por eso, las plataformas digitales obligan a las marcas a cumplir con un reto que hoy es inevitable: exponerse a la interacción con sus clientes en un ámbito de igualdad, en el cual el poder de la comunicación no está en manos de las empresas sino en los *peers* (pares), a los que, siguiendo a Alonso y Arébalos (2009) podemos definir como “el público común, el consumidor, el ciudadano, quien ahora está teniendo mucho más control que antaño y, por lo tanto, un poder que ha cambiado la relación de fuerza con las empresas, drásticamente y para siempre” (p.17).

Crear y distribuir contenidos dejó de ser una acción casi exclusiva de las empresas; en la Web 2.0, los *peers* utilizan las plataformas digitales para convertirse en emisores activos, alzan la voz y su opinión es muy relevante para los demás. Puede ser una nota en un blog, un video en YouTube o apenas un comentario en una red social: los *peers* utilizan todos los medios digitales que tienen a su alcance para comunicarse entre ellos y para manifestar sus opiniones acerca de sus experiencias con las marcas.

Algunos logran transformarse en celebridades y causan revuelo con cada publicación en sus redes sociales; otros tienen un perfil más bajo pero no necesitan miles de seguidores para, con sus comentarios, opiniones y calificaciones, adoptar un rol de fiscales y, con una foto, un video o un tuit, ser los causantes de graves crisis de reputación para las marcas. Precisamente, los casos que describiremos

a continuación son protagonizados por personas anónimas, que difícilmente hubieran trascendido de no existir las plataformas digitales.

Como afirma Van Peborgh (2010), “Internet y las redes sociales permiten comunicar las marcas volviéndolas transparentes y construyendo sus atributos a través del consenso con los consumidores” (p. 48). Ante este desafío, es necesario que las empresas adopten una actitud proactiva para proteger a sus marcas de los diversos riesgos a los que están expuestas. Algunas, como las de consumo masivo, parecen estar más expuestas que otras. Sin embargo, el carácter frecuentemente imprevisible de las crisis en el entorno digital obliga a todas a estar alerta y hacer un seguimiento sobre qué dicen de ellas en un medio virtual en el que todos pueden opinar y donde los consumidores asumen un rol protagónico.

### ***Tipos de Crisis***

Como señalan García, Nuñez, Salas & Suanya (2013), “Actualmente, y debido a la gran difusión de información a través de los canales sociales, la consolidación de una marca depende en gran medida de la capacidad para gestionar dificultades y su reacción ante las crisis” (p. 97).

Por eso, es importante entender las diversas causas que puede tener una crisis en el entorno digital actual a partir de su origen. A continuación, explicaremos cada una con ejemplos de casos reales.

#### **1- Crisis Originadas por Clientes**

En primer lugar, existen crisis originadas por clientes afectados por un mal servicio o que sufrieron algún inconveniente. Una problemática que no nació con Internet, pero que ahora tiene peores consecuencias.

Clásico ejemplo de este tipo es el incidente que sufrió el músico Dave Carroll en un vuelo de United Airlines. En marzo de 2008, en el aeropuerto de Chicago, empleados de la aerolínea maltrataron el equipaje de varios pasajeros y rompieron la guitarra de Carroll, un artista poco conocido por entonces, líder del grupo de música country Sons of Maxwell.

Tras presentar distintas quejas y reclamos por los canales formales y no conseguir una respuesta satisfactoria, Carroll compuso “United Breaks Guitars” (“United Rompe Guitarras”), una canción que relataba en tono humorístico lo ocurrido. Grabó un videoclip, lo subió a YouTube en julio de 2009 y en sólo un día tuvo 150.000 vistas. De la noche a la mañana, Dave consiguió su primer éxito (la canción alcanzó el primer puesto en la lista de descargas de iTunes en la semana de su lanzamiento) y United sufrió pérdidas por 180 millones de dólares y la primera de varias crisis que luego sobrevendrían por causa de pasajeros que fueron víctimas de una mala atención al cliente y decidieron hacerlo público a través de las redes sociales.

En América Latina, uno de los casos más comentados tuvo lugar en junio de 2015, cuando la cadena mexicana de tiendas de mascotas +KOTA fue afectada por una crisis generada a partir de que un usuario de YouTube difundió una serie de videos en los cuales empleados de una sucursal maltrataban a varios animales. Las imágenes se viralizaron en cuestión de horas y los medios de comunicación también contribuyeron a darles mayor visibilidad. Incluso se organizaron manifestaciones en la puerta de algunas sucursales, con cientos de personas con pancartas en contra de +KOTA, cuyas imágenes también se difundieron ampliamente en Twitter y otras redes sociales con el hashtag #MaskotaMal-

trataAnimales. Asimismo, una petición publicada en change.org exigiendo a +KOTA que despidiera de inmediato a los empleados que maltrataron a los animales reunió 158.881 firmas.

Pocas horas después de la difusión de los videos, la empresa emitió un comunicado en el que afirmó rechazar toda acción causante de daño a los animales y manifestó que verificaría la identidad de los empleados que aparecen en los videos para luego tomar las medidas correspondientes, a los cuales decidió demandar penalmente. Además, el presidente del Consejo de Administración, Murry Tawil, comentó en una entrevista con CNNExpansión cuál era el estado de los animales maltratados y afirmó que la empresa reforzaría su proceso de reclutamiento de empleados.

Sin embargo, la crisis no acabó allí, ya que un mes después apareció Christian Armando Moreno, uno de los empleados afectados, quien difundió un video en el cual pidió disculpas por su comportamiento, aunque denunció que los animales vivían en condiciones inadecuadas y que ni él ni sus compañeros habían sido capacitados para ejercer su labor. “Los trabajadores de ahí no éramos zootecnistas ni tampoco veterinarios, no teníamos la capacitación al 100% de cómo cuidar a un animal”, afirmó. Así, la marca volvió a entrar en el centro del cuestionamiento de los usuarios digitales. Las medidas tomadas por +KOTA para atenuar el impacto de la crisis no fueron suficientes al no prever que uno de los empleados acusados pasaría paradójicamente a acusar a la empresa.

Otro de los casos de crisis más citados cuya causa fue un consumidor insatisfecho ocurrió en Perú. El 27 de enero de 2015, una persona llamada Carlos Navea pidió una pizza a una sucursal de Domino's en la ciudad de Lima. Cuando comenzó a comerla con su familia, descubrió una cucaracha en medio del queso. Llamó a la sucursal para pedir que le devolvieran el dinero, pero los encargados del local se negaron y, según su testimonio posterior, lo trataron de mala manera. Navea publicó la foto de la cucaracha en la pizza en sus cuentas de Facebook y Twitter y, en pocas horas, se viralizó. En las redes sociales se multiplicaron los comentarios contra la empresa, que se vio obligada a emitir un comunicado en el cual, en lugar de pedir una disculpa auténtica y explicar lo sucedido, afirmó que se trató de “una serie de malinterpretaciones respecto a nuestra política de atención al cliente”.

El resultado de este comunicado empeoró la situación. Las críticas de los usuarios digitales se acrecentaron, los medios de comunicación tradicionales comenzaron a cubrir la noticia y organismos públicos de Lima clausuraron varios locales de Domino's al comprobar que no se cumplían condiciones mínimas de higiene. La crisis fue tal que, el 2 de febrero (seis días después del incidente denunciado por Navea), la empresa anunció el cierre de todos sus locales. Una sola foto difundida por un anónimo cliente insatisfecho había sido la causa de un grave daño a la reputación de la marca Domino's, que solo volvió a reabrir el primero de sus locales en agosto de 2016, en el cual decidió implementar el programa Domino's Theatre, una política de cocina a puertas abiertas para demostrar que (ahora sí) cumpliría con las normas de higiene y sanidad en la preparación de sus productos.

Que un consumidor cause una crisis no es un hecho novedoso; es una situación en cierto modo previsible, ya que es casi imposible conseguir que una marca logre la satisfacción total de todos los clientes. Lo relevante es que, en el contexto actual, las consecuencias pueden llegar a ser mucho peores que en el pasado. Difícilmente la reputación de la marca Domino's se hubiera visto tan afectada de no haber tenido el cliente la idea de publicar la foto en las redes sociales. Por su parte, la empresa también cometió varios errores durante la gestión de la crisis. Tardó en reaccionar y no hizo lo principal en estos casos: asumir la responsabilidad, pedir disculpas e iniciar una investigación pública para demostrar su voluntad de enmendar el error.

Estas acciones son vitales para reducir el impacto de una crisis, como lo demuestra un caso similar

ocurrido en enero de 2020 en Buenos Aires, Argentina. Mercedes Conde fue a cenar al restaurante Green Eat, encontró una rana muerta en su ensalada y publicó una foto en Twitter, que tuvo amplia repercusión en la Red y los medios de comunicación tradicionales. Green Eat sufrió una merma de sus ingresos en los días posteriores al incidente; sin embargo, no cometió los errores de Domino's y gestionó mejor la crisis. Reaccionó rápido, cerró temporalmente el local donde ocurrió el incidente y emitió un comunicado claro en el cual asume la responsabilidad y manifiesta que está colaborando con las autoridades en la investigación. "Estamos colaborando con las autoridades en la investigación del tema, revisando todas y cada una de las posibilidades que pudieron provocarlo y también en contacto con la familia", dice el comunicado en su párrafo final, que demuestra que Green Eat supo entender cómo reaccionar para evitar un problema mayor. La crisis ya se había originado; ahora debían tratar de que afecte lo menos posible a la marca. Gracias a una buena gestión, y más allá del ocasional impacto negativo que tuvo para su reputación, las consecuencias de la crisis no fueron tan grandes como en el caso Domino's y lentamente pudo recuperar el nivel de ventas sin cerrar las operaciones en forma definitiva.

## **2- Crisis Originadas por Representantes de la Marca**

Son aquellas crisis provocadas por el accionar de directivos u otros integrantes de una organización que, con sus acciones o declaraciones, afectan gravemente a la reputación de las marcas.

Esto no es algo novedoso, ya que existen diversos ejemplos de CEOs u otros directivos que, en ejercicio de su rol, han cometido errores que causaron crisis de reputación. Acaso uno de los más comentados de los últimos años haya sido el de Tony Hayward, CEO de British Petroleum. El 20 de mayo de 2010 explotó una plataforma de esta empresa situada en el Golfo de México, a 64 kilómetros de la costa del estado de Louisiana, EE.UU. Tras el incidente, que causó la muerte de 11 personas y es considerado uno de los peores accidentes medioambientales de la historia, Hayward declaró en una rueda de prensa realizada el 27 de mayo de 2010: "Lo primero que les diría a las personas que sufren las consecuencias del derrame es que lo sentimos profundamente. Lamentamos el gran trastorno que está ocasionando en sus vidas. No hay nadie que quiera que esto llegue a su fin más que yo. Yo también quiero volver a tener una vida". Los medios de comunicación y la opinión pública global reaccionaron con dureza ante ésta y otras frases por la falta de sensibilidad demostrada por Hayward, lo cual terminó afectando también a la reputación de British Petroleum.

Hayward cometió un error en ejercicio de sus funciones. Era el CEO y tenía que ser el portavoz de British Petroleum ante una situación de tamaño magnitud. El nuevo fenómeno, ahora, es que surgen nuevas crisis causadas por los directivos u otros empleados en situaciones en las cuales no están representando directamente a una marca. Es decir, cuando hacen algo o se manifiestan en forma personal.

En algunos casos, estas crisis nacen y se desarrollan enteramente en el entorno virtual. Un ejemplo fue lo que ocurrió en Argentina el 20 de agosto de 2018, cuando falleció María Isabel "Chicha" Chorobik de Mariani, una de las fundadoras del organismo de derechos humanos Asociación Abuelas de Plaza de Mayo. "Una menos" escribió la usuaria de Twitter Mariela Dallochio (@mariedallochio) al comentar la noticia y, lo que era un tuit hecho a título personal por alguien desconocido, con un puñado de seguidores, fue el comienzo de una grave crisis de reputación para Megatlon, una de las principales cadenas de gimnasios de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores, de la cual Dallochio era gerenta de Administración y Finanzas

Si bien no se identificaba como directiva de Megatlon en su cuenta de Twitter, otro usuario anónimo



difundió esta información cuando el tuit comenzó a viralizarse. En cuestión de horas, miles de personas criticaban abiertamente en las redes sociales no sólo a Dallocchio sino también a Megatlon, acusándola de emplear a personas con valores negativos que se burlaban de la muerte de alguien. Asimismo, varios medios de comunicación cubrieron la noticia y contribuyeron a su mayor difusión entre otras personas que no eran usuarios de Twitter.

La empresa reaccionó rápido, manifestando una postura radicalmente opuesta a la de Dallocchio. Lo hizo primero a través de su cuenta oficial de Twitter, con un breve comunicado: “Lamentamos el fallecimiento de Chicha Mariani, fundadora de Abuelas de Plaza de Mayo, luchadora por los derechos humanos y repudiamos el tweet de una de nuestras colaboradoras. Sus palabras no representan en lo más mínimo nuestro sentimiento y pesar”. Fue un buen primer paso para adoptar una postura proactiva de resolución de la crisis, utilizando la misma plataforma en la cual se había originado el problema. Su tuit tuvo 591 respuestas, fue marcado con el botón de “me gusta” por 5.900 usuarios y fue retuiteado 1.500 veces.

A partir de ese primer tuit, Megatlon continuó informando por esa vía la evolución del tema y además realizó una serie de acciones que ayudaron a reducir el impacto de la crisis sustancialmente, como invitaciones a representantes de Abuelas de Plaza de Mayo para que brinden charlas para todos los empleados acerca de su actividad. A su vez, Dallocchio también pidió disculpas públicas. El daño ya estaba hecho y Megatlon había visto su marca asociada a una temática que difícilmente hubieran previsto sus encargados de Marketing alguna vez. Su gestión proactiva del problema logró atenuar el impacto.

En otros casos, las crisis no tienen como causa la repercusión de las opiniones sino las acciones de la vida privada de los representantes de una marca. Un ejemplo es lo que le ocurrió a Gasco, empresa chilena dedicada a la distribución de gas para uso doméstico e industrial.

El 5 de febrero de 2019, Matías Pérez Cruz, presidente de Gasco, se encontraba con su familia en una de sus propiedades a orillas del lago Ranco, al sur de Chile. Al ver a tres mujeres sentadas en el césped entre la orilla del lago y su casa, Pérez Cruz se acercó y les pidió que se fueran a otra parte, acusándolas de ocupar parte de su propiedad privada. Las mujeres se negaron, una de ellas -Claudia Ovando, académica de la Universidad Católica Silva Henríquez- comenzó a filmar lo que ocurría con su teléfono móvil y el empresario se enojó y se lo arrebató de mala manera.

Ovando subió la grabación a su perfil en Facebook y en pocas horas el video se viralizó, fue replicado en YouTube y en varios portales de noticias chilenos, alcanzando más de un millón de reproducciones. Ese día, además, tres de los diez trending topics (los temas más populares) de Twitter en Chile eran críticas directas a Gasco (#Gasco, #NoCompresGasco, y #YoNoComproGasco). En la página de Facebook de Gasco y en su perfil en Instagram, se multiplicaron las críticas, con varios usuarios afirmando que no volverían a comprar sus productos.

Las disculpas de Pérez Cruz llegaron tarde, recién tres días después, y sonaron algo forzadas, al incluir frases como “La conversación que se ha hecho pública a través de las redes sociales, no es completa y además fue producto de diversas situaciones delicadas en el acceso a mi propiedad desde el lago, ocurridas con anterioridad, aunque repetitivas” y “Hago reserva de mis facultades para estudiar el tema de fondo desde un punto de vista legal, tanto respecto de mi derecho de dominio como al respeto a mi persona”. Su reacción no aplacó a los usuarios de las redes sociales que continuaron atacándolo a él y a Gasco. Ocurrió que, además, ni siquiera su argumento para echar a las tres mujeres era correcto: un informe del Ministerio de Bienes Nacionales publicado luego del incidente precisó que el

césped donde se sentaron era un espacio público.

Al igual que en el caso de Dallochio y Megatlon, una situación originada por una cuestión privada tuvo consecuencias en la reputación de la marca, ya que miles de usuarios manifestaron su repudio no sólo a Pérez Cruz, sino también a Gasco.

### ***Recomendaciones para Cuidar la Reputación Online***

Vale señalar que, en todos los casos mencionados, el problema reputacional para las marcas nunca desaparece por completo: los comentarios de los usuarios indignados siguen online, a disposición de quien quiera verlos, al igual que una vasta cobertura de ambos incidentes en diversos portales de noticias y otros sitios web.

Asimismo, los casos analizados demuestran que las marcas no pueden evitar tener una presencia online. Aun optando por no desarrollar un sitio web propio y perfiles en redes sociales, seguramente alguien hablará de ellas, para bien o para mal. Por eso, las marcas son más vulnerables que nunca ante el *peer*, este nuevo consumidor más poderoso y exigente, y no pueden darse el lujo de despreciar el entorno virtual. Por el contrario, se ven ante la obligación de responder rápida y eficientemente y a prepararse para diversos tipos de crisis que, en un mundo sin Internet, sólo sufrirían en ocasiones excepcionales. Todo lo que se publica online deja una huella y no se puede borrar completamente. Por ejemplo, el tuit de Mariela Dallochio que causó la crisis de Megatlon no está más en su perfil, pero su imagen, capturada y difundida por miles de otros usuarios, permanece online y se puede encontrar mediante cualquier buscador. De más está explicar que, cuando la crisis es provocada por un contenido difundido por un cliente insatisfecho, es aún más difícil de ocultar.

Ante este panorama, no sólo es recomendable responder a tiempo para evitar una crisis mayor, sino que todo responsable de Marketing debería asumir que es una responsabilidad esencial de su actividad.

Así llegamos a una era de “hipertransparencia”, como afirma Arébalos (2015): “Estamos frente a tres fenómenos que se relacionan y potencian entre sí: el hecho de que la tecnología actual pone de relieve acontecimientos que en otros tiempos hubieran quedado en el anonimato; la exposición y la fragilidad de las marcas en este contexto y la responsabilidad crucial de los CEO de convertirse en el oído de la compañía para lograr un eficaz manejo de su reputación” (p. 162).

Esta nueva era obliga a las marcas no sólo a ser transparentes, sino honestas y auténticas. Cualquier signo de falsedad es inmediatamente criticado, especialmente cuando se utilizan causas que sensibilizan a buena parte de la opinión pública.

La obligación de ser transparente, no mentir y mantener un vínculo de confianza con los consumidores se relaciona directamente con entender que la reputación de una marca hoy está fuera de su control y en manos de sus clientes y demás públicos. Por eso es necesario monitorear constantemente lo que se dice de ella y asumir la tarea de conversar e interactuar con los públicos.

La mejor manera de evitar una crisis es la prevención y comienza con la creación de una presencia online sólida, con un sitio web, un blog y perfiles en redes sociales para crear contenido positivo de una marca y trabajar en su posicionamiento en buscadores. También es conveniente invertir en publicidad y *posts* patrocinados en redes para alcanzar a una mayor audiencia. Sin embargo, más allá de asumir la importancia de estos recursos digitales, es clave que las marcas comprendan el cambio cultural que implica su uso. Cualquiera puede perfiles propios en las redes sociales, pero no todas parecen entender cuál es la lógica de estas plataformas, muy diferente a la de los medios de comunicación tradicionales. En el entorno digital, clientes y consumidores están en una situación de igualdad; por eso, escuchar a la audiencia y responder a sus demandas es más importante que antes.

Otro aspecto a considerar es planificar en forma estratégica el relacionamiento con medios de comunicación, blogueros y otros líderes de opinión de la industria o sector de cada marca, ya que la publicación de notas y artículos de tono positivo por parte de terceros también contribuye a mejorar la reputación online.

Por último, es recomendable la revisión y corrección de la información de la marca en Wikipedia, una de los sitios web más visitados del mundo, cuyos contenidos son enteramente producidos y editados por los usuarios digitales. Los responsables de Marketing podrían contribuir a la producción de artículos sobre la marca a la que representan y sus líderes y también estar alertas ante la posibilidad de información falsa o errónea que pueda afectar a la reputación.

Sin dudas las empresas más grandes cuentan con una mayor cantidad de recursos para contratar software de avanzada para hacer *social listening* (estar atento a lo que se dice de una marca y todo lo que la rodea) y fortalecer vínculos con los usuarios digitales. De todos modos, aun organizaciones más pequeñas y con presupuestos de Marketing mínimos pueden acceder a recursos disponibles en forma gratuita para escuchar qué se dice (o no) de su marca y todo lo que la rodea: desde la activación de Alertas de Google o el uso de herramientas como Free Review Monitoring, existe una gran variedad de opciones para monitorear el entorno digital.

### **Conclusiones**

Una de las principales conclusiones que podemos extraer de todos los casos citados previamente es que cuidar la reputación de una marca no es sólo responsabilidad del área de Marketing, sino una obligación que abarca a todos los miembros de una organización, desde sus más altos directivos hasta cualquier empleado.

Cualquiera puede ser el causante de una crisis. En todo caso, sí creemos que un jefe o encargado de Marketing puede ser el principal impulsor y ejecutor de un plan integral para concientizar sobre los riesgos que existen y así evitar potenciales crisis. Asimismo, es importante destacar el papel que deben cumplir los líderes de una organización ya que, por su mayor responsabilidad a la hora de tomar decisiones, deben ser los principales promotores del desarrollo de políticas y herramientas para cuidar la reputación de una marca.

Entonces, podemos concluir en que una de las mayores necesidades que tienen las organizaciones hoy pasa por hacer entender a todos sus miembros que cualquier cosa que digan o hagan, online u offline, puede perjudicar a la marca que representan. Y esto incluye no solo aquellas situaciones en las cuales están representando efectivamente a esa marca. En otro tipo de contextos, en los cuales pueden estar hablando a título personal, realizando alguna actividad extralaboral o expresándose a través de sus perfiles personales en las redes sociales (sin vinculación alguna a los de la empresa en la que trabajan), los directivos y empleados de una organización pueden provocar graves crisis de reputación de marca, voluntaria o involuntariamente.

Otra conclusión se relaciona con la necesidad de mayor capacitación para prevenir crisis. Tras el surgimiento de más casos como los mencionados en este artículo, en América Latina, al igual que en otras regiones del mundo, comienza a ser habitual ver empresas que capacitan a sus miembros acerca de estos temas.

No todas las personas entienden la lógica de las redes sociales y las plataformas digitales en general. Entonces, es natural que necesiten ser entrenadas y concientizadas para que entiendan que todo aquello que hacen y dicen puede tener hoy más que nunca consecuencias impensadas tanto para ellos en forma personal como para la reputación de las marcas a las que representan.

La solución, desde ya, no pasa por prohibirle a nadie tener perfiles en redes sociales. Por el contrario,

una buena práctica para cualquier marca es ayudar a que todos los que la representan desarrollen una presencia online sólida y que conozcan los riesgos de caer en comentarios despectivos o polémicos. La creación de manuales y guías con recomendaciones para el uso de redes sociales y aplicaciones de comunicación es un recurso de enorme utilidad para evitar potenciales crisis.

El aumento en la cantidad de casos similares a los comentados en este trabajo seguramente llevará a que más organizaciones implementen este tipo de capacitaciones y desarrollen sus propios manuales, protocolos y normativas para que distintos miembros adquieran una mayor conciencia de los riesgos del entorno digital.

Una posible solución para prevenir este tipo de crisis pasa entonces por desarrollar:

- a) marcas más abiertas y transparentes,
- b) representadas por personas capacitadas, que sepan cómo comportarse y manifestarse,
- c) con líderes que asuman el problema de la reputación no como un problema del área de Marketing sino como una cuestión central y que sepan adoptar las medidas necesarias para prevenir crisis.

Todo esto no implica que una marca no pueda sufrir problemas de reputación en algún momento. Sin embargo, es indudable que las que estén mejor preparadas serán capaces de atenuar y minimizar el impacto de una crisis, mientras que aquellas que no hayan advertido los riesgos del entorno digital seguirán sufriendo las consecuencias.

### **Bibliografía**

Alonso, G., Arébalos, A. (2009). *La revolución horizontal*. Buenos Aires: Ediciones B.

Arébalos, A. (2015). *Reputación en la era del control social*. Buenos Aires: Urano.

Barredo Ibáñez, D. (2013). La crisis de credibilidad de la gestión institucional: hacia la generación de confianza en la era del ciberespacio. *Chasqui*, 123, pp. 41-47. Recuperado de <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i123.53>

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección libros de la Empresa.

Fombrun, C, Low, J. (2011). The real value of reputation. *Communication World*, November-December 2011, pp. 18-22.

García, C., Nuñez, R., Salas, N., Suanya, O. (2013). *El cliente social*. Barcelona: Profit Editorial.

Schmidt, O., Chase, D. Communicating inside and out (2013). *Communication World*, December 2013, pp. 14-18.

Van Peborgh, E. (2010). *Odisea 2.0*. Buenos Aires: La Crujía.

Zuccherino, S. (2016). *Social Media Marketing*. Buenos Aires: Temas.

## ***Propuesta de Valor del Departamento de Desarrollo Social del Ayuntamiento de Rioverde .***

Value Proposal of the Department of Social Development of the Rioverde City Council

José Adrián Nájera Saldaña <sup>1</sup>

Jans0018@hotmail.com

Balderas Huerta María Edith <sup>1</sup>

edithbalderas@hotmail.com

Gómez Sánchez David <sup>2</sup>

david.gomez@uaslp.mx

Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media

Mesa propuesta: 7. Marketing y comercialización

Buenos Aires, Argentina

29 Y 30 de Octubre 2020

---

<sup>1</sup> Tecnológico Nacional de México/ ITS de Rioverde

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de San Luis Potosí

## **Resumen.**

El objetivo del estudio fue evaluar la importancia de los usuarios hacia los atributos de los servicios del Departamento de Desarrollo Social del H. Ayuntamiento de Rioverde, en el estado de San Luis Potosí, México; así como la generación de una propuesta de valor de los servicios. Las muestras estuvieron compuestas por 196 encuestas de usuarios radicados en Rioverde, con un error de muestreo del 7%, y un nivel de confianza del 95%. El tipo de estudio fue cuantitativo, descriptivo, y transversal simple. Se utilizó la técnica de encuesta y se empleó el instrumento de medición servqual propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry, que en su forma básica incluye 22 reactivos correspondientes a cinco dimensiones de calidad del servicio, así como el modelo de Análisis Importancia – Desempeño (IPA) propuesto por Martilla y James. Los principales resultados muestran que se tienen 3 ítems en el cuadrante “concentrarse aquí”, con los que se genera una propuesta para incrementar el valor percibido por los usuarios.

## **PALABRAS CLAVE:**

Propuesta de valor, Análisis Importancia – Desempeño, Organismo pública.

## **ABSTRACT.**

The objective of the study was to evaluate the importance of users towards the attributes of the services of the Department of Social Development of the H. Ayuntamiento de Rioverde, in the state of San Luis Potosí, Mexico; as well as the generation of a value proposition for services. The samples were made up of 196 user surveys based in Rioverde, with a sampling error of 7% and a confidence level of 95%. The type of study was quantitative, descriptive, and simple cross-sectional. The survey technique was used and the servqual measurement instrument proposed by Parasuraman, Zeithaml and Berry was used, which in its basic form includes 22 items corresponding to five dimensions of service quality, as well as the Importance - Performance Analysis (IPA) model. ) proposed by Martilla and James. The main results show that there are 3 items in the “focus here” quadrant, with which a proposal is generated to increase the value perceived by users.

## **KEY WORDS:**

Value proposal, Importance – Performance Analysis, Public organization.

## **Introducción.**

La administración pública mexicana debe ser concebida con un marcado perfil proclive a la adaptación, mediante reformas, modernización e innovaciones al interior de su funcionamiento administrativo. Esto permite afirmar que la evolución de la administración pública ha sido un proceso histórico perfectible, un aparato administrativo que se mejora de manera permanente: continúa su progreso administrativo inacabado, a veces radical, como la privatización de empresas públicas, otras de manera ocasional y parcial por la carencia entonces de un servicio civil de carrera (Sánchez, 2009).

Hoy en día, las tendencias que caracterizan desarrollo de la administración pública son explicables en razón de los cambios en la sociedad, el mercado, el Estado, la vida comunitaria y la acción organizada de los ciudadanos y las tendencias que la caracterizan forman parte del contexto de la globalidad, el cual modifica su actividad en la sociedad, obliga a rediseñar sus procesos, reordena el vínculo entre

políticos y administradores públicos, originando la revisión de sus capacidades de dirección e implementación. (Uvalle, 2009)

Las instituciones tienen como funciones reducir la incertidumbre ambiental, resolver los conflictos, estabilizar y equilibrar los intereses de los agentes económicos y actores políticos, dar continuidad a los proyectos, inducir a las personas a organizar sus actividades, entre otras (Vargas, 2005), y que en un entorno globalizado y de intercambio constante entre los agentes de un mercado donde el discurso de competitividad ha sido adoptado en todo el mundo, porque la apertura económica ha significado nuevas oportunidades de crecimiento, pero también de una mayor competencia (Buendía, 2013), deben evolucionar hacia modelos más flexibles y conscientes de las necesidades del entorno.

La Administración Pública abordó su modernización adoptando, al menos aparentemente, el paradigma de la “*Nueva Gestión Pública*”, siendo la “*Gestión de Calidad*” una de sus principales estrategias a partir de una orientación de la organización administrativa hacia aspectos tales como la eficacia y la eficiencia (Ruíz y Cuellar, 2013), las instituciones del sector público, tanto en el ámbito federal, como en el estatal y municipal, tienen que iniciar la tarea de responder con más agilidad, flexibilidad, y rapidez a los usuarios del servicio público, que exigen cada vez más calidad en el servicio (Quiroga, 2008 citado en Coronado, 2012).

En el marco del proceso evolutivo, la administración pública y la Nueva Gestión Pública, han tenido un importante auge en las tres últimas décadas tanto en el plano académico como en el campo de la práctica de los procesos gubernativos (De la Garza, Yllán, y Barredo, 2018), en su caso, a partir de 1980, las iniciativas “modernizadoras” en la administración pública mexicana, enfáticamente impulsadas por recomendaciones de los organismos internacionales, se centraron en la disminución del tamaño del estado, sin considerar las pérdidas en su capacidad de responder con oportunidad y suficiencia a las necesidades y demandas de la ciudadanía (Castelazo, 2009).

Además, Arellano (2002) citado en Pliscoff-Varas, (2017) menciona que esta “*Nueva Gestión Pública*” (NGP) es en realidad una propuesta que se explica a la luz de las consecuencias de la evolución y crisis de las formas específicas de accionar de la administración pública y su relación con el sistema político, se busca un estado más eficiente y cercano a las necesidades de los usuarios vistos como clientes en búsqueda de mejor atención.

El departamento de Desarrollo Social del H. Ayuntamiento de Rioverde, en el estado de San Luis Potosí, México, tiene como objetivo llevar a cabo los planes y programas de Desarrollo Social de los diversos sectores del Municipio, en coordinación con las dependencias municipales, Gobierno Estatal y Federal, aplicando los recursos hacia el desarrollo de proyectos productivos, obras comunitarias de bienestar social y de infraestructura, así como de superación de pobreza en zonas rurales y colonias conurbadas de alta marginación (Administración municipal, 2010) a través de los programas: de vivienda, Hábitat y de rescate de espacios públicos, entre otros servicios.

La presente investigación fue realizada con el objetivo de diseñar una propuesta de valor a partir de la importancia de los atributos de los servicios prestados por el departamento de Desarrollo Social del municipio de Rioverde, en el estado de San Luis Potosí, México.

### **Objetivos.**

1. Conocer la importancia a los atributos que tienen los usuarios respecto al servicio prestado por el departamento de Desarrollo Social.

2. Generación de la propuesta de valor del servicio prestado por el departamento de Desarrollo Social.

### ***Justificación.***

Las evaluaciones del servicio prestado por una empresa no se realizan solo al momento de la entrega, sino también en todo el proceso de realización de este (De la Hoz, 2014), en la perspectiva clásica del marketing de transacción, afirman Hingley y Lindgreen (2002) citados en Cavazos y Giuliani (2008), que los compradores tienden a considerarse como actores que buscan soluciones a una necesidad genérica, en cambio, en el marketing de relación los vendedores tienen que desarrollar una oferta única porque se considera que los compradores quieren satisfacer una necesidad particular.

Ahora bien, el cumplimiento de este servicio tiene muchas deficiencias en las instituciones del sector público, tanto en el ámbito federal, como en el estatal y municipal, tienen que iniciar la tarea de responder con más agilidad, flexibilidad, y rapidez a los usuarios del servicio público, que exigen cada vez más calidad en el servicio (Quiroga, 2008 citado en Coronado, 2012).

Para competir con efectividad en la presente economía mundial, las compañías deben desarrollar e instrumentar estrategias logísticas que las hagan diferentes de sus competidores nacionales e internacionales; esto es, la empresa debe ser un productor con bajos costos o dar a los clientes un alto valor en términos de calidad del producto, distribución adecuada y apoyo al cliente (Christopher, 2006, citado en Villarreal, 2012).

La estrecha conexión entre ventaja competitiva y rentabilidad significa que la búsqueda de una ventaja competitiva permanentemente siempre tiene un papel preponderante en la planeación de la estrategia (Thompson, Gamble y Peteraf, 2012), por ende, el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción de expectativas entre el cliente y la organización, para ello se vale de interacción y retroalimentación entre personas, en todas las etapas del proceso del servicio, el objetivo básico es mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio de la organización (Duque, 2005).

Las empresas, tanto de sector público como privado buscan en la actualidad la competitividad, en general, las organizaciones, enfatizan un alto retorno de las inversiones, incrementar la riqueza. El gobierno aumenta el Retorno de la Inversión (ROI) a través de la mejora de la recaudación de impuestos y tasas de licencia, y la eficiencia de costos (Osborne y Gaebler, 1993). Por otro lado, el sector privado aumenta las ganancias a través de la venta cruzada y la venta de productos, y mejora la lealtad del cliente. En un lado más suave, ambos sectores enfatizan la importancia de la satisfacción del cliente (Wong, Hideki, y George, 2011), la calidad en los servicios en favor a la mejora continua, la competitividad y la adquisición de ventaja competitiva sobre otras organizaciones.

El alto nivel de rivalidad competitiva, implica que las empresas deben buscar formas novedosas para crear valor a sus clientes, requieren desarrollar nuevas capacidades (Molina, Medina, Armenteros, González y Martínez, 2016), y para lograr la ventaja competitiva a partir de una propuesta de valor, menciona Ulrich, (2005) que los expertos deben conocer las realidades externas del negocio, identificar a sus stakeholders y conocer las necesidades y requerimientos que tiene cada uno respecto de su trabajo (producto o servicio), y agregar valor intangible a la organización, que tiene que ver con la generación de capacidades (habilidades, aptitudes y experiencias colectivas) y contar con las competencias que hagan efectiva la propuesta de valor.



## **Marco teórico.**

A continuación se revisan algunas de las teorías que fundamentan la presente investigación, con el ajuste de los modelos a las mismas.

Considerando que las organizaciones, son entes que tienen intercambios con el ambiente, de manera constante, con ello brindan beneficios y captan beneficios, como menciona Bertalanffy (1928) citado en Velásquez, (2000) en la teoría general de sistemas en la que establece que los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía. De la misma forma en que se plantea la TGS, la teoría de ecología poblacional sustenta la presente, al considerar que los recursos del entorno son limitados y se distribuyen en forma de nichos, de manera que solo sobrevivirán las organizaciones capaces de adaptarse a ellos (Malthus, s.f.; Aldrich y Pfeffer, (1976); Hannan y Freeman (1977); Carroll (1984), Redcliffe (1998), Fernández (1999) y Garcilazo (2011).

Por otra parte, la teoría de los recursos y capacidades, plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como las diferentes características de las mismas que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (Schumpeter, (1959); Penrose, (1959); Andrews, (1971); Wernerfelt, (1984); Barney, (1991); Peteraf, (1993) y Fong, Flores, y Cardoza, (2017).

Con un enfoque contemporáneo y de negocios, la teoría estructural de la competitividad, misma que bajo la teoría estructural de la competencia, recoge aquellos modelos explicativos de la competitividad de los territorios en los que se considera la interacción de una cantidad elevada de factores. Esta teoría parte de la existencia de ventajas absolutas entre países frente a la teoría neoclásica del comercio internacional apoyada en las ventajas comparativas, estos aportes de Porter (1980), Canals (1991), y Alonso (1992) citados en Buendía, (2013), son considerados como sustento para la presente al ser los fundamentos teóricos de la competitividad y la formación de las estructuras competitivas en los países.

Por otro lado, el concepto de marketing es definido por Felton (1959) citado en Kohli y Jawoieski, (1990), como un estado mental corporativo que insiste en la integración y coordinación de todas las funciones de marketing que, a su vez, se combinan con todas las demás funciones corporativas, con el propósito básico de producir ganancias corporativas máximas de largo alcance.

Entonces el aporte de Kotler y Armstrong, (2007), en el enfoque de marketing propuesto, se plantea que el éxito de las organizaciones radica en su capacidad de responder a las necesidades del mercado, mismo que descansa por una parte en la teoría de la decisión en la que Lewis (1973) citado en Céspedes, (2009) menciona que es un área interdisciplinaria de estudio, relacionada con diversas ramas de la ciencia, como la administración, economía y psicología (basados en perspectivas cognitivo – conductuales), que concierne a la forma y al estudio del comportamiento y los fenómenos psíquicos de aquellos que toman las decisiones (reales o ficticios; en este caso de compra, lealtad, compromiso, entre otras), así como las condiciones por las que deben ser tomadas las decisiones; y por otro lado, también respaldado el enfoque en la teoría prospectiva, Kahneman y Tversky (1993) citados en Pascale y Pascale, (2007) apuntan que permite describir como las personas toman sus decisiones en situaciones donde deben decidir entre alternativas que involucran riesgo, por ejemplo decisiones financieras. Describe cómo los individuos evalúan las potenciales pérdidas y ganancias.

A lo antes mencionado, se suman la teoría del estado de las expectativas (Berger, 1974; Fisk, Norman y Zelditch, 1998; Correll y Ridgeway, 2003) que explica la formación de estado de interacción y puede explicar cómo se desarrollan estas estructuras tanto en grupos de iguales sociales como en grupos donde las personas difieren en formas socialmente significativas, y que al tratarse de la solución de problemas, atención a necesidades y deseos de los clientes a través de propuestas que le sumen valor, es indispensable comprender como se crean las expectativas de los mismos hacia la empresa, la marca, el producto o servicio. Asimismo, Ramos, Unda, Pantoja, (2016) formulan una teoría desagregada de la anterior, la teoría de la confirmación – desconfirmación de las expectativas, que se basa en tres variables fundamentales: las expectativas, el desempeño del producto o servicio y la desconfirmación de las expectativas que se produce a consecuencia de la experiencia del producto.

Además, la teoría de la ventaja absoluta, plantea que cada país debería especializarse únicamente en la producción de aquellas mercancías en las que gozara de condiciones naturales que le predeterminaran una ventaja absoluta, es decir, donde tuviera un coste medio de producción inferior al de los demás países (Smith, 1776 citado en Garcés, 2015) y según lo mencionado por Buendía, (2013), la prosperidad nacional (también empresarial) no se hereda, sino que es creada por las oportunidades que brinda un país a sus empresas, porque son las únicas responsables de crear ventaja competitiva a través de actos de innovación.

### ***Marco referencial.***

A continuación se describen investigaciones similares a la presente, de ámbitos: nacional y local.

En el ámbito nacional, Andrade y Morales (2007), realizaron una investigación en donde tuvieron como objetivo analizar la oferta o propuesta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida, en la que lograron determinar que los atributos de la oferta de valor son la rapidez y la calidad de los productos, en segundo término, la calidad del servicio. Concluyen que la propuesta de valor resulta positiva para lograr diferenciación y lograr un posicionamiento deseado en el mercado. Molina, Medina, Armenteros, González, y Martínez, (2016) mencionan que las empresas enfrentan una competencia creciente, dada por la creciente globalización y el cambio tecnológico; en tanto que los consumidores son cada vez más educados y exigentes, por ello el principal reto es determinar las expectativas del cliente, así como los atributos que presentan saliencia para sí, en ese sentido.

En el ámbito internacional, la investigación “Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del Estado Mérida, Venezuela” de Morillo y Morillo (2016), se estudió la relación entre ambos constructos en los servicios de alojamientos turísticos del estado Mérida, a los fines de apuntalar la calidad del servicio y el retorno del turista, siguió un diseño no experimental, de campo, con un tipo de estudio analítico, en el que se usa la escala de calidad del servicio (Servqual), y a través de un muestreo aleatorio estratificado en una población de 346 alojamientos turísticos situados en el estado Mérida. Se calculó una muestra de 186 establecimientos donde se encuestaron 400 y 397 usuarios, durante las temporadas de turismo alta y baja respectivamente. Se halló dependencia, asociación positiva, entre ambos constructos; también se constató que la satisfacción del usuario y la categoría del establecimiento inciden en la calidad percibida por el mismo, y no la temporada de turismo, por lo que ambos conceptos no pueden ser considerados sinónimos o equivalentes. Por tanto, una forma de incidir en la satisfacción del usuario es elevando la calidad del servicio y viceversa.

### ***Marco conceptual.***

La propuesta de valor constituye un puente entre la oferta y la demanda, donde la oferta pone a dis-

posición del mercado productos, servicios y propuestas que considera valiosos, mientras la demanda, y en particular un grupo meta, los conocerá, considerará y utilizará en la medida que respondan a sus necesidades y expectativas (Medina, 2012).

Es importante enfatizar que, dada la orientación al mercado, que es la generación de inteligencia de mercado en toda la organización relacionada con las necesidades actuales y futuras de los clientes, la difusión de la inteligencia en todos los departamentos y la capacidad de respuesta de toda la organización (Kohli y Jawooski, 1990), las organizaciones del siglo XXI enfatizan cada vez más la importancia que tiene el cliente en la proyección de su negocio. Las empresas guían su atención hacia las necesidades y expectativas del cliente y cómo satisfacerlas (Pérez, 2006).

Para ello, es necesario el diseño de una propuesta que agregue valor al cliente haciendo uso razonado de análisis matemáticos, estadística y procesos de segmentación de mercado en términos geográficos, demográficos y actitudinales para vincularlos a patrones de uso con aquellos grupos de personas donde las posibilidades de éxito comercial se maximizan al encontrar afinidad y relevancia entre los intereses de la demanda y las capacidades de la oferta (Bernués, 2015).

En concepto, la propuesta de valor es el conjunto de beneficios o valores que promete proporcionar a sus clientes para satisfacer sus necesidades (Kotler y Armstrong 2008), y una estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para brindar una mezcla única de valor (Porter, s.f., citado en Mejía, 2003).

Por otro lado, para Osterwalder y Pigneur (2010), una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dichos segmentos, los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, entre otros), o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, entre otros).

Asimismo, Broydrick (1996, p. 120) citado en Bernués (2015), menciona que la propuesta de valor es una estrategia empresarial que maximiza la demanda a través de configurar óptimamente la oferta. Selecciona y jerarquiza los elementos específicos de un producto o servicio que son más valorados por la demanda, haciéndolos asequibles y replicables según las capacidades de la empresa que los ofrece; y que representa el valor ofrecido a los clientes (Clark et al. 2012, citado en Pokorná, Pilar, Balcarová, y Sergeeva, (2015), hace explícita cómo está creando valor para sus clientes y ayuda a la empresa a diseñar los productos y servicios que desean sus clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La conceptualización realizada por Linares, Lebajo, Merino, Bilbao y Valor (2012) citados en Maqueda, (2015) resulta ser integradora, dado que plantea lo siguiente: el término propuesta de valor, se puede definir como el posicionamiento estratégico de una empresa en el mercado, se basa en tres pilares: qué voy a ser, qué voy a ofrecer y qué voy a hacer para conseguir que los clientes perciban lo que quiero transmitir.

Las propuestas de valor pueden ser cuantitativas, es decir, precio, velocidad del servicio, reducción de riesgos, entre otras, o cualitativas como diseño, experiencia del cliente, marca/status, entre otros. Osterwalder y Pigneur (2011) citados en Vásquez, (2016), mencionan los siguientes elementos entre los principales que pueden ayudar a crear valor para el cliente:

- **Novedad:** cuando una propuesta de valor satisface una necesidad hasta entonces inexistente que el cliente no la percibía porque no había ninguna oferta similar.

- **Mejora del rendimiento:** el aumento del rendimiento de un producto o servicio suele ser una forma de crear valor.
- **Personalización:** la adaptación de los productos y servicios a las necesidades de los clientes.
- **El trabajo hecho:** En algunos casos se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
- **Marca/status:** Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
- **Precio:** ofrecer un mismo producto por un precio menor es una práctica común para satisfacer segmentos del mercado que se rigen por el precio.
- **Reducción de costes:** otra forma de crear valor es permitir a los clientes reducir costes.
- **Reducir riesgos:** para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos y servicios.
- **Accesibilidad:** también se puede crear valor poniendo productos o servicios al alcance de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
- **Comodidad/utilidad:** facilitar las cosas también es una forma de crear valor.

Por otro lado, Mejía (2003) plantea el punto de partida para la construcción de la propuesta de valor para cada mercado son tres grandes preguntas:

1. ¿Cuáles son las motivaciones de compra del cliente y qué lo hace permanecer con una marca o con un proveedor de bienes o servicios determinado?
2. ¿Qué esperan los clientes de la institución como propuesta de valor?, ¿cómo perciben actualmente a la institución en su propuesta de valor?
3. ¿Qué tan importante es el tipo de relación, personalizada o masiva, que se disponga como parte de la propuesta de valor?

Además, menciona Vásquez, (2016) que es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, entonces empatando con esto, Osterwalder y Pigneur, (2010), señalan que la propuesta de valor será el factor por el que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente, a través del conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido la propuesta de valor, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes

En cuanto al servicio, según Stanton, Etzel, y Walker, (2007) son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, mientras que Lovelock y Wirtz (2009), afirman que los servicios son actividades

económicas que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables.

En los aportes de Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1985), afirman que las características fundamentales de los servicios: la intangibilidad, la no diferenciación entre producción y entrega, y la inseparabilidad de la producción y el consumo.

Ahora bien, la importancia que un usuario le asigna a cada atributo del servicio brindado por las empresas podría definirse como una medida del valor percibido o la importancia de los atributos del producto o servicio para un individuo (Chu y Choi, 2000), mientras que Yildiz, (2011) define la “importancia” como la evaluación de la importancia de esos servicios por parte de los usuarios.

El modelo utilizado para el análisis de la presente investigación es SERVQUAL, desarrollado por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1994) citado en Salazar y Cabrera (2016), consta de cinco dimensiones: Elementos tangibles (T): Apariencia de las instalaciones equipos, empleados y materiales de comunicación. Confiabilidad (RY): Habilidad de prestar el servicio prometido tal como se ha prometido con error cero. Capacidad de respuesta o velocidad de respuesta (R): El deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes de forma rápida y eficiente. Seguridad o garantía (A).- Conocimiento del servicio prestado, cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza al cliente. Empatía (E): Atención individualizada al cliente. La empatía es la conexión sólida entre dos personas. El modelo detecta 5 deficiencias, de las cuales, el presente estudio se centra en la número 5, esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido (Ibarra, Casas y Partida, 2011).

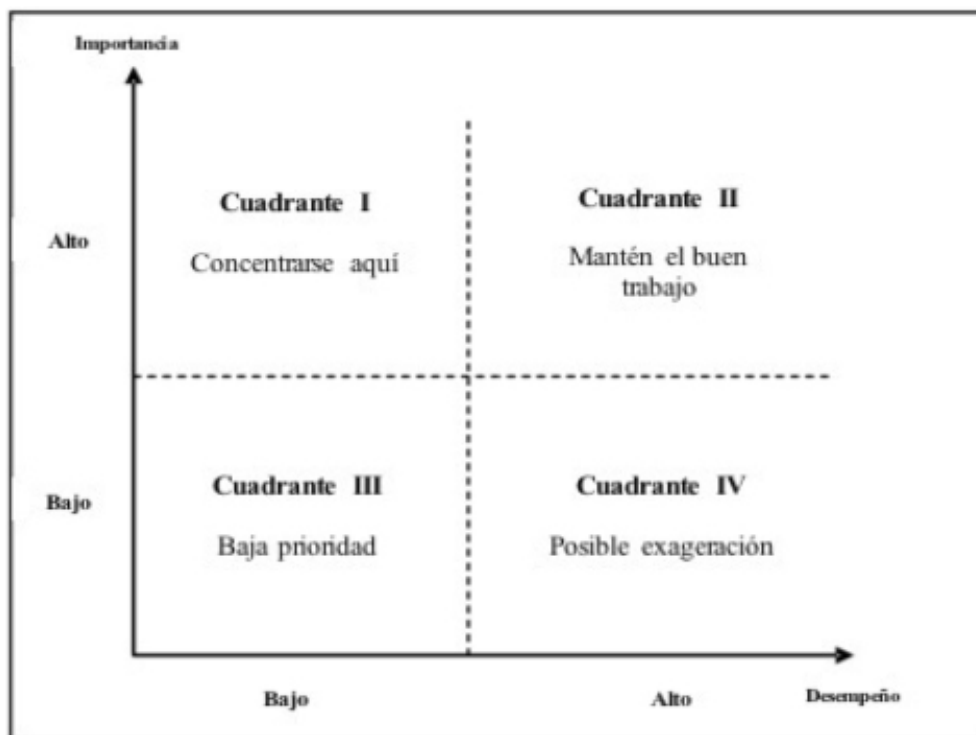
### ***Análisis Importancia – Desempeño (IPA).***

El análisis de importancia – desempeño (IPA, por sus siglas en inglés) se introdujo en la investigación de mercado para ayudar a comprender la satisfacción del cliente como una función de ambas expectativas con respecto a los atributos y juicios significativos sobre su desempeño Kim, Park, Kim y Kim (2013), propuesto por Martilla y James en 1977, una herramienta de evaluación simple, se utiliza para comprender la satisfacción del cliente y priorizar áreas de mejora (Wong, Hideki y George, 2011), identifica las áreas a las que se deben asignar los recursos de marketing para mejorar y mejorar la calidad de la relación (Ramírez-Hurtado, 2017) y originalmente diseñada teniendo en cuenta los usos de marketing. La aplicación de IPA se extiende a una amplia gama de campos, y se fundamenta en una serie de aportaciones teóricas entre las que destacan los modelos multiatributo y de expectativa - valor (Fishbein y Ajzen, 1975; Rosenberg, 1956; Wilkie y Pessemier, 1973, citados en Ábalo, Varela y Rial, 2006).

El modelo bidimensional de IPA se divide en cuatro cuadrantes con rendimiento en el eje x e importancia en el eje y, como resultado de esto, se crean cuatro cuadrantes, como se muestra en la figura 1, Primero, “*Concéntrate aquí*” (Concentrate Here) representa áreas clave que deben mejorarse con la máxima prioridad. Segundo, todos los atributos en “*Mantén el buen trabajo*” (Keep the Good Work) son la fortaleza y el pilar de las empresas. En tercer lugar, ninguno de los atributos de “*Baja prioridad*” (Low Priority) es importante y no representa una amenaza para las empresas. Por último, “*Posible exageración*” (Possible overkill) denota atributos que las empresas enfatizan demasiado; por lo tanto, las empresas deberían reasignar los recursos utilizados en

este cuadrante en el primer cuadrante (Kim, Park, Kim, y Kim, 2013).

**Figura 1. Modelo Análisis Importancia – Desempeño (IPA).**



Fuente: Wong et al. (2011).

Según Tzeng y Chang, (2011), en el cuadrante I, se percibe que los atributos son muy importantes para los encuestados, pero los niveles de rendimiento son bastante bajos. Esto sugiere que los esfuerzos de mejora deberían concentrarse aquí. El cuadrante II considera que los atributos son muy importantes para los encuestados, y al mismo tiempo, la organización parece tener altos niveles de desempeño en estas actividades. El mensaje aquí es mantén el buen trabajo. El cuadrante III, aquí se clasifican como de baja importancia y bajo rendimiento. Aunque los niveles de rendimiento pueden ser bajos en esta celda, los gerentes no deben preocuparse demasiado, ya que los atributos en esta celda no se perciben como muy importantes. Se deben gastar los recursos limitados en esta celda de baja prioridad. Y en el cuadrante IV contiene atributos de baja importancia, pero donde el rendimiento es relativamente alto. Los encuestados están satisfechos con el desempeño de la organización, pero los gerentes deben considerar los esfuerzos actuales en los atributos de esta celda como superfluos / innecesarios.

Martilla y James(1977) citados en Ábalo et al., (2006), consideran que su posicionamiento depende del “*buen juicio del investigador*”, sin embargo, la mayor parte de los estudios publicados han optado por establecer los ejes, o bien en la media global de las puntuaciones de importancia por un lado y de las puntuaciones de valoración por otro. Para el presente estudio, se consideraron las medias de ambos constructos para la fijación de los ejes, situando el eje de la importancia en 3.82 y el de desempeño en 4.22.

### **Metodología.**

El tipo de estudio utilizado en esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, descriptivo, y transversal simple. La unidad de análisis está constituida por todos aquellos usuarios residentes mayores de edad usuarios de los servicios del departamento de Desarrollo Social de la ciudad de Rioverde, S.L.P., se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo a los autores del Cid, Méndez, y Sandoval, (2011) en este tipo de

muestreo, ante un número dado de elementos de la muestra, se llegará a los sujetos, según se presenten en el proceso de trabajo de campo. Al llegar al número requerido se considerará finalizado el trabajo de campo.

La muestra estuvo compuesta por 196 encuestas, considerando el desconocimiento de la totalidad de la población que recibe el servicio del departamento, con un error de muestreo del 7%, y un nivel de confianza del 95% con la fórmula propuesta por Anderson, Sweeney y Williams, (2008). La encuesta se realizó cara a cara a residentes mayores de edad. Se determinó el Alfa de Cronbach dentro de las medidas de consistencia interna a través del programa SPSS versión 22, mostrando muy buena fiabilidad con un valor de 0.955 para el constructo de importancia y 0.911 para el constructo de Desempeño.

Se tomó como referencia el instrumento de la escala multidimensional (Servqual) diseñado por Parasuraman, Zethaml y Berry (1985) para capturar la percepción de importancia y del desempeño respecto de los atributos del servicio por parte del cliente. El cuestionario está integrado por 22 ítems que hacen referencia a las cinco dimensiones de evaluación de la calidad del servicio: confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, la nomenclatura de respuesta se estableció bajo una escala de Likert, se eligió la escala de valores de 1 a 5 categorías de respuestas, donde 1= muy en desacuerdo y 5= muy de acuerdo.

### Resultados.

Los resultados de las valoraciones realizadas por los usuarios de los servicios prestados por el departamento de Desarrollo Social se encuentran concentradas en la tabla 1, donde se puede observar además, un ranking de las mismas.

**Tabla 1. Importancia, desempeño y brecha SERVQUAL.**

	Dimensión	Importancia	Ranking	Desempeño	Ranking	SERVQUAL GAP 5	Ranking
T1	Tangibilidad	3.928571429	17	4.428571429	19	0.5	17
T2		4.040816327	20	4.306122449	15	0.265306122	3
T3		4.234693878	22	4.591836735	22	0.357142857	8
T4		3.892857143	14.5	3.581632653	1	-0.31122449	1
C1	Confiabilidad	3.566326531	2	3.984693878	3	0.418367347	11
C2		3.923469388	16	4.341836735	16	0.418367347	11
C3		3.81122449	11	4.362244898	17	0.551020408	18
C4		4.025510204	19	4.280612245	14	0.255102041	2
C5		3.775510204	10	4.12244898	7	0.346938776	7
CR1	Capacidad de respuesta	3.668367347	6	4.091836735	6	0.423469388	13
CR2		3.734693878	7	4.153061224	8	0.418367347	11
CR3		3.821428571	12	4.275510204	13	0.454081633	14
CR4		3.852040816	13	4.219387755	10	0.367346939	9
S1	Seguridad	3.770408163	9	4.392857143	18	0.62244898	22
S2		3.43877551	1	4.020408163	5	0.581632653	19
S3		3.959183673	18	4.556122449	21	0.596938776	20.5
S4		4.066326531	21	4.535714286	20	0.469387755	15
E1	Empatía	3.653061224	4	4.25	12	0.596938776	20.5
E2		3.658163265	5	3.989795918	4	0.331632653	5.5
E3		3.755102041	8	4.230769231	11	0.47566719	16
E4		3.892857143	14.5	4.193877551	9	0.301020408	4
E5		3.647959184	3	3.979591837	2	0.331632653	5.5
	Promedio	3.82351577		4.222224204			

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 1, de la importancia o nivel de saliencia que los usuarios brindan a los diferentes atributos, resaltan: “se siente seguro al darle información y/o documentación al personal de Coordinación de Desarrollo Social” (S2) que destaca como el más importante, en segundo término “Cuando la Coordinación de Desarrollo Social promete hacer algo en una fecha determinada, lo cumple” (C1), y en tercer puesto de valoraciones más altas “Los empleados de la Coordinación de Desarrollo Social comprenden sus necesidades específicas” (E5).

En sentido contrario, los atributos a los que se les considera menos importantes son: “Los empleados de la Coordinación de Desarrollo Social tienen buena presentación” (T3), siendo este el de menor importancia de todos, seguido de “Los empleados de la Coordinación de Desarrollo Social tienen los conocimientos necesarios para contestar sus preguntas” (S4) y en tercer posición de menor saliencia “las instalaciones físicas de la Coordinación son visualmente atractivas” (T2).

En las valoraciones del desempeño en la prestación del servicio, los atributos mejor valorados son: en primer lugar “el material asociado con el servicio es visualmente atractivo” (T4), seguido de “Los empleados de la Coordinación de Desarrollo Social comprenden sus necesidades específicas” (E5) y en tercer término “Cuando la Coordinación de Desarrollo Social promete hacer algo en una fecha determinada, lo cumple” (C1). Estos resultados evidencian que dos de los 3 atributos de mayor importancia (E5 y C1), son también de los mejor calificados en el desempeño.

Los atributos que obtuvieron menor valoración en relación al desempeño mostrado por la Coordinación de Desarrollo Social en la prestación del servicio son: “Los empleados de la Coordinación de Desarrollo Social tienen buena presentación” (T3), que resultó también ser de los atributos con menor importancia para el usuario, “Los empleados de la Coordinación suelen ser amables con usted” (S3) y “Los empleados de la Coordinación de Desarrollo Social tienen los conocimientos necesarios para contestar sus preguntas” (S4), siendo este último, también de los que los usuarios consideran de menor importancia.

Se analizó de forma adicional la brecha 5 del modelo servqual, obteniéndose los siguientes resultados:

Solo un atributo presenta déficit: “el material asociado con el servicio es visualmente atractivo” (T4).

Las brechas menores son de los atributos: el ya mencionado en el párrafo anterior (T4), en segundo término “La Coordinación de Desarrollo Social le brinda una información completa cuando usted lo requiere (C4) y “las instalaciones físicas de la Coordinación son visualmente atractivas” (T2).

Las brechas más amplias, con mayor discrepancia entre la importancia dada por los usuarios y el desempeño en el mismo son: “Los empleados de la Coordinación le inspiran confianza” (S1), “Los empleados de la Coordinación suelen ser amables con usted” (S3) y “Los empleados de la Coordinación le proporcionan atención individual”(E1).

Por otro lado, a través del modelo de análisis importancia – desempeño, es posible determinar los atributos de los servicios que son importantes para los usuarios, y determinar el desempeño de las organizaciones.

En el gráfico 1 se puede observar que el Departamento de Desarrollo Social, mantiene 7 ítems en el cuadrante “mantén el buen trabajo” (T1, T2, T3, C2, C4, S3, y S4), donde la importancia para los usuarios es alta pero se tiene un buen desempeño. En el cuadrante de “posible exageración”, donde existe un buen desempeño percibido, pero no es importante para los usuarios, están 5 ítems: C3, E1, E3, CR3 y S1.



Gráfico 1. IPA Departamento de Desarrollo Social de Rioverde.



Fuente: Elaboración propia.

En el cuadrante 3, “baja prioridad”, se encuentran 7 ítems: C1, C5, CR1, CR2, E2, E5 y S2. En este cuadrante, el departamento tiene un desempeño bajo, empero los usuarios no consideran importante los atributos del servicio, por lo que se consideran de baja prioridad al momento de implementar estrategias de mejora en el servicio.

El cuadrante de mayor relevancia para el departamento, debe ser el 1, “concéntrate aquí”, dado que es donde el organismo tiene un bajo desempeño percibido, y los usuarios consideran de alta importancia, los ítems en este cuadrante son: CR4, relacionado con “Los empleados de la Coordinación nunca están demasiado ocupados para atender sus preguntas”; T4 menciona: “El material asociado con el servicio es visualmente atractivo y por último E4, ítem que hace mención de “los empleados de la Coordinación de Desarrollo Social se preocupan por los mejores intereses de sus usuarios”.

## ***Propuesta de Valor***

La propuesta de valor, debe ser diseñada considerando los siguientes resultados más importantes:

- El material relacionado con la prestación del servicio debe ser visualmente atractivo dado que los usuarios consideran muy importante este punto, además que valoran el desempeño del departamento como bajo. Se recomienda contratar a un asesor externo de diseño gráfico y marketing para esta tarea.
- Liberar a los colaboradores de carga de trabajo (cuando esto aplique) o bien, mejorar la administración de su tiempo, dado que los usuarios consideran que están ocupados para atenderles en tiempo y forma. Se recomienda la implementación de sistemas de información que agilicen el trabajo de los colaboradores, así como un análisis de tiempos y movimientos para detectar cuellos de botella en el proceso de la prestación del servicio y hacer más eficiente la labor de los colaboradores.
- Los colaboradores necesitan tener mayor empatía con los usuarios, se recomiendan cursos de capacitación y sensibilización en la atención al cliente o usuario, dado que éstos consideran que los empleados no se preocupan por los mejores intereses de los mismos.

## ***Conclusiones.***

En el presente documento, se logró la identificación de los atributos que representan mayor importancia para los usuarios de los servicios prestados por el Departamento de Desarrollo Social del H. Ayuntamiento de Rioverde, en el estado de San Luis Potosí, y que están relacionados con la seguridad que inspiran los colaboradores del departamento, el cumplimiento de las promesas del departamento y sus colaboradores, así como la comprensión de las necesidades de los usuarios. También se identificaron los de menor importancia: La presentación de los empleados del departamento, los conocimientos de los mismos para resolver dudas de los usuarios, y lo atractivo de las instalaciones físicas del departamento.

El desempeño se clasificó, dando como resultado las mejores valoraciones que están relacionadas con el material asociado al servicio (visualmente atractivo), la comprensión de las necesidades de los usuarios por parte de los colaboradores y el cumplimiento de los tiempos de entrega del servicio. Por otro lado, las valoraciones del desempeño peor calificadas fueron: La presentación de los colaboradores del departamento, la amabilidad de los mismos y su conocimiento para resolver dudas de los usuarios.

Se analizó de forma adicional la brecha 5 del modelo SERVQUAL, donde solo un atributo presenta déficit: el material asociado con el servicio es visualmente atractivo.

Las brechas más amplias, con mayor discrepancia entre la importancia dada por los usuarios y el desempeño en el mismo están relacionadas con la confianza que inspiran los empleados, la amabilidad de los mismos y la atención personalizada hacia los usuarios.

A través del modelo de análisis importancia – desempeño, se determinaron los atributos de los servicios que son importantes para el diseño de una propuesta de valor, misma que estará fundamentada en 3 aristas importantes:

- El material de apoyo debe ser visualmente atractivo
- La atención al usuario debe ser oportuna y eficiente
- Empatía con los usuarios

Lo anterior se podría resolver con la contratación de servicios externos y expertos de diseñadores para la mezcla de marketing del departamento, y con cursos de capacitación y sensibilización en el servicio al cliente.

### ***Discusión.***

A diferencia de los resultados de Andrade y Morales (2007), quienes determinaron que el servicio es segundo en relevancia en el caso de franquicias de comida rápida, las empresas públicas deben considerar como primer término el servicio prestado, dado que, a pesar de ser de índole público y con ello monopolizando la actividad, deben sumarse a la corriente de la nueva gestión pública, por otro lado si es relevante el diseño de una propuesta de valor a partir de la determinación de los atributos mejor valorados por parte de los usuarios coincidiendo con los resultados de los autores mencionados.

En el caso del hospital de Andahuaylas de Perú, los servicios fueron considerados como “regular” por la mitad de los encuestados en los resultados obtenidos por Huisa, (2015); donde además una tercera parte de los encuestados considera que los servicios son malos y sólo una pequeña fracción los considera como buenos, en sentido contrario, los organismos públicos analizados en la presente investigación con el modelo SERVQUAL obtuvieron valoraciones negativas en todas sus dimensiones, dado que las 5 resultaron con déficit de calidad y con varios ítems (4 para el caso Rioverde y 10 para el caso Rayón) en el cuadrante de “concentrate aquí” que resultan de una consideración de alta importancia, pero de un bajo desempeño por parte de los organismos.

En el caso analizado por Morillo y Morillo (2016), encontraron la dependencia, asociación positiva, entre satisfacción de los usuarios y la calidad en el servicio; y constataron que la satisfacción del usuario y la categoría del establecimiento inciden en la calidad percibida por el mismo, y no la temporada de turismo, por lo que ambos conceptos no pueden ser considerados sinónimos o equivalentes, por tanto incidir en la satisfacción del usuario es elevando la calidad del servicio y viceversa. Mientras que en la presente investigación que se centro en la detección de los atributos de importancia para lo usuarios, se constató que aunque los atributos presenten aparentes brechas positivas (GAP 5 SERVQUAL), la importancia a los atributos es indistinta a la percepción de este constructo, y debe ser atendido de forma aislada. Para ello el modelo IPA aportó los elementos estadísticos para definir los 3 atributos importantes para el usuario y donde el departamento no tiene el desempeño adecuado, así como aquellos (7) en los que logra cumplir con los niveles de importancia en el desempeño del servicio.

### ***Referencias Bibliográficas.***

- Administración municipal. (2010). *www.inafed.gob.mx*. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de [http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/Administracion\\_Municipal.pdf](http://www.inafed.gob.mx/work/models/inafed/Resource/322/1/images/Administracion_Municipal.pdf)
- Anderson, D., Sweeney, D., y Williams, T. (2008). *Estadística para Administración y Economía* (10a ed.). México: CENGAGE Learning.

- Ábalo, J., Varela, J., y Rial, A. (2006). El análisis de importancia - valoración aplicado a la gestión de servicios. *Psicotherma* , 18 (4), 730 – 737.
- Andrade, N., & Morales, M. (2007). Oferta de valor como estrategia de diferenciación en los establecimientos franquiciados de comida rápida en el municipio de Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales* , 13 (2).
- Bernués, J. (2015). *Análisis de la figura del Gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: el modelo canvas*. Madrid, España: (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Buendía, E. (2013). EL papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico . *Análisis Económico* , 28 (69), 55 - 78.
- Castelazo, J. (2009). La modernización de la administración pública en México. *Revista de administración pública* , 64 (3), 13 - 34.
- Cavazos, J., y Giuliani, A. (2008). El concepto de marketing bajo el paradigma relacional. Una agenda para Latinoamérica. *Invenio* , 11 (20), 41 – 52.
- Chu, R., y Choi, T. (2000). An importance - performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers. *Tourism management* , 21, 363 - 377.
- Céspedes, E. (2009). La teoría de la decisión de David Lewis y la paradoja de Newcomb. *Límite* , 4 (20), 53 – 68
- Coronado, T. A. (2012). *Análisis de la calidad de los servicios de una institución pública certificada por ISO 9001:2008: un estudio basado en la percepción de los usuarios*. Cd. Victoria, Tamaulipas, México: (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas
- Correll, S., y Ridgeway, C. (2003). Expectation States Theory. En S. Correll, C. Ridgeway, & J. Delemater (Ed.), *Handbook of social psychology*. New York: Plenum publishers.
- Del Cid, A., Méndez, R., y Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- De la Garza, D., Yllán, E., y Barredo, D. (2018). Tendencias en la administración pública moderna: la nueva gestión pública en México. *Revista Venezolana de Gerencia* , 23 (81).
- De la Hoz, A. (2014). Propuesta de aplicación de la escala SERVQUAL en el sector salud de Medellín. *CES Salud pública* , 107 - 116.
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR Revista de ciencias administrativas y sociales*, Colombia, (15), pp. 64 – 80. D
- Fong, C., Flores, K., y Cardoza, L. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia* , 9 (19), 411 - 440.
- Garcilazo, J. (2011). La teoría de la ecología poblacional examinada a la luz de teorías adaptacionistas. *Visión de futuro* , 15 (1).

- Garcés, J. (2015). Revisión crítica de los postulados clásicos del comercio internacional: un ejercicio empírico sobre Colombia y Perú. *Revista Finanzas y Política Económica*. 7 (1), pp. 147 – 178.
- Ibarra, L., Casas, E., y Partida, A. (07 de 2011). Método SERVQUAL aplicado a las salas de cine, Cinemark y Cinepolis: Un análisis comparativo sobre la calidad en el servicio, caso Hermosillo, Sonora. *RIDE Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, México, (2), pp. 51 – 77.
- Kim, J., Park, Y., Kim, C., y Kim, M. (2013). Importance - Performance Analysis (IPA) for Technology - based Services: Sentiment Analysis Using User Review. Korea.
- Kohli, A., & Jawoeski, B. (1990). Market Orientation: The construct, Research propositions, and Managerial implications. *Journal of Marketing* , 54, 1-18.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Principios de Marketing* (12 ed.). España: Pearson education
- Kotler, P., y Keller, K. (2007). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México: Pearson education.
- Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (Sexta edición ed.). México: Pearson. Educacion.
- Maqueda, C. (2015). *La importancia de la propuesta de valor. Aplicación a una empresa social*. Madrid, España: (Tesis de licenciatura). Universidad Pontificia Comillas Madrid.
- Medina, R. (2012). *Despliega tu propuesta de valor* (Primera ed.). México: LID Editorial Mexicana.
- Mejía, C. (2003). *www.planning.com*. Recuperado el 29 de noviembre de 2019, de [http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Julio2003.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf)
- Molina, V., Medina, M., Armenteros, M., González, K., & Martínez, H. (2016). Propuesta de valor del modelo de negocios de las pyme: un estudio en diversos sectores económicos de Coahuila. *Revista Internaional Administración & Finanzas* , 9 (2), 73 - 85.
- Morillo, M., & Morillo, M. (2016). Satisfacción del usuario y calidad del servicio en alojamientos turísticos del estado de Mérida, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales* , 22 (2), 111 - 131.
- Osborne, D., y Gaebler, T. (1993). *Reinventig Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. New York, New York, USA: PLUME.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. New Jersey, United States of America.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *American Marketing Association*, 49 (4) pp. 41 – 50.
- Pascale, R., & Pascale, G. (2007). Toma de decisiones económicas: el aporte cognitivo en la ruta de Simon, Allais y Tversky y Kahneman. *Ciencias psicológicas* , 1 (2), 149 - 170.
- Pérez, V. (2006). *Calidad Total en la atención al cliente* (Primera edición ed.). España: Ideaspropias Editorial.

- Pliscoff-Varas, C. (2017). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia* (73), 141 - 164.
- Pokorná, J., Pilar, L., Balcarová, T., & Sergeeva, I. (2015). Value proposition canvas: Identification of pains, gains and customer jobs at farmers market. *Agris on-line papers in Economics and Informatics* , VII (2).
- Ramírez-Hurtado, J. (2017). The use of importance - performance analysis to measure the satisfaction of travel agency franchisees. *Revista de Administracao de Empresas* , 57, 61 - 64.
- Ramos, V., Unda, X., y Pantoja, O. (2016). La teoría de la confirmación - desconfirmación expectativas para gestionar la motivación en el aula. *Clabes sexta conferencia latinoamericana sobre el abandono en la educación superior*, 6.
- Ruíz, J., y Cuellar, E. (2013). La gestión de calidad en las administraciones públicas españolas. Balance y perspectivas. *Gestión y análisis de políticas públicas*. (10), pp. 86 – 103.
- Salazar, W., y Cabrera, M., (2016). Diagnóstico de la calidad de servicio, en la atención al cliente, en la Universidad Nacional de Cimborazo. *Industrial Data* (19) pp. 13 – 20.
- Sánchez, J. (2009). El cambio institucional en la reforma y modernización de la administración pública mexicana. *Gestión y política pública* , 18 (1), 67 - 105.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14 ed.). México, D.F.: McGraw Hill.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (18 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Tzeng, G., y Chang, H. (2011). Applying Importance - Performance Analysis as a Service Quality Measure in Food Service Industry. *Journal of Technology Management & Innovation* , 6 (3), 106 - 115.
- Ulrich, D. (2005). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2019, de <http://pdfs.wke.es/2/5/6/3/pd0000012563.pdf>
- Uvalle, R. (2009). Condiciones, procesos y tendencias de la administración pública contemporánea. . *Convergencia* , 16 (49), 73 - 102.
- Vargas, J. (2005). Análisis de fundamentos de la teoría institucional. *Revista digital universitaria UNAM* , 6 (8), 1 - 21.
- Vásquez, A. (2016). *Modelo de negocio basado en canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca*. Cuenca, Ecuador: (Tesis de Maestría en Administración de Empresas). Universidad Politécnica Salesiana Cuenca - Ecuador.
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios gerenciales* , 16 (77), 27 - 40.

- Villarreal, F. (2012). Logística integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector calzado. *Nova scientia* , 4 (8), 165 - 202.
- Wong, M., Hideki, N., y George, P. (2011). The use of Importance-Performance Analysis (IPA) in evaluating Japan's E-government services . *Jeournal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research* , 6 (2), 17 - 30.
- Yildiz, S. (2011). An importance - performance analysis of fitness centre service quality: empirical results from fitness centres in Turkey. *African Journal of business management* , 5 (16), 7031 - 7041.

## **MEJORA SOSTENIBLE DE PENSIONES DE JUBILACIÓN Y DE AUXILIO AL ADULTO MAYOR POBRE EN PERÚ**

Por: Eladio Angulo-Altamirano



Las pensiones de jubilación para el trabajador en Perú, que a mitad del siglo anterior trabajaba más de 180 horas por mes, son fruto de variados ensayos, cada uno con pocas décadas de vigencia, han llegado a acumular duración cercana a un siglo, pero no han resultado satisfactorios y más bien desencantado a muchos, entre cerca de algunas decenas de millones de familias cuyos miembros han sido trabajadores remunerados que han contribuido con esfuerzo y puntualidad mensual para lograr el ofrecimiento de una pensión jubilación digna. Luego de cumplir la exigencia legal de aportar cada mes, durante 30 ó 35 años, una proporción superior al 10% de su sueldo o salario mensual, cuyo promedio ha sido del orden de un equivalente a US\$1,300 y algo más, han llegado al desencanto de jubilarse y muy pronto pasar a sufrir pobreza familiar con una pensión inferior al equivalente de US\$225, durante 20 ó 25 años.

Hay que resaltar que los sueldos habituales han tenido equivalencias a un mínimo de US\$290 y un cuasi máximo de US\$3,700; con el promedio antedicho. La insatisfacción además de la inequidad es que la pensión de jubilación era igual para todos. Actualmente hay sueldos, se dicen excepcionales, superiores al doble de este indicado cuasi máximo.

Los ensayos vigentes de contribución del trabajador para tener su pensión de jubilación, aunque en extinción, provienen de dos normativas diferentes: Ley 19990 de 1973 y Ley 20530 de 1974; ambas como pilar de reparto, con menos de 22 años de vigencia plena, pues su extinción data de 1994, sin haber logrado atender por lo menos una cohorte de aportantes que pasaron a ser jubilados, cuya duración estimada tiene una media de 55 años, 34 de vida laboral remunerada y 21 de recibir pensión como jubilado. Se debe indicar que estos ensayos provienen de haber extinguido la normativa de la Caja de Pensiones del Seguro Social del Perú, que venía rigiendo desde 1950, cuyo compromiso era mantener la calidad de vida del jubilado, pero que el Estado, por su incompetencia, descuidó la cautela de los fondos y su gestión financiera.

La extinción de estos dos ensayos se empieza en 1993 con la normativa dada para las Administradoras de Fondos de Pensiones, AFP, que también se han basado en una contribución de 13% del sueldo mensual, bajo pilar de ahorro individualizado, cuyo logro durante la actividad laboral remunerada servía para estimar la pensión de jubilación. Esta opción con muy buen marketing, e inducción del aparato gubernamental, ha recibido el traslado de personas de los ensayos anteriores. Aunque se acerca a 30 años de vigencia, tampoco tiene la validez de haber atendido, por lo menos, una cohorte de aportantes y beneficiarios. También ha desencantado por insatisfactoria y hasta conflictiva entre gestores de AFP, aportantes y gobernantes de los poderes ejecutivo y legislativo.

De este modo, el problema general es **INSATISFACCIÓN** de los usuarios con el contrato implícito de los ensayos de jubilación sucesivos. El problema mayor es que ninguno de los ensayos tiene solvencia de sostenibilidad ni de sustentabilidad económica. Los dos primeros carecen del ahorro de las contribuciones y el último ha sido debilitado con el retiro gradual de sus fondos individuales, en gran parte hasta de 95%, lo cual hace incierta una posible pensión de jubilación satisfactoria.

Dando una mirada a experiencias exitosas de países como Australia, Canadá, Noruega, Países Bajos, Suecia, etc. Se observa básicamente cinco aspectos que son el éxito de la gestión: a) la contribución para la pensión de jubilación del trabajador es bi o tripartita, trabajador-empleador-estado, siendo una proporción del sueldo mensual promedio de cada trabajador, muy bien diseñada y bien evaluada periódicamente, conservando estabilidad jurídica y sostenibilidad, habiendo atendido varias centenas de cohortes, b) el fondo generado por las contribuciones es intangible y bien conservado habiendo alcanzado magnitudes cercanas al presupuesto anual de cada país, c) la gestión es contratada por ser competitiva en representación de los aportantes para asegurar éxito en el bienestar del jubilado, d) las

pensiones de jubilación permiten calidad de vida estable, están en función de la contribución individual y son una proporción equitativa del sueldo medio durante la vida laboral del trabajador, y c) la gestión financiera de los fondos es de gran dinamismo en apoyo del desarrollo individual y empresarial.

Se debe hacer notar que los países mencionados son desarrollados, con ocupación casi plena, elevada calidad de vida y economía estable.

Cabe hacerse una pregunta. ¿Es posible tener en Perú un modelo de pensiones de jubilación tan fuerte como el de los países antes mencionados?

La respuesta es: sí es posible. La siguiente pregunta es: ¿cómo?

¡Qué gran responsabilidad social! Debemos tener competencias para diseñarlo, legislarlo, conservarlo, evaluarlo y mejorarlo siempre, con esmerado respeto a su propósito esencial.

Las principales variables en juego son la pensión de jubilación vitalicia como dependiente de: 1) la proporción del sueldo mensual con que contribuye el trabajador, 2) la proporción de aporte de los cooperantes que complementan la aportación, empleador y Estado, 3) el tiempo de aportación con una cota superior de edad, y 4) la rentabilidad anual de los aportes ahorrados de manera vitalicia e intangible. Pudiendo agregar proporciones de heredad en situaciones especiales.

El principal análisis crítico es que resulta inconcebible que el Estado siempre ha sido el gestor e incumplido los sucesivos contratos sociales que ha redactado y obligado cumplir aportando, aún con rango de ley, ha incumplido negándose atender las pensiones de jubilación ofrecidas.

Algunas reflexiones de lo observado por más de 70 años son: a) todos los ensayos de gestión estatal de pensiones de jubilación en Perú han tenido gestión incompetente, b) no hay los ahorros de las contribuciones bajo ensayos de 1973 y 1974, c) los ahorros bajo el ensayo de gestión privada de las AFP han logrado rentabilidad anual entre 4.6% y 5.2%, pudiendo haber sido mejor, d) la gestión bajo AFP, siendo privada, ha tenido fuerte encausamiento de la incompetencia del gobierno, ejecutivo y legislativo, e) en los casos de Leyes 19990 y 20530, no se ha tenido equidad ni justicia, aún al amparo del poder judicial y del tribunal constitucional; pareciera que más se ha gastado en enredos legales para negar legítimos derechos que en propiciar el bienestar del jubilado, y f) los tres ensayos últimos han sido dictados por gobiernos de escasa legitimidad democrática.

Una simulación de posible pensión de jubilación con el actual 13% de contribución del sueldo mensual durante 32 años de trabajo remunerado, ahorrando el capital puntualmente con 4.9% de rentabilidad anual, con capitalización mensual, ejercitando buena gestión financiera, puede haber permitido que la pensión vitalicia de un jubilado sea estable en un valor alrededor de 40% de su sueldo promedio durante la vida laboral, incluyendo legal y legítima heredad de pensión para viudez y sustento de menores y casos de incapacidad. Imaginemos que también hubiera aportado el empleador y el Estado, sumando la misma proporción del trabajador, entonces la pensión vitalicia estable de jubilación imaginaria sería algo más de 80% del sueldo promedio durante 32 años de vida laboral de cada trabajador, con el cálculo adecuado de proporcionalidad para menor o mayor tiempo de haber contribuido.

Resaltando que la pensión de jubilación así establecida resulta equitativa en función del sueldo obtenido por cada trabajador y le permite mantener su calidad de vida. Tal vez, podrían ejercitar un modesto nivel de responsabilidad social quienes ganan sueldos muy elevados, poniendo un máximo de la pensión en el equivalente a US\$3,500. Esto se puede apreciar como ejercicio de responsabilidad

social y sostenibilidad. En base a esta simulación, se induce que es perfectamente atendible el diseño y puesta en marcha de un modelo serio, de duración infinita, que asocie la contribución durante la vida laboral del trabajador con el merecimiento o recompensa de una pensión de jubilación vitalicia, que asegure calidad de vida, equitativa y digna. Su respectiva normatividad debe garantizar gestión autónoma, competitiva y cooperativa, eliminando la exclusiva gestión del Estado. Esta gestión debe ser contratada como desempeño autónomo con evaluación y mejora continua, talvez con un directorio, de personas con las mejores calificaciones de competitividad en el tema, que conserve proporcionalidad de representación equitativa entre jubilados y contribuyentes. El modelo debe incluir de la mejor manera la debida contribución para la correcta gestión y para la debida responsabilidad social que permita atender casos siniestros que truncan la vida o la capacidad laboral.

## Herramienta para la Gestión Sustentable en Alojamiento Turísticos

- Gestión Eficiente del Recurso Agua -

Lic. María Fernanda Cairo

UCES Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

caiomf@yahoo.com.ar

Responsabilidad Social y Gestión Ambiental

29 y 30 de Octubre de 2020

Buenos Aires. Argentina

## **Resumen**

Desde el principio de los tiempos, el agua ha sido un elemento esencial en la supervivencia de las especies vivas. Las primeras civilizaciones siempre se asentaron cerca de cursos de agua. El recurso hídrico fue innegablemente vital para el desarrollo de la humanidad y sigue siéndolo hasta nuestros días. Sin embargo, el desarrollo económico actual, con modelos de producción lineales y extractivistas nos está poniendo en una situación de riesgo, ya que hay una fuerte presión sobre los recursos hídricos, en especial los denominados fuentes de agua dulce. Los alojamientos turísticos; dentro del sector turístico; como actividad económica terciaria, impacta sobre el recurso de una manera particular por los tipos de uso que se le otorgan. En este contexto, el presente trabajo permite abordar la temática de referencia mediante un análisis exploratorio-comparativo de cuatro certificaciones ambientales, dos de ellas nacionales, una regional y una global; dividiéndolas para su análisis en dos criterios base: el uso eficiente del recurso y la reducción de la contaminación hídrica, evidenciando grandes disparidades entre las certificaciones elegidas, desde los métodos de medición, hasta la precisión en los indicadores de evaluación. El trabajo intenta develar lagunas procedimentales, dando lugar a nuevos enfoques y tratamientos del tema.

Palabras claves: alojamientos turísticos, agua, gestión, sostenibilidad

## **Abstract**

From the beginning of time, water has been an essential element for the survival of living species. The first civilizations always settled near watercourses. Water resources were undeniably vital for humanity's development and it still is to these days. Nonetheless current economic development, with linear and extractivist models of production is putting us in a risky situation, because there is a strong pressure on water resources, especially on those called freshwater sources. Tourist accommodations; within the tourism sector; as a tertiary economic activity, impact on this resource in a particular way because of the type of use they give it. In this context, the present work allows to approach this topic of reference by an exploratory-comparative analysis of four environmental qualifications, two of them national, one regional and one global; dividing them for its analysis in two base criteria: the efficient use of the resource and the reduction of water contamination, proving large disparities between the chosen certifications, from measurement methods, to the precision in the evaluation indicators. This work tries to unveil procedural loopholes, making place for new approaches and treatments of the subject.

Keywords: Tourist accommodations, water, management, sustainability.

## **Introducción**

El agua; después del oxígeno; es el elemento vital más importante para la continuidad de la vida en el planeta, los seres humanos, no del todo concientes de esto, sostienen modelos económicos extractivistas y lineales en su producción haciendo caso omiso de que el agua, es un recurso renovable, esto refiere a que se debe dar el tiempo necesario para que la naturaleza lo renueve. ¿Qué pasa si se usa y contamina más cantidad de aquel que los tiempos biológicos permiten reciclar?

La superficie terreste se compone; de 70% de agua; a esta porción del planeta que nuclea todas las aguas, en sus tres estados (sólido, líquido y gaseoso) se lo llama hidrósfera. El 97% de ella es agua salada, siendo dulce (aquella que necesitan los seres vivos que habitan sobre la superficie emergida del planeta para realizar sus procesos metabólicos) sólo el 3%. Según el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) en su informe: Perspectivas del Medio Ambiente Mundial Geo-3 del año 2002 explicita que el 69,6% del agua dulce pertenece a la criósfera (aguas en estado sólido), 30% a los acuíferos (aguas subterráneas), un 0,05% se encuentra en forma de vapor de agua (en la atmósfera), otro 0,05% está presente en los suelos y sólo un 0,3% está disponible para consumo humano y ecosistémico como aguas superficiales (ríos, lagos, lagunas; etc).

Esta es la disponibilidad de agua dulce para consumo humano, sólo un 0,007%. Con este porcentaje se deben cubrir las funciones vitales de todos los seres vivos del planeta, realizar las actividades humanas cotidianas, y las económicas, como la agricultura y ganadería, otras actividades extractivas como la minería, la industria, la producción de energía y el resto de las actividades económicas, entre ellas los servicios, como el turismo.

Si bien el consumo de agua en la actividad turística es considerablemente inferior al utilizado para otras actividades, cobra relevancia implementar medidas tendientes a su adecuada gestión, toda vez que, las diversas maneras en que se la utiliza resultan consuntivas<sup>1</sup> y como consecuencia de ello colabora en su contaminación. Esta realidad, impacta en los requerimientos globales y locales, por ello el turismo y los alojamientos turísticos en particular, suponen la planificación de acciones responsables en el uso y tratamiento que le dan a las aguas en sus prácticas habituales.

La investigación se circunscribe al ámbito de los alojamientos turísticos; como empresas de servicios; y las formas en que éstas gestionan el recurso hídrico. Este accionar produce una huella hídrica que es pertinente atender y reducir, en primer lugar como compromiso con la sociedad y el planeta y, en segundo lugar, como forma de posicionamiento en un mercado cada vez más conciente y sensibilizado en la temática ambiental, que demanda y exige a las empresas, prácticas cada vez más sostenibles, comprometidas y amigables con el ambiente.

Para ello, en el presente trabajo se analizan cuatro certificaciones ambientales, dos nacionales, una argentina, la Ecoetiqueta de AHT (Asociación de Hoteles de Turismo) y una costarricense, CST (Certificación en Sostenibilidad Turística), una regional, que pertenece a la Unión Europea, La Ecoetiqueta de UE y una global, Rainforest Certified. Todas ellas son certificaciones para alojamientos turísticos. Para poder analizarlas se utilizan dos criterios de comparación: el **ahorro del recurso**; subdividiéndolo en **consumo responsable** y **tecnología utilizada** y la **disminución de la contaminación** hídrica. A su vez se comparan las acciones propuestas por estos sellos en el ámbito de la concientización ambiental en este tipo de empresas, donde no sólo se debe capacitar a los colaboradores, sino también a los usuarios, llamados en este contexto

---

<sup>1</sup> Usos consuntivos y no consuntivos del agua, "El uso consuntivo (con consumo): es cuando el agua, una vez usada, no se devuelve al medio donde se ha captado o no se la devuelve de la misma manera que se ha extraído. En el caso de uso no consuntivo (sin consumo): el agua utilizada es devuelta posteriormente al medio del cual ha sido extraída. Los ejemplos más representativos son: ambientales, energéticos, recreativos y navegación." (Aquabook, 2016)

huéspedes.

### ***Importancia del problema***

“Las próximas guerras no van a ser por el petróleo... Las próximas guerras van a ser por el agua” Pérez Esquivel 2005

Frente a la afirmación del Premio Nobel de la Paz, y a infinidad de documentos de Organismos Internacionales como el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), la OMS (Organización Mundial de la Salud), el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), entre muchos otros, se suman el trabajo incansable de las ONGs dedicadas al cuidado del agua, por nombrar sólo algunos de los actores sociales, gubernamentales o no, del sector público como privado, interesados en el cuidado y protección de este recurso que está en crisis y que es vital.

Siguiendo la línea de análisis planteada, el presente trabajo no pretende establecer un debate de responsabilidades, ni siquiera apunta a una discusión política o económica. El planteo es simple y específico, determinar cómo el turismo, en especial los alojamientos turísticos, contribuyen a la disminución de la huella hídrica global<sup>2</sup>, sin dejar de ser una actividad económicamente viable. Para responder esta pregunta es importante observar en primer término, el comportamiento del turismo con respecto al recurso.

El turismo necesita del agua para poder prestar sus servicios, de modo no consuntivo, cómo son las actividades que se realizan en la fuente misma, aquí encontramos las actividades de entretenimientos, navegación o el disfrute de la belleza escénica. Pero también necesita el agua para usos consuntivos, aquí se incluyen la alimentación, el alojamiento o el consumo humano general. Cómo se observa, la actividad hotelera integra el grupo de aquellas actividades que impactan sobre el recurso, tanto en su gasto, cómo en su contaminación.

En el año 2013 se celebró la Conferencia Mundial de Turismo, que giró en torno al lema: Turismo y Agua, esto en concordancia con la situación de crisis hídrica mundial planteada a principios de este siglo por las Naciones Unidas. La actividad turística es responsable del 1% de la huella hídrica global, pudiendo este porcentaje reducirse un 23% si se gestiona eficientemente el recurso; informó la Fundación Aquae en el año 2013<sup>3</sup>. Un ejemplo lo constituye Guanajuato en México con valores de 233 litros/día/persona, siendo éstos, tres veces mayores a los de los residentes locales. (Ruiz & Amador, citado en Santa Cruz de León 2020). Esta situación impacta en la población local, trayendo conflictos entre éstos y los turistas, problemática que influye de forma directa en la calidad de los servicios ofrecidos y en consecuencia en detrimento de la actividad turística toda.

Los alojamientos turísticos no están ajenos a estas problemáticas, y se encuentran en las mediciones, valores similares de consumo. Aunque la OMS manifiesta que se requiere 80 litros/día/

<sup>2</sup> “La huella hídrica (water footprint) equivale al total resultante de la suma del consumo doméstico y la importación de agua virtual del país, menos la exportación de su agua virtual a otros países. La huella hídrica de un país es un indicador útil del consumo del país respecto a los recursos hídricos del planeta.” (FCCyT, 2012)

<sup>3</sup> Fundación Aquae (2013). Turismo y agua, una relación necesaria. Recuperado de <https://www.fundacionaquae.org/wp-content/uploads/2013/10/KEQX325675.pdf>

persona de agua para poder vivir, Geenpeace revela que hay consumos en el sector hotelero de 550 hasta 2500 litros/día/habitación (Espinosa, 2020). En Barcelona, *elperiódico*, informa abiertamente a todo público, que turistas alojados en hoteles cuatro estrellas consumen 311% más de agua en relación con un barcelonés tipo<sup>4</sup>. En algunas ciudades chinas esa demanda puede llegar a 950 litros/turista/día y en algunos hoteles resorts de Kenia el uso de agua alcanza los 1100 litros/noche/cama. (Becken; Gössling et al. citados en Santa Cruz de León, 2020). En Israel se estima que el uso del agua que efectúan los hoteles a lo largo del río Jordán, está contribuyendo a la sequía del Mar Muerto, cuyo nivel de agua descendió 16,4 metros desde 1977 (German y Hech, 2002). En el cuadro I, se detalla el consumo en distintos tipos de alojamientos turísticos en diferentes áreas del planeta.

**Cuadro I. Consumo de agua por turista por día, en contextos turísticos varios.**

Country/region	Accommodation type	Water use per tourist per day	Reference
Mediterranean	Mostly hotels	250 l	Grenon & Batisse 1991, quoted in GFANC 1997
Mediterranean	Campsites	145 l	Scherb 1975, quoted in GFANC 1997
Mediterranean	All accommodation	440-880 l	WWF 2004
Benidorm, Spain	Campsites	84 l	Rico-Amoros 2009
Benidorm, Spain	1 star hotel	174 l	Rico-Amoros 2009
Benidorm, Spain	2 star hotel	194 l	Rico-Amoros 2009
Benidorm, Spain	3 star hotel	287 l	Rico-Amoros 2009
Benidorm, Spain	4 star hotel	361 l	Rico-Amoros 2009
Zanzibar, Tanzania	Guesthouses	248 l	Gössling 2001
Zanzibar, Tanzania	Hotels	931 l	Gössling 2001
Zanzibar, Tanzania	Hotels & guesthouses	685 l (weighted average)	Gössling 2001
Jamaica	Unclear	527-1,596 l (average 980 l)	Meade & del Monaco 1999, quoted in Bohdanowicz & Martinac 2007, and Antakyali et al. 2008
Thailand		913-3,423 l (per room)	CUC & AIT 1998, quoted in Bohdanowicz & Martinac 2007
Philippines	Unclear	1,499 l (per room)	Alexander & Kennedy 2002, quoted in Bohdanowicz & Martinac 2007
Hong Kong, China	Hotels	336-3,198 l (per room)	Deng 2003
Australia	Hotels	750 l (per room)	Australian Institute of Hotel Engineers 1993, quoted in Bohdanowicz and Martinac 2007
United States of America	Unclear	382-787 l (per room)	Davies & Cahill 2000, quoted in Bohdanowicz & Martinac 2007
Germany	Unclear	90-900 l (average 340 l)	Despretz 2001, quoted in Bohdanowicz & Martinac 2007 and Antakyali et al. 2008

Fuente: UNEP and UNWTO, 2012

<sup>4</sup> Cols, C. (2017, junio 29). *El bus de la verdad turística*. *elPeriódico*. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20170629/el-bus-de-la-verdad-turistica-recorre-barcelona-6137659>



Los valores fueron calculados en base al uso directo del recurso, dejando de lado el consumo de agua virtual<sup>5</sup>, lo que incrementaría los valores de modo significativo. Otra problemática vinculada, es la distribución desigual del recurso sobre la superficie terrestre, la escasez de dicho recurso en algunos destinos turísticos; mayormente en los destinos litorales profundiza la complejidad de la situación; planteando otra variable, la importación del agua, tema éste, pendiente de ser analizado.

En función a lo expresado, el uso del recurso hídrico en el sector hotelero, ya sea a nivel nacional, regional o global; es desmedido. Los datos antes citados nos permiten una muestra representativa de todo el planeta respecto del consumo de agua en los alojamientos turísticos. El sector hotelero en América, Europa, Asia, Oriente Medio, África y Oceanía debiera rever la gestión del agua en sus establecimientos.

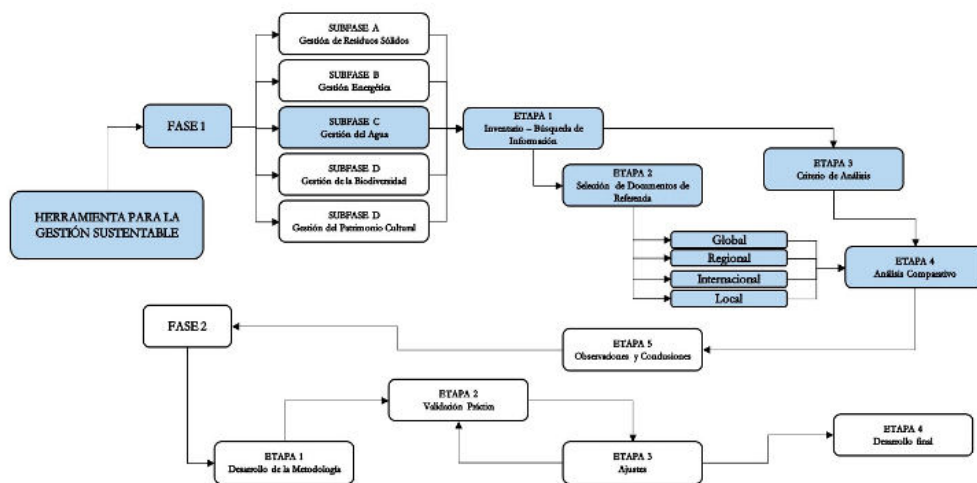
La investigación intenta acercarse a posibles formas de mitigación, a través de las ecoetiquetas o certificaciones ambientales, siendo aquí donde se complejiza aún más la temática. Ya que el sector turístico no dispone de una certificación rectora, por lo tanto, cada destino, organismo o Estado mide, y certifica el correcto accionar de los alojamientos turísticos con relación al recurso hídrico según su propio criterio, en esta variedad de formas y tratamientos el trabajo intenta develar aciertos y desaciertos en cada una de ellas.

### Metodología

En base a lo explicitado anteriormente, el presente estudio es una propuesta dentro de un proyecto integral, que aporta una mirada en una dirección establecida: la gestión del recurso agua, que un alojamiento turístico debiera idealmente llegar a poseer para disminuir el impacto negativo de sus prácticas. En base a los resultados, la incorporación de otras miradas y las relaciones que se pudieran establecer entre los elementos, se elaborará a futuro una herramienta de medición y evaluación capaz de gestionar sustentablemente los recursos ambientales de manera objetiva y permitiendo la incorporación de estándares elevados en relación a la importancia de la problemática.

Se presenta la **Figura 1** donde se visualiza el trabajo en forma esquemática, para una mayor comprensión del mismo.

**Figura 1.** Esquema de Trabajo General – Desarrollo de la Metodología



Fuente: Elaboración propia.

<sup>5</sup> El Agua Virtual es un “concepto que surgió a principios de los años 90 dado que para producir bienes y servicios se necesita agua, Así, se denomina agua virtual de un producto, ya sea éste agrícola o industrial, al agua utilizada para producirlo. El agua virtual es una herramienta para calcular el uso real del agua de un país, o su “huella hídrica”” (FCCyT, 2012)

El presente trabajo de investigación forma parte de una instancia posterior cuyo objetivo es la creación de una herramienta de medición y evaluación de estándares ambientales para alojamientos turísticos, como ya se ha mencionado, el presente pertenece a la primer fase, sub fase C y resulta la continuidad de dos trabajos anteriores, el primero sobre gestión de residuos sólidos y el segundo sobre gestión de la energía en los alojamientos turísticos. La investigación se encuentra actualmente en el análisis de la **gestión del agua**, para lo cuál se realiza un análisis comparativo de cuatro certificaciones ambientales, tomando cómo base de análisis, el ahorro del agua tanto en sus prácticas de uso, cómo en la elección del equipamiento y la disminución de la contaminación hídrica.

Cabe destacar que adicionalmente se analizarán los programas de concientización a los empleados y turistas en las cuatro certificaciones, pero este campo refiere a un eje transversal en la gestión hídrica, ya que abarca todos los criterios propuestos; por este motivo no está incluido en la comparación inicial.

## **Resultados**

### **Certificaciones Ambientales**

Las certificaciones ambientales son herramientas de evaluación y análisis, que acreditan que una empresa u organización cumpla con determinados estándares en sus procesos de producción o en sus sistemas de gestión, éstos deben ser respetuosos con el ambiente, logrando incrementar el impacto positivo sobre determinado recurso o disminuyendo el impacto negativo sobre el mismo. En términos económicos, llegar a una disminución de las externalidades negativas o en el mejor de los casos suprimirlas. Otra opción es generar un mayor impacto positivo, este escenario es más complejo, aunque no imposible.

El sector turístico en general, y los alojamientos turísticos en particular, no poseen una certificación ambiental oficial o rectora de la actividad, ni a nivel global, ni a nivel nacional, ni a nivel local. Las ecoetiquetas son de adhesión libre y voluntaria, esto trae aparejadas consecuencias negativas; ya que al no ser imperativas cada empresa las puede adoptar o no. Aunque del lado positivo se observa que, aquella organización que opta por certificar genera una mejor imagen frente a un público cada vez más sensible y exigente en materia ambiental; a su vez contribuye a la diferenciación, como estrategia de competitividad y a la disminución sustancial de los costos operativos. En este último punto hay diferentes paradigmas a tener en cuenta, por un lado el hotel puede disminuir los costos y en consecuencia obtener una mayor ganancia, o puede compartir con los huéspedes este retorno frente a la disminución de los costos, otra forma de posicionar a la empresa. Javier Arce, Director de Desarrollo de Hoteles City Express en España, en una entrevista realizada por Hosteltur en el año 2017 expresaba: "no sólo se debe pensar en el ahorro que el hotel per se tendrá, sino también en el ahorro que representa éste en el bolsillo del viajero al obtener un mejor costo en su tarifa y el impacto positivo que representa éste en disminuir la huella hídrica en nuestra ciudad, país y el mundo."

Todo lo dicho anteriormente se suma al contexto actual; insertos todos en una pandemia que genera más incertidumbres que certezas, esta manera de gestionar permite una muy alta capacidad de resiliencia. Todas las empresas que se miden, evalúan y toman decisiones a largo plazo en cuanto a su relación con el entorno están más capacitadas para superar las crisis, en relación con aquellas que actúan con el sólo objetivo de generar réditos económicos a corto plazo.

### **Comparación**

El trabajo compara las certificaciones ambientales antes mencionadas, en el siguiente orden a saber:

- RFC. Rainforest Certified.

- EUE. Ecoetiqueta de la Unión Europea
- CST. CST de Costa Rica
- AHT. Ecoetiquetado AHT de Argentina

### **Ahorro - Consumo responsable**

RFC, expresa:

Tomar medidas para garantizar el uso racional, en las fuentes de agua propias. Medir, monitorear y registrar el consumo.

EUE, en 5 fichas, la 27, 28, 37, 40 y 41, propone las siguientes medidas:

- Tener disposición de usar en sus instalaciones agua procedente de fuentes sostenibles. Reutilizar el agua de lluvia o agua reciclada para fines no sanitarios y no potables.
- Comprobar todos los días que no haya fugas visibles.
- Cambiar las toallas y sábanas a petición del cliente.
- Regar las plantas antes del mediodía o después del atardecer.
- CST, manifiesta:
- Realizar revisiones periódicas en tuberías para localizar fugas de agua.
- Manejar el agua de lluvia en forma adecuada, optimizando su uso.
- En el apartado Canchas de Golf propone reutilizar aguas residuales para el riego en horas del día donde es más eficiente.
- AHT, explicita que el alojamiento debe:
- Controlar el consumo de agua a través de un registro de los datos de consumos de las distintas fuentes de agua utilizadas.
- Disponer de procedimientos o pautas de trabajo documentadas de buenas prácticas de ahorro de agua.
- Disponer de un plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos consumidores de agua para evitar fallas y averías.

### **Ahorro - Tecnología Utilizada**

RFA, propone que el establecimiento debe:

- Utilizar dispositivos para reducir el consumo de agua.

EUE, en 8 fichas, estas son: 29, 30, 32, 33, 34, 36, 38 y 39 propone las siguientes medidas:

- El caudal de grifos y duchas no debe superar los 12 litros por minuto, para ello se deberán utilizar reductores de caudal.
- El caudal medio, de grifos y duchas, exceptuando la bañera no debe superar los 8,5 litros

por minuto, para ello se deberán utilizar perlizadores.

- Mínimo en el 80% de los grifos podrán regular rápidamente tanto la temperatura como el caudal, para ello sugiere grifos mono-comando o grifería termostática.
- Los grifos de cocina y exteriores tendrán temporizador.
- Mínimo el 80% de las cisternas del retrete tendrán una capacidad igual o inferior a 6 litros, para ello sugiere cisternas con interrupción de descarga.
- Las cisternas de los urinarios no funcionaran más de 5 a la vez.
- El lavavajillas y las lavadoras de ropa serán de consumo reducido.

CST, manifiesta:

- Utilizar dispositivos para ahorro de agua en grifos, duchas y loza sanitaria. Sugiere aireadores y reductores de caudal en grifos, colocar ladrillos o botellas llenas de arena en los depósitos de los inodoros, dispositivos de cierre automático, entre otros.

AHT, explicita:

- Realizar cualquier reforma, modificación de las instalaciones o adquisición de nuevos equipos aplicando las mejores tecnologías disponibles.
- Disponer de sistemas que faciliten el reciclaje o la reutilización de aguas de lluvia o aguas residuales para el riego de zonas verdes u otros usos autorizados.

### ***Disminución de la contaminación hídrica***

RFC, dispone que se debe:

- Evitar realizar actividades contaminantes cerca de fuentes hídricas, no especifica cuáles.
- Tener un sistema de tratamiento de aguas residuales y que se debe realizar un mantenimiento periódico de este sistema.
- Dar preferencia a productos de higiene y limpieza biodegradables.
- Utilizar productos naturales u orgánicos, prescindiendo de agroquímicos, para el mantenimiento de áreas verdes.

EUE, manifiesta en 5 fichas, la 35, 42, 43, 47 y 49:

- Disponer en los cuartos de baño; de papeleras para que los huéspedes no tiren los residuos en la taza del inodoro.
- Tratar todas las aguas residuales antes de ser vertidas a las cuencas hídricas.
- Equipar la piscina, de un dispositivo dosificador automático que utilice la cantidad mínima de desinfectante para conseguir el resultado higiénico adecuado.
- No utilizar plaguicidas en las zonas verdes, aplicar los principios de la agricultura ecológica.

CST, manifiesta que la empresa debe:

- Contar con un sistema para controlar y suministrar cloro a la piscina.
- Utilizar algún tratamiento biológico para aguas grises.
- Contar con trampas de grasa.
- Tener un sistema de tratamiento de aguas residuales.
- Utilizar preferiblemente productos biodegradables de lavandería, limpieza, habitaciones y mantenimiento, sin fosfatos, ni sustancias blanqueadoras.

AHT, expresa que el establecimiento debe:

- Contar con las medidas preventivas adecuadas para evitar el vertido de sustancias contaminantes al agua.
- En caso de no estar conectado a una red pública de saneamiento, deberá realizar análisis y controles periódicos de calidad de sus vertidos.

### ***Programas de Concientización***

“Si bien el problema no se puede relacionar exclusivamente con la responsabilidad del turista, puesto que elevados consumos pueden estar asociados también a procedimientos ineficientes, si no trabajamos en la concientización del turista no conseguiremos atajar el problema del gasto en el eslabón final de la cadena.” Informe Anual de OMT 2015

Rainforest Certified y CST de Costa Rica indican como requisitos para este campo realizar un programa formal para el uso racional del agua y el tratamiento de aguas residuales, establecer un plan (cuantitativo), capacitar al personal en el tema, monitorear y medir el consumo del agua y designar un responsable.

RFC, establece que los establecimientos deberán contar con rotulación e información para involucrar a clientes y empleados en sus acciones de ahorro de agua. CST, en el apartado: *Acondicionamiento de la habitación*, expresa que la habitación debe contar con la información y las facilidades necesarias para ahorrar agua y que se deben implementar programas específicos de retardo para el cambio de toallas, ropa de cama u otros.

La ecoetiqueta de la Unión Europea posee en el campo *Gestión General*, estos indicadores, incluyendo todos los temas a los que hace referencia la certificación, no refiere en forma particular sobre consumo y contaminación del agua. A su vez, en la ficha número 31 expresa que en los cuartos de baño y aseos habrá información a los clientes sobre cómo contribuir al ahorro de agua y detalla el tipo de comunicación que se puede utilizar para obtener tal fin.

La ecoetiqueta AHT de Argentina en el apartado *Conservación y Mejora del entorno*, de modo general, establece que la organización debe disponer de un código de conducta para los huéspedes que visiten

áreas naturales en el destino, con el fin de evitar los impactos negativos, también manifiesta sugerir a los huéspedes participar en el ahorro de agua, mediante la implantación de medidas de ahorro en las habitaciones, aunque no especifica el carácter de las mismas.

### ***Manuales de Buenas Prácticas***

“Una buena práctica es una experiencia exitosa que ha demostrado resultados positivos y su importancia radica en la documentación de dichos resultados para poder replicarlos como ejemplares, por lo tanto, son una herramienta básica en la gestión de la sostenibilidad.” CONAP 2017

Cualquier organización antes de aproximarse a un sello ambiental, puede comenzar con la introducción de buenas prácticas ambientales en sus procedimientos, este tipo de acciones sirven para comenzar a conectar y probar los resultados de implementarlas, sin la contraprestación económica que genera una certificación.

Permiten accionar, medir y evaluar las prácticas, para luego en un escenario de mejora continua adherir a alguna eco-etiqueta. Este modo de recomendaciones, sencillas, específicas y accesibles se encuentran en las guías o manuales de buenas prácticas.

Aquí algunos ejemplos de estas sugerencias en el ámbito de los alojamientos turísticos en relación con el recurso hídrico:

#### ***Ahorro – Consumo Responsable***

- Reutilizar el agua de lluvia o grises recicladas para fines no sanitarios, como el riego, limpiar patios, paredes, garajes o pavimentos y lavar vehículos.
- Comprobar todos los días que no haya fugas visibles. El simple goteo de un grifo gasta más de 30 litros al día (11 m<sup>3</sup> al año).
- Regar las plantas antes del mediodía o después del atardecer para evitar la evaporación.
- Lavar frutas y verduras en un recipiente con agua en lugar de hacerlo bajo la llave abierta.
- Enjabonar los platos con el grifo cerrado.
- Realizar el cambio de toallas y sábanas a petición del cliente. Al no lavar toda la ropa de cama, ni las toallas cada día, un hotel pequeño puede ahorrarse más de 5000 litros de agua al mes.
- Utilizar siempre que sea posible los programas económicos del lavavajillas. Evitar aclarar los platos antes de meterlos en el lavavajillas.

#### ***Ahorro – Tecnología utilizada***

- Establecer sistemas de captación de agua de lluvia.
- Reducir el caudal de grifos y duchas. (utilizar aireadores o reductores de caudal)
- Poder regular rápidamente, en los grifos la temperatura y el caudal (función mono comando).
- Tener temporizador en los grifos de cocina y exteriores.

- Tener en la cocina grifos con pedal.
- Las cisternas del inodoro deberán tener una capacidad igual o inferior a 6 litros.
- Poseer temporizador o tecla doble descarga en inodoros.
- Aislar las tuberías, tanto de agua fría, como de agua caliente.
- Utilizar lavavajillas y lavarropas de consumo reducido.
- Realizar riego por goteo, con programación.
- Adquirir un compresor móvil y pistolas para lavado a presión.
- Instalar en la medida de lo posible cafeteras con circuito de recirculación de agua, se ahorra una importante cantidad de agua por cada café servido.

### Disminución de la Contaminación Hídrica

- Disponer de papeleras para que los huéspedes no tiren los residuos en la taza del inodoro en los cuartos de baño.
- Tratar todas las aguas residuales antes de ser vertidas a las cuencas hídricas. Y tratar las aguas residuales de las embarcaciones (propiedad de los hoteles) en tierra firme.
- Usar productos químicos biodegradables para lavar las embarcaciones.
- Contar con un sistema para controlar y suministrar cloro a la piscina. Mantener el agua de la piscina, utilizando para ello productos naturales y no químicos.
- Utilizar algún tratamiento biológico para aguas grises.
- Contar con trampas de grasa.
- Conservar las embarcaciones en buen estado; para asegurar que sustancias contaminantes, como aceite o petróleo, no se descarguen accidentalmente al mar u otros cursos de agua.
- En las embarcaciones, sujetar bien los botes de desechos para que no caigan por la borda.
- Utilizar limpiadores naturales como sal, limón, vinagre y bicarbonato de sodio.
- Disponer de rejillas en las piletas de cocina que impidan el vertido al agua de restos de alimentos.
- Evitar el uso de destapa cañerías químicos.

### ***Discusión***

Finalizada la comparación de las certificaciones elegidas, implementando para su análisis los criterios ya citados, se puede evidenciar la apertura y generalidad de sus enunciados, impidiendo esto la posibilidad de mediciones precisas, que permitan generar un rango de categorización para poder evaluarlas.

A continuación, algunos ejemplos:

Ahorro – Consumo Responsable: CST: “Manejar el agua de lluvia en forma adecuada, optimizando su uso.” ¿Cuál sería la forma **adecuada** de utilizar el agua de lluvia? ¿Quién podría acreditar este ítem? ¿Un establecimiento que posee un recipiente donde acumula agua de lluvia y luego la usa para riego, acredita? ¿Acredita igual que aquel que posee un sistema de canaletas para la recolección del agua de lluvia, tanque subterráneo y distribución de la misma por tuberías hasta las zonas de uso?

Ahorro – Tecnología aplicada: AHT: “Realizar cualquier reforma, modificación de las instalaciones o adquisición de nuevos equipos aplicando las mejores tecnologías disponibles.” ¿Cuáles serían las reformas o modificaciones que ameritan nuevos equipos? ¿**cualquier** reforma? ¿Qué equipos son? ¿Cuáles son las mejores tecnologías? Y lo más importante aún: ¿Cómo se implanta la medición de este enunciado?

Disminución de la contaminación: RFC: “Dar preferencia a productos de higiene y limpieza biodegradables.” ¿Cómo acredita un alojamiento este enunciado? ¿Cómo mide la ecoetiqueta la **preferencia**, para poder evaluar?

## **Conclusiones**

Luego de haber realizado este pequeño recorrido por la problemática del agua, observando la importancia del cuidado de este recurso para los seres vivos, reconociendo su escasez y mal distribución sobre la superficie terrestre y habiendo indagado los usos que se le da al agua en el turismo; no cabe duda que el consumo es desmedido por parte de los actores sociales que integran el sector. Por otra parte, se han revisado las prácticas sugeridas a los alojamientos turísticos, en base a la gestión del agua, algunas de las medidas que ha ofrecido el sector, como las certificaciones ambientales o los manuales de buenas prácticas, son la muestra de interés por parte del entramado turístico de querer ser parte de la solución.

El trabajo propuso analizar y comparar cuatro ecoetiquetas de diferentes zonas en dos ejes para intentar dirimir el tipo de aporte a la mitigación del impacto que realizan estos sellos, he aquí lo observado.

A modo de conclusión general, exepctuando la ecoetiqueta de Unión Europea, se evidencia un tratamiento muy laxo en los criterios enunciados para las mediciones, tanto en relación con el consumo del agua, cómo en relación a las medidas para disminuir la contaminación. En los manuales y guías de buenas prácticas elegidos como referencia, se encuentran de modo muy similar la formulación de los enunciados, cuestión que no debiera ser así, ya que como hemos mencionado los manuales son sugerencias, sin constancia de acreditación alguna por parte de ningún organismo.

De modo particular, cuando se analiza el campo de consumo responsable se observa que las medidas a ser implementadas son de muy bajo costo o de costo cero. El mayor desafío es la **concientización** de los colaboradores del establecimiento y de los turistas, elemento interesante, ya que sólo la EUE plantea un mensaje claro, medible y da sugerencias en este ámbito, siguiendo la CST de Costa Rica, que no profundiza en el tema huéspedes, pero si en capacitación al personal de la empresa y hasta propone incentivos económicos a los empleados.

Respecto de los equipamientos utilizados para reducir el consumo de agua, sólo la EUE es específica, concreta y propone indicadores claros, para realizar una medición precisa de cada una de las variables elegidas, las demás certificaciones, son ambiguas, impiendo esta característica, evaluar los criterios con precisión y ecuanimidad.



La disminución de la contaminación hídrica es un tema con varios puntos a analizar, el primero es entender que en las regiones donde existen sistemas de saneamiento por parte de los Estados, las empresas no tienen grandes retos, sólo pequeños cambios de hábitos, fáciles y económicos de conseguir si se capacita a los colaboradores y a los huéspedes. Diferente es el caso de los alojamientos que tienen que depurar sus propias aguas residuales, allí se necesita asesoramiento técnico y un desembolso de dinero mayor para poner en marcha el engranaje de prácticas sostenibles. Otro eje a analizar es el tipo de contaminación, ya que ninguna de las certificaciones divide este problema. Todos los sellos refieren a contaminación bacteriana, aquella que llamamos aguas residuales o negras, y a contaminación química, aquella llamada aguas grises, propias de los desechos de productos químicos como detergentes, desinfectantes, insecticidas, entre otros. Pero el problema de la contaminación del agua es mucho más complejo, puede contener metales pesados, microplásticos, u otras sustancias las cuales producen daños a largo plazo en los organismos vivos, por lo tanto son percibidas cuando se ha llegado demasiado lejos con las consecuencias.

El estudio refleja lo hecho, pero aún más refleja lo que hay por hacer. Es menester no dejar de mencionar algunos temas nombrados en el recorrido del trabajo que podrían ser el inicio de otros. El agua virtual, es un tema pendiente en turismo, ¿Cuánto se incrementaría el consumo agua litro/día/persona, si se sumara el agua que no se ve, pero que fue utilizada para proveer los bienes y servicios que se ofrecen en los alojamientos? Este interrogante lleva el siguiente: ¿Cómo las certificaciones medirían en los alojamientos esta variable?

También se abre otro tema vinculado al anterior, ¿Importar agua es una posibilidad? ¿No se está acaso importando y exportando agua virtual ahora mismo?

Quedan abiertas estas puertas, quizá inspiren a alguien a entrar y recorrer el camino.

### **Referencias bibliográficas**

- Aguabook. (2016). *Usos y calidad del agua: la eficiencia que mantiene el desarrollo del oasis mendocino*. Argentina: Departamento General de Irrigación. Recuperado de: <http://aguabook.agua.gov.ar/indice>
- Área Metropolitana del Valle de Aburra. (2005). *Manual de buenas prácticas ambientales para los hoteles y restaurantes*. Antioquia. Colombia: Área Metropolitana del Valle de Aburra.
- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). (2012). *Gestión sustentable en Hoteles: Programa de ecoetiquetado de hotelería sustentable en la República Argentina*. Buenos Aires – Argentina: AHT
- Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT). (2012). *Hacia una hotelería más sustentable y verde. Claves para una gestión eco-responsable y eco-eficiente*. Buenos Aires – Argentina: AHT
- Cairo, M.; Convertini, B y Di Gregorio, P. (2017). *Residuos Sólidos en Hoteles. Herramienta para la gestión Sustentable*. CIDE Editorial. Guayaquil. Ecuador
- Cairo, M.; Convertini, B. y Di Gregorio, P. (2018). Herramienta para la gestión sustentable en alojamientos turísticos. -Eficiencia Energética-. En *Apuntes sobre Ciencias Administrativas*. (pp, 191 – 203). CIDE Editorial. Guayaquil. Ecuador

- Centro de Actividad Regional para la Producción Limpia (CAR/PL). (2006). *Buenas Prácticas ambientales en los Hoteles*. Barcelona - España: Naciones Unidas.
- Cols, C. (2017, junio 29). *El bus de la verdad turística*. elPeriódico. Recuperado de <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20170629/el-bus-de-la-verdad-turistica-recorre-barcelona-6137659>
- Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP). (2017) *Manual de Buenas Prácticas. Gestión del Turismo Sostenible en áreas protegidas*. Guatemala C.A.: CONAP.
- Bien, A. (2004). *Una guía simple de certificación de Turismo Sostenible y Ecoturismo*. Washington: Sociedad Internacional de Ecoturismo.
- De Andrés, Á., Cassinello, J., & May, C.. (1995). *Manual ECOTRANS para la mejora de la calidad ambiental en los municipios turísticos*. Madrid - España: ECOTRANS.
- Espinosa, G. (2017, 8 de febrero) ¿Porqué es un buen negocio el ahorro de agua en la hotelería?. [En línea] Hosteltur. Recuperado el 03 de Agosto de 2020 de [https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018278\\_por-que-es-buen-negocio-el-ahorro-de-agua-en-la-hoteleria.html](https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018278_por-que-es-buen-negocio-el-ahorro-de-agua-en-la-hoteleria.html)
- European Comission Environment Ecolabel. (2017). *Guía para la obtención de la etiqueta ecológica europea destinada a los servicios de alojamiento Turístico*. Murcia - España: European Comission Environment Ecolabel.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). *Servucción. Marketing de servicios*. París - Francia: McGraw-Hill.
- FORMASTUR y Unión Hotelera del Principado de Asturias. s/f. *Hoteles en verde. Ecoeficiencia y gestión Ambiental en el Sector Hotelero*. Asturias. España: FORMASTUR
- Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCyT). (2012). *Diagnóstico del Agua en las Américas*. México D.F.: FCCyT
- Fundación Aquae (2013). *Turismo y agua, una relación necesaria*. Recuperado de <https://www.fundacionaquae.org/wp-content/uploads/2013/10/KEQX325675.pdf>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2017). *Certificación para la sostenibilidad Turística. Norma CST-Establecimientos de Hospedaje*. Costa Rica: Instituto Costarricense de Turismo.
- Martinez, M. (Directora). (2005). *Sed, Invasión gota a gota*. [Cinta cinematográfica]. Argentina: INCAA
- Observatorio Reserva de Biósfera SeaFlower. (2016). *Uso del Agua en San Andrés – Comparación entre habitantes y Turistas*. Colombia: ORBS
- Organización de Las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Division of Water Sciences. (2003). *Agua para todos. Agua para la vida. Informe de las Naciones Unidas sobre los Recursos Hídricos en el mundo*. UNESCO-WWAP. París. Francia
- Pesis, S. (2009). *Al Planeta lo salvamos entre todos*. Buenos Aires- Argentina: EdicionesB
- Pesis, S. (2012). *Educación en medio ambiente*. Buenos Aires - Argentina: Fundación TESA.

Rainforest Alliance. (2005). *Buenas Prácticas para Turismo Sustentable*. Quito - Ecuador: DEFRA/ USAID.

Rainforest Alliance. (2017). *Estándar para hoteles y servicios y alojamiento*. Nueva York - EEUU: Rainforest Alliance.

Santa Cruz de León, E y Santa Cruz de León, G (2020). *Consumo de agua en Establecimientos Hoteleros de México*. Estudios y Perspectivas en Turismo - 30° Aniversario, 29, 120 – 136.

World Tourism Organization (UNWTO) and the United Nations Environment Programme (UNEP). (2012). *Tourism in the Green Economy – Background Report*. UNWTO. España.

## ***La Economía Circular y los Sistemas Complejos:***

*Integración de los Nuevos Paradigmas de la Economía a la Teoría de la Complejidad.*

Lic. Raúl Volker

UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

raulvolker@gmail.com

raulmarcelo.volker@uai.esu.ar

MESA DE TRABAJO 3. Responsabilidad social y gestión ambiental

Buenos Aires, 29 y 30 de Octubre de 2020

***The Circular Economy and Complex System:***

*Integration of the New Paradigms of the Economy to the Complexity Theory.*

## **Resumen**

El presente trabajo tiene el propósito de investigar la factibilidad de que la Economía Circular (en adelante EC) sea estudiada bajo el enfoque de la Teoría de los Sistemas y la Teoría de la Complejidad, que hasta ahora son aplicadas a otros ámbitos de la ciencia. Para ello, se pretende conocer los conceptos principales en torno a estas teorías y generar puntos en común con el desarrollo de la EC. En términos metodológicos se aplicó un enfoque cualitativo, analizando fuentes secundarias de información, basadas en las opiniones de diferentes especialistas en el campo de la economía, la ecología y las ciencias duras como la física y la matemática. El resultado obtenido que se destaca es que la EC es susceptible de aplicar el enfoque de sistemas complejos en el estudio de la interrelación de los niveles micro, macro y mezo definidos; teniendo en cuenta la necesidad de superar barreras y limitaciones de tiempo y recursos.

**Palabras claves:** Economía Circular, Complejidad, Sistemas, Sostenibilidad.

## **Abstract**

The present work has the purpose to investigate the feasibility that the Circular Economy (hereinafter EC) is studied under the approach of the Systems Theory and Complexity Theory, which hitherto have been applied to other fields of science. For this, it is intended to know the main concepts around these theories and generate common points with the development of the EC. In methodological terms, a qualitative approach was applied, analyzing secondary sources of information, based on the opinions and different specialists in the field of economy, ecology and hard sciences such as physics and mathematics. The result obtained that stands out is that the EC is able to apply the complex systems approach in the study the interrelation of the micro, macro and mezzo levels defined; taking into account the need to overcome barriers and time and resource constraints.

**Keys words:** Circular economy, Complexity, Systems, Sustainable.

## **Introducción**

En el sistema económico tradicional, la incompatibilidad entre crecimiento económico y equilibrio ecológico es evidente. Existen grandes problemas de degradación ambiental contaminación, de agotamiento de los recursos naturales renovables y no renovables, de pérdida de diversidad biológica y deforestación, entre otros (Artaraz, 2002).

Entonces diversos estudios de la década del '80 y '90, comenzaron a manifestar una necesidad de redefinir la relación entre el medioambiente y la economía. El crecimiento económico se considera insostenible si no se tienen en cuenta las consideraciones medioambientales, no sólo como un factor restrictivo, sino como un incentivo para aumentar la eficacia y la competitividad, sobre todo en el mercado mundial (Comisión de Comunidades Europeas, 1992).

La sociedad moderna está tomando conciencia de los daños que la excesiva generación de residuos está produciendo en el planeta, así como también de la necesidad de hacer frente a la creciente escasez de recursos (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2017).

La Economía Circular surge como una nueva corriente de la economía, cuyo leitmotiv es maximizar el aprovechamiento de los recursos y minimizar la generación de residuos no aprovechables. Es la contracara del sistema de economía lineal de extracción, fabricación, utilización y eliminación de los recursos. A nivel agregado, la EC tiene el potencial de generar una economía sustentable utilizando de manera más eficiente los recursos. Para las empresas privadas, puede no solo representar un ahorro

a nivel económico, sino que también puede ser aprovechado como una forma de generar una diferenciación de sus marcas (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2017).

Sin embargo, es necesario que los esfuerzos se aúnen y que se entienda de manera clara y precisa los efectos que el cambio de paradigmas económicos puede generar en todos los ámbitos y en todas las épocas, ya que se afecta la relación intrageneracional e intergeneracional. Es por ello que se plantea estudiar la EC de manera más rigurosa, tomando los principios de la Teoría de los Sistemas y de la Teoría de la Complejidad.

Resulta innegable que la realidad es mucho más compleja y relaciona a muchos sistemas o subsistemas en su funcionamiento. Entonces, para entender y proyectar el impacto de nuevas teorías económicas y ecológicas en el futuro, se debe buscar captar la complejidad y estudiarlo de manera sistémica.

## ***Objetivos***

### ***General***

Investigar las posibilidades de que el enfoque de Economía Circular puede ser estudiado bajo la Teoría de los Sistemas y la Teoría de la Complejidad.

### ***Específicos***

- Conceptualizar los argumentos en que se basan la Teoría de la Complejidad y la Teoría de los Sistemas y su importancia desde lo metodológico.
- Desarrollar la sostenibilidad y la EC desde un enfoque sistémico y de complejidad.
- Exponer las limitaciones y los desafíos de aplicar la Teoría de los Sistemas y la Teoría de la Complejidad para el desarrollo de la EC a futuro.

## ***Metodología***

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se recolectó, a través de fuentes secundarias de información, las características y los fundamentos más destacados de la Teoría de los Sistemas y la Teoría de la Complejidad, ya que ambas teorías pueden considerarse como nuevos enfoques para el estudio de las más diversas ramas del conocimiento.

Se indagó sobre la aplicación de estas teorías a la rama de la economía en general y de la Economía Circular en particular, tomando en consideración el auge que está teniendo este enfoque en el desarrollo de los negocios modernos y el impacto que puede generar a futuro.

Se determinó cuáles son las barreras que se pueden encontrar al plantear el impacto de la EC a la economía, la sociedad y la ecología; así como también las ventajas que podría representar el estudio del mismo bajo el concepto de sistemas complejos e integrados.

## ***Estado del Conocimiento***

### ***Los Nuevos Paradigmas de la Economía***

En el siglo XIX surgieron algunos autores que esbozaban nuevos caminos para la ciencia económica

integrando conceptos de la física y la química, en la llamada economía ecológica. Podolinsky (1995) estudió la economía como un sistema de conversión de energía. Al estudiar al hombre como una máquina térmica y determinar un coeficiente económico o conversión sobre lo producido por él y lo consumido; pudo fijar una relación de sostenibilidad. Las conclusiones arrojaron que por medio de la agricultura, la especie humana era una máquina termodinámica perfecta.

Soddy (1995), quien obtuvo el Premio Nobel de Química en 1921, sostenía que el problema del mundo contemporáneo no era que la ciencia estuviera errada sino que estaba dirigida a una economía inapropiada. Los nuevos descubrimientos en otras áreas de las ciencias revestían un gran riesgo para la humanidad, ya que el sistema económico imperante contenía en sí los elementos necesarios para destruir a la humanidad y solo faltaba que la ciencia le proporcionara los medios técnicos para hacerlo. En sus estudios, planteaba que el economista tiende a confundir las leyes de la naturaleza con las leyes de la naturaleza humana. Pero lo que debería hacerse es estudiar la interacción de ambas. Es decir, considerar por un lado la materia y la energía, y por el otro la voluntad y la posibilidad de guiar o dirigir.

En su libro “Economía de los recursos naturales y del medioambiente” Pearce y Turner (1995) destacaban el surgimiento de una nueva economía ambiental que debía ocupar espacios mucho más importantes en los libros de texto sobre economía. Se debía lograr una visión esquematizada de las interacciones de la economía y el medio ambiente. El eje debía estar en estudiar el crecimiento económico en interacción con el entorno ambiental. Por lo tanto, se necesitaba una visión más amplia, más comprensiva del funcionamiento de una economía. Los autores advertían también que la economía ambiental no era una alternativa de la economía tradicional; era una ampliación y complemento.

En la misma línea Georgescu-Roegen (1971) proponía repensar la economía analítica y rediseñar el diagrama de flujo del proceso económico que hasta ese entonces solo consideraba un flujo circular que iba desde la industria a los hogares y viceversa, sin entradas ni salidas. Ahora, se debía permitir el ingreso de materia y energía de las fuentes ambientales, que pasaban a través de los hogares y las industrias, para evacuarse luego por una salida. Por lo tanto, las nuevas corrientes de pensamiento de la teoría económica se debe preocupar también del modo en que interaccionan los distintos componentes dentro de las industrias y los hogares con el medio ambiente; y no solamente de la maximización de beneficios y la minimización de costos económicos.

Por lo tanto, desde hace tiempo se indagan, analizan y estudian propuestas y alternativas, que permitan encontrar una salida o solución viable a los efectos, que tiene el actual modelo de vida antropogénico. Por supuesto, dicha solución debe ser factible a escala mundial (Briones Hidrovo, 2018). Los motivos son más que evidentes, los efectos negativos de la actividad humana sobre los ecosistemas planetarios son crecientes, incluyendo entre ellos el cambio climático.

Con esta idea surge la Economía Circular en épocas más recientes, que es un nuevo modelo económico que pretende transformar los patrones de producción y consumo de la sociedad para lograr un sistema productivo sustentable. El término “circular” en este caso, se presenta en oposición a la economía lineal, donde se generan bienes a partir de materias primas, y luego de su consumo se transforman en residuos. El objetivo de la economía circular es el de “cerrar el ciclo de vida” de los bienes, alargando el tiempo de utilidad de los recursos y reduciendo los residuos a través de su recuperación y regeneración (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2017).

### ***Los Desarrollos Teóricos de la Economía Circular***

Según lo analizado por Boquera Tovar (s.f.) la Economía Circular se alimenta de muchas

corrientes de conocimiento, al tiempo que interconecta otros modelos económicos propuestos. En la mayoría se incluyen la necesidad de un cambio en los valores, tanto de las empresas como de la sociedad, donde la clave del cambio del modelo económico es la priorización de los valores humanos frente a los puramente monetarios.

Prieto-Sandoval, et.al. (2017) destacan que entre el año 2000 y julio del 2017 tuvo mucho auge la producción de artículos relacionados con la EC en el mundo. De las 1.760 publicaciones subidas al Web of Science, 710 son artículos científicos. Algunos de los temas desarrollados de mayor relevancia tienen que ver con las ciencias sociales interdisciplinarias, los estudios ambientales, la administración, la economía, los negocios, la ingeniería multidisciplinar y ciencias multidisciplinarias.

La Fundación Ellen MacArthur (2015), lidera la apuesta por la EC. Su misión es acelerar la transición hacia una economía sostenible y regenerativa. Para cumplir esta misión, la fundación dedica grandes esfuerzos a educación, comunicación y concienciación sobre el concepto de economía circular, así como a la innovación empresarial (Marcet, et. al, 2018). En este diagrama de la economía, deben integrarse tres actores diferentes, tal como lo destaca Vidal (2016); las autoridades, el tejido empresarial y los consumidores. Todos dentro de un ambiente que posee recursos finitos y que ha soportado una gran pérdida a lo largo de la historia.

La EC proporciona múltiples mecanismos de creación de valor no vinculados al consumo de recursos finitos. En una verdadera EC, el consumo solo se produce en ciclos biológicos eficaces; por lo demás, el uso sustituye al consumo. Los recursos se regeneran dentro del ciclo biológico o se recuperan y restauran gracias al ciclo técnico. Dentro del ciclo biológico, distintos procesos permiten regenerar los materiales descartados, pese a la intervención humana o sin que esta sea necesaria. En el ciclo técnico, con la suficiente energía disponible, la intervención humana recupera los distintos recursos y recrea el orden, dentro de la escala temporal que se plantee. Mantener o aumentar el capital supone características diferentes en ambos ciclos (Fundación Ellen MacArthur, 2015).

- Los principios que rigen a la EC abordan varios de los retos en términos de recursos y del sistema a los que han de hacer frente las economías industriales en el futuro cercano:
- Principio 1: Preservar y aumentar el capital natural, controlando los stocks finitos y equilibrando los flujos de recursos renovables.
- Principio 2: Optimizar el rendimiento de los recursos, circulando siempre productos, componentes y materiales en su nivel más alto de utilidad, en los ciclos técnico y biológico.
- Principio 3: Promover la efectividad del sistema, haciendo patentes y proyectando eliminar las externalidades negativas.

Teniendo en cuenta estos principios, Carretero (2016) expone que la EC debe analizarse como un modelo económico, que reduzca al mínimo los impactos irreversibles sobre el entorno, a través de la optimización y reciclaje de materiales, así como la regeneración, uso compartido y minimización de pérdidas de recursos naturales. Se trataría de acompasar el ciclo físico de la economía con la capacidad de carga del planeta, de manera que la economía pueda crecer en términos monetarios sin por ello agotar los recursos o la capacidad de regeneración.

### ***Las Nuevas Teorías que Interpretan una Realidad Compleja***



## ***Teoría de los Sistemas***

Dentro del campo de las ciencias, el poder definir y analizar un sistema resulta muy beneficioso para entender más allá de los elementos aislados. El concepto de sistema es una abstracción que simplifica la realidad y que remite a un conjunto de elementos o partes que interactúan dinámicamente entre sí y con el entorno que lo rodea, que tiene una cierta permanencia dentro del espacio-tiempo y que intenta alcanzar un objetivo concreto (Moriello, 2016).

Para describir adecuadamente su comportamiento, es necesario conocer su organización, como la disposición de sus elementos y las interacciones o relaciones que se establecen entre ellos. Los sistemas pueden estar compuestos por elementos materiales o conceptuales, dotados de una estructura particular. A su vez, todo sistema está situado dentro de un cierto entorno o contexto, que lo circunda y envuelve absolutamente. Si el sistema es abierto mantiene intercambios con el entorno, no así si es cerrado o está aislado.

Ahora bien, Moriello (2016) destaca que en los sistemas abiertos, el medioambiente se modela continuamente a través de las acciones que el sistema efectúa y no se lo debe considerar prefijado. Por lo tanto, se debe estudiar al sistema y su entorno en una interacción mutua y recíproca. El sistema importa energía y exporta entropía hacia el entorno. Estas fluctuaciones de energía son las que mantienen al sistema vivo. Sin embargo, cuanto más compleja sea la estructura funcional del sistema, más energía necesitará y más vulnerable se volverá a los cambios internos o externos. Si el sistema logra mantener el equilibrio de manera interna, se dice que hay una auto-organización espontánea.

Bertalanffy (1968) afirma que la Teoría de los Sistemas ha atravesado una infinidad de campos o especialidades. En las teorías sociológicas contemporáneas, por su vasto espectro, la extendida confusión y las contradicciones surgidas; emerge la necesidad de que los fenómenos sociales sean considerados en términos de sistemas. Los acontecimientos de la sociedad parecen envolver algo más que las decisiones y acciones individuales, y estar determinados más bien por sistemas socioculturales como las ideologías, las tendencias, el crecimiento, los prejuicios, etc.

Hace muchos años ya se sabía científica y precisamente cuáles iban a ser los efectos de la contaminación y el despilfarro de los recursos naturales, la explosión demográfica, etc. pero el autor observaba (alrededor de 1968, año en que publica su libro) que ni los guías nacionales ni la sociedad en su conjunto parecían en condiciones de hacer algo para remediarlo.

En la Teoría General de los Sistemas se propone una nueva disciplina, para formular y derivar aquellos principios que son válidos para los sistemas en general. Así por ejemplo, principios de la física pueden ser aplicados a sistemas sociológicos o biológicos, y no solamente a sistemas de la mecánica o la termodinámica.

Por lo general, el ciclo de vida de un sistema abierto consiste en cinco etapas definidos por Moriello (2016) y Francois (2004):

- Nacimiento: aparición de un nuevo sistema a partir de la asociación de elementos inicialmente independientes entre sí.
- Crecimiento: desarrollo del sistema por diferenciación interna y/o absorción y asimilación de elementos externos.
- Maduración: estabilización estructural del sistema, con fluctuaciones dentro de ciertos límites.
- Decaimiento: progresiva reducción de la capacidad de fluctuación y regulación del sistema.

- Muerte: pérdida terminal de coherencia e identidad y dispersión de los elementos constitutivos.

En la mayoría de los casos, las etapas de nacimiento y muerte son las más violentas. En las etapas intermedias el cambio suele ser más suave. Sin embargo, hay que tener en cuenta que un cambio a corto plazo en estas etapas es, habitualmente, solo la forma transitoria de un cambio a largo plazo.

La disolución del sistema se da cuando este pierde la capacidad de mantener las interconexiones específicas entre sus elementos. Cuando estas conexiones dejan de existir, los elementos quedan disponibles para formar nuevas configuraciones organizacionales. Claramente, hay dos causales por las que un sistema puede desaparecer. Una puede provenir del entorno próximo y la otra, del propio sistema. Desde el entorno, se puede generar una perturbación relativamente grande, que no puede ser absorbido por el sistema. Desde el sistema, se acumulan una serie de errores que lo conducen a su destrucción.

### ***Teoría de la Complejidad***

La Teoría de la Complejidad surgió alrededor de 1990 y está teniendo buena difusión en el mundo académico, especialmente en el área de la economía. La ciencia se va encaminando hacia los sistemas complejos, para estudiar de nuevas maneras las áreas naturales y también sociales, entre las que se encuentra la economía.

La Teoría de la Complejidad no tiene una definición consensuada por los especialistas, tal como lo reseña Perona (2005). Pero puede afirmarse, tal como lo hizo Simon (1976) que trabajar con complejidad puede implicar que los sistemas estén integrados por muchos componentes, o que cada componente tenga alta interdependencia con el resto. También puede hacer a un sistema complejo el hecho de ser difícil su poder decisorio. O la cantidad de información distinta que maneja en comparación a los sistemas menos complejos. Por esta razón puede observarse que los sistemas complejos tienden a contener un número mayor de parámetros definidos para describirlos, lo que requiere la ayuda de procesamiento computacional para tratar de resolverlos.

Parece entonces que la clave en la Teoría de la Complejidad es poder aplicar los análisis a distintos sistemas y tener una mirada integral sobre la realidad, que muchas veces se manifiesta demasiado compleja. Particularmente compleja al analizar las relaciones sociales y su interacción con el entorno.

Hay dos aspectos que no se puede dejar de mencionar si se toman bajo análisis las cuestiones sociológicas. Por un lado, lo concerniente a la Teoría de la Complejidad No Organizada, donde el individuo se comporta a través de movimientos desorganizados imposibles de seguir aisladamente, pero que en el conjunto responden a las leyes del azar y la probabilidad y en la Segunda Ley de la Termodinámica. A esta Teoría de la Complejidad No Organizada la física clásica respondió con gran éxito (Bertalanffy, 1968).

Por otro lado, el problema se puede encontrar en la complejidad organizada o lo que se llama Teoría General de la Organización, donde las reglas están dadas por conceptos como organización, totalidad, directivas, etc. Por estas complicaciones, por ejemplo, la economía logra desarrollar modelos bastante interesantes para explicar los fenómenos económicos, pero no llegan a predecir hechos futuros con gran precisión.

Bertalanffy (1968) resume que las disciplinas de la ciencia moderna van dejando de lado los análisis de simplificación de variables que expliquen los fenómenos observados, para analizar el todo. Es decir,

considerando problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas manifiestas en la diferencia de conductas de partes aisladas o en una configuración superior, etc. Por lo tanto, considerar sistemas de varios órdenes sería la nueva premisa.

Algunas características de la organización, como lo es una sociedad, pueden ser totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etc. Ya Robert Malthus había echado mano en 1798 a las leyes físicas y matemáticas, cuando advirtió en su libro “Ensayo sobre el Principio de la Población” que la población crecía en progresión geométrica mientras que los recursos del mundo lo hacían en progresión aritmética (Dorfman, 1989). Esto implicaba que en poco tiempo y si no se hacía algo al respecto, la humanidad estaría destinada a una pobreza extrema y hasta se podría llegar a la extinción de la especie. Sin embargo, esto no terminó pasando porque la explosión de la revolución industrial pudo generar un gran incremento en la producción de alimentos. Es decir, cambió la relación con el entorno.

Sin embargo, retomando la idea preliminar, podría aplicarse en el análisis la Ley de las Dimensiones Óptimas de las Organizaciones, que muestran que mientras más crecen las organizaciones (o las sociedades en este caso), más se alarga el camino para la comunicación, lo cual actúa como factor limitante y no permite a la organización crecer más allá de ciertas dimensiones críticas.

Otra ley que se puede aplicar en las ciencias económicas es la ley de inestabilidad, donde se observa que una organización puede no estar nunca en equilibrio estable, sino en constantes fluctuaciones cíclicas que resultan de la interacción de los subsistemas. De esta manera, resulta innegable la necesidad de entender y estudiar modelos que tengan estos criterios de análisis para aplicarlos a las ciencias sociales en general y económicas en particular.

### ***La Economía Circular con un Enfoque Sistémico y Complejo***

Tal como lo destacaba Pearce y Turner (1995) existen tres funciones económicas, que deben ser componentes de una función general de los ambientes naturales. Estas funciones económicas son la provisión de recursos, la asimilación de residuos y la generación de utilidad estática. Todo esto debe ser parte de la función de “sustento de la vida”. Aun faltando gran parte de los recursos naturales se puede imaginar algún tipo de vida, pero no si faltan todos ellos. Para un futuro deseable no sólo se necesita sobrevivir, sino también recursos naturales para satisfacer muchos otros valores humanos.

El mero diseño de las economías, sean de mercado libre, planificado o mixto, no ofrece ninguna garantía de persistencia de las funciones de sustento de la vida de los ambientes naturales. La búsqueda de la sostenibilidad y del desarrollo sostenible exige integrar factores económicos, sociales, culturales, políticos y ecológicos (Gallopín, 2003). Es necesario abordarlo desde un enfoque sistémico, teniendo en cuenta los aspectos locales y globales, las necesidades de equidad intergeneracional e intrageneracional y la forma en que se relacionan recíprocamente.

Es de considerar que el enfoque sistémico puede proporcionar una perspectiva más útil que otros métodos analíticos, debido a que es una manera de reflexionar en función de conexiones, relaciones y contexto (Gallopín, 2003). En términos socioeconómicos y haciendo uso de la definición de sistemas, se puede ver a cada una de las entidades sociales como una parte del sistema, que se relacionan a través de transacciones económicas, flujos de materia, energía o información, vínculos causales, señales de control, etc. Los sistemas que se consideran abiertos, al interactuar con el entorno, reciben insumos o variables de entrada de este y generan productos o variables de salida que los vuelvan al mismo.

En este marco, un sistema es sostenible si el valor neto del producto obtenido no disminuye en el tiempo. En otras palabras, lo producido en el futuro debe ser mayor o por lo menos igual a lo producido

en el presente. En el caso de los modelos económicos, se podría darle al producto una connotación meramente en términos económicos (como puede ser una medida monetaria de capital); o ampliar el concepto a un agregado de bienestar (incluyendo capital natural, manufacturado y social). O inclusive, considerar prioridades éticas para todas las especies vivas y que se miden en unidades no monetarias.

Entonces, dependiendo de las premisas, se pueden analizar diferentes sistemas sobre las mismas realidades. Por ejemplo, un sistema sostenible planteado para la conservación de un bosque de especies autóctonas implicará considerar que las variables de salidas se mantengan en lo que se denomina variables de estado; es decir que lo que se busca es mantener el sistema. Si en cambio, lo que se plantea es un desarrollo del sistema sostenible, entonces el sistema puede ir transformándose para mejorar los productos o variables de salida.

Por lo tanto, en la discusión del modelo socioeconómico que se debería implementar en el mundo surgen diferentes miradas. Gallopín (2003) destaca los puntos de vista extremos:

- La sostenibilidad del sistema humano únicamente: sería el modelo en que se prioriza la economía, dejando a la naturaleza solamente una función de proveedora de recursos y servicios naturales y a sumidero de los desechos producidos por la actividad humana.
- La sostenibilidad del sistema ecológico principalmente: sería un modelo donde se elimina o minimiza el componente humano. El valor supremo está en la naturaleza, independientemente de la evolución de la economía y la sociedad.
- La sostenibilidad del sistema socioecológico total: sería el único modelo que a largo plazo tendría sentido. Al tomar al sistema como un todo se vincula la sociedad con la naturaleza y se busca su sostenibilidad integral.

El primer caso es consistente con el concepto de “sostenibilidad muy débil” de Turner (1993). Aquí se destaca que el capital natural y el manufacturado pueden sustituirse perfectamente entre sí, y lo que importa es mantener el nivel agregado de capital natural y manufacturado, y no preservar el capital natural en particular. Entonces, el posible esfuerzo por mantener la sostenibilidad del sistema ecológico se explicaría solamente por ser necesario para la sostenibilidad del sistema humano.

El segundo caso, en contraposición al primero es considerado de “sostenibilidad muy fuerte” (Turner, 1993). Ya que se supone que los recursos naturales no pueden ser sustituidos por capital elaborado por el hombre. En consecuencia, no se pueden agotar sin que se produzca una pérdida irreversible de bienestar social.

El tercer caso también es compatible con la sostenibilidad fuerte. Consiste en formar un sistema integrado por un componente societal o humano y un componente ecológico que interactúan entre sí. Los distintos tipos de capital (económico, ecológico, social) no son necesariamente sustituibles, de tal modo que habría que conservar independientemente, cantidades mínimas de cada uno de esos capitales. Por lo tanto, lo deseable es que se pueda mantener el agregado total de capital en los niveles actuales, sin que pueda disminuir ninguno. Si la disminución de algún tipo de capital se produjera dentro del proceso, el sistema se volvería insostenible a pesar de que aumentaran otras formas de capital.

Los atributos básicos necesarios para la sostenibilidad de los sistemas socioecológicos como un todo son propuestos por Gallopín (2003) como se muestra a continuación:

- Disponibilidad de recursos naturales, materiales e intangibles (como los derechos).
- Adaptabilidad y flexibilidad para detectar e interpretar los cambios que vienen del exterior. Si el sistema fuera rígido y no se adapta a los cambios, se producirá un colapso.

- Estabilidad, resiliencia y robustez. El sistema debe ser capaz de preservar los valores de las variables esenciales cerca de un estado determinado (estabilidad), un dominio de atracción (resiliencia), o una estructura del sistema (robustez).
- Capacidad de respuesta ante el cambio.

Gallopín (2003) advierte que sostenibilidad no es sinónimo de inmovilidad, a pesar de haberla definido como el mantenimiento de un estado del sistema en un valor fijo. Esto sería imposible, porque todos los sistemas naturales están en permanente variación, renovando y destruyendo componentes o adaptándose a los cambios del exterior. Por lo tanto, no hay que pretender evitar los cambios del sistema socioecológico, sino evitar la destrucción de las fuentes de renovación.

Tampoco se debe confundir desarrollo sostenible con sostenibilidad. El desarrollo sostenible apunta a ampliar o crecer de una determinada manera, lo que en algunos Estados modernos se denomina progreso. La sostenibilidad en cambio, apunta a generar un proceso de mejoramiento del sistema en el que participan los seres humanos. Este proceso no necesariamente requiere del crecimiento indefinido de consumo de energía y materiales. Sin embargo, en ambos casos se consideran tres dimensiones que deben interactuar: la economía, la sociedad y el ambiente (o la ecología).

Dentro de la dimensión económica se debería incluir el impacto de las actividades económicas e industriales en el medioambiente, lo que sería traducido como un costo. Se elaboraron varios indicadores de desarrollo sostenible, que intentan reflejar este concepto.

En la dimensión social, es sustancial observar y tomar alguna actitud con respecto a la dominación. Artaraz (2002) indica que hay dos tipos de dominaciones que atender y que impactan a la ecología. La dominación de las personas hacia la naturaleza (la cual resulta más evidente), y la de algunas personas hacia otras, como ocurre en la dominación de los países desarrollados sobre los países que no lo son sobre el uso y abuso de recursos y actividades extractivas. En la dimensión social también se deben considerar los distintos niveles de equidad:

- La equidad intergeneracional: se tienen que considerar en los costos de desarrollo económico presente la demanda de generaciones futuras.
- La equidad intrageneracional: se deben incluir a los grupos más desfavorecidos en la toma de decisiones que afecten a lo ecológico, social y económico.
- La equidad entre países: evitar los abusos de poder de los países desarrollados sobre los que están en vías de desarrollo.

La sostenibilidad en términos ecológicos supone que la economía es circular, que se produzca un cierre de los ciclos, tratando de imitar a la naturaleza. Es decir, hay que diseñar sistemas productivos que sean capaces de utilizar únicamente recursos y energías renovables, y no producir residuos (Artaraz, 2002).

Los avances en EC ya consideran estudiar su desempeño en tres niveles distintos, de acuerdo con el alcance de la influencia de los grupos de interés y su nivel de integración. Estos niveles son sistemas más o menos complejos, que a su vez se interrelacionan dentro de un sistema superior.

El nivel micro o primario (en economía corresponde a los agentes económicos); un nivel macro o secundario (este caso son los agregados económicos); y un nivel mezo, intermedio o de transición, que representa la conexión entre los dos anteriores. La Teoría de la Complejidad debiera atravesar todos estos niveles del sistema, lo que genera cambios sustanciales con los modelos tradicionales de economía.

Tal como lo plantea Prieto-Sandoval et.al. (2017) para la EC, en el nivel micro las empresas se centran

en la mejora de sus propios procesos y prácticas, el uso de energía limpia, un consumo eficaz de las materias primas, el ecodiseño de sus productos, la implementación de eco-etiquetas, la trazabilidad para disminuir su huella ambiental, entre otras iniciativas.

En el nivel mezo, las organizaciones empiezan a interactuar en red para compartir recursos y revalorizar o reutilizar residuos como en los eco-parques industriales ecológicos. En este nivel también se destaca la acción colectiva de asociaciones empresariales cuyas características comunes les permiten generar simbiosis inter-organizacionales que benefician a todos los miembros.

A nivel macro, pueden darse iniciativas desarrolladas en ámbitos regionales o nacionales como son las eco-ciudades, los eco-municipios o las provincias ecológicas. No obstante, la implementación de la EC implica que las empresas superen barreras externas e internas. Entre las barreras externas se encuentran la falta de regulación política y los incentivos económicos, mientras que entre las barreras internas están la falta de capacidades técnicas, los recursos financieros propios y el interés empresarial en temas ambientales (Pietro-Sandoval et.al, 2017).

### ***Los desafíos de la ciencia***

La Teoría de la Complejidad podría ayudar a explicar los fenómenos económicos, pero es necesario saber cuáles serían sus limitaciones y hasta qué punto los modelos creados servirían. El estudio de los sistemas micro, macro y mezo aplicados por la EC, se podría profundizar desde esta teoría. Sin embargo, surgen cambios difíciles de manejar.

A nivel micro, la unidad de análisis en el modelo tradicional y en el de complejidad es el individuo. Sin embargo, en el nuevo modelo, cada individuo puede ser un sistema en sí mismo, y se adapta activamente a las fuerzas del mercado. La búsqueda de optimización no necesariamente puede significar racionalidad. Se elimina la figura de individuo representativo.

A nivel macro, el modelo de complejidad trabaja con resultados agregados también, pero intenta representar un patrón de comportamiento agregado de varias variables y no de una sola, como lo haría el modelo tradicional. Obviamente, en el modelo de complejidad se aceptan que los patrones de comportamiento estén en constante transformación y no siempre en equilibrio.

A nivel mezo, la complejidad permitiría modelar la interacción entre los agentes en forma explícita. Aquí no se plantea que la agregación sea lineal y sumando las decisiones individuales, por la heterogeneidad de sujetos y las relaciones con el resto.

Perona (2005) también destaca que en los modelos de complejidad existe un constante feedback entre el nivel macro y micro. Se admite que los agentes evalúan su situación en relación al resultado agregado después de cada decisión y toman medidas en consecuencia, como por ejemplo cambiar sus objetivos, utilizar nuevas herramientas de análisis, desechar o modificar su esquema de decisión, etc. En definitiva, gracias a este feedback los agentes pueden aprender.

A pesar de lo positivo que resultaría complementar los modelos tradicionales con los de complejidad, se advierten problemas. Primeramente, resulta muy difícil conectar la realidad a los modelos que se van desarrollando. Se observan muchos trabajos donde las reglas sobre el comportamiento de los agentes no están siendo obtenidas de mediciones empíricas. Son más bien definidas de manera hipotética. Esto sucede porque el relevamiento empírico del comportamiento de los agentes tiene un elevado costo de tiempo y recursos.

También se observa una disyuntiva sobre cómo aplicar la Teoría de la Complejidad a la economía y que

no solamente sea un desarrollo complejo de la economía. La falta de definiciones concretas sobre el tema auspicia esta situación.

## **Conclusiones**

La Economía Circular se presenta desde hace varios años como una salida a la degradación que la actividad humana está ejerciendo sobre el planeta. Tal como se mencionó a lo largo del trabajo, algunos economistas y científicos de diferentes áreas del conocimiento expusieron la necesidad de generar nuevas formas de producir bienes y servicios sin agotar los recursos de la naturaleza. La evolución sostenible se presenta necesaria pero difícil de lograr dado los viejos preceptos de la economía tradicional, que maximizan beneficios y minimizan costos sin tener en cuenta el impacto ambiental.

Se percibe que cada vez son más los sectores que se preocupan por mantener el respeto por el medioambiente, muchas empresas se vuelcan a diseñar y producir bienes y servicios bajo las premisas del reciclar y reutilizar. Sin embargo, en algunos casos el objetivo o la motivación provienen de generar beneficios económicos o de reputación para la marca.

Desde el estudio metodológico y científico, es necesario desarrollar teorías nuevas a partir de teorías aplicadas en otras áreas, como la física y la química. La Teoría de Sistemas y la Teoría de la Complejidad aplicadas a la Economía se presentan interesantes y factibles. La Economía Circular en particular, tiene una inclinación a estas teorías porque da un enfoque sistémico en tres niveles distintos y plantea que deben ser analizados todos en conjunto. Un nivel micro, desde el enfoque individual, un nivel macro o global, y una interrelación entre ambos con el nivel mezo. El enfoque de la Teoría de la Complejidad tomaría en cuenta muchos más factores determinantes para la relación de cada uno de los sistemas.

Sin embargo, hacen falta desarrollos con mayor rigor científico, tomando datos empíricos y generando herramientas para poder hacer proyecciones realistas. Si bien los estudios pueden representar costos elevados medidos en tiempo o en recursos monetarios, podrían contribuir significativamente al cambio de los paradigmas económicos. Los beneficios de generar modelos económicos y socioecológicos sostenibles pueden ser muy superiores a esos costos.

## **Fuentes Bibliográficas**

- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Ecosistemas 2002/2. Recuperado de: <http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm> (consultado el 08/04/2020).
- Bertalanffy, L. (1968). *Teoría General de los sistemas. Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura económica. México.
- Boquera Tovar, P. (s.f.). *El potencial de los Sistemas Producto-Servicio para la transición a un modelo de economía circular*. Aidimme. Instituto tecnológico metalmeccánico.
- Briones Hidrovo, A. (2018). *Economía circular: ¿Más de lo mismo?* Recuperado de: <https://iberoamericasocial.com/economia-circular-mas-de-lo-mismo/> (Consultado el 16/02/2019).
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios, (2017). *Informe sobre Economía Circular*. Unidad de Estudios y Proyectos Especiales. Argentina. Recuperado en: [http://www.cac.com.ar/data/documentos/21\\_Informe%20sobre%20Econom%C3%ADa%20Circular.pdf](http://www.cac.com.ar/data/documentos/21_Informe%20sobre%20Econom%C3%ADa%20Circular.pdf) (Consultado 14/11/2018).
- Carretero, J. (2016). *Economía circular: un negocio redondo*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/opiniones/tribuna-jose-moises-martin-carretero-economia-circular-un-necocio-redondo-2865875/#xtor=AD-15&xts=467263> (Consultado el 16/02/2019).

- Comisión de las Comunidades Europeas (1992). *Quinto Programa de la Unión Europea en materia de medio ambiente. Hacia un desarrollo sostenible*. Bruselas.
- Dorfman, R. (1989). *Thomas Robert Malthus and David Ricardo*. Publicado en *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 3, No. 3, pp. 153-164.
- François, Charles (2004): *International Encyclopedia of Systemics and Cybernetics*. München, Editorial Saur Verlag, 2º edición.
- Fundación Ellen MacArthur (2015). *Economía circular*. Recuperado en: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/es/economia-circular/concepto> (Consultado 13/11/2018)
- Gallopín, G. (2003). *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. Serie 64. Medio ambiente y desarrollo. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Chile.
- Georgescu, R. (1971). *The entropy Law and the Economic Process*. Cambridge- Mass Harvards University Press.
- Marcet, X., Marcet M. y Vergés F. (2018). *Qué es la economía circular y por qué es importante para el territorio*. Papeles del Pacto Industrial. Nº 4. Barcelona, España. Recuperado de: [http://www.pacteindustrial.org/public/docs/papers\\_publications/6e3474fb7a3a929fac653ff095bfc0c9.pdf](http://www.pacteindustrial.org/public/docs/papers_publications/6e3474fb7a3a929fac653ff095bfc0c9.pdf) (Consultado 13/11/2018)
- Moriello, S. (2016). *Dinámica de los Sistemas Complejos*. Comunidad del Pensamiento Complejo.
- Pearce, D. y Turner, R. (1995). *Economía de los recursos naturales y del medio ambiente*. España, Colegio de Economistas de Madrid. Celeste Ediciones.
- Perona, E. (2005). *Ciencia de la Complejidad: ¿La economía del siglo 21?* Universidad Nacional de Córdoba.
- Podolinsky, S. (1995). *El trabajo del ser humano y su relación con la distribución de energía*. En Principios de Economía Ecológica. Madrid. Fundación argentaria.
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C. y Ormazábal, M. (2017). *Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación*. Memoria Investigaciones de Ingeniería, núm. 15. Recuperado de: [http://www.um.edu.uy/docs/Economia\\_Circular.pdf](http://www.um.edu.uy/docs/Economia_Circular.pdf) (Consultado 14/11/2018)
- Simon, H. (1976) *How complex are complex systems?* PSA: Proceedings of the biennial meeting of the Philosophy of Science Association, Volume 1976, Issue Volume Two: Symposia and invited papers, The University of Chicago Press, p.507-522
- Soddy, F. (1995). *Economía cartesiana: la influencia de la ciencia física en la administración del Estado*. En Principios de la Economía ecológica. Madrid. Fundación argentaria.
- Turner, R. (1993). *Sustainability: principles and practice*. En: Kerry Turner (ed.) Sustainable environmental economics and management: principles and practise. Belhaven Pres, Londres.
- Vidal, N. (2016). *La economía circular. Súmate a la próxima revolución global*. Recuperado de: <https://www.ainia.es/insights/la-economia-circular-sumate-a-la-proxima-revolucion-global/> (Consultado 19/11/2018)



## ***Responsabilidad Académica en la Gestión de la Diversidad Cultural como Factor de Desarrollo Sostenible y de Producción de Conocimiento Científico Significativo y Situado***

Autora: Vanina Laura Celada

(vanalcmae@gmail.com)

Universidad Nacional de Tres de Febrero –

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Mesa N° 3: “Responsabilidad Social y Medioambiente”

*V Congreso Internacional de Investigación en  
Competitividad y Desarrollo Sostenible de la Red Radar*

Buenos Aires, 29- 30 de Octubre de 2020

## Resumen

En el presente trabajo proponemos reflexionar sobre la diversidad cultural como un aspecto fundamental del concepto de desarrollo sostenible, en relación con modelos de gestión en Instituciones de Educación Superior. La responsabilidad de las universidades sobre este tema es fundamental, debido al rol protagónico que las mismas tienen en el desarrollo de conocimiento científico y significativo y situado, así como también desarrollo de técnicas y tecnologías para brindar de manera satisfactoria respuestas a demandas y problemas específicos, en varios aspectos de la vida y del hábitat de las comunidades dentro de las cuales estas instituciones se encuentran establecidas. Por ello, los modelos de gestión desarrollados por las Instituciones de Educación Superior deberían también contemplar la protección de las herencias y de los derechos culturales y tomar un rol activo en cuanto a la protección y promoción de la diversidad cultural.

**Palabras clave:** diversidad cultural, desarrollo sostenible, conocimiento científico, responsabilidad social, pertinencia

## Introducción

¿A qué se denomina diversidad cultural? ¿Cómo la diversidad cultural se inserta en el concepto de desarrollo sostenible? ¿Qué entendemos aquí por desarrollo científico y técnico situado? ¿De qué manera una institución universitaria puede implementar un modelo de gestión de la diversidad cultural dentro de su planificación de gestión de investigación y desarrollo de conocimiento científico, técnico y tecnológico? ¿Qué incidencia positiva puede tener la gestión de la diversidad cultural dentro de las instituciones universitarias para las comunidades locales?

Nuestra propuesta es, entonces, reflexionar sobre la diversidad cultural como una dimensión del desarrollo sostenible, cuarto pilar junto al plano social, económico y medioambiental. Además, resaltamos la responsabilidad institucional y la pertinencia de las universidades en implementar modelos de gestión de la diversidad cultural, concibiéndola como promotora del desarrollo sostenible de las comunidades donde cada institución de educación superior se encuentra establecida debido al rol protagónico que la universidad tiene para el desarrollo de conocimiento científico y técnico significativo, situado. Es decir, conocimiento y desarrollo tecnológico eficaces para brindar respuestas satisfactorias a demandas y problemas concretos en diversos aspectos de la vida y del hábitat de sus poblaciones, producidos merced de la implementación de modelos de gestión académica en cuyas agendas se encuentra incluida la protección del patrimonio y de los derechos culturales.

Todo ello puede concretarse de manera altamente efectiva en entornos educativos participativos e inclusivos, favorecedores de la comunicación y del diálogo intercultural, donde unos y otros colectivos sociales, portadores de diversas identidades culturales, respeten sus diferencias, los diversos horizontes de comprensión, las formas de vida y de habitar, las formas de trabajar y de reflexionar y sus metodologías, favoreciendo así, la generación de una identidad común y forjándose un ámbito favorecedor de la innovación y la creatividad. Estos factores aportan valor agregado y sustancial a los bienes, servicios y a los conocimientos, técnicas y tecnologías aportados desde las iniciativas científico-académicas gestionadas en cada institución de educación superior.

A lo largo de este trabajo, fundamentaremos nuestra idea central: la *diversidad* potencia la *creatividad* y la *innovación*. Sostenemos, pues, que incorporar a la agenda de las universidades la protección y la promoción de la diversidad cultural, contribuye a consolidar modelos de desarrollo sostenible. Tomamos aquí como referencia los postulados de La Declaración Universal de la UNESCO sobre la Diversi-

dad Cultural de 2001, la Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales celebrada en París en el año 2005, y las conferencias mundiales de la UNESCO sobre Educación Superior de 1998 y 2009. Partimos de las ideas expresadas en estos documentos sobre la importancia del respeto y de la preservación de la diversidad cultural, de su incidencia en la producción de conocimiento científico y de desarrollo técnico y tecnológico en marcos que se procure la sostenibilidad mediante la preservación y defensa de la diversidad cultural, del patrimonio cultural y de los derechos culturales.

Luego, exponemos las principales características del modo actual de producción de conocimiento científico y reflexionamos de manera crítica sobre políticas institucionales universitarias atinentes a la invisibilización y negación de acceso y promoción de diversidad de formas de producción de saberes, identidades culturales y lenguas. Además, proponemos tensionar conceptos en torno a la “objetividad” y “neutralidad valorativa” que aún se enuncian y que constituyen barreras para el reconocimiento y la aceptación de la diversidad. En virtud de ello, argumentamos acerca de la importancia de la valoración de la diversidad cultural en entornos de producción de conocimiento y de innovación tecnológica, breando en principio, por la habilitación de espacios de comunicación y diálogo intercultural. Así, pues, consideramos la habilitación de estos espacios como un eje para pensar la relación existente entre el fomento del respeto y de la valoración de la diversidad cultural, en tanto potencial generadora y productora de conocimiento científico y de desarrollo técnico significativo y situado.

Sostenemos, entonces, que la interacción y co-habitación entre diversas identidades culturales constituyen un verdadero agente potenciador de la creatividad y de innovación entre los diversos colectivos culturales. A partir de esta interacción, pueden generarse conocimientos y técnicas que permitan brindar soluciones a problemas de las comunidades locales, regionales, nacionales, así como también, en formas de cooperación internacional, a diversos países cuyas comunidades planteen mismas demandas y presenten mismos problemas.

En tercer lugar, resaltamos responsabilidad institucional y pertinencia de las universidades en torno al fomento del respeto hacia la diversidad cultural y de generación de espacios interculturales, en contextos de formación académica, de producción y aplicación de conocimiento científico y de innovación, para la contribución al desarrollo sostenible. Las metas que se fijan en torno al desarrollo sostenible de una comunidad han de lograrse incluyendo la defensa del patrimonio cultural, la propiciación de mayor acceso de los diversos colectivos culturales al nivel de educación superior y su participación activa en la producción de conocimiento e innovación tecnológica.

Dado el rol que ejercen las instituciones universitarias en la sociedad para brindar respuesta a sus demandas y contribuir con su desarrollo, proponemos un *plan de gestión de la diversidad cultural*, contemplando cuatro dimensiones: 1) la dimensión relacional/ comunicacional; 2) la dimensión formativa; 3) la dimensión “productiva” en cuanto a desarrollo de conocimiento científico e innovación; 4) la dimensión de “vigilancia institucional”, materializada en el establecimiento de observatorios. En cuanto a la cuarta dimensión, un ejemplo práctico es la implementación de *gov-labs*, mediante los cuales los líderes y las autoridades de estas instituciones puedan hacer un seguimiento, analizar los avances y descubrir problemas en lo concerniente a la diversidad cultural, a las representaciones de las minorías y alteridades culturales y de los conflictos inherentes a los ámbitos de formación y de producción de conocimiento científico multiculturales.

Finalmente, expondremos las conclusiones extraídas de este recorrido y propuesta. Esperamos, pues, que ésta sea una contribución a la reflexión acerca de las prácticas y matrices de pensamiento he-

gemónicas en el ámbito académico y científico, a fin de habilitar espacios para nuevos interrogantes acerca de la responsabilidad de las universidades latinoamericanas en fomentar la diversidad cultural en los ámbitos de producción de conocimiento y de innovación. Este ejercicio es vital para el desarrollo sostenible de nuestras sociedades y para la mejora de sus indicadores. Se torna necesaria, entonces, la integración de los diversos colectivos culturales que las conforman, con patrimonios culturales, saberes, técnicas y modos de producción diversos. Hacerlos parte de la institucionalidad universitaria, tendrá como efecto la generación de mayor creatividad, innovación y posibilidad de transferencia de conocimientos significativos y situados para el beneficio de diversos sectores, tanto a nivel local como regional; y también, a nivel internacional, alcanzando así, mayores estándares de competitividad y generando mejoras para el conjunto de las sociedades donde se encuentran establecidas. Porque, en definitiva, la dimensión cultural es considerada en la actualidad, el cuarto pilar del desarrollo sostenible, incluso, el “hilo conductor” del mismo, atravesando los aspectos medioambientales, económicos y sociales que lo definen.

### **I. Diversidad Cultural y Desarrollo Sostenible.**

La *cultura* es un factor determinante de las ideas que modelan las emociones y razones, las cuales guían el comportamiento e influyen directamente en la toma de decisiones; dictamina la forma en que personas, empresas, instituciones, organizaciones y sociedad se comportan en el mundo. (García Morato, 2012: 29).

El 25 de Noviembre de 2001, la UNESCO redactó y promulgó la *Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural*, definiendo el concepto de cultura del siguiente modo:

*“La Cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Fuente de intercambios, de innovación y de creatividad, la diversidad cultural es, para el género humano, tan necesaria como la diversidad biológica para los seres vivos. En este sentido, constituye el patrimonio común de la humanidad y debe ser reconocida y consolidada en beneficio de las generaciones presentes y futuras”* (UNESCO, 2001, art. 1).

Profundizando sobre el sentido de este concepto, Shaheed (2014) sostiene que la cultura nos permite dar significado a nuestras vidas y entender nuestro entorno humano, natural y construido, como personas y como grupos: encarna nuestra búsqueda del conocimiento, de la innovación y del placer; es un lugar de intercambio, reconocimiento y refutación. En relación con ello, cabe destacar un párrafo de la Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales, celebrada el 20 de Octubre de 2005 en París, donde se afirma: “Habida cuenta de que la cultura es uno de los principales motores del desarrollo, los aspectos culturales de éste son tan importantes como sus aspectos económicos (...)” (UNESCO, 2005).

De acuerdo con la UNESCO, la cultura debe incluirse como un cuarto pilar o una cuarta dimensión dentro de un modelo ideal de desarrollo sostenible, pilar que ha de funcionar, a su vez, como hilo conductor del crecimiento económico, de la inclusión social y del equilibrio medioambiental<sup>1</sup>. Entendida como “patrimonio de la humanidad”, la *diversidad cultural* “juega un rol determinante como acelerador del crecimiento compartido de personas, empresas, instituciones, organizaciones y sociedades” (García

<sup>1</sup> Informe: “La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible”. El Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU). *Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales. III Congreso Mundial de CGLU*. Ciudad de México. Documento aprobado el día 17 de Noviembre de 2010.

Morato, 2012: 32). Como “hilo conductor” de las dimensiones económica, social y medioambiental que constituyen los modelos de desarrollo sostenible, la cultura y su gestión desde los gobiernos, instituciones educativas, organizaciones artísticas, empresas y demás asociaciones, han de garantizar los *derechos culturales* para todo ser humano, cuyas dimensiones son: 1) la libre *creatividad*; 2) el acceso al *patrimonio cultural*; 3) *la diversidad*.

En relación con ello, cabe resaltar el informe de Sténou del año 2007, en el cual se sostiene que es imprescindible integrar los principios de la *diversidad cultural* (factor clave para la sostenibilidad de la humanidad) y del *diálogo intercultural* dentro de un modelo de desarrollo sostenible, fomentando el *pluralismo*. Además, debe tenerse en cuenta la realidad resultante del comportamiento de las personas y de los colectivos que cohabitan e interactúan en espacios multiculturales. Al respecto, la UNESCO establece:

*“La diversidad cultural amplía las posibilidades de elección que se brindan a todos; es una de las fuentes de desarrollo, entendido no solamente en términos de crecimiento económico, sino también como medio de acceso a una existencia intelectual, afectiva, moral y espiritual satisfactoria”* (UNESCO, 2001, art. 3).

*“La diversidad cultural se refiere a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades. Estas expresiones se transmiten dentro y entre los grupos de las sociedades”* (UNESCO, 2005).

Y si hablamos de diálogo, de comunicación intercultural, si hablamos de co-habitación de espacios construidos mediante la interacción de sujetos y colectivos portadores de diversas identidades culturales, debe otorgarse especial valor el aporte de cada lengua dentro de una comunidad, institución o grupo en un ámbito multicultural. La lengua, es pues, parte constitutiva del patrimonio cultural de un pueblo. Si dentro de una sociedad o institución interactúan sujetos y grupos portadores de diversas herencias e identidades culturales, entonces, también es probable que sean portadores de diversas lenguas, y esas lenguas han de valorarse y resguardarse mediante políticas de protección del patrimonio cultural, considerada por la UNESCO como la forma más elocuente de creatividad, como punto de referencia simbólico por excelencia de las identidades individuales y colectivas. En concordancia con lo expuesto, volvemos a citar la Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales del año 2005:

*“(...) La diversidad cultural es una característica esencial de la humanidad; constituye un patrimonio común de la humanidad (...) la diversidad cultural crea un mundo rico y variado que acrecienta la gama de posibilidades y nutre las capacidades y los valores humanos, y constituye, por lo tanto, uno de los principales motores del desarrollo sostenible de las comunidades, los pueblos y las naciones (...) “La interculturalidad se refiere a la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, adquiridas por medio del diálogo y de una actitud de respeto mutuo”* (UNESCO, 2005).

Asimismo, es importante aprender a escuchar y apreciar las diversas formas de expresión de la diversidad cultural y medir el alcance de su contribución al progreso y al bienestar de la humanidad. En base a todo lo expuesto, consideramos que una buena gestión de la cultura y de la diversidad cultural debe estar enfocada en proteger los derechos culturales de las personas; ha de garantizar el derecho de todas las personas de un territorio al acceso de todas las personas integrantes de una comunidad a la vida cultural, educativa y científica, participar en ella y contribuir a ella, a su desarrollo y a su innovación; a participar de los emprendimientos artísticos y científicos y en la toma de decisiones sobre

los espacios y las inversiones desembolsadas a tales fines (Shaheed, 2014).

A continuación, expondremos argumentos que resaltan el valor de la diversidad cultural para la innovación, para el desarrollo de conocimiento científico, técnicas y tecnología, en el marco de contextos de construcción y promoción de modelos de desarrollo sostenible.

## **II. *El Valor de la Diversidad Cultural en el Aporte del Capital Humano para la Innovación, Desarrollo y Transferencia de Conocimiento Científico y Tecnología.***

### **a) El Modo Actual de Producción de Conocimiento Científico y Desarrollo Tecnológico**

Gibbons et. al. afirman: “La ciencia siempre ha configurado y ha sido configurada a su vez por la sociedad” (Gibbons et. al., 1997: 36) y la sociedad contemporánea se ha constituido y caracterizado como la “sociedad del conocimiento y de la información” (Toffler, 1979; Tünnermann Bernheim, 2000). Los cambios experimentados a nivel mundial han generado la necesidad de nuevas formas de entender al mundo y de crear soluciones efectivas para afrontar la realidad en las diversas esferas de la vida social y humana –en referencia al medioambiente, a nivel personal, local, social y mundial- (García Morato, 2012). Las diversas organizaciones, entre las que se encuentran las universidades, son expresión de la realidad social, y ello se ve representado en las formas de organización interna y en los recursos humanos que las conforman.

De acuerdo con Toffler (1979), la sociedad contemporánea promueve formas de vida con nuevos métodos de producción, nuevos sistemas familiares, nuevas instituciones, masificación electrónica y un nuevo modelo de riqueza que necesita del intercambio de información y conocimiento. Las sociedades se vuelven más complejas y permanentemente las instituciones promotoras del conocimiento y de la tecnología se encuentran con la necesidad comprender al mundo, de buscar las soluciones a los problemas y a las demandas planteados desde la sociedad, así como también la diversificación de estas demandas, las instituciones de educación superior, junto con otros tipos de organizaciones dedicadas a la producción de conocimiento científico y tecnológico, deben también re-plantearse la forma en que están constituidas, quiénes las constituyen, quiénes participan activamente en los ámbitos académicos y científicos y cómo se dan las interacciones entre los diversos participantes.

Ahora bien, las universidades deben continuamente revisar cuáles sectores sociales aún se encuentran marginados de participar en la vida académica y científica, o quiénes –así como también sus patrimonios culturales- permanecen negados e invisibilizados, y qué aportes podrían hacer estos colectivos si tuvieran acceso igualitario a la educación superior y a participar activamente en la producción de conocimiento, de desarrollo de técnicas y de tecnología apropiados para satisfacer demandas de los mercados económicos y de los diversos sectores de la sociedad.

En virtud de lo anteriormente expuesto y de la reflexión que nos hemos propuesto desarrollar, pasaremos a resaltar aquí las características centrales del modo actual de producción de conocimiento científico. Nuestra finalidad es articular este modelo con el rol de las universidades en torno a la producción de conocimiento, de su capacidad de *transferencia* de los saberes generados, así como también, de las innovaciones tecnológicas. Al respecto, ha de tenerse en cuenta como factor generador de creatividad y de la innovación, la diversidad cultural, la cual se visibiliza en los espacios donde interactúan e intercambian experiencias, saberes, técnicas y códigos, los diversos colectivos culturales y sociales que conforman cada institución y cada sociedad.

De acuerdo con Gibbons et. al. (1997), el modo actual de producción de conocimiento se caracteriza

por la transdisciplinariedad, la heterogeneidad, por un aumento de la *responsabilidad social* que lo atraviesa, por una distinta *temporalidad* en la conformación de equipos de investigación y en el desarrollo de problemas de investigación –en relación con las exigencias planteadas por diversos actores sociales (gobiernos, colectivos sociales, industrias y empresas, por ejemplo) en un lugar y en un tiempo dado-, en un contexto específico y localizado. Las respuestas esperadas desde diversos sectores de la sociedad también exigen saberes especializados y significativos. En consecuencia, los contextos de aplicación y de uso del conocimiento científico y de las innovaciones tecnológicas también se van diversificando.

Y como respuesta al aumento de demandas y especialización del conocimiento, exigencias de los mercados, requerimientos de formación de recursos humanos y la búsqueda de “talento” entre los profesionales y científicos, en las últimas décadas también ha aumentado el número de instituciones en las cuales es posible desarrollar conocimiento científico y producir adelantos tecnológicos, a saber: universidades; institutos y centros de investigación; instituciones gubernamentales; marcas de laboratorios; equipos de reflexión; asesorías; consultoras y programas de investigación nacionales e internacionales. (Gibbons et. al., 1997).

Las nuevas vías de comunicación y el crecimiento sin precedentes de los flujos de interconexiones a escala planetaria también constituyen características del modo de producción actual, el cual, se basa justamente, en la información (Toffler, 1979). A ello podemos agregar que este fenómeno también ha tenido como consecuencia una mayor y creciente participación de diversos colectivos sociales culturales en la innovación y en las expresiones culturales, artísticas y científicas. Así pues, se hace evidente una marcada heterogeneidad y un aumento significativo de las interacciones y de las comunicaciones dentro de los contextos de producción y de aplicación de conocimiento científico, evidenciándose tres tipos principales de interconexión: 1) entre: ciencia y sociedad; 2) entre practicantes científicos; y 3) entre ciencia y entorno físico/ social. Al mismo tiempo, se van creando nuevos lugares de producción de conocimiento constituyendo estos flujos de interconexiones una verdadera red global. De la mano de esta cultura de trabajo/ producción “colaborativos”, los proyectos y programas de investigación se llevan a cabo de manera descentralizada; llegando algunos de ellos a desarrollarse a escala global (Gibbons et. al., 1997).

No obstante, no deja de preocupar que aún en estos tiempos no todos los colectivos culturales tienen las mismas posibilidades de acceso al nivel de educación superior. Tampoco llegan a reconocerse y valorarse –de manera positiva- las diversas lenguas y expresiones culturales, los diversos saberes y las diversas metodologías de producción de conocimiento que los portadores de herencias culturales marginalizadas y negadas pueden aportar, ni tampoco sus metodologías de enseñanza. Bajo una mirada crítica y comprometida con el fomento de la diversidad cultural y de modelos organizacionales favorecedores del desarrollo sostenible en las instituciones de educación superior de América Latina, Mato establece: “(...) la negación consciente o inconscientemente de la condición pluri e intercultural propia de todas las sociedades latinoamericanas constituye un significativo lastre histórico” (Mato, 2007: 66). En referencia a este “lastre histórico”, el autor señala algunos problemas importantes con respecto al actual modelo institucional de la ciencia:

- 1) *Ciertos valores asumidos como creencias*, pretensiones de “objetividad” del conocimiento científico y de “neutralidad valorativa” de los investigadores, lo cual supone:
- 2) *Invisibilización de otras formas de subjetividad*, omitiendo que las elecciones que se toman dependen del lugar desde dónde se aborda un fenómeno o un problema de investigación y sobre

el manejo de los resultados de cada proyecto.

- 3) *Funcionamiento compulsivo* de la actividad científica, y no de manera *reflexiva* (Mato: 2007: 67).

Todas las decisiones que se toman en los contextos de producción y de aplicación de conocimiento científico -desde la selección del objeto de estudio, las posturas teóricas y las metodologías a implementar- son decisiones *epistemológicas*, las cuales están asociadas con matrices de pensamiento, posiciones éticas y políticas, así como también, a determinadas relaciones que los investigadores y las instituciones académicas y científicas tienen con otros sectores de la sociedad. Porque, como se argumentó anteriormente, la ciencia atraviesa y es atravesada; transforma y es transformada, a su vez, por las sociedades dentro de las cuales se produce conocimiento científico y se generan innovaciones provechosas para sus miembros.

#### **b) Relevancia de la Diversidad Cultural para la Innovación y el Desarrollo Tecnológico y de Saberes Significativos y Situados**

En vinculación con lo dicho en el cierre de la sección anterior, recordamos que la innovación científica y tecnológica constituye una de las principales fuerzas del cambio social. Y la capacidad creativa para innovar es la clave del éxito. Si hablamos de *innovación*, también hablamos de *creatividad*, la cual surge del diálogo y de la interacción entre varias culturas. De ello se desprende que, para impulsar la creatividad, se vuelve necesaria la creación de *grupos* o *equipos* -en el caso que nos atañe, de investigación- *culturalmente diversos*, en un ambiente en el cual los integrantes de cada equipo puedan expresar libremente sus ideas, sus experiencias, sus estilos de pensamiento, sus metodologías y sus técnicas aprendidas, así como también, desarrollar sus habilidades personales. Así, aparecen las ideas y la creatividad y, como resultado de estas interacciones: además de la innovación, también se generan nuevas formas de resolver problemas, interrogantes, de responder a demandas desde diversos sectores de la sociedad (García Morato, 2012).

Sobre esta base, sostenemos que la producción y la transferencia de conocimiento científico y tecnológico, así como también la capacidad innovadora y creativa de los sujetos que intervienen e interactúan en ámbitos de producción de conocimiento científico, tales como universidades, institutos de investigación, laboratorios y observatorios, signados por el multiculturalismo, por la diversidad cultural que en estas instituciones puede verse expresada a través de diversos colectivos culturales, ofrece una doble vía para la implementación y gestión de modelos de desarrollo sostenible, a saber:

- 1) Mediante las respuestas que estas instituciones brindan a las comunidades en las cuales éstas se encuentran establecidas, contribuyendo de manera significativa y efectiva al desarrollo y al bienestar social. Como resultado, surgen producciones tecnológicas y de conocimiento científico *significativas* y *situadas*. “Significativas”, porque logran brindar respuestas concretas a problemas y a necesidades concretas de la sociedad. “Situadas”, porque esta transferencia de conocimiento y de tecnología aporta al desarrollo, al crecimiento y al bienestar de las instituciones que la conforman, así como también, de gestión de gobiernos y empresas y de colectivos sociales específicos.

- 2) En tanto, la producción de conocimiento y el desarrollo tecnológico logrados en ámbitos científicos y académicos que habilitan entornos multiculturales, de interacción entre diversas identidades culturales, aumenta el sentido del respeto y del valor de la protección de la diversidad cultural, de promoción y preservación del patrimonio cultural. Se valoriza la diversidad, y a su vez, es protegida y



promovida dentro de los equipos de investigación y de trabajo que conforman dichas instituciones. La *innovación* y la *creatividad*, pues, aumentan y se ven reflejadas en las producciones y en la transferencia de conocimientos y desarrollos tecnológicos. La diversidad cultural es motor de la innovación y de la creatividad en los entornos científicos y académicos, y el valor de lo producido es aún mayor por la intervención e interacción de estos grupos marcados por la diversidad cultural, relacionándose en entornos multiculturales, de reconocimiento y respeto de las diferencias y del valor que cada sujeto y que cada colectivo cultural aporta a cada logro, a cada avance científico y tecnológico, que luego ofrecerá respuestas a las demandas y a las necesidades de la comunidad local, nacional, regional y global.

En coincidencia con García Morato (2012), afirmamos que es posible crear modelos institucionales nuevos, “responsables” y “sostenibles”, que integren a la *diversidad cultural* en su cultura organizacional como factor de capacitación y de aceleración del crecimiento de las personas, de las diversas instituciones y de la sociedad. Siguiendo a Gibbons et. al. (1997), debido al fenómeno de la *masificación* de la Educación Superior observado desde mediados del siglo XX, una mayor cantidad de personas y de colectivos sociales se encuentran familiarizados con los métodos de investigación, quienes se encuentran equipados con distintos conocimientos y con diversas habilidades; y, podemos agregar aquí, con diversas herencias y diversos patrimonios culturales. Podemos inferir que, cada vez más, aumenta la participación de diversas identidades culturales en los procesos de producción de conocimiento, porque, en definitiva, la “diversidad cultural forma parte de nuestra realidad social” (García Morato, 2012: 22).

Este nuevo escenario en el que se investiga y se desarrollan nuevos conocimientos, técnicas y tecnologías, constituye, pues, un entorno favorecedor del *desarrollo sostenible*: en estos contextos, la diversidad cultural se valora, se fomenta y cobra importancia práctica para la producción y la *transferencia* de conocimientos y de tecnología, desde los *contextos de producción* hacia los *contextos de aplicación* del conocimiento y de la tecnología. Y es parte de la *responsabilidad social* y *pertinencia* de las instituciones donde se produce conocimiento científico, particularmente, las universidades, de favorecer y fomentar el acceso y la participación activa de los diversos colectivos culturales que co-habitan en un determinado espacio geográfico, donde cada institución de Educación Superior se encuentra establecida. De este modo, las Instituciones de Educación Superior se convierten en entidades activas en la defensa de la diversidad cultural y de los derechos culturales, y de su valoración en su aporte al desarrollo sostenible de las sociedades. Al respecto, la Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO establece:

*“Al tiempo que se garantiza la libre circulación de las ideas mediante la palabra y la imagen, hay que procurar que todas las culturas puedan expresarse y darse a conocer. La libertad de expresión, el pluralismo de los medios de comunicación, el plurilingüismo, la igualdad de acceso a las expresiones artísticas, al saber científico y tecnológico –comprendida la presentación en forma electrónica- y la posibilidad, para todas las culturas, de estar presentes en los medios de expresión y de difusión, son los garantes de la Diversidad Cultural”* (UNESCO, 2001).

Tanto en García Morato (2012), como en Sebastián (2011) y en Gibbons et. al. (1997), se resalta la importancia del aporte de cada sujeto parte de un equipo, del conjunto de habilidades y de experiencias que cada uno aporta a la producción de conocimiento y de bienes tecnológicos. El conocimiento especializado es valorado como una “ventaja comparativa” dentro de una corporación, dado que se espera y se busca *innovación en ciencia y tecnología* que satisfagan las expectativas y que brinden mayor competitividad a las instituciones. Cabe exponer aquí una afirmación que Sebastián hace al respecto:

*“El entorno científico se refiere a la organización, capacidades y actividades de investigación como generadores de un mayor nivel académico, de un clima científico, con la consiguiente difusión de los valores de la curiosidad, inducción de la creatividad, búsqueda del conocimiento y rigor asociado al método científico, además del valor mismo de la producción y difusión del conocimiento, expresión de una universidad plena e integrada en el contexto científico y comprometida con el desarrollo humano en sus dimensiones cultural, social y económico”* (Sebastián, 2011: 5).

Sin embargo, la negación de nuestras sociedades de utilizar todos los saberes y todos los talentos que tienen a su alcance frenan la construcción de modelos de desarrollo sostenible, las posibilidades de innovación y de brindar soluciones a problemáticas presentes en torno a la integración social de identidades culturales invisibilizadas, y marginalizadas. Para saldar esta deuda histórica, desde sectores como las instituciones de educación superior, en tanto formadoras de recursos humanos, profesionales, técnicos y especialistas, se ha de comenzar por reconocer su existencia y los conflictos asociados con ella. De acuerdo con Mato: “(...) se trata de abordar interculturalmente el tema de la interculturalidad, desarrollando diálogos de saberes, caracterizados por el deseo de aprender de los otros, por la valoración y el respeto mutuos” (Mato, 2007: 72).

En cuanto a los beneficios de la diversidad cultural para una organización, en términos de desarrollo de recursos humanos competentes y del potencial de un entorno de interculturalidad para la generación de valor y de conocimientos significativos, aplicables, y situados, así como también para el desarrollo de productos, bienes y servicios “sostenibles”, y en relación con el artículo 3 de la Declaración Universal de la Diversidad Cultural de la UNESCO (2001), que definía la diversidad cultural como factor de desarrollo, en tanto “precursor de la creatividad y de la innovación”, García Morato establece:

*“Referirse al conocimiento supone hablar de creatividad y de cómo se ha convertido en el principal motor económico. En la actualidad, el éxito de una organización depende de la capacidad de las naciones y de la capacidad de las instituciones para atraer, retener y desarrollar personas creativas.”* (García Morato, 2012: 68).

Asimismo, cabe citar la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales del año 2005, cuando destaca: “(...) la necesidad de incorporar la *cultura* como *elemento estratégico a las políticas de desarrollo* nacionales e internacionales, así como a la cooperación internacional para el desarrollo” (UNESCO, 2005), y reconoce:

*“(...) la importancia de los conocimientos tradicionales como fuente de riqueza inmaterial y material, en particular, los sistemas de conocimiento de los pueblos autóctonos y su contribución al desarrollo sostenible, así como la necesidad de garantizar su protección y promoción de manera adecuada”* (UNESCO, 2005).

La diversidad cultural y una buena gestión de ella dentro de una institución ha de ser, pues, un interés verdadero y genuino por parte de las autoridades universitarias. Entre los beneficios que la misma aporta a las instituciones, podemos mencionar: 1) fortalecimiento de una organización; 2) mejora de la reputación de una universidad; 3) atracción y retención del talento (capital humano: el único factor capaz de desarrollar conocimientos que aporten a la solución de problemas, de generar cambios e innovaciones tecnológicos por medio de los cuales se beneficie la sociedad toda); 4) es un factor *motivacional* que inspira un mayor y más profundo sentido de “compromiso” entre quienes integran diversos equipos de trabajo, resultando ello en el logro de una mayor eficiencia de los mismos; 5)

amplía las posibilidades de innovación y genera mayor creatividad en toda la organización (García Morato, 2012: 67).

### III. ***La Gestión de la Diversidad Cultural en las Instituciones de Educación Superior para el Fomento del Desarrollo Sostenible***

#### a) **Responsabilidad Social Universitaria y Pertinencia en la Gestión de la Diversidad Cultural en su Relación con el Desarrollo Sostenible**

Para comenzar, creemos conveniente citar lo expresado por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO del año 1998 y del año 2009, acerca de la pertinencia de las instituciones de educación superior en los temas aquí abarcados:

*“La Pertinencia de la educación superior debe evaluarse en función de la adecuación entre lo que la sociedad espera de las instituciones y lo que éstas hacen. Ello requiere normas éticas, imparcialidad política, capacidad crítica (...) y una mejor articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo, fundando las orientaciones a largo plazo en objetivos y necesidades sociales, comprendidos el respeto de las culturas y la protección del medioambiente (...)”* (Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, 1998: art. 6, inciso a).

Se trata, entonces, de la función *prospectiva y anticipatoria* de las instituciones de educación superior, dado que las mismas deben propiciar espacios de investigación y análisis crítico sobre los escenarios futuros, así como formular propuestas alternativas de desarrollo (Tünnerman Bernheim, 2000: 191). En consonancia con ello, citamos la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO del año 2009:

*“(...) Nunca antes en la historia fue más importante la investigación en la Educación Superior, en tanto ésta constituye una base fundamental para la construcción de una sociedad del conocimiento inclusiva y diversa, y para el progreso de la investigación, la innovación y la creatividad (...) la educación superior y la investigación contribuyen a la erradicación de la pobreza, al desarrollo sostenible y al progreso en el alcance de las metas de desarrollo consensuadas en el ámbito internacional”.* (Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, 2009).

De acuerdo con Magendzo (2006), la asunción de la inter y de la multiculturalidad supone la gestación de un nuevo paradigma de organización social, en donde conceptos como la “responsabilidad social”, el “empoderamiento” y la “participación ciudadana”, entre otros conceptos, se redefinen y vigorizan (Magendzo, 2006: 11). La asunción y el fomento de las diferencias culturales e identitarias es fruto de procesos de democratización de las sociedades, y contribuye a modelos de desarrollo sostenible beneficiosos para el conjunto de las diversidades de identidades que la conforman, y que a su vez, hace a cada comunidad, cada nación, cada región “únicas”. La *gestión de la diversidad cultural* tiene que ver, pues, con la gestión de las diferencias, con lo que nos hace diferentes, y este modo de relacionarnos entre iguales y diferentes es, pues, factor constitutivo de la raza humana.

En cuanto a la pertinencia institucional, parte de la responsabilidad corporativa y social consiste en favorecer entornos de *creación de valor compartido* (García Morato, 2012: 22); y ello, en un ámbito de respeto y protección de la diversidad cultural y del patrimonio cultural. Tal como lo recomienda la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO del año 1998: “Contribuir a comprender, interpretar, preservar, reforzar, fomentar y difundir las culturas nacionales y regionales, internacio-

nales, en un contexto de pluralismo y diversidad cultural”. (Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, 1998: art. 1, inciso d).

En el plano de la educación superior, podemos decir que implica un esfuerzo de adaptación de las universidades a su entorno social y el mismo, puede cristalizarse en favorecer un mayor acceso a la educación superior para colectivos culturales marginalizados, estereotipificados de manera negativa y/o invisibilizados. Por ello, podemos establecer que la diversidad cultural es un factor preponderante en procesos de reformas universitarias que tienden a la integración de los diversos colectivos sociales y culturales, a la innovación en formación académica, y en la generación de innovaciones científicas y tecnológicas (Martínez Hoyos, 2012). En este sentido, cabe destacar que la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales del año 2005 resalta la importancia de la *diversidad lingüística* como elemento fundamental de la *diversidad cultural* y destaca la responsabilidad de las instituciones educativas en lo concerniente a la protección y promoción de las expresiones culturales.

En todas las políticas de *desarrollo sostenible* es, entonces, imprescindible integrar los principios de la *diversidad cultural* y del diálogo intercultural. A fin de mejorar la difusión y la circulación del conocimiento, es también pertinente *obtener información relevante e imparcial sobre las representaciones de cada cultura*. En relación con ello, han de tomarse en cuenta las diversas afinidades e identidades individuales, comunitarias, nacionales y globales de los estudiantes. A través de la *educación* pueden satisfacerse las nuevas necesidades expresadas por la ciudadanía local y también global (Sténou, 2007: 371). Ello también puede ser pensado como la *misión cultural* de las universidades en la actualidad, en una modalidad proactiva y dinámica, procurando:

*“(...) vincularse estrechamente con su comunidad local, regional y nacional para, desde ese enraizamiento, abrirse al mundo y, con una visión universal, forjar ciudadanos del mundo, capaces de comprometerse con la problemática global, de apreciar y valorar la diversidad cultural como fuente de enriquecimiento de la humanidad (...)”* (Tünnerman Bernheim, 2000: 192).

De acuerdo con el autor recientemente citado, es finalmente responsabilidad de las instituciones de educación superior, conducir todo el sistema educativo de una nación. Y como parte de su misión, se vuelve imprescindible en estos tiempos la asimilación -de manera creativa e interdisciplinaria-, de los fundamentos de la *Cultura de la Paz*, de “aprender a vivir juntos”, lo cual resulta vital para el futuro de la humanidad y para el desarrollo sostenible de los pueblos (Tünnerman Bernheim, 2000: 195).

#### **b) Plan de Desarrollo para una Buena Gestión de la Diversidad Cultural en Ámbitos Académicos y Científicos**

La expresión más elocuente y paradigmática de responsabilidad institucional por parte de las universidades en torno a la integración de los diversos colectivos culturales es el desarrollo de una buena gestión de la diversidad cultural. Tomando en cuenta las ideas de Ferrão Candau (2010), podemos establecer que la gestión cultural en el plano curricular, organizacional y en los ámbitos de producción de conocimiento científico, es un verdadero “proyecto político y epistémico”, en tanto y en cuanto permite redefinir las formas de producción de conocimiento: “(...) reconociendo a los sujetos y grupos humanos históricamente minorizados la condición de agentes en su producción, al tiempo que construyan nuevos espacios entre múltiples saberes”. Esto demuestra la potencialidad y el sentido profundo de la *interculturalidad*: allí donde se asume la diversidad cultural como característica propia de una institución y se fomenta el diálogo y la convivencia entre culturas, se reconoce la capacidad de todos los

colectivos culturales, de todas las identidades y subjetividades, de ser “productores de saber”. Y en tanto productores de saber, partícipes activos del desarrollo de la ciencia y de innovaciones técnicas y tecnológicas. En virtud de ello, avanzamos aquí a la descripción del diseño de un plan para una buena gestión de la diversidad cultural en las instituciones universitarias.

*La Primera Dimensión: Comunicación y Diálogo Intercultural.* El artículo 9 de la Declaración sobre la Diversidad Cultural de la UNESCO del año 2001, afirma: “Toda creación tiene sus orígenes en las tradiciones culturales, pero se desarrolla plenamente en contacto con otras culturas (...) a fin de nutrir la creatividad en toda su diversidad e inspirar un verdadero diálogo entre las culturas” (UNESCO, 2001). Acerca de la importancia del fomento y de generación de entornos favorecedores del “diálogo”, de las relaciones interculturales, en el informe redactado por Sténou (2007), se alienta la búsqueda de la *similitud* en la diferencia, puesto que la *similitud* es la condición primaria de culturas y personas. Existe una unidad psíquica de la humanidad que abarca emociones y vulnerabilidades comunes a todos los sujetos, portadores de diversas identidades y herencias culturales. El diálogo, pues, implica interacción entre sujetos portadores de diversas identidades culturales, así como también, el reconocimiento de lo que hace a los seres humanos unos iguales a otros.

El desafío que en principio proponemos es la habilitación la generación y el aliento a la asunción de una nueva ética y responsabilidad institucional académica en relación con los escenarios de convivencia intercultural. Porque en la gestión inherente a la producción de conocimiento científico e innovación, el intercambio de ideas, de formas de trabajo, de saberes, de patrimonios culturales y su gestión implican también, responsabilidad en la generación de flujos de comunicación. En el seno de cada equipo de investigación surgen interacciones de características únicas; al mismo tiempo, estas interacciones se encuentran signadas por el estilo de gestión institucional, específicamente, en lo que respecta a la diversidad cultural. Por ello, es importante encarar la gestión de la diversidad cultural en los ámbitos académicos generadores de conocimiento y de innovación tecnológica; en principio, partiendo del fomento del *diálogo intercultural*, que envuelve comprensión y enriquecimiento entre los integrantes de cada equipo y desde los directores de proyectos y de áreas de las universidades. Luego, el resultado de este proceso es mayor capacidad creativa y mayor integración de las distintas subjetividades e identidades culturales. *Comunicación y lenguaje* son aspectos centrales sobre los cuales trabajar y reflexionar. Porque, en la etimología del primer concepto referido, “comunicar”, originario del latín, implica “poner en común”; y porque nos situamos aquí en las teorías “pragmáticas” de autores como Mead (1991) y Wittengstein (1999), a través de las cuales se propone “ir más allá de los análisis de las estructuras y esquemas de la comunicación” –en el caso de Mead- y “del lenguaje” –específicamente, en Wittengstein-, y reflexionar, en las interacciones, sobre los significados y las simbolizaciones “en juego”; que se transmiten y que se re-transmiten; y en el caso del lenguaje, como herramienta primordial de comunicación de la humanidad. Y tanto los “usos” como los “juegos” del lenguaje, sus potenciales alcances y sus diversificaciones representan las diversas formas de vida, los diversos horizontes de comprensión que sus practicantes tienen y que son capaces de aprehender.

Ahora bien, no pasamos por alto las “situaciones conflictivas” que suponen los espacios de interculturalidad: el encuentro con el “otro”. En este aspecto de la interculturalidad, cobran sentido las propuestas de Skliar (2003), Pacceca (1995), Salas Astrain (2003), García Morato (2012), Mato (2007) y Sténou (2007), las cuales se vuelven relevantes para el análisis y la resolución de la conflictividad subyacente en estos contextos multiculturales. A nivel teórico, tomamos posición por la *con-vivencia* y *co-habitación* entre diversas culturas, aprehendiendo el significado que estos espacios, en términos sociales y psicosociales tienen hoy para los miembros de sociedad y para las instituciones académicas y científicas, y de su importancia vital para el desarrollo de modelos de desarrollo sostenible exitosos.

*La Segunda Dimensión: Acceso a la Educación Superior y Participación en Contextos de Innovación Científica y Tecnológica.* En primer lugar, debemos mencionar la problemática existente en cuanto al acceso y permanencia en el nivel educativo superior de colectivos culturales y sectores marginalizados dentro de cada comunidad. Al respecto, Mato (2007; 2008) y Rama (2006) afirman que las diferencias étnicas continúan siendo uno de los ejes de la discriminación de la educación superior, proceso discriminatorio que entra en contradicción con los postulados de la UNESCO, en la Conferencia Mundial de Educación Superior del año 1998:

*“(...) En el acceso a la educación superior no se podrá admitir ninguna discriminación fundada en la raza, el sexo, el idioma, la religión o en consideraciones económicas, culturales o sociales, ni en capacidades físicas (...). Se debe facilitar activamente el acceso a la educación superior de los miembros de algunos grupos específicos, como los pueblos indígenas, las minorías culturales y lingüísticas, de grupos desfavorecidos, de pueblos que viven en situación de ocupación y personas que sufren discapacidades, puesto que estos grupos, tanto colectiva como individualmente, pueden poseer experiencias y talentos que podrían ser muy valiosos para el desarrollo de las sociedades y naciones (...).”* (Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO, 1998: art. 3, incisos a y d).

Mato (2008) y Sténou (2007) coinciden en la importancia de integrar la diversidad cultural y diálogo intercultural en las políticas de desarrollo sostenible. Una buena iniciativa, en este sentido, es pues, la promoción de *métodos inventivos* que puedan dar buenos resultados en el ámbito educativo. Varios caminos pueden conducir al conocimiento, tales como: reformas institucionales que abarquen y alberguen a los diversos colectivos culturales, así como también, de programas de formación más flexibles e inclusivos de las diferentes formas de enseñanza y metodologías de abordaje de problemas de investigación. En relación con este punto, podemos citar algunos postulados de la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, como misión y función de la educación superior:

*“(...) Se debería facilitar el acceso a nuevos planteamientos pedagógicos y didácticos y fomentarlos para propiciar la adquisición de conocimientos prácticos, competencias y aptitudes para la comunicación, el análisis creativo y crítico, la reflexión independiente y el trabajo en equipos en contextos multiculturales, en los que la creatividad exige coordinar el saber teórico y práctico tradicional o local con la ciencia y la tecnología de vanguardia (...).”* (Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, 1998: art. 9, inciso c).

Es, pues, beneficioso para modelos de desarrollo sostenible y para la gestión de la diversidad cultural en el ámbito académico y científico, trabajar sobre reformas organizacionales y curriculares, que contribuyan al reconocimiento y a la promoción de la diversidad cultural, así como también, al desarrollo de formas de organización social caracterizadas por relaciones interculturales más equitativas y valorizadoras de la diversidad. Las instituciones de educación superior de América Latina que han comenzado a transitar este camino, han logrado ofrecer respuestas innovadoras al desafío de integrar diversas formas de producción de conocimiento, de articulación entre investigación, aprendizaje, innovación y respuestas a las necesidades de sus poblaciones, relaciones entre educación y empleo, y generación de iniciativas productivas (Gazzola, Prefacio a Mato –ed.–, 2008: 11). Y ello se corresponde con el postulado 39 de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior de la UNESCO del año 2009, en tanto que se afirma:

*“Los sistemas de conocimiento autóctonos pueden expandir nuestro entendimiento de los desafíos emergentes; la educación superior debería crear asociaciones que reporten be-*

*neficios mutuos con las comunidades y las sociedades civiles para facilitar el intercambio y transmisión de conocimientos apropiados”* (Conferencia Mundial sobre Educación de la UNESCO, 2009: art. 39).

Otra iniciativa para la integración de los principios de la diversidad cultural dentro de toda política de desarrollo sostenible desde las instituciones de educación superior, es la implementación de “Cátedras UNESCO” en dichos establecimientos en toda América Latina, a fin de contribuir con la construcción de espacios de interculturalidad, de fomentar el reconocimiento y el diálogo intercultural (Sténou, 2017: 371). En acompañamiento a la alternativa anteriormente mencionada, se recomienda la organización de “jornadas de sensibilización” o “encuentros” nacionales e internacionales entre estudiantes, docentes, investigadores y dirigentes de distintas instituciones universitarias, centros e institutos de investigación, y entidades gubernamentales relacionadas con la gestión cultural, científica y tecnológica, trabajo de manera conjunta y colaborativa. Espacios que habilitan la reflexión y el diseño de esquemas de organización institucional que promuevan la diversidad cultural y la participación activa de todos los colectivos culturales en la producción de conocimiento y en la búsqueda de la innovación, de producción de bienes y servicios que sirvan de respuesta a demandas provenientes de diversos actores sociales, incluso, de los mercados, así como asociaciones entre las universidades y organizaciones culturales de diversos colectivos.

*La Tercera Dimensión: Equipos y Entornos de Trabajo Colaborativos e Interculturales en la Producción de Conocimiento Científico y de Innovación.* Un entorno de asunción de la diversidad, del diálogo intercultural, incrementa la creatividad y la innovación, al tiempo que garantiza la *sostenibilidad* de una institución, de los proyectos, de los resultados, de las políticas y de las innovaciones logradas en materia de conocimiento científico y desarrollo tecnológico (García Morato, 2012: 113). Es, entonces, necesario que se generen entornos de trabajo caracterizados por la confianza, donde las personas puedan desenvolverse siendo ellas mismas y desarrollando todo su potencial, asumiendo un mayor nivel de *compromiso* e identificación con la universidad o institución que les han brindado espacio y acceso a la producción de conocimiento e innovación. En ámbitos interculturales académicos, es pues, vital, el fomento de la buena y fluida comunicación, defendiendo y fomentando el pluralismo de ideas y de prácticas culturales, la interacción “cara-a-cara” unos con otros. Esto facilita la creación de una “identidad” basada en la “diversidad”, o constituida a partir de ella, y, como lo establecimos antes, el lenguaje -y los lenguajes- cobran gran importancia en el intercambio de experiencias, saberes e ideas, al igual que el mantenimiento de un estilo y de una forma de comunicar y el establecimiento de pautas éticas por parte de las autoridades y de los líderes que dirigen la institución. En este sentido, es vital, pues, pasar de una cultura de confrontación/ imposición/ asimilación a una cultura de *colaboración* (Tünnnerman Bernheim, 2000; García Morato, 2012).

Y dentro de equipos de trabajo y de producción de conocimiento multiculturales, es esencial el rol de los líderes, en la definición de pautas para la generación de entornos favorables al diálogo intercultural, a fin de alcanzar mayor creatividad, innovación y mejorar en cuanto a la producción de conocimientos aplicables, significativos y situados, tales como: a) estar más que alineados con la institución: *ser* la institución; b) crear conversaciones; c) actuar con coherencia e integridad; d) practicar las “tres H”: *Humor, Humildad, Humanismo*; d) practicar la escucha efectiva; e) trabajar con y para el equipo; f) cultivar una actitud *ganar-ganar*; g) reconocer el esfuerzo y el buen trabajo, y comunicarlo; h) flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones que marca el entorno; i) procurar la reducción de tendencias actitudinales negativas hacia las otras culturas; j) guiar al desarrollo del conocimiento y de habilidades para gestionar y superar el conflicto; k) aprovechar las plataformas virtuales, las redes sociales, todas las herramientas informáticas para la formación en comunicación y diálogo intercultural y para favorecer los intercambios de saberes, metodologías y experiencias (García Morato, 2012: 124-127).

Por otra parte, en pleno siglo XXI, las instituciones de educación superior deben integrar sus esquemas organizacionales y estructuras al modelo de institucionalización que viene tomando impulso, en cuyo seno se entrecruzan: 1) la *innovación tecnológica*; 2) la *gobernanza*; y 3) la *inteligencia colaborativas*; modelo que se ajusta a los cánones del desarrollo sustentable, en todos sus pilares (medioambiental, económico, social, y como vimos aquí, como hilo conductor del desarrollo de estos modelos, el pilar cultural) (Alsina Burgués, 2020). En la era de la producción de *big data*, conviene que las entidades públicas y privadas implementen esquemas de *gobierno abierto* (Alsina Burgués, 2020), mediante los cuales se expresen los valores de la democracia, donde todos los actores que conforman una institución universitaria colaboren y participen. Incentivar la participación activa de los estudiantes, de los docentes, abrir los espacios de producción de conocimiento científico, los laboratorios, los institutos y centros de investigación a los diversos colectivos culturales.

*La Cuarta Dimensión: Establecimiento de Gov-Labs y Observatorios sobre Diálogos Interculturales y Representaciones de las Alteridades.* Finalmente, como cuarta dimensión en lo concerniente a una buena gestión en diversidad cultural en ámbitos institucionales, y en especial, en las universidades, sugerimos el establecimiento de *laboratorios de innovación*, o *gov-labs* (Alsina Burgués, 2020), en los cuales especialistas de diversas áreas de conocimiento desarrollen proyectos de investigación, supervisen y analicen el clima generado en entornos interculturales académicos, atendiendo los puntos positivos y fomentando el respeto por la diversidad cultural; pero, en mayor medida, estableciendo metodologías de estudio y de investigación que permitan abordar las problemáticas subyacentes a cada ámbito intercultural en particular, a fin de desarrollar soluciones a los conflictos generados o a las diferencias aún sin subsanar.

Del mismo modo, mediante el conocimiento especializado de los equipos de profesionales en áreas de sistemas y estadísticas universitarias, la construcción e implementación de herramientas informáticas –por ejemplo, plataformas, espacios en redes sociales, blogs- donde la comunidad universitaria –estudiantes, docentes, investigadores, tutores, personal no docente, líderes y autoridades- pueda encontrarse y tratar temas referidos a las problemáticas asociadas con la discriminación, con el racismo, y, del otro lado, a la vía de “gestión del conflicto y de las diferencias”, a partir de la habilitación de espacios comunicacionales y a la apertura al diálogo intercultural. Consideramos que de este modo, es posible llevar a la práctica una de las sugerencias que en el informe redactado por Sténou se menciona: “mejorar la difusión y circulación del conocimiento para obtenerse una información relevante e imparcial sobre las representaciones de cada cultura” (Sténou, 2007: 371).

Esta cuarta y última dimensión acerca de una buena gestión de la diversidad cultural, también consiste en un proceso de evaluación institucional sobre las contribuciones que cada universidad, en cuanto al eje de la diversidad cultural, está respondiendo y cooperando con el logro de metas de desarrollo sostenible establecidas, en torno a la producción de conocimiento científico y a la innovación tecnológica que brinde respuestas y conlleve transferencia de conocimientos, técnica y tecnología a los diversos actores sociales que componen una comunidad; como propusimos desde el principio, conocimiento científico e innovaciones aplicables, significativas y situadas.

## **Conclusiones**

La gestión en diversidad cultural dentro de las instituciones de educación superior ha de desarrollarse a través de políticas que habiliten la participación de diversos colectivos culturales en tres prácticas que aquí describimos. En primer lugar, el acceso de las minorías y colectivos de inmigrantes y alteridades culturales a las instituciones de educación superior, tanto en el ámbito de formación como en las áreas de producción de conocimiento científico e innovación y gestión, en entornos de formación



flexibles (en cuanto a planes de estudio, metodologías de enseñanza y respeto por las diversas formas de aprendizaje y transmisión de saberes). En segundo lugar, destacamos la necesidad de interrogar el modo de producción de conocimiento científico actual y sus posibilidades de acceso para los diversos colectivos culturales.

La creación de espacios en el área de investigación y desarrollo técnico y tecnológico, el fomento del respeto y del diálogo intercultural mediante la composición de equipos de investigación multiculturales y multidisciplinarios, así como también, la integración a los ámbitos de producción de conocimiento científico los patrimonios culturales que cada colectivo puede aportar, favoreciendo entornos de creatividad e innovación así como también, contribuyendo al aumento de la competitividad de las universidades, en tanto promotoras del desarrollo sostenible de las sociedades donde se encuentran establecidas y en tanto transmisoras de conocimientos y de innovaciones técnicas y tecnológicas aplicables. Innovaciones significativas para sus productores y para los diversos sectores de la sociedad; situadas, en tanto brindan respuestas concretas a problemas y necesidades planteados en contextos locales, regionales y nacionales de producción cooperación para el desarrollo de conocimientos de alcance nacional e internacional, conocimientos relevantes y significativos para resolver problemas de las comunidades locales, regionales, nacionales y por qué no, problemas en los cuales diversos países puedan aportar capital humano para resolver problemas que sus sociedades tengan en común.

En relación con ello, es de vital importancia y es misión de las instituciones de educación superior el fomento de los valores de respeto por la diversidad cultural y de intercambio y cooperación entre colectivos diversos, en un mismo ámbito áulico, científico e institucional, desarrollando así una *identidad* en la *diversidad*, a partir de la convergencia e integración de las diversas identidades, de la creación de condiciones que habiliten una verdadera comunicación intercultural, el cual ha de partir del reconocimiento de los aportes de las diversas formas de pensar, de concebir el mundo, de habitar y de formular las preguntas que luego permitan solucionar problemas de las comunidades.

Finalmente, hemos abarcado las implicancias y la pertinencia del desarrollo de un plan para la gestión de la diversidad cultural dentro de cada institución académica. Aquí hemos propuesto un modelo que envuelve una dimensión relacional/ comunicacional; una dimensión formativa; una dimensión relacionada con los entornos laborales y de “producción de conocimiento científico e innovación”; y por último, una dimensión que podemos llamar de “vigilancia institucional”, mediante la cual se propone el establecimiento de observatorios y *gov-labs* útiles para analizar los avances y descubrir problemas en lo concerniente a la diversidad cultural, a las representaciones de las minorías y alteridades culturales y de los conflictos inherentes a los ámbitos multiculturales de formación académica y de producción de conocimiento científico. Consideramos pues, imprescindible, continuar abriendo espacios de reflexión acerca de la problemática vinculada a los entornos interculturales y a la promoción y defensa de la diversidad cultural. Porque, como ya hemos visto, la protección y el fomento de las diversas identidades, producciones y herencias culturales constituyen pues, un factor vital para el desarrollo sostenible de la humanidad y de sus instituciones, y aún más, en comunidades tan atravesadas por diversos colectivos como las sociedades latinoamericanas. Sostenemos, pues, que éste es un tiempo propicio para valorar, fomentar y promover espacios de encuentro, de diálogo y de intercambio entre identidades diversas; que las instituciones de educación superior no se priven ya de la de los niveles de competitividad y de desarrollo sostenible que pueden alcanzar mediante la implementación de políticas favorecedoras de enriquecimiento, y esto, a través de una genuina valorización de la diversidad de saberes, historias, formas de vida metodologías de trabajo y matrices de pensamiento.

## Referencias bibliográficas

- Alsina Burgués, V. (2020): *Gobernanza Innovadora en la Era Digital*. Seminario Magistral organizado por el Instituto de Investigación y Educación Económica (I+E). Buenos Aires, 24 de Agosto de 2020.
- Ferrão Candau, V. M. (2010). "Educación intercultural en América Latina: Distintas concepciones y tensiones actuales". *Estudios Pedagógicos XXXVI(2)*, pp. 333-342. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v36n2/art19.pdf> .Fecha de consulta: 28 de Agosto de 2020.
- García Morato, M.V. (2012). *Gestión de la diversidad cultural en las empresas*. Barcelona, Fundación Bertlesmann; Madrid, Club de la Excelencia en Sostenibilidad.
- Gibbons, M. et al (1997). *La nueva producción del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona, Ediciones Pomares-Corredor S.A.
- El Bureau Ejecutivo de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU) (2010). "La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible". *Cumbre Mundial de Líderes Locales y Regionales. III Congreso Mundial de CGLU*. Ciudad de México. Documento aprobado el día 17 de Noviembre de 2010.
- Magendzo, A. (2006). "El Ser del Otro: un sustento ético-político para la educación". *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Fecha de consulta: 29 de Agosto de 2020. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30517306007> .
- Martínez Hoyos, M.F. (2012). *Universidad y Diversidad Cultural. Diálogos Imperfectos*. Tesis de Maestría en Educación desde la Diversidad, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Universidad de Manizales, San Juan de Pasto, Colombia.
- Mato, D. (2007). "Interculturalidad y Educación Superior: diversidad de contextos, actores, visiones y propuestas", en revista *Nómadas*, (27). Colombia, Universidad Central Bogotá, pp. 62-73. Fecha de consulta: 14 de Agosto de 2020. Recuperado de: <http://redalyc.org/articulo.oa?id=105116595006> .
- Mato, D. (Coord.) (2008). *Diversidad cultural e interculturalidad en Educación Superior. Experiencias en América Latina*. Caracas, IESALC-UNESCO. Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el CARIBE.
- Mead, G. H. (1991): "La génesis del Self y el control social", *REIS*, (55).
- Pacecca, M. I. (1995). "Identidad y Diferencia: Despeñaderos de la modernidad", en Olivera Radovich (comp.) *Los primeros pasos*. Buenos Aires, Asociación de Amigos del Instituto Nacional de Antropología.
- Rama, C. (2006). "La tercera reforma de la Educación Superior en América Latina y el Caribe: masificación, regulaciones e internacionalización", *Revista Educación y Pedagogía*, XVII(46), pp. 10-24.
- Salas Astrain, R. (2003). *Ética Intercultural. (Re-) Lecturas del pensamiento latinoamericano*. Santiago (Chile), Ediciones UCSH.

- Sebastián, J. (2011). “Dimensiones y métrica de la Internacionalización de las Universidades”. *Unión de Universidades de América Latina y el Caribe*, (51), Oct-Dic., pp. 3-16. Fecha de consulta: 1 de Marzo de 2018. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=37322089002> .
- Sténou, K. (2007). “Hacia una integración de los principios de la diversidad cultural y el diálogo intercultural en las políticas de desarrollo sostenible”. *Quaderns de la Mediterrànea*, pp. 369-373. Fecha de consulta: 28 de Julio de 2020. Recuperado de: [www.iemed.org/publicacions/quaderns/10/q10\\_369.pdf](http://www.iemed.org/publicacions/quaderns/10/q10_369.pdf) .
- Shaheed, F. (2014). “Reflexiones sobre la cultura, desarrollo sostenible y derechos culturales”. Discurso brindado en la Ceremonia de la entrega del Premio Internacional *CGLU – Ciudad de México – Cultura 21*. Ciudad de México, 12 de Noviembre de 2014. Fecha de consulta: 28 de Julio de 2020. Recuperado de: [www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/pages/award-pages/art\\_FS2\\_SPA\\_pdf](http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/pages/award-pages/art_FS2_SPA_pdf)
- Skliar, C. (2003): *¿Y si el otro no estuviera ahí? Notas para una pedagogía (improbable) del trato de la diferencia*. Buenos Aires, Editorial Miño y Dá Vila. 2003.
- Toffler, A. (1979). *La tercera ola*. España, Plaza & Janés.
- Tünnerman Bernheim, C. (2000). “Pertinencia social y principios básicos para orientar el diseño de políticas de educación superior”. *Educación Superior y Sociedad*, 11(1 y 2), pp. 181-196. Fecha de consulta: 5 de Julio de 2020. Recuperado de: <https://www.iesalc.unesco.org/ess/index.php/ess3/article/view/138> .
- UNESCO (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior. “Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción”*. Disponible en: <https://www.unesco.org>
- UNESCO (2001). *Declaración Universal de la Diversidad Cultural*. París, 25 de Noviembre de 2001. Disponible en: <https://www.unesco.org> .
- UNESCO (2005). *Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales*. París, 20 de Octubre de 2005. Disponible en: <https://www.unesco.org> .
- UNESCO (2009). *Conferencia Mundial de Educación Superior 2009: “Las nuevas dinámicas de la educación superior y de la investigación para el cambio social y el desarrollo”*. París, 5-8 de Julio de 2009. Disponible en: <https://www.unesco.org>
- Wittengstein, L. J. J. (1999): *Investigaciones filosóficas*. España, Ediciones Altaya.

