

# LA ADMINISTRACIÓN EN ESCENARIOS GLOCALES

*“Un camino hacia la sostenibilidad”*

ISBN: 978-9942-802-65-1

COMPILADORES

PhD. MARIO HEIMER FLOREZ GUZMÁN

PhD(e). MARIO SAMUEL RODRÍGUEZ BARRERO



# **LA ADMINISTRACIÓN EN ESCENARIOS GLOCALES “UN CAMINO HACIA LA SOSTENIBILIDAD”**





**LA ADMINISTRACIÓN EN ESCENARIOS GLOCALES**  
**“UN CAMINO HACIA LA SOSTENIBILIDAD”**



**COMPILADORES**  
**PhD. MARIO HEIMER FLOREZ GUZMÁN**  
**PhD (e). MARIO SAMUEL RODRÍGUEZ BARRERO**

La presente obra fue evaluada por pares académicos experimentados en el área.

#### Catalogación en la fuente:

La administración en escenarios glociales "un camino hacia la sostenibilidad" / Mario Heimer Florez Guzmán, Mario Samuel Rodríguez Barrero (comp.). – Guayaquil: CIDE, 2020

130 p.: incluye tablas, cuadros, gráficos

III Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, Contables y Marketing, celebrado los días 13, 14 y 15 de marzo de 2020, Salinas, Ecuador.

ISBN: 978-9942-802-65-1

1. Administración – Congresos, conferencias

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

ISBN: 978-9942-802-65-1

Edición con fines académicos no lucrativos.  
Impreso y hecho en Ecuador.

Dirección editorial: Lic. Pedro Naranjo Bajaña, Msc.  
Coordinación técnica: Lic. María José Delgado  
Diseño gráfico: Lic. Danissa Colmenares  
Diagramación: Lic. Alba Gil

Fecha de publicación: mayo, 2020



Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador.  
Cdla. Martina Mz. 1 V. 4 – Guayaquil, Ecuador.  
Tel.: 00593 4 2037524.  
[http. :/www. cidecuador.org](http://www.cidecuador.org)

## **COMITÉ CIENTÍFICO**

Dr. Mario Heimer Florez Guzmán – Colombia  
Corporación Universitaria Remington

Dr. Feibert Alirio guzmán Pérez – Colombia  
Corporación Universitaria Remington

Dr. Francisco Gerardo Barroso Tanoira - México  
Universidad Anáhuac Mayab

PhD. Magda Cejas M – Venezuela  
Universidad de Carabobo

Dr. José Obdulio Curvelo Hassán - Colombia  
Universidad Cooperativa de Colombia

Dr. Miguel Ángel Cervantes Penagos – México  
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla Benemérita  
Universidad Autónoma de Puebla

## COMITÉ ACADÉMICO

### **Jaime Tinto Arandes (España)**

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Barcelona (UB), España. Master en Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial UB, España. Especialista en Técnicas de Muestreo de Avanzada, CIENES, Chile. Profesor jubilado de la Universidad de Los Andes, Venezuela, Economista ULA. Jefe de la sección de indicadores Socio-económicos IIES, FACES, Coordinador de la cátedra de Incertidumbre en el ámbito económico y empresarial. FACES ULA. Coordinador de la sección de Estudios de Postgrados del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales IIES (CEP-ULA).

### **Luis Vargas Espinoza (Perú)**

Doctor en Administración, Universidad Privada de Tacna – Perú. (c) Doctor en Nuevas Tendencias en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Granada - España. Doctorado en Economía y Negocios Internacionales, Universidad Católica de Santa María, Arequipa - Perú. Magíster en Administración (ESAN), Lima – Perú. Maestría en Ingeniería Comercial y Negocios Internacionales, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa – Perú. Licenciado en Administración de Empresas. Ingeniero Comercial. Docente de Pre y Post Grado de la Universidad Católica de Santa María. Docente de Post Grado de la Universidad Nacional de San Agustín. Docente de Pre y Post Grado de la Universidad Privada de Tacna. Expositor internacional en el área de Marketing y Negocios Internacionales. Ex Decano del Colegio de Licenciados en Administración, Arequipa – Perú.

### **María Luisa Saavedra García (México)**

Contadora pública, especialista en Finanzas, maestra y doctora en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM. Con 25 años de experiencia docente en la FCA es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT. Es autora de 13 libros y más de 60 artículos científicos en revistas nacionales e internacionales especializadas en ciencias administrativas. Ha coordinado proyectos de investigación regionales, nacionales e internacionales y ha recibido numerosos reconocimientos por su labor docente y de investigación en las áreas económico administrativas. Ha participado como conferencista invitada en eventos académicos y de investigación en diversos países de Latinoamérica

## COMITÉ EDITORIAL

### **Imanol Belausteguigoitia Rius (México)**

Imanol estudió Agronomía en el TEC (1979-1982), Maestría en Administración en el ITAM (1991-1993), Doctorado en Administración de Organizaciones en la UNAM y estudios posdoctorales en Babson College en Boston (2000-2001). Desde el año 1997 se incorpora como profesor al ITAM y en 2000 funda ahí el CEDEF. Ha escrito numerosos artículos y participado en conferencias a nivel nacional e internacional. En 2004 publicó su libro *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. A partir del año 2003 ha participado en más de 100 proyectos de consultoría de empresas familiares de todo tipo, en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y México.

### **Abel María Cano Morales (Colombia)**

Contador Público, Magister en Administración, Magister en Finanzas y PhD en Administración Pública, Certificado Internacional en Normas Internacionales The Institute International of Auditors, con amplia experiencia en las funciones de dirección, control, manejo financiero, intervención en el área internacional y organización empresarial, específicamente en auditoría de gestión, finanzas nacionales e internacionales y relaciones públicas, manejo de NICS/IFRS, con amplia experiencia en la elaboración, formulación y evaluación de proyectos de orden nacional e internacional, diseño y desarrollo de estudios de financieros y socio-económicos a nivel estatal y privado, actualmente jefe del programa de Contaduría Pública de la Universidad de Medellín.

### **Roger Dante Prado Lafuente (Bolivia)**

Es docente apasionado con los temas de estrategia empresarial y metodología de la investigación, realizó una serie de emprendimientos culturales y promueve investigaciones del tema empresarial para uso de tecnología de información y centros de investigación en diferentes universidades del país. Es director ejecutivo de la Fundación Bolivia Digital y CEO de Sebaoth Producciones.

## AUTORES

- ∞ Álvaro Pío Guerrero Balcázar
- ∞ Alberto Delgado Cortés
- ∞ Bernardo Zambrano Velasco
- ∞ Carlos Hernán Cubillos Calderón
- ∞ Daniel Claudio Perazzo Logioia
- ∞ Irina Naranjo Bert
- ∞ Ivanna Nohelia Zambrano Veloz
- ∞ Jorge Chabusa Vargas
- ∞ Jorge Edison Meza Clark
- ∞ José Vicente Montealegre González
- ∞ Kimberly Tatiana Torres
- ∞ Laura Constanza Gallego Cossio
- ∞ Ludivia Hernández Aros
- ∞ Luis Roberto Asencio Cristóbal
- ∞ Magda F. Cejas Martínez
- ∞ María Fernanda Zumba-Zúñiga
- ∞ Mario Heimer Flórez Guzman
- ∞ Mario Miranda Guatumillo
- ∞ Melisa Guiracocha Suarez
- ∞ Milton Alexander Villegas Álava
- ∞ Paula Andrea Méndez Devia
- ∞ Ronald Kleiner Todedo Macas
- ∞ Susana Paola Carrillo Vera
- ∞ Tania Mendoza Paguay
- ∞ Tatiana Fedayina Chan Paredes
- ∞ Teresa Meza Clark
- ∞ Vanessa Estefania Alvarado Morales
- ∞ Yomira Lisbeth Cruz Romero

## ÍNDICE

Prólogo.....	13
<b>Capítulo I</b>	
La administración del talento humano eje promisorio en la gestión de gente: Reflexiones y desafíos.....	17
✎ Magda F. Cejas Martínez	
<b>Capítulo II</b>	
Gestión de innovación en el sector turístico: Evidencia de los restaurantes de Loja, Ecuador.....	28
✎ María Fernanda Zumba Zúñiga	
✎ Ronald Kleiner Todedo Macas	
<b>Capítulo III</b>	
Estructura organizacional y habilidades administrativas de las organizaciones comunales: Caso Sacachún, Ecuador.....	44
✎ Yomira Lisbeth Cruz Romero	
✎ Ivanna Nohelia Zambrano Veloz	
✎ Jorge Edison Meza Clark	
<b>Capítulo IV</b>	
La red LinkedIn como alternativa de comercialización internacional para los emprendimientos comunitarios de Santa Elena, Ecuador.....	60
✎ Luis Roberto Asencio Cristóbal	
✎ Milton Alexander Villegas Álava	
✎ Ing. Susana Paola Carrillo Vera	
<b>Capítulo V</b>	
El manejo de las finanzas de los comerciantes del mercado Las Manuelas ubicado en el cantón Durán, Ecuador.....	75
✎ Melisa Guiracocha Suarez	
✎ Tania Mendoza Paguay	
✎ Jorge Chabusa Vargas	

## Capítulo VI

Implicaciones civiles de la modificación de la opinión del auditor financiero... 88

- ✎ Ludivia Hernández Aros
- ✎ Mario Heimer Flórez Guzmán
- ✎ Paula Andrea Méndez Devia
- ✎ Laura Constanza Gallego Cossio
- ✎ Álvaro Pío Guerrero Balcázar

## Capítulo VII

Análisis de la capacidad competitiva que tienen las empresas comercializadoras de la parroquia Salinas de Guaranda, Ecuador..... 103

- ✎ Bernardo Zambrano Velasco
- ✎ Mario Miranda Guatumillo
- ✎ Teresa Meza Clark

## Capítulo VIII

Estrategias de marketing aplicadas al proceso de prácticas pre-profesionales en las PyMES de Cuenca..... 117

- ✎ Daniel Claudio Perazzo Logioia
- ✎ Irina Naranjo Bert

## Capítulo IX

Estrategias de comercialización y atención al cliente para un mercado de víveres. Caso Mercado Municipal "Las Manuelas" ..... 134

- ✎ Tatiana Fedayina Chan Paredes
- ✎ Vanessa Estefania Alvarado Morales
- ✎ Kimberly Tatiana Torres Párraga

## Capítulo X

La infraestructura logística de las carreteras como base fundamental para la competitividad. Diagnóstico de la infraestructura vial del centro y oriente del departamento del Tolima, Colombia..... 149

- ✎ Alberto Delgado Cortés
- ✎ Carlos Hernán Cubillos Calderón
- ✎ José Vicente Montealegre González

# PRÓLOGO

## PRÓLOGO

La gestión y difusión del conocimiento se considera un acto sublime que engrandece a quien lo genera y divulga, sirve a quien lo lee y lo pone en práctica, y exalta su misma razón de ser. Investigar es solo el primer paso de generar ciencia, porque cuando se investiga se logra conocer lo que se esperaba conocer, pero al divulgar la investigación, se hace la salvaguarda de ese conocimiento en bien de la humanidad, y este es el fin último de la investigación, poder servir a la humanidad. En este sentido, con beneplácito hago la presentación de este libro titulado «LA ADMINISTRACIÓN EN ESCENARIOS GLOCALES “UN CAMINO HACIA LA SOSTENIBILIDAD”», mismo que centra la atención de lo global desde el desarrollo regional y local; texto que sin duda alguna, contribuye de manera significativa a la lectura holística y consciente de los problemas sociales, que son, pueden y deben ser resueltos desde la investigación.

Así, la administración en su esencia epistemológica se centra en la administración de los recursos para la generación de valor, concepto que ha transitado en diferentes escenarios temporales hasta llegar a centrarse en el concepto de generación de valor compartido en organizaciones con propósito, concepto que se ve hoy reflejado en las investigaciones que nutren significativamente este texto, concepto que se traslapa para ser utilizado en las denominadas «investigaciones con propósito», que buscan siempre la solución a los problemas sociales a partir de la gestión empresarial adecuada, aquella que debe velar por la sostenibilidad de las regiones. Es así como en el primer capítulo nos encontramos con el estudio denominado *La administración del talento humano eje promisorio en la gestión de gente: Reflexiones y desafíos*, un texto que evoca la importancia de la gestión de lo social, de ese ser que sin duda alguna, da vida a las organizaciones y que fundamenta su razón de ser y su esencia, nos muestra que el talento humano es el motor fundamental de la gestión empresarial de cara a su sostenibilidad en el tiempo. Seguidamente, nos encontramos con el capítulo denominado *Gestión de innovación en el sector turístico: evidencia de los restaurantes de Loja- Ecuador*, mismo que muestra cómo la innovación en el sector del turismo se convierte en garante de su continuidad, desarrollando así nuevos caminos por el transitar de la gestión estratégica.

Continuando por la maravillosa lectura de este texto, nos encontramos con el capítulo titulado *Estructura organizacional y habilidades administrativas de las organizaciones comunales: Caso Sacachún, Ecuador*, en el cual se muestra la importancia que tiene la gesta de las habilidades administrativas para la continuidad

de las organizaciones comunales, aquellas que en su garantía de lo público merecen un estudio profundo de su estructura organizacional de cara a su sostenibilidad.

Seguidamente, nos encontramos con el estudio titulado *La red LinkedIn como alternativa de comercialización internacional para los emprendimientos comunitarios de Santa Elena-Ecuador*, el cual muestra la importancia del análisis de decisiones en ambientes de incertidumbre, centrado en la gestión estratégica del riesgo y del uso de plataformas virtuales que permitan potenciar los procesos de comercialización de productos -que para este caso-, son resultado del esfuerzo de emprendedores comunitarios.

Ahora bien, al continuar adentrándose en la lectura del libro, se encontrarán con el capítulo titulado *El manejo de las finanzas de los comerciantes del Mercado Las Manuelas ubicado en el Cantón Durán, Ecuador*, en el cual, después de un trabajo concienzudo, se concluye que, los comerciantes de la población objeto de estudio necesitan educación financiera, lo cual conversa con estudios similares alrededor del mundo, dando un sentido propio de glocalidad al texto, lo cual podríamos denominar "realidades locales en contexto globales". En el capítulo seis, nos encontramos con la investigación denominada *Implicaciones civiles de la modificación de la opinión del Auditor Financiero*, misma que tiene como fundamento mostrar desde un constructo jurídico las afectaciones que al buen nombre y a la posibilidad del ejercicio profesional se ve expuesto un contador público -ejerciendo el encargo de auditoría-, cuando decide modificar su opinión después de haber divulgado el informe de auditoría, lo cual podría afectar la continuidad del ente económico.

Consecutivamente nos encontramos con el trabajo referente al *Análisis de la capacidad competitiva que tienen las empresas comercializadoras de la parroquia Salinas de Guaranda, Ecuador* donde se analizan dos factores competitivos, como lo es la participación en el mercado frente al factor de la competencia, los cuales permitirán tener una percepción clara del entorno en que se desarrollan las empresas en estudio. Finalmente, y no menos significativo, el estudio sobre las *Estrategias de marketing aplicadas al proceso de prácticas pre-profesionales en las PyMES de Cuenca* donde partiendo de la experiencia de las prácticas pre-profesionales en la carrera de Marketing, se concluye que son un eje vertebrador esencial en la formación práctica de estos estudiantes, la cual se promueve a través de la vinculación con el sector empresarial y productivo de la región azuaya.

*Estrategias de comercialización y atención al cliente para un mercado de víveres. Caso Mercado Municipal “Las Manuelas”* en el cantón Durán, Ecuador, es sin duda una temática vigente ya que se enfocó en diseñar estrategias de comercialización que le permita a los comerciantes mejorar su atención al cliente, con base en las preferencias indicadas por los mismos.

La calidad del artículo titulado *La infraestructura logística de las carreteras como base fundamental para la competitividad. Diagnóstico de la infraestructura vial del centro y oriente del departamento del Tolima, Colombia* se ve reflejada al realizar un diagnóstico de la infraestructura vial del centro oriente del departamento del Tolima, Colombia, con el fin de revisar y analizar el estado de la infraestructura de movilidad

Ahora, es importante dar mi recomendación al lector que ha iniciado este trasegar de lectura académica, ella es, ¡lean todo el libro!, puesto que cada uno de los capítulos aporta conocimientos científicos de carácter esencial en las ciencias administrativas y contables, muestran estudios regionales que tienen impactos globales, y además de eso, muestran el gran esfuerzo de un grupo de investigadores que le apuestan a la difusión científica como forma de salvaguarda de sus investigaciones, mismas, que con seguridad, servirán y sentarán bases para futuras investigaciones.

Por último, a la editorial que ha considerado publicar este libro, una felicitación por tan excelente decisión, este texto será un referente en Latinoamérica en estudios organizacionales y será el hacedor de nuevas investigaciones, para la región y otras latitudes.

**Mario Heimer Flórez Guzmán**

Investigador Sénior del Ministerio de  
Ciencia Tecnología e Innovación de Colombia.  
Editor, Escritor y Profesor.

# CAPÍTULO 1

*LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EJE PROMISORIO EN LA  
GESTIÓN DE GENTE:  
REFLEXIONES Y DESAFÍOS*

*PhD. Magda F. Cejas Martínez*

# LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO EJE PROMISORIO EN LA GESTIÓN DE GENTE: REFLEXIONES Y DESAFÍOS

*PhD Magda F. Cejas Martínez*

magda.cejas@unach.edu.ec

Universidad Nacional de Chimborazo UNACH

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

## Resumen

Los procesos de la globalización se han sustentado en el siglo XXI en la velocidad en que ocurren diferentes transformaciones, siendo la más importante la tecnología de información y de comunicación. Las interconexiones y dependencias en el mundo industrial contemporáneo, son los rasgos que distinguen el comportamiento cotidiano de las empresas y organizaciones en todo el planeta. En este complejo escenario mundial no queda duda que las empresas y organizaciones apuestan por un crecimiento económico, social, político y cultural en sus países. Sin embargo, la situación plantea diversos escenarios que contrarrestan los deseos y/o desafíos que tienen la dura tarea de generar diversas opciones para garantizar el crecimiento y desarrollo competitivo. La administración del talento humano es un eje de prioridad en la gestión de gente y desde esta premisa el trabajo de investigación parte de la importancia estratégica y el gran desafío que tiene los empresarios en el manejo y gestión de gente. Este trabajo de investigación adopta la complementariedad metodológica caracterizada por cinco aspectos los cuales se identifican desde los componentes: epistemológicos, ontológicos, metodológicos, axiológicos, documental. Se concluye que se requiere incorporar estrategias idóneas por parte de la administración de recursos humanos como departamento/dirección para garantizar la gestión de gente esperada.

**Palabras Clave:** gestión, administración, administración de talento humano, gestión de gente, competencias

## Abstract

The processes of globalization have been sustained in the 21st century in the speed at which different transformations occur, the most important being information and communication technology. The interconnections and dependencies in the contemporary industrial world are the features that distinguish the daily behavior of

companies and organizations throughout the planet. In this complex world scenario there is no doubt that companies and organizations are committed to economic, social, political and cultural growth in their countries. However, the situation poses several scenarios that counteract the desires and / or challenges that have the hard task of generating various options to guarantee growth and competitive development. The administration of human talent is a priority axis in the management of people and from this premise the research work starts from the strategic importance and the great challenge that entrepreneurs have in the management and management of people. This research work This research work adopts the methodological complementarity characterized by five epistemological aspects, which are identified from the components: epistemological, ontological, methodological, axiological, documentary. It is concluded that it is necessary to incorporate suitable strategies by the human resources administration as a department / direction to guarantee the management of expected people.

**Key Words:** management, administration, human talent administration, people management, competencies

## Introducción

Con antelación hemos indicado la importancia estratégica que ha tenido en el mundo entero los cambios que forman parte de la globalización, entendido como un proceso socio-económico mundial, complejo, multifacético y dinámico, que ejerce influencia significativa en todos los países. Así mismo, la incidencia notable que ha trascendido en ellos ha sido el acceso de las tecnologías de la información y de la comunicación; lo cual ha ocasionado un impacto al entorno empresarial, exigiéndoles una profunda transformación en las formas de organizar el trabajo.

Estas transformaciones que se observan en el mundo empresarial, han originado un replanteamiento de los modelos tradicionales de la estructura organizativa. Así, las personas que trabajan en las empresas han pasado a tener un mayor protagonismo que les lleva a identificarse y a comprometerse con estas innovaciones, inclusive les lleva a posturas más flexibles que han permitido un mayor alcance en la relación con la organización.

A propósito de lo expresado conviene señalar lo planteado por Bayón (2014) hacen alusión a la consideración señalada citando:

*"...no es de extrañar que la función de recursos humanos en muchas empresas haya pasado a ser una función administrativa secundaria a convertirse en una función directiva estratégica que desempeña un papel importante en las decisiones claves de las empresas."*

En este mismo sentido, cobra importancia lo expuesto por Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez (2014):

*"... el Capital Humano contribuye al progreso económico de las naciones y que este capital puede incrementarse y desarrollarse mediante una inversión en educación y formación empresarial que aumente y mejore los conocimientos y la cualificación de los individuos..."*

Entre tanto, los señalamientos del Libro Blanco de la Unión Europea titulado (1993) *Crecimiento, competitividad y empleo, retos y pistas para entrar en el siglo XXI*, apuntan a señalar que:

*"...en la preparación para la sociedad de mañana, no basta con poseer un saber y un saber hacer adquiridos de una vez para siempre, es imperativa la aptitud para aprender, para comunicar, para trabajar en grupo para evaluar la propia situación. Los oficios del mañana exigirán aptitud para formular diagnósticos y hacer propuestas de mejora en todos los niveles, exigirán autonomía, independencia de espíritu y capacidad de análisis basadas en el saber. De ahí la necesidad de adaptar el contenido de la enseñanza y de dar la posibilidad de mejorar la propia formación (saber y saber hacer) cuando sea necesario".*

Son muchas las opciones que se mantienen en el campo de la administración y/o gestión respecto a la relevancia estratégica del talento humano en la actualidad, lo cual permite destacar que el recurso humano puede verse desde una perspectiva empresarial o científica. Si consideramos el primer punto de vista, una adecuada gestión de su personal por las empresas ha sido resaltada por numerosos autores como fuente de beneficios empresariales, de innovación o como estrategia competitiva, entre otros por Huselid (1995); Becker y Gerhart (1996); Huselid et al. (1997); Bowen y Ostroff (2004); Lado y Wilson (1994); Arthur (1994); Cutcher-Gershenfeld (1991); Huselid y Becker (1996); Gerhart y Milkovich (1990); Ichniowsky et al. (1995); Fugate et al. (2009); Mak y Akhtar (2003); MacDuffie (1995); Miles y Snow (1984) o Snell (1992). Por otro lado, desde el punto de vista científico se destaca que la administración de empresas adquiere un factor estratégico en la actualidad, apareciendo sucesivamente campos de estudio con identidad propia tales como: la

Gestión de los Recursos Humanos y la Conducta Organizacional. Científicamente se ha generado más de 5.000 estudios acreditados de primer nivel en los primeros años del siglo XXI, destacando sin embargo, que la investigación y la práctica en materia de Recursos Humanos estaban muy unidos (Escuelas de la Dirección Científica del Trabajo, la teoría clásica de la Organización o la Escuela de las Relaciones Humanas), pero con el paso del tiempo, sobre todo a partir de los años setenta, teoría y práctica se han ido distanciando. Quirós Tomás (2015).

Desde esta perspectiva, la connotación de la gestión de empresas y la gestión de gente tienen una vinculación muy estrecha debido a que la empresa se desarrolla y solidifica en base a personas que mueven sistemáticamente los procesos para que esta sea cada vez más competitiva, en su defecto se logra impulsar el desarrollo de las competencias de las personas que se encuentran trabajando; con el fin de responder a las nuevas modalidades del mercado laboral, las cuales reúnen objetivos claros y definidos que fortalezcan el Saber (conocimientos), el Saber Hacer (de las competencias) y las Actitudes (compromiso personal).

### **Importancia del Problema**

La importancia del tema objeto de estudio *La administración del talento humano eje promisorio en la gestión de gente: Reflexiones y desafíos*, se genera en virtud de considerar el proceso de gestión de gente con base a las variaciones existentes en los diferentes paradigmas que conlleva la dirección de las empresas. Las condiciones que rigen en el mundo de complejidad empresarial que determina el entorno dinámico y abierto soporta una estructura funcional diferente, es decir se está exigiendo una gestión que vaya en otras direcciones, una gestión de avanzada, con know-how de mayor complejidad que facultan a la organización para asumir una estrategia centrada en la gestión humana y procesos derivados de las capacidades estratégicas de la empresa. En este sentido, la vida organizacional es una vida compleja, signada por un conjunto de interacciones entre sus actores, y donde las competencias transversales como fundamento para la formación de los profesionales con desempeño exitoso tienden a ser un aspecto prioritario a emprender.

Otros aspectos importantes a considerar desde el contexto de la administración de empresas, son aquellas que están directamente asociada con la composición de las ciencias administrativas tales como: Dirección Financiera, la Dirección Comercial, la Dirección de la Producción o la Dirección de Personal. Este último campo es, a su vez, el objeto de estudio tanto de la Gestión de Recursos Humanos como de la Conducta

Organizacional. Las diferencias entre estos dos campos de estudio surgen tanto de su carácter como del diferente enfoque que adoptan (Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. 2017). Así, la Conducta Organizacional se distingue por su carácter más básico, explicativo, teórico y conceptual, en tanto que la Gestión de Recursos Humanos tiene una orientación más aplicada, operativa y centrada en las técnicas.

En relación al enfoque, la Conducta Organizacional es importante destacar que el mismo, se centra en el ser humano (individual o grupalmente considerado) como unidad de análisis básica, en tanto que la Dirección de Recursos Humanos se enfoca hacia el personal de la empresa como un colectivo, centrándose en su gestión. En esta línea cabe destacar, que las bases que sustentan el carácter pragmático colocado en el estudio e investigaciones asociadas a la gestión de recursos humanos, se conocen fundamentalmente como pioneras en el mundo del trabajo.

De esta manera, en el mundo entero se conoce diversas opciones que regulan y sustentan las condiciones propias de la gestión del talento humano ( conocido igualmente como recursos humanos, administración de gente, entre otros) tal es el caso de la Recomendación 195 (2004) cuya base central apunta al desarrollo de los recursos humanos; las diversas conferencias internacionales del trabajo entre las que se destacan: *La resolución relativa a las calificaciones para la mejora de la productividad, El crecimiento del empleo, La declaración sobre justicia social para una globalización equitativa y El pacto mundial para el empleo*, entre otras.

De igual forma apegados al contexto de diversos informes mundiales sobre la gestión de administración de personas o de gente, parten de la imperiosa necesidad de reconocer la importancia estratégica que tiene en el campo de la ciencias administrativas, el sistema de administración de personal; los informes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sobre la educación y formación profesional por ejemplo, destacan su profunda condición en todos los aspectos de consideración para el estudio de esta temática, de igual manera aquellos documentos generados por entidades públicas y privadas que identifican la preponderancia de las capacidades, competencias, destrezas profesionales adquiridas y acreditadas a través de las experiencias profesionales, también la creación de un marco de competencias para la evaluación del rendimiento de los gestores de sistemas de información en las grandes organizaciones, son parte de un clamor mundial sobre la preponderancia de este sistema de administración.

Otro aspecto que se encuentra sobre la continua reflexión, es la connotación que ha tenido la comprensión de requerimientos inmediatos de tecnologías de información y de comunicación en las organizaciones donde la gente es clave, no se trata de sustituir a las personas por robots, se trata de reconvertir al trabajador/profesional y dotarlos de competencias propias de esta nueva era, se apuesta así por empresas más competitivas, entendidas estas bajo dos condiciones; la primera estarían aquellas organizaciones que implementan tecnología dura (hardware) asociada a los procesos productivos, y por el otro lado la blanda (software) asociada o referida a la planeación, administración y gestión de la producción, también afiliada al mejor uso de sus recursos. Estos aspectos son el reflejo de una economía en transición, permitiéndole a muchos países asumir el reto del compromiso en una economía cada vez más compleja donde la administración acoga la administración de gente como parte esencial de su desarrollo.

Por lo tanto se hace necesario reconocer la necesidad de emplear métodos de reconversión, no solo tecnológicos sino también profesionales, con la finalidad de tener al alcance trabajadores que estén en condiciones de prepararse ante los cambios producidos en el seno organización/profesionales al producto de la globalización de la economía, entre tanto las últimas décadas, han demostrado el incremento desmesurado de mecanismos propios de los avances de los procesos que determina la necesidad de cambios dentro y fuera de las organizaciones, lo que hace que el sistema sea cada vez más complejo.

En virtud de lo expresado, la tecnología ha creado bases como ventaja comparativa en el mundo del trabajo, apuntando a la generación de una fuerza de trabajo que demuestra desde la base de las instituciones cualidades y competencias vinculadas al desempeño esperado.

En este orden de ideas, lo central de este trabajo de investigación consiste en generar la comprensión de la *administración del talento humano como eje promisorio en la gestión de gente* entendida desde la dirección estratégica, por tanto, el estudio requiere relacionar diversos aspectos tales como la incidencia de la globalización en los procesos, la adaptabilidad, flexibilidad, competencias, normativas y la construcción de aspectos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones.

## Metodología

Este trabajo de investigación adopta la complementariedad metodológica caracterizada por cinco aspectos, los cuales se identifican desde los componentes: *epistemológicos, ontológicos, metodológicos, axiológicos, documental*. Desde estas perspectivas, el trabajo de investigación adopta el método científico, el cual comprende aquel proceso que conlleva a las etapas de la exploración, descripción, explicación y análisis siguiendo como diseño (en este caso) documental/bibliográfico. Sin embargo, se toma en cuenta el método de la pluralidad metodológica. La población definida como “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar” (Hurtado y Toro, 2001, p.78).

De igual forma se adopta la investigación comprensiva o interpretativa atendiendo los estudios de los significados, intenciones, motivaciones y expectativas en torno al tema, la idea es describir los contextos y la circunstancia que tienen lugar por parte del investigador. A tal efecto, el objetivo es analizar la teoría continuando con procesos lógicos y cuyas categorías teóricas sean construidas y validadas por el investigador, la teoría a la que se accede es el principio de la naturaleza sustantiva y emerge del análisis respectivo al que se identifica la investigación.

## Resultados

Como resultado de la revisión teórica (previamente sustentada) se establece que los recursos humanos deben ser considerados como un todo, que engloba su potencial y su talento cualquiera sea su vertiente en cuanto a su desempeño en las organizaciones, en consecuencia, las empresas mantienen un compromiso con el profesional y/o trabajador que forma parte de sus equipos y que está comprometido con la organización. Para ello se tiene en cuenta tres categorías: compromiso de actitud, programático y basado en la lealtad. Las organizaciones actualmente conducen sus estrategias entorno a la globalización, el permanente cambio del contexto y a la valoración del conocimiento, este último considerado como el elemento que puede marcar la diferencia entre una empresa y otra. Considerando estas condiciones, se debe entender que la gestión y/o administración, así como el efecto de gestionar, se refieren a las personas como los recursos activos de las organizaciones, representando la gestión de recursos humanos como parte del conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las

personas dentro de una organización para alcanzar sus objetivos, siempre y cuando se tomen en cuenta el desarrollo de su formación y sus competencias.

En este enfoque moderno, el análisis de los RRHH en la empresa se realiza desde la óptica de la transformación de las capacidades y del potencial de las personas. En esta nueva concepción de formación, la dirección de las personas, busca incrementar las capacidades y las competencias de sus miembros con el fin de lograr una ventaja competitiva, que este a su vez, orientada a un nuevo modelo postindustrial, es decir incrementar los conocimientos y capacidades de las personas.

Las competencias de las personas están más allá de la redefinición del puesto de trabajo, especialmente cuando la dimensión humana juega un papel preponderante, en esta dimensión las competencias sustituyen el puesto, lo que implica que las organizaciones que aprenden y del futuro se desarrollan a través de estas. Así entonces, la gestión de gente debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de las organizaciones que puede rentabilizarse a corto y mediano plazo.

## **Discusión**

Desde el punto de vista científico-académico, justificar una investigación orientada al estudio de la administración de personas, implica reconocer la importancia estratégica que tiene los responsables del manejo de los recursos humanos en especial las competencias que se requieren tanto para las empresas, así como para el que administra y de igual forma para el trabajador profesional en adecuarse a los cambios que determina el entorno además de los nuevos avances en el sistema y procedimientos que se requiere para incrementar el desempeño, la competitividad y la rentabilidad en ambos casos (empresas y trabajador). Se establece entonces una situación contradictoria de las organizaciones en cuanto a transformaciones y sus resultados, lo cual indica que debe desplazarse el debate sobre las transformaciones del impacto de los factores externos sobre la institución al impacto que revisten las transformaciones que han ocurrido a lo interno. Para Drucker, el solucionar el problema del trabajo no manual ilustrará la pauta a seguir para lograr con éxito el futuro de las organizaciones del siglo XXI, así mismo, las investigadoras entrevén que, en este éxito futuro, por tanto, administrar y considerar a las personas adquieren un peso significativo para el logro exitoso de la gestión gerencial a accionar.

De igual forma considerar la globalización de los mercados, tanto de factores como de productos y servicios, comporta nuevas reglas de juego en las organizaciones, en consecuencia, las mismas apuestan por ser más complejas e innovadoras, considerando cada vez más a las personas que en ella laboran, las cuales están formadas y tienen competencias; todo ello es parte de las pertenencias de la organización. A partir de esta reflexión, el objetivo fundamental para la consolidación de los aspectos propios en el manejo y capacitación de persona es, sin lugar a duda, la condición prioritaria en el marco de la estrategia empresarial, valorizando tanto la persona como su desempeño y resultados.

## **Conclusiones**

Es evidente que desde la visión de las empresas lo importante no solo representa los recursos tangibles sino intangible –conocimiento, investigación, las personas, innovación- todo este está cambiando, hoy hay una nueva era donde el principal recurso empresarial intangible y endógeno es el conocimiento, contrario a lo que en otras épocas ocurría donde lo tangible y exógeno era lo relevante. Desde este escenario, el capital financiero queda en otro plano y ocupa el primer lugar la dirección de personas, el peso esencial lo tiene el capital intelectual, la gestión del conocimiento, los recursos y capacidades de las personas hacen en definitiva el factor clave y estratégico en las organizaciones flexibles.

En este sentido, destacar la importancia estratégica de la administración del talento humano como departamento de gestión de gente implica apuntar hacia el logro de:

1. Estrategias efectivas en la administración de personas, desde lo funcional y ocupacional.
2. La introducción de mejoras y cambios permanentes.
3. Participación entre los miembros de la empresa.
4. Responsabilidad social por parte de la empresa y sus miembros.
5. Mejora de la productividad y motivación de los empleados.
6. Proyección y mejora en el desarrollo de carrera profesional.

Cada vez más los procesos planetarios o globales que se suscitan en el mundo exigen calidad y efectividad que se expresan en el carácter profesional y organizacional en torno a la dirección de recursos humanos. Para todo ello es

necesario fortalecer como estrategia los planes organizacionales sustentado en las y para las personas, como un proceso integral que centra su esfuerzo en el mejoramiento profesional, incrementando el adecuado manejo de las relaciones interpersonales y laborales.

## Referencias

- Albizu Gallastegi, Eneka y Landeta Rodríguez, Jon. (2014). *La dirección de recursos humanos*. Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.
- Bayón, M. (2014). *Organizaciones y recursos humanos*. Barcelona, España: Editorial Síntesis. Economía de la Empresa.
- Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Cejas y Grau. (2005). *La formación como factor estratégico en las organizaciones*. Cornell de Llobregat, España. Barcelona, España: Editorial Gráficas Rey.
- Cejas. (2004). *La formación como factor estratégico en las organizaciones* (tesis doctoral). Universidad de Barcelona, España.
- Cejas M., Magda. (2005). *La formación profesional basada en competencias en Venezuela. Estudio realizado en Valencia* (tesis doctoral). Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Comisión Comunidades Europeas. (1993). *Crecimiento, competitividad y empleo, retos y pistas para entrar en el siglo XXI. Libro blanco*. Suplemento 6/93 del Boletín de las CE. Documento en Línea. Recuperado en <http://evalua.catedu.es/documentos/aragon/NormativaVarios/LB1993CrecimientoCompetitividadYEmpleoI.pdf>
- Quirós, Tomás. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial* (tesis doctoral). Universidad de Sevilla, España.

# CAPÍTULO 2

*GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN EL  
SECTOR TURÍSTICO: EVIDENCIA DE  
LOS RESTAURANTES DE LOJA,  
ECUADOR*

*María Fernanda Zumba Zúñiga  
Ronald Kleiner Todedo Macas*

# GESTIÓN DE INNOVACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO: EVIDENCIA DE LOS RESTAURANTES DE LOJA, ECUADOR

*María Fernanda Zumba Zúñiga*

mfzumba@utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

*Ronald Kleiner Toledo Macas*

rктоledo@utpl.edu.ec

Universidad Técnica Particular de Loja

## Resumen

La evidencia académica respalda a la innovación como un impulsor del desempeño de la organización, no obstante, la mayoría de estudios en el sector de restaurantes ha centrado su atención en las innovaciones culinarias dejando de lado el análisis de actividades internas que dan paso a diferentes tipos de innovación. Este estudio pretende contribuir a llenar este vacío a través de una auditoría del proceso de gestión de innovación en los restaurantes de la ciudad de Loja. En este sentido, se desarrolla un proceso metodológico estructurado por un estudio de campo, en donde se aplicó a los gerentes de los locales, un cuestionario diseñado por Joe Tidd, John Bessant y Keith Pavitt, el cual fue traducido al español para facilitar su comprensión y posterior aplicación. Los resultados obtenidos contribuyen a evidenciar la necesidad de planificar acciones que fortalezcan el desarrollo de actividades de innovación, en donde el insumo principal sean los requerimientos de sus consumidores puesto que entre otras cosas facilitarán: mejorar el trato a sus empleados, incrementar la comunicación con sus proveedores, brindar una atención de calidad a sus clientes y aportar a la generación de redes con la sociedad y el gobierno de manera positiva.

**Palabras Clave:** innovación, gestión, turismo, servicios.

## Abstract

Academic evidence supports innovation as a driver of organizational performance, however, most studies in the restaurant sector have focused on culinary innovations, leaving aside the analysis of internal activities that give way to different types of innovation. This study aims to contribute to filling this gap through an audit of the innovation management process in restaurants in the city of Loja. In this sense, a

methodological process is developed structured by a field study, where a questionnaire designed by Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt was applied to the managers of the premises, which was translated into Spanish to facilitate its understanding and subsequent application. The results obtained contribute to evidencing the need to plan actions that strengthen the development of innovation activities, where the main input is the requirements of its consumers since, among other things, they will facilitate: improving the treatment of its employees, increasing communication with its suppliers, provide quality attention to their clients and contribute to the generation of networks with society and the government in a positive way.

**Key Words:** innovation, management, tourism, services.

## Introducción

Durante las últimas décadas, la innovación se ha constituido en un fenómeno global que de manera incremental atrae la atención de gerentes y académicos, todos ellos, curiosos por descubrir el proceso que permita a las organizaciones mejorar su competitividad y sostenibilidad.

La innovación poco a poco va ganando espacio en el mundo empresarial, pese a que aún no sea en el nivel esperado. Uno de los sectores que mayor inclinación lo evidencia, es el turístico, al constituirse en una actividad de múltiples innovaciones que van: desde la generación de nuevos destinos hasta la oferta de servicios de bajo costo con el mismo nivel de calidad en las aerolíneas y hoteles a nivel mundial.

En Ecuador, la información referente a procesos de innovación es escasa, por el hecho que no se han efectuado estudios específicos que permitan conocer y por ende analizar esta temática. Debido a ello, la Secretaría Nacional de Educación Superior en el año 2013, realizó por primera vez un proyecto sobre actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación, denominándose el estudio en relación a esta última actividad como "Encuesta nacional de actividades de ciencia, tecnología e innovación", la cual permite describir las siguientes características nacionales:

- De los 14 sectores económicos analizados se ha determinado que el 58.8% de las empresas objeto de estudio se autodenominan "innovadoras" y el restante 41,2% no lo hacen (Guaipatin & Schwartz, 2014).
- El sector servicios es el que más acciones de innovación desarrolla (27,7%), junto con el sector de manufactura (20,31%).

- Las innovaciones de producto se generan en mayor proporción dentro del sector servicios (49,4%) seguidas por el sector de manufactura con el 37,5%. (INEC, 2020).

La contribución del sector turístico durante el año 2018 fue del 2,8%, al PIB nacional, de manera directa y del 6,0% de manera total; en cuanto al empleo directo aportó con el 2,6% y 5,5% al empleo total; en relación a la inversión en capital representó 11,2 mil millones de USD (World Travel and Tourism Council, 2020), además, “de contribuir a la reactivación económica, la mejora de infraestructura hotelera, puertos y vías” (Schulte, 2006).

El cantón Loja es catalogado como la “capital musical y cultural del Ecuador”, por su arquitectura, diversidad cultural y, el aporte a las artes, ciencia y música. El 78,3% de la población lojana se encuentra en edad de trabajar del cual el 68,7% corresponde a la Población Económicamente Activa. La tasa de desempleo es del 7,7% en el área urbana. Los ingresos laborales, son en promedio de 452,42 USD mensuales para los hombres, y de 305,3 USD para las mujeres, ingresos mayores a los reportados por el INEC a nivel nacional. (Correa-Quezada, Torres- Guitierrez, García-Vélez, & Tituaña, 2020).

El crecimiento económico local y provincial está condicionado, en gran medida, a la ausencia de industrias, ello ocasiona que su economía se sustente en el desarrollo de tres actividades económicas: producción, comercio y servicios. Dentro de las actividades económicas de servicio se destacan las ramas de restaurantes y servicios móviles de comida, así también, actividades jurídicas, cuya generación de ingresos anuales superan los 785 millones de dólares (INEC, 2011). Al revisar las estadísticas de actividades de innovación en el sector servicios de Loja se puede determinar que tan solo el 4,2% de ellas, son desarrolladas por aquellas de alojamiento y servicio de comida.

Por lo tanto, evaluar las actividades que promueven la gestión de innovación y su posible desarrollo se constituye en un factor fundamental para la construcción de una estrategia local y de desarrollo nacional, más aun al “existir una comprensión incompleta de cómo se lleva a cabo el proceso de innovación en las empresas y organizaciones de turismo” (Hjalager, 2010), entre ellas los restaurantes.

El objetivo general de esta investigación es realizar un análisis de la gestión de innovación de los restaurantes de la ciudad de Loja, a partir de la aplicación de un

esquema de auditoría de innovación, además los objetivos específicos son: 1. Fundamentar teóricamente la gestión de innovación en el sector turístico de restaurantes y, 2. Describir y discutir los resultados de investigación con base en la auditoría de innovación efectuada.

Con la finalidad de responder al objetivo general propuesto, se diseñó una investigación de campo cuya técnica de investigación aplicada fue la encuesta escrita a través de un cuestionario estructurado y diseñado por (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005) el cual contiene 80 ítems de escala Likert divididos en dos apartados: innovación continua e innovación discontinua, enfocados a las dimensiones de: estrategia, procesos, organización, aprendizaje y relaciones. Este cuestionario fue contestado por los gerentes de cada uno de los establecimientos investigados durante el mes de julio del año 2019. En cuanto a la población objeto de estudio, en la ciudad de Loja existen 167 restaurantes (MINTUR, 2019) sin embargo, al considerar de manera exclusiva a los restaurantes de primera y segunda categoría, debido a las características que presentan, así como por la cultura de gestión dirigida hacia la innovación, el número a investigar se constituye por 42 restaurantes. Para la tabulación de datos, se utilizó el programa Excel que permite mostrar los resultados en gráficos de dispersión, y para el análisis se aplicó una metodología de tipo descriptiva que permite expresar, de modo sistemático, las características de una población o área de interés (Cerón, 2006).

## **Desarrollo**

Primeramente, se fundamenta teóricamente la gestión de innovación en el sector turístico de restaurantes y, en segundo lugar, por medio de evidencia empírica, revelar los resultados obtenidos en el sector turístico objeto de este estudio.

La innovación es una de las variables claves que influyen en la productividad del sector en el que se encuentren, es por ello que, en el turismo la innovación se convierte en una combinación de dos factores importantes: “la investigación aplicada en él, generada por la producción y distribución de conocimientos y la disposición de las empresas para absorber nuevas tecnologías anclada a su capacidad para adquirirlas, y de la aptitud que tienen las organizaciones para transmitirlos de forma eficiente” (Consten, 2011).

Para Kanter's como se cita en (Hall & Williams , 2020):

La innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios... La aceptación y la implementación son fundamentales para esta definición; implica la capacidad de cambiar y adaptarse. (p.7)

El desarrollo de estas acciones genera diversos tipos de innovación, sin embargo, conviene puntualizar la innovación continua o incremental y discontinua o radical, pues tienen relación directa con el instrumento de investigación aplicado.

Según Heijts & Buesa (2015) la innovación continua son pequeñas mejoras sucesivas de los productos/servicios y procesos existentes, caracterizada por frecuentes incrementos, los cambios continuos y regulares en los productos/servicios para conseguir mejor calidad, reducción de costes o ampliación de la gama de usos, el ahorro de energía, miniaturización y la mejora de la capacidad, y las prestaciones. Este tipo de innovación está diseñada para ayudar a cambiar un producto/servicio ya existente en el mercado, pero sin cambiar su funcionalidad. Por otra parte, Ruiz (2014) señala que la innovación discontinua causa una variación dramática en la manera de hacer las cosas, en ella todos los componentes son alterados como resultado de generar un nuevo producto o servicio.

Para concebir el papel de la gestión de innovación en el mundo de la empresa, es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica, es decir "se parece más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas" (Gallardo & Sánchez, 2013) y, por lo tanto, el desarrollo de relaciones es innato, este hecho convierte la labor directiva en un reto permanente.

Según Torres (2006), la gestión de la innovación requiere la superación de una serie de desafíos, tales como:

- El cambio de la cultura.
- La consecuencia de un apoyo amplio en la aplicación de las innovaciones.
- El desarrollo de una perspectiva a largo plazo para la aplicación de las innovaciones.
- La difusión de experiencias con las innovaciones.

Estos desafíos no son ajenos al sector turismo, que se caracteriza por ser una actividad sometida a innovación constante, con ciclos de vida –tanto de productos como de servicios– cada vez más cortos, que “obligan a los agentes participantes a modificar o introducir nuevas alternativas a la forma habitual de trabajo para mantener o mejorar su posición competitiva” Gallego Llorca & Osorio Acosta (2006) y la forma que puedan proporcionar emociones nuevas a los turistas, de lo contrario, “las experiencias se convierten en rutinarias” (Álvarez Sousa, y otros, 2008). El turismo tiene características claves y singulares para su desarrollo, obteniendo un carácter multidimensional, de forma que, los productos/servicios que se desarrollan cada vez son más exclusivos, requiriendo enfoques hacia la innovación más planificados e implementados para atraer clientes potenciales. En el sector turístico la información es de gran importancia, ya que es intensivo en su utilización, por lo que “la mayor parte del desarrollo tecnológico en el mismo se basa en la evolución de los sistemas de información y comunicación, lo cual implica, gran dependencia de las inversiones de las empresas” (Hortelano, 2016).

La Organización Mundial del Turismo (2020), define al turismo como:

Un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros (que pueden ser o bien turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico. (p.6)

Dentro del sector turístico, se encuentran los restaurantes también catalogados en la actividad de alimentos y bebidas, “el cual está compuesto predominantemente por pequeñas y medianas empresas de propiedad independiente” (Akbaba, 2012), en donde el 66,64% de personal ocupado del sector corresponde a esta actividad turística.

Según Lee, Hallak & Sardeshmukh (2019), la investigación sobre la oferta creativa y la innovación en el sector de la restauración se centra en las innovaciones culinarias, sin dejar de lado a otras innovaciones como: servicios de entrega, *happy hours*, mercadeo por internet, promociones en redes sociales, nuevos elementos en el menú, nuevos equipos de cocina, entre otros.

### Datos generales

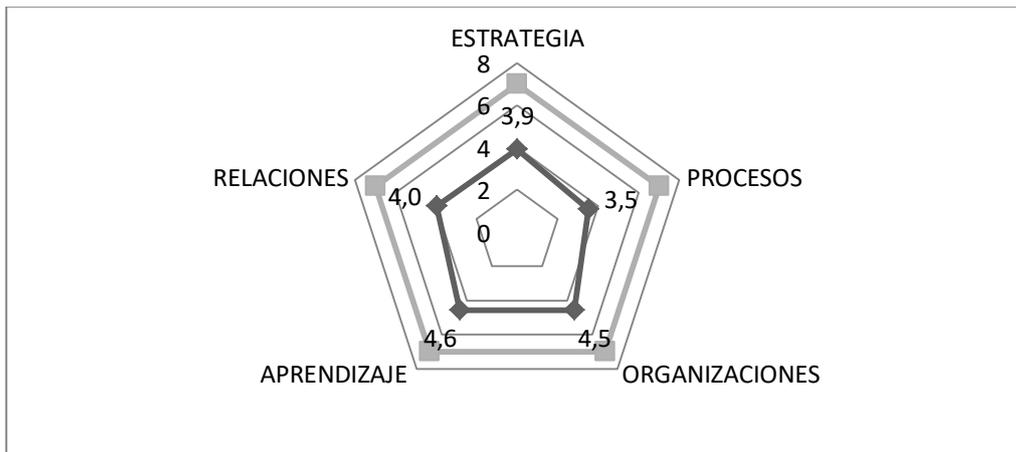
La población estudiada se constituye por un 97,6% de restaurantes de segunda categoría, mientras que tan solo un 2,4% de restaurantes corresponden a primera categoría, esto se presenta porque, en este nivel, los requisitos a cumplir son más exigentes, por ejemplo: contar con entrada de los clientes independiente a la del personal, conocimiento de, mínimo, dos idiomas del primer jefe de sala, amplia carta con platos de cocina nacional e internacional, extensa variedad de vinos con marcas de reconocido prestigio, entre otros.

#### a. Innovación continua

Al revisar los datos obtenidos se evidencia dimensiones que presentan mejor gestión de innovación: "aprendizaje" y "organización". Esto presupone que a nivel de "aprendizaje" las organizaciones comparan sus productos/servicios con otras empresas del sector, en menor medida comparten conocimientos obtenidos a nivel de formación o experiencia laboral, además las capacitaciones de sus empleados se ven apoyadas de manera restrictiva, lo que limita su formación y desarrollo. En cuanto a "organización", el trabajo en equipo y el proceso de comunicación entre el personal de la empresa es bueno, sin embargo, la participación de los empleados en la toma de decisiones como en la generación de ideas o sugerencias para la mejora de procesos es limitado. Por otra parte, en la dimensión de "relaciones" se puede comentar que la mayoría de restaurantes mantienen redes o nexos adecuados con empresas involucradas de manera directa con sus actividades, por ejemplo: proveedores de materias primas, firmas contables, administradores de sistemas informáticos, etc., por otra parte, su vínculo con universidades o centros de investigación es incipiente. Además, los resultados indican que la mayoría de firmas no comprenden exactamente las necesidades del cliente y del mercado, una causa es el dejar de lado las sugerencias o ideas de mejora que pocas veces son recolectadas de manera escrita o verbal.

En lo que respecta a la dimensión "estrategia", una de las funciones esenciales de la administración es dejada de lado, porque, en la mayoría de casos, no disponen de procesos de planificación, lo que genera resultados subjetivos, así como estrategias de innovación desenfocadas o sencillamente sin estrategias. El manejo de recursos

tiende a ser inadecuado. Finalmente, la dimensión de “procesos” presenta mayor debilidad, consecuencia de la carencia de ellos o por el establecimiento de procesos inadecuados para la organización, que ayuden a ganar eficiencia y eficacia, hecho que compromete la maximización de los beneficios (principalmente financieros) y la reducción de costos al tratar de generar nuevos servicios o mejorar los ya existentes, conforme lo muestra la figura 1:



**Figura 1.**

Gestión de innovación continua

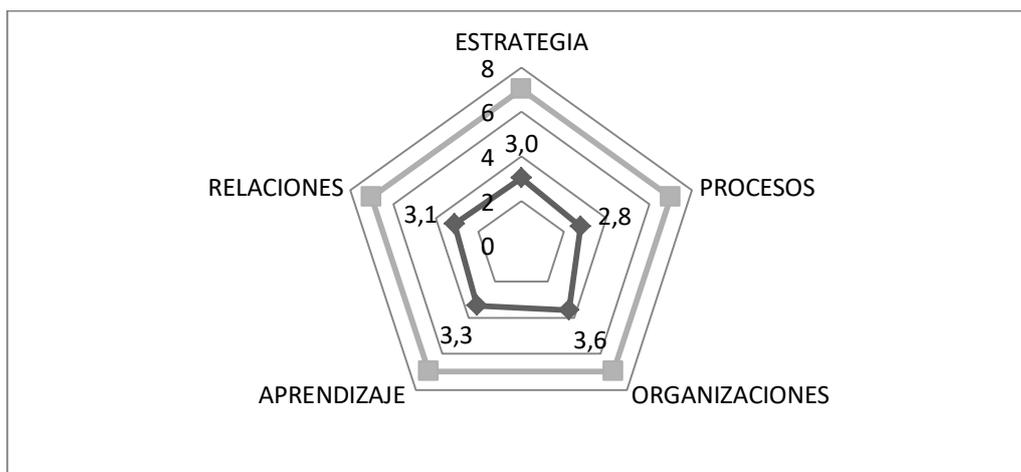
**Fuente:** Encuestas realizadas a gerentes de restaurantes de primera y segunda categoría de la ciudad de Loja, 2019

## b. Innovación discontinua

De acuerdo con los resultados obtenidos, en los restaurantes de la ciudad de Loja, la gestión de innovación discontinua es limitada, puesto que todas las dimensiones investigadas se ubican en un porcentaje menor al 50% de cumplimiento.

De ellas, la dimensión de “organización” refleja la carencia de sistemas óptimos de reclutamiento y selección de personal, otorgando como respuesta natural poca generación de ideas, hecho que se limita por la inexistencia de sistemas de recompensas o incentivos más allá de los netamente obligatorios y establecidos por los organismos de control del Estado. En la dimensión de “aprendizaje” el uso restrictivo de tecnología para responder a amenazas emergentes o aprovechar oportunidades que se presenten en el mercado es el denominador común de las firmas; también no se propicia el *benchmarking* en la industria que promueva el enriquecimiento para hacer mejor las cosas y que facilite la generación de procesos de aprendizaje más rápidos y a mejor costo.

En cuanto a “relaciones” las empresas no mantienen alianzas estratégicas con otras ni con universidades o centros de investigación. La carencia de herramientas y técnicas formales que ayuden a enfocarse en prácticas innovadoras es un hecho real y el proceso de “empatizar” con los clientes como fuentes de nuevas ideas es mínimo. A esto se suma que la dimensión de “estrategia” refleja poco interés hacia los enfoques de investigación y aprendizaje sobre nuevas tecnologías o tendencias de mercados, además de no disponer de mecanismos para el desarrollo e implementación de proyectos, lo cual la mayoría de veces se ve obstaculizado por la ausencia de recursos financieros y humanos, así como la falta de apoyo de sectores estatales. Por último, y no menos importante, es la dimensión de “procesos”, se observa carencia casi total de pensamiento estratégico por parte de sus administradores, conllevando a la generación de procesos deficientes, ausencia de sistemas y bases de datos, que limitan en gran medida la toma de decisiones, obligándose de manera rutinaria a establecer sus propios controles de retroalimentación siempre que su capacidad financiera se los permita. La Fig. 2, muestra lo antes indicado.



**Figura 2.**

Gestión de Innovación discontinua

**Fuente:** Encuestas realizadas a gerentes de restaurantes de primera y segunda categoría de la ciudad de Loja, 2019

## Discusión

Esta investigación explora como los restaurantes gestionan la innovación continua o discontinua a través de un esquema de auditoria de gestión, lo que da paso a la siguiente pregunta de investigación: 1. ¿Cuánto bien se gestiona la innovación continua y discontinua? Los resultados demuestran que la planificación del proceso de innovación es pobre, puesto que los propietarios de restaurantes

prefieren imitar las prácticas exitosas de sus competidores, para reducir los riesgos y la incertidumbre de desarrollar nuevas innovaciones (Lee, Hallak, & Sardeshmukh, 2019). Adicionalmente, la mayoría de competidores imitan rápidamente el nuevo producto por ser más fácil de efectuar, sin embargo, ello conlleva que “las firmas no reciban gran parte de las ganancias del proceso como tal” (Sundo, 2006).

También se demuestra que existe poco compromiso de la alta gerencia de cara a la innovación, debido a que se mantienen procesos de aprendizaje organizacional enmarcados en la forma tradicional de dirigir las organizaciones, dejando de lado las tendencias actuales de administración por miedo o resistencia al cambio o por la escasez de recursos financieros. Se puede afirmar, que “la búsqueda de la innovación rara vez se puede ver exclusivamente como actividades internas en empresas individuales” (Pikkemaat & Weiermair, 2007).

Otro aspecto a destacar es que la oferta de los servicios, dentro de estas empresas, se efectúan sin considerar las necesidades o expectativas directas de sus clientes dato que se contrasta con los resultados obtenidos por Sundo (2006), al afirmar que las empresas de servicios no son muy eficientes en establecer y usar redes externas, ni en involucrar al cliente en el proceso de innovación.

Paralelamente, el bajo nivel de tecnología que facilite obtener y analizar datos para generar una retroalimentación a la empresa, para la innovación de procesos y productos, es algo común en las firmas investigadas, ello deja de lado grandes beneficios como los expuestos por Barras (1996) en el sentido de que:

La innovación tecnológica se introduce por primera vez para aumentar la eficiencia de los servicios existentes; para un segundo paso, la innovación tecnológica aumenta la calidad de los servicios; finalmente, la innovación impulsa nuevos servicios o servicios tradicionales totalmente transformados (p. 6)

Además, se destaca el hecho que existe una cultura poco innovadora, debido a la ausencia de capacitación y motivación en el personal, factor competitivo clave en el funcionamiento de la empresa. Por otro lado, las relaciones de los restaurantes con terceros como: instituciones públicas, universidades, agencias turísticas, centros de investigación, etc., no son fuertes, lo que ocasiona la pérdida de oportunidades en cuanto a trabajo colaborativo y fortalecimiento de las potencialidades locales. En este sentido, Hjalager (2010), en uno de sus estudios concluye que el impacto de las

relaciones entre la academia y los negocios en la innovación está muy por debajo del de otras fuentes de conocimiento como las relaciones con clientes y proveedores o en el mejor de los casos, los resultados académicos están disfrazados, olvidados o perdidos en la transición.

Finalmente, al no destinar recursos para la innovación, las organizaciones limitan el desarrollo de actividades innovadoras, pues es más fácil replicar lo que hacen por años mientras sigan vigentes en el mercado. Bajo este contexto, al revisar los datos generados por el Banco Mundial (2020), Ecuador solo destina el 0,44% del PIB a actividades de ciencia, tecnología e innovación en el año 2014, mientras que otros países como Suecia y Suiza el porcentaje del PIB destinado a este mismo tipo de actividades es de 3,33% (año 2015) y 3,37% ( año 2017) respectivamente, lo cual les ha permitido ubicarse como los dos países más innovadores del mundo, seguidos por los Estados Unidos de América, los Países Bajos y el Reino Unido, según la edición del Global Innovation Index (2019).

## **Conclusiones**

La investigación generó una auditoría en cuanto al nivel de gestión de innovación de los restaurantes de la ciudad de Loja y permite concluir los siguientes aspectos:

- Las dimensiones estudiadas de "aprendizaje" y "organización" presentan mejores resultados porque los gerentes y empleados de las firmas mantienen un buen ambiente laboral que facilita el proceso de conocimiento y generación del servicio, en donde la experticia es adquirida previamente a nivel personal. En cuanto a las dimensiones de estrategia, proceso y relaciones presentan indicadores más bajos, cuya causa principal es la ausencia de planificación de cara a la innovación.
- La innovación continua y discontinua requieren mayor gestión, siendo necesario identificar las principales limitaciones que deben enfrentar para responder asertivamente a ellas, a nivel interno y externo. De todos modos, la gestión de innovación se puede subestimar ya que estos resultados vinculan la gestión de dos categorías específicas de restaurantes durante el mismo período, dentro de una misma localidad y bajo la aplicación de un cuestionario en específico.
- En la mayoría de casos, los gerentes de los restaurantes señalan contar con una clientela cautivada a lo largo del tiempo, por lo que su atención es

personalizada, no obstante, se ven limitados para brindar respuestas inmediatas a quejas, opiniones o sugerencias por la ausencia de herramientas o sistemas que permitan medir su capacidad de gestión, dificultad que se refuerza por la limitada inversión en los recursos para la innovación.

## Referencias

- Akbaba, A. (2012). Business performance of small tourism enterprises: a comparison among three sub-sectors of the industry. *An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 177-195.
- Alvarez Sousa, A., Rego Veiga, G., Leira López, J., Gomís Rodríguez, A., Caramés Valo, R., & Andrade Suárez, M. (2008). Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio. *ROTUR*, 19-50.
- Banco Mundial. (06 de 02 de 2020). *Banco Mundial*. Recuperado de Banco Mundial : <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2017&start=2017&view=map>
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 161-173.
- Buesa, J. H. (2015). Manual de economía de innovación . En J. H. Buesa, *Manual de economía de innovación* (pág. parte I). Madrid, España.
- Cainelli, G. E. (2004). The impact of innovation on economic performance in services. *The Service Industries Journal*, 116-130.
- Castells, M. (2001). La galaxia internet. *Areté*.
- Cerón, C. (2006). Metodologías de investigación social. *Santiago de Chile LOM*.
- Consten, J. P. (2011). Towards a knowledge-based Society: a new role in Science and technology for the regions. *RESTOR*.
- Correa-Quezada, R., Torres- Gutiérrez, T., García-Vélez, D., & Tituaña, M. (12 de 05 de 2020). *Observatorio Regional*. Recuperado de Observatorio Regional: <https://investigacion.utpl.edu.ec/es/observatorios/regiobs>
- Díaz, I. A., de Saá Pérez, P., & Díaz, N. L. (2006). El conocimiento organizativo tecnológico y la capacidad de innovación: evidencia para la empresa industrial española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 33-60.

- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona, España : Edicions de la Universitat Politecnica de Catalunya, SL.
- Escorsa Catelles, P. (2002). *Tecnología e innovación en la empresa*. HBS.
- Fernández, C. (1998). Conocimiento para innovar . *Revista Sistema Madrid*, 556-570.
- Fernández, E., & Fernández, Z. (2000). *Manual de dirección estratégica de la tecnología*. Barcelona, España: Ariel.
- Gallardo, V. D., & Sánchez, H. M. (2013). Mpaact analysis of Managerial Social Responsibility in competitive success of microenterprises and the role of innovation. *Universia Business Review*.
- Gallego Llorca, J., & Osorio Acosta, J. (2006). Innovación del turismo. *Innovar*, 1-7.
- García, F. J. (2001). *Andalucía: innovación tecnológica y desarrollo económico* (Vol. 1). México, México: Espasa Calpe Mexicana.
- Global Innovation Index . (2019). *Creating Healthy Lives — The Future of Medical Innovation*. Geneva, Switzerland: Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent.
- Guaipatin, C., & Schwartz, L. (2014). Ecuador. Análisis del sistema nacional de innovación. Hacia la consolidación de una cultura innovadora.
- Guijarro, J. M. (2000). Gestión de la innovación en las empresas industriales de la Comunidad Valenciana. *AIDO*.
- Hall, M., & Williams , A. (2020). *Tourism and innovation*. New York, Estados Unidos: Routledge Taylor and Francis Group.
- Heijs , J., & Buesa , M. (2015). *Manual de economía de innovación*. Madrid, España: IAIF .
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourims Management* , 1-12.
- INEC. (2011). *Resultados Censo Economico*. Quito, Ecuador.
- INEC. (11 de 05 de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/ encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/)

INEC. (03 de 02 de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos : [https://www.ecuadorencifras.gob.ec /encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-actividades-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-acti/)

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourims Management Perspectives*, 54-62.

López, F. M., Serrano, B. A., & Gómez, L. R. (2009). La decisión de innovar de las empresas turísticas: un análisis empírico de la industria hostelera. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 15(3).

Meliá, M. R., & Pérez, A. B. (2005). Relación entre la orientación al mercado y la orientación emprendedora: su influencia en el rendimiento de la empresa. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 165-180.

MINTUR. (01 de 02 de 2019). *Ministerio de Turismo*. Recuperado de Ministerio de Turismo: <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/catastro-turistico-nacional>

Molero, J. B. (1995). Innovación y cambio tecnológico. *Civitas*.

Orfila- Sintés , F., Crespí- Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management* , 851-865.

Organización Mundial del Turismo . (13 de 05 de 2020). *Organización Mundial del Turismo*. Recuperado de Organización Mundial del Turismo: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

Pikkemaat, B., & Weiermair, K. (2007). Innovation through Cooperation in Destinations: First results of an empirical study in Austria. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 67-83.

Ruiz, J. M., & Eguilaz, M. J. (2014). Innovación continua en el éxito empresarial . En J. M. Ruiz, & M. J. Eguilaz, *Innovación continua en el éxito empresarial* (p. 54-55). España: UNED. Universidad Nacional de Educacion a Distancia.

- Santamaría Sánchez, L. (2001). Centros tecnológicos, confianza e innovación tecnológica en la empresa: un análisis económico. *UAB*.
- Savelli, A. (2000). Innovación y desarrollo de las empresas turísticas pequeñas y medianas. *Sociología del Trabajo: Revista Cuatrimestral de Empleo, Trabajo y Sociedad*, (10), 25-40.
- Schulte, S. (2006). *Guía conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo (Vol. 25)*. United Nations Publications.
- Sundo, J. (2006). Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*, 432-455.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating, Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*.
- Viñan, C., Correa- Quezada, R., & García- Vélez, D. (2020). *Escenarios de impactos potenciales del Covid- 19 en el sector turismo*. Loja, Ecuador
- World Travel and Tourism Council. (31 de 01 de 2020). *World Travel and Tourism Council*. Recuperado de World Travel and Tourism Council: <https://www.wttc.org/>

# CAPÍTULO 3

*ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y  
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE  
LAS ORGANIZACIONES COMUNALES:  
CASO SACACHÚN, ECUADOR*

*Yomira Lisbeth Cruz Romero  
Ivanna Nohelia Zambrano Veloz  
Ing. Jorge Edison Meza Clark*

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES: CASO SACACHÚN, ECUADOR

*Yomira Lisbeth Cruz Romero*

yomira.cruz@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

*Ivanna Nohelia Zambrano Veloz*

ivanna.zambranov@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

*Ing. Jorge Edison Meza Clark*

jorge.mezacl@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

## Resumen

Sacachún es una comunidad ancestral ubicada en la provincia de Santa Elena teniendo como atractivo turístico al monolito San Biritute, las principales actividades que realizan sus habitantes son agricultura, pesca, comercio, actividades sector público y privado, entre otros. Los proyectos desarrollados no han cumplido con los fines por los que fueron propuestos, notándose que la comuna no ha alcanzado los niveles de desarrollo acorde con los montos de inversión, llegando a determinar que el principal problema de esta organización es la administración de los recursos. El objetivo de este estudio es analizar la estructura organizacional de la asociación y sus niveles de afectación en el desarrollo de la comuna, el enfoque de este estudio fue mixto realizado en dos fases, la primera una investigación documental y la segunda una investigación de campo, el método empleado es de corte deductivo y el principal instrumento para la obtención de información fue la entrevista. Se obtuvo conclusión que la estructura organizacional presenta debilidades que permiten que los grupos de interés influyan en la distribución de los recursos. Se sugiere que se realice una reestructuración de la función administrativa de la organización que fortalezca sus debilidades y promuevan el desarrollo de la comuna

**Palabras Clave:** comuna, Sacachún, estructura organizacional, habilidades administrativas, desarrollo sostenible.

## Abstract

Sacachún is an ancestral community located in the province of Santa Elena, having the San Biritute monolith as a tourist attraction. The main activities carried out by its inhabitants are agriculture, fishing, commerce, public and private sector activities, among others. The projects developed have not fulfilled the purposes for which they were proposed, noting that the commune has not reached the levels of development in accordance with the amounts of investment, coming to determine that the main problem of this organization is the administration of resources. The objective of this study is to analyze the organizational structure of the association and its levels of affectation in the development of the commune, the focus of this study was mixed in two phases, the first a documentary investigation and the second a field investigation, the method used is deductive and the main instrument for obtaining information was the interview. It was concluded that the organizational structure has weaknesses that allow interest groups to influence the distribution of resources. It is suggested that a restructuring of the administrative function of the organization be carried out to strengthen its weaknesses and promote the development of the commune.

**Key Words:** commune, Sacachún, organizational structure, administrative skills, sustainable development.

## Introducción

La comuna de Sacachún se encuentra a 50 km de Santa Elena, pertenece a la parroquia Simón Bolívar conocida como Julio Moreno, creada el 28 de marzo de 1928, y compuesta por 11 comunas, entre las que tenemos: Juntas del Pacífico, Limoncito, Sube y Baja, Sacachún, Bellavista, Santa Ana, Icera, La Naranja, Frutilla, Rio Seco.

La población que habita en Sacachún se caracteriza por ser flotante, debido a que hay personas que viven y trabajan en Libertad o en Guayaquil mayoritariamente, gran parte de ellos retorna los fines de semana, razón por la cual en la comuna existen casas deshabitadas. Esta población fluctuante suma 80 personas, sin embargo, si se contabiliza la gente que vive en la comuna aproximadamente son 120 personas y cuarenta viviendas. Existen mayor población femenina que masculina. En la distribución de los habitantes el mayor porcentaje corresponde a adulto mayor y un menor porcentaje a jóvenes, niñas y niños. Apenas son nueve los niños y las niñas que habitan en la comuna. En cuanto a población de adolescentes y jóvenes son

aproximadamente diez, la mayoría han decidido dejar Sacachún para migrar hacia las ciudades económicamente activas (Obregón, 2016).

La estructura organizacional de las comunas está conformada por 5 miembros entre ellos el presidente, vicepresidente, secretaria, vocal y síndico, los cuales con la presencia de 3 de ellos, se pueden realizar las sesiones el primer domingo de cada mes.

Esta investigación se desarrolló en la comuna Sacachún, un territorio que esconde una hermosa historia cultural pero desconocido por muchos, busca incrementar sus ingresos económicos y mejorar el estándar de vida de los habitantes. Pese a esto se pudo evidenciar falencias en la aplicación de los procesos administrativos por parte de los directivos del cabildo comunal, debido a que ha existido el apoyo por parte de las entidades gubernamentales, sin embargo, estos proyectos no han sido viables en el tiempo, y muchos de ellos no han cumplido con los objetivos propuestos debido a la falta de conocimiento para poder llegar a los resultados esperados.

El objeto de la investigación es analizar la estructura organizacional y las habilidades administrativas que poseen los directivos del cabildo comunal de Sacachún y los niveles de incidencia de su gestión en el desarrollo sostenible de la comuna, resaltando según lo menciona Drucker que un líder solo tiene éxito si consigue que su gente ponga lo mejor de sí mismo en un proyecto global, si se tienen un trabajo bien dirigido, pero una estructura organizativa pobre, el buen trabajo imposible, sin importar lo buenas que sean las personas.

El MAGAP ha sido el principal organismo que ha aportado a esta comuna desde el 2011, con el regreso del monolito "San Biritute" a su natal Sacachún, mediante el proyecto de "Rehabilitación de Inmuebles Patrimoniales Privados" que el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural gestionó. Los pobladores hablan de una abundancia y prosperidad, la cual no se ha visto, pese al apoyo de varias entidades, entre ellas el Ministerio de Turismo que busca impulsar la economía de este sector mediante la presencia de turistas en cualquier época del año y mediante el atractivo de esta escultura tallada en piedra marina llamada San Biritute.

Según el Ministerio de Turismo (2013), se realizó un embellecimiento de las instalaciones donde se exhibe al mítico "San Biritute", que consistía en la ampliación de 210 m<sup>2</sup> de la Glorieta Cultural, así como la construcción

de rampas de acceso, el cual facilita el ingreso a personas con discapacidad, también se ampliaron áreas verdes, instalaron tótems informativos que permiten conocer de mejor manera a los visitantes sobre la historia del lugar y el icono representativo. Toda esta obra tuvo una inversión de \$91000, sin embargo, se aclara que esto fue una acción complementaria, ya que se han realizado capacitaciones en seguridad alimentaria e implementación de señalética en zona de Círculos de Piedra, llegándose a establecer que Sacachún es considerado como el primer Centro de Turismo Comunitario de la provincia de Santa Elena y casa del monolito San Biritute.

Pese a todas las actividades que se han realizado por las entidades gubernamentales se evidencia una etapa de recesión en la comuna, por diversos factores como los demográficos, ambientales, socioculturales, económicos, donde la mayoría de los proyectos no han tenido una duración significativa en el tiempo, llegándose a considerar que esto tiene su origen en la falta de acompañamiento, o una desorganización de sus actividades asociativas, al trabajar en conjunto con la constante supervisión de estos procesos, se busca aportar con ideas significativas a la organización, logrando así, un trabajo interrelacionado y la correcta distribución de recursos asignados, manteniendo la comunicación asertiva entre socios y pobladores, que garanticen el progreso y desarrollo del sector.

La administración de las estructuras es el proceso mediante el cual se establecen y aplican las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad, la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas hasta la asignación de las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo. El resultado concreto es el diseño y registro de la organización misma (Hintze, 2008).

Así como lo dice el Dr. Hintze en la Revista Transformación, Estado y Democracia, "una buena administración es la que ayuda a estructurar un sistema administrativo sólido", con la correcta distribución de recursos y asignación de responsabilidades, delimitando cada una de las actividades con sus funciones, con lo que el éxito de la organización será llevar a cabo todos los proyectos que se les asigne con la finalidad de un desarrollo sostenible dentro de la comunidad. Al analizar la estructura organizacional y las habilidades administrativas en la comuna Sacachún, se podrá determinar los niveles de incidencia en el desarrollo sostenible de la comuna. Todo esto con la finalidad de aportar con ideas claras y concisas la importancia de una estructura organizacional en las comunas.

Es evidente que las organizaciones no ofrecen siempre resultados benéficos para los individuos y las categorías de individuos. Lo mismo es cierto para las comunidades o localidades donde operan. Se puede ver esto con claridad en un estudio reportado por Seiler & Summer (1979).

## **Importancia del problema**

Sacachún es una comuna de las más antiguas de la Provincia de Santa Elena, es considerado un territorio de carácter ancestral debido a la presencia de restos arqueológicos, espacios simbólicos y naturales, memorias y tradiciones originarias que marcan y caracterizan este sector, su mayor población son adultos mayores, los cuales enriquecen la cultura con sus saberes y conocimientos heredados, que transmiten de generación en generación. Es una pintoresca comuna de la parroquia Julio Moreno del cantón Santa Elena, esta apuesta al desarrollo turístico eco-cultural.

Sacachún posee más de 15 atractivos turísticos potenciales, distribuidos en un 20% correspondiente a sitios naturales, 40% se refiere a manifestaciones culturales históricas, 27% a folklore y un 13% a la categoría realizaciones técnicas contemporáneas (ViajandoX, 2018).

Se conoce que el monolito para sus pobladores según Miño (2013) en el libro de *"San Biritute, lluvia, amor y fertilidad"* representa desde tiempos prehispánicos la lluvia, amor y fertilidad, es por eso que los habitantes de Sacachún en torno a este símbolo representativo, organizan y ordenan sus vidas otorgándole significado a sus espacios de reproducción y formas de subsistencia, por ello, cuando se produjo el hurto de San Biritute, la localidad se vio interrumpida por la sequía la depresión social y como consiguiente se dio el fenómeno de la migración.

El problema detectado en la estructura organizacional de la comuna es la falta de procesos administrativos que por ausencia de conocimiento y habilidades administrativas; los directivos de la asociación no logran seguir una estructura de cómo se ejecutan correctamente las actividades o proyectos formales, o lo hacen por simple protocolo sin poseer las mayores destrezas para obtener el objetivo que se requiere sin embargo, la mayoría de estos objetivos no se concretan también por factores demográficos, que afectan directamente a los comuneros, ya que los proyectos no tienen viabilidad en ocasiones, debido al difícil acceso a la comuna, o la falta de comunicación que puede afectar las negociaciones. Bajo esta perspectiva, el problema está básicamente en la estructura organizacional que no está establecida

formalmente, por lo tanto se necesita constituir y delimitar procesos que ayuden a la organización en el cumplimiento de las metas. Se debe resolver este inconveniente para que mejore los procesos administrativos, y se realice una estructura organizacional sólida, que permita llevar a cabo proyectos confiables y viables en el tiempo.

## **Metodología**

El enfoque de este estudio fue mixto y se realizó en dos fases, la primera consta de un diseño de investigación documental en donde la técnica aplicada fue el análisis de contenido a través de actas realizadas a lo largo de las asambleas comunales. La segunda fase, consta de una investigación de campo, donde se aplicó la técnica de las entrevistas estructuradas tanto al presidente de la comuna como a la presidenta del Gad parroquial Simón Bolívar, más conocido como Julio Moreno. Se llegó a identificar a nivel operacional, las habilidades administrativas básicas que poseen los dirigentes de la comuna Sacachún, lo que permitió establecer las fortalezas y debilidades de los actuales perfiles de desempeño de los directivos de la asociación.

## **Resultados**

En la actualidad, las comunas no poseen una estructura sólida de organización que les facilite agilizar procesos de forma ordenada y consecuente, dinamizando la economía de sus socios, recalcando que es sin fines de lucros, en beneficio del buen vivir de los comuneros. Sacachún no posee una estructura organizacional establecida, apenas llevan registros por medio de actas y todo lo que se habla en las asambleas, queda por escrito y firmado por los 5 miembros de la organización, ni siquiera poseen una identidad administrativa, lo cual dificulta orientarse e identificarse sintiéndose parte de ella, todas las actividades que realizan lo hacen bajo organización del líder comunitario.

Según los hallazgos del análisis documental, se pudo establecer que la estructura organizacional tradicional de las comunas es de corta duración, debido a que estas cambian cada año, y no pueden desarrollar ideas y habilidades como se planea, porque no está esquematizado con las respectivas funciones, pero ya solidificándolo, ayudará a mejorar procesos administrativos, pero sobre todo que se realice un compromiso de actividades con honestidad y prevaleciendo la igualdad, sin grupos de preferencia, pero se debería también establecer en el reglamento interno que no hayan nexos familiares entre los principales líderes, lo cual genera desconfianza entre

los demás comuneros. Debe buscar y brindar oportunidades a la gente que posee el conocimiento técnico para que les brinde asesoría en el tema que se requiera, aunque esta puede ser solicitada al órgano competente.

**Entrevista**

Ante las entrevistas realizadas a las autoridades principales que se relacionan con la comuna se establecieron los siguientes resultados que se esquematizó haciendo una comparación con los elementos de las variables, detallados a continuación:

**Entrevista realizada a la presidenta del Gad parroquial Julio Moreno**

**Tabla 1.**  
Escala de Calificación

Escala de calificación				
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
5	4	3	2	1

**Tabla 2.**  
Perfil entrevista de la presidenta del Gad Parroquial de Julio Moreno

Comunicación promovida por la autoridad parroquial	Apoyo Gubernamental	Promoción de la Cohesión por organismo de ayuda	Gestión en Crecimiento Económico	Estabilidad de las organizaciones	Niveles de organización	Comunicación entre directivas
4	4	3	3	4	2	3

## Perfil de las asociaciones comunales del Gad parroquial de Julio Moreno



**Figura 3.**

Perfil funcional de las asociaciones comunales

Podemos visualizar que en el perfil funcional de las asociaciones comunales hay una calificación de 4 en la comunicación promovida por la autoridad parroquial, ya que ella genera diálogo y promueve una conexión positiva entre las comunas, sin embargo entre los presidentes comunales no hay mayor conexión, poseen apoyo gubernamental para proyectos principalmente del Gad provincial y prefectura, con respecto a la cohesión, cuando el presupuesto lo amerita se generan las capacitaciones respectivas, lo cual no se puede poseer una totalidad del crecimiento económico, debido a la falta de organización estructural que especifique y comprometa a los asociados sus responsabilidades.

### Entrevista del presidente de la comuna Sacachún

A continuación se presentarán los resultados de la entrevista realizada al presidente de la comuna Sacachún:

#### Habilidades Administrativas

Comunicación	Liderazgo	Motivación	Desempeño
3	4	4	3



**Figura 4.**  
Habilidades administrativas del presidente de la comuna Sacachún

Con respecto a la figura 2, se detalla las habilidades administrativas que posee el líder comunal, por lo cual se le da una calificación de 4 en el liderazgo, posee buena empatía con sus asociados, y así mismo, motiva a realizar las actividades, tratando de mejorar el desempeño socializando proyectos y resolviendo dudas, pero pese a la señal dificulta la comunicación entre los miembros y el líder.

Habilidades Asociatividad						
Estabilidad	Participación	Cohesión	Clima Organizacional	Trabajo en Equipo	Liderazgo	Comunicación
3	2	3	3	3	3	4



**Figura 5.**  
Habilidades asociativas del presidente de la comuna Sacachún

Con respecto a las habilidades asociativas que posee el presidente de Sacachún, se logra una igual calificación entre clima organizacional, cohesión, trabajo en equipo, liderazgo, es decir que el líder posee las principales características, pero no logra desarrollarlas de forma técnica para poder desempeñar de forma objetiva las actividades comunales, posee una comunicación asertiva con sus asociados, tomando en cuenta sus opiniones y solicitando soluciones en conflictos generados y promulgados en asambleas, a pesar de todo lo bueno, la estabilidad de la organización es buena porque no se desafilian, pero no existe compromiso para asistir a reuniones debido a la distancia porque no todos asisten porque viven en sectores como Guayaquil, la península, playas, entre otras. Aunque cuando la inasistencia es residente cada 4 años, se realiza una recalificación y por medio del MAGAP se hace previa solicitud para que sea retirado del equipo.

En los principales resultados de la entrevista, se resalta que en el elemento de la comunicación en comparación de las dos autoridades, existe el trabajo en conjunto de la parroquia junto con las comunas, y la comunicación con los socios es asertiva y durante las sesiones se permite la participación de todos, intercambiando ideas y soluciones ante posibles proyectos, ambas entidades buscando el crecimiento económico mediante proyectos que asocien a las comunas en general; el dirigente de la organización de Sacachún tiene aptitudes de buen líder y actualmente está conformada por 5 vocales, y cuando el caso amerita se conforman comisiones eventuales, más no que estén establecidas formalmente, y se logra deducir que motiva a sus socios en las actividades a desempeñar, sin embargo el elemento desempeño, es carente de asesoramiento legal y personal apto y ante la existencia de conflictos que requiera de asesoría jurídica, se contactan personas externas y son ellos mismos quienes cubren el valor por el servicio obtenido, es decir, no se cuenta con un equipo capacitado a seguir procesos con el conocimiento técnico, según la presidenta de la parroquia, desconoce el número exacto de socios de la comuna, pero el presidente comunal asegura que se mantiene la cantidad de asociados, resaltando que cada 4 años se realiza una recalificación en conjunto con el MAGAP (Ministerio de agronomía, ganadería, acuacultura y pesca) puede disminuir o sumarse la cantidad de 164 socios, sin embargo menos del 50% asiste a reuniones convocadas el primer domingo cada mes. También argumentaron, que si existe el apoyo gubernamental con un enfoque al sector turístico embelleciendo la comuna, la parroquia es la encargada de ejecutar capacitaciones dentro de la comuna, para lo cual asumieron que no existen constantes capacitaciones debido al corto presupuesto asignado por el gobierno, sin embargo se realizan a grupos reducidos de 50 personas con un límite establecido para la correcta retroalimentación, además no se conoce sobre la estructura organizacional y la normativa que los rige, aunque

poseen un reglamento interno, le hace falta organización, en el trabajo, y la imparcialidad, ya que el beneficio debe ser a todos y la mayoría de los presidentes comunales buscan beneficiar a un grupo en específico.

## **Discusión**

En la actualidad, la comuna ha tenido avances significativos con respecto al fomento del turismo, pero se refleja un estancamiento en el desarrollo económico porque los proyectos que se implementan muchos de ellos no son viables en el tiempo. Esta comuna ha fundamentado el crecimiento económico en una memoria local y tradición oral que ayudan a ser los medios fundamentales para entender la realidad cultural, la historia y proyecciones futuras de Sacachún, por eso la palabra es el eje principal usado como herramienta para reconstruir hechos y emprender luchas, donde se perpetúa una mirada integral del territorio y la visión organiza diversos patrimonios culturales que permite una lectura sistemática de la realidad local, para emprender acciones que transformen estructuras y generar procesos sostenibles para una economía popular y solidaria, que garantice un desarrollo en constantes etapas de crecimiento que se base en la identidad y florecimiento de las raíces ancestrales, sin perder identidad.

La organización de Sacachún es sin fines de lucro por lo que cuando se refiere a una estructura organizacional, se entiende a las actividades desarrolladas y los objetivos propuestos, enfatizando la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), y por consiguiente los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Esto sugiere, como lo expone Hall (1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario.

Debido a los resultados de la entrevista, la presidenta del Gad parroquial manifestó que la mayoría de presidentes tiene grupos de preferencia, lo cual causa molestia en comuneros, ya que debe existir la correcta distribución de recursos.

Entonces, podemos resaltar que la comuna puede llevar a cabo sus objetivos, si se organiza estructuralmente, y enfoca todos los objetivos hacia la meta, cumpliendo los procesos administrativos que prevalecen ante cualquier actividad que se desempeña, estableciendo normas que comprometan a toda la comunidad, por lo

consiguiente debe existir el compromiso ante la correcta distribución de recursos para evitar inconformidades en los socios, y así lograr un éxito en las actividades ejecutadas.

De acuerdo a lo antes dicho, es importante conocer por qué los agricultores buscan asociarse. Fonseca (2001) menciona que las personas o empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Por lo cual es recomendable buscar socios que tengan valores y objetivos en común, cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para aportar, y algún beneficio que recibir.

La estrategia asociativa es un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente.

Según Magnazo & Orchansky (2007) una estrategia asociativa sirve como mecanismo de cooperación, compitiendo entre sí, requiere organización con la correcta distribución de tareas y funciones necesarias para el logro de los objetivos en común, para lo cual se necesita un grado de permanencia, es decir una visión a largo plazo en conjunto, anteponiendo la decisión voluntaria si decide asociarse o retirarse según los intereses propios, por lo tanto deben permanecer controlando y supervisando las actividades generadas.

Sin embargo, existen dificultades que las asociaciones deben enfrentar y por lo tanto obstaculizan el éxito de las mismas.

Según Szmulewicz, Gutiérrez, & Winkler (2012) las principales dificultades asociativas que enfrentan estas agrupaciones son: las particularidades socioculturales, desconfianza entre los miembros, conflictos internos, las malas experiencias y falta de seguridad en el logro de metas, impaciencia por ver resultados a corto plazo, bajo nivel educacional de los socios, lo cual impide la comunicación asertiva entre ellos, ya sea por medio del lenguaje oral u escrito, pero la más esencial es la carencia de tradiciones organizativas teniendo una visión de empresa asociativa a largo plazo, por lo tanto, esto impide el correcto desarrollo de una comuna.

Son diversos factores los que pueden afectar a la estructura organizacional, uno de ellos puede ser el grado académico del líder comunal, o la falta de conocimiento ante los procesos que se aplican en el caso correspondiente, y alega también las condicionales situacionales, donde el difícil acceso a la comuna dificulta esta correcta

y sólida estructura y las futuras negociaciones, porque no todos los socios viven dentro del territorio.

El líder comunitario puede poseer la destreza de administrar, pero a la vez posee el desconocimiento técnico de los procesos, es por ello que se sugiere capacitaciones constantes, para que puedan adaptarse y poseer la habilidad de llevar a cabo una buena administración.

## **Conclusiones**

“La mejor estructura no garantizara los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso” Peter Drucker

Después de la investigación realizada a la organización de Sacachún podemos destacar que existe apoyo gubernamental y la aplicación de proyectos, los cuales en la actualidad son de corta duración, buscando el desarrollo económico de la comuna en general, la asociación no cuenta con una estructura sólida que les permita ejecutar procesos y dinamizarlos, para que estos sean aplicados en los proyectos que decida ejecutar el gobierno o los organismos competentes; la comuna cuenta con un líder innato, pero su desconocimiento técnico es notorio, por lo que se sugiere se le realicen cursos de administración, talento humano y ejecución de procesos, que le ayude a tener una noción técnica de lo que va a desempeñar. También se debe considerar, impartir una capacitación a todos los miembros de la organización cada vez que exista un proyecto en marcha, dinamizando sus pros y contra aún en las adversidades.

La organización comunal busca un desarrollo económico y sustentable en el tiempo, el cual solo dependerá de una buena administración que rinda resultados positivos a la comunidad, sin tener grupos de privilegio, beneficiando a todos en general, con la correcta distribución de recursos y una planeación anual de lo que debe ejecutarse, priorizando asuntos de emergencia, que deben ser solucionados. Todas estas actividades son relacionadas al buen vivir de la comuna, con una trabajo equitativo y asociativo se logrará el cumplimiento de objetivos.

Para entonces se deben plantear objetivos claros para cada integrante. Recalcando que la gestión de rendimiento es el elemento que más valoran los asociados y el que provoca frustración cuando no hay excelentes resultados, por lo tanto, se debe mantener constante comunicación para poder asignar tareas esperando trabajar en conjunto, establecer expectativas personales y realistas

considerando las capacidades y los medios, valorando el desempeño del socio, aportando con mejoras en procesos (Polo, 2015).

## Referencias

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México, México: McGraw-Hill.
- Fonseca, A. R. (2001, agosto 20). *Asociatividad en las Pymes*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/asociatividad-pymes/>
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos, resultados*. Mexico. Retrieved from [https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/613200/mod\\_resource/content/1/Hall%20Richar%20%281996%29%20Organizaciones.%20Estructuras%20procesos%20y%20rsultados.pdf](https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/613200/mod_resource/content/1/Hall%20Richar%20%281996%29%20Organizaciones.%20Estructuras%20procesos%20y%20rsultados.pdf)
- Hintze, J. (2008). Administración de estructuras organizativas. Retrieved from <https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf>
- Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. Buenos Aires . Retrieved from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilobuenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_97.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilobuenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf)
- Merton, R. (2005). *Teoría y estructuras sociales*. México, México: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Turismo. (2013). *Ampliación de la Glorieta embellece a Sacachún en Santa Elena*. Retrieved from <https://www.turismo.gob.ec/ampliacion-de-la-glorieta-embellece-a-sacachun-en-santa-elenta/>
- Miño, M. E. (2013). *San Biritute: lluvia, amor y fertilidad*. Ecuador: JAFRACORP Retrieved from <http://mail.inpc.gob.ec/pdfs/Publicaciones/San%20Biritute%20lluvia%20amor%20y%20fertilidad.pdf>
- Obregón, J. B. (2016, Enero). *Percepción y dinámicas socioambientales en manejo de Agroecosistemas: Caso de las comunas Sacachún y Dos Mangas, Provincia de Santa Elena, Ecuador*. Retrieved from <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/8961>
- Polo, J. L. (2015, Noviembre 11). *Juan Luis Polo*. Retrieved from <http://juanluispolo.com/2015/11/liderazgo-y-productividad-un-matrimonio-muy-bien-avenido/>

Seiler, & Summer. (1979). Organizaciones estructura y proceso. *Academia*. Retrieved from [https://www.academia.edu/33182421/Organizaciones\\_Estructura\\_Y\\_Proceso](https://www.academia.edu/33182421/Organizaciones_Estructura_Y_Proceso)

Szmulewicz, P., Gutiérrez, C., & Winkler, K. (2012). Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Dialnet*, 21(4). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5254016>

ViajandoX. (2018). *Sacachún. Ecuador*. Retrieved from <https://ec.viajandox.com/santa-elena/sacachun-A2994>

# CAPÍTULO 4

*LA RED LINKEDIN COMO  
ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN  
INTERNACIONAL PARA LOS  
EMPREDIMIENTOS COMUNITARIOS  
DE SANTA ELENA, ECUADOR*

*Mg. Luis Roberto Asencio Cristóbal, MSc.  
Mg. Milton Alexander Villegas Álava, MAE  
Ing. Susana Paola Carrillo Vera, MAE*

# LA RED LINKEDIN COMO ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LOS EMPRENDIMIENTOS COMUNITARIOS DE SANTA ELENA, ECUADOR

*Mg. Luis Asencio Cristóbal, MSc.*

luis.asencioc@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

*Mg. Milton Villegas Álava, MAE*

milton.villegasa@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

*Ing. Susana Carrillo Vera, MAE*

susana.carrillov@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

## Resumen

En la actualidad los negocios internacionales y las relaciones comerciales de compra y venta, se realizan a través de las redes informáticas a nivel mundial, que permiten interactuar con clientes potenciales y acceder a nuevos mercados extranjeros. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la factibilidad del uso del LinkedIn, como medio de promoción comercial para la internacionalización de los emprendimientos comunitarios, mediante un modelo de decisión. La metodología es cuantitativa, de tipo descriptivo, y método hipotético deductivo, utilizando como instrumento un árbol de decisión con alternativas de comercialización, que puede ser utilizada por los emprendedores de las comunas de Santa Elena-Ecuador. Los resultados demuestran que el uso de LinkedIn representa la opción más adecuada para los emprendimientos comunitarios que inician procesos de comercio internacional dentro del marco de la competitividad y la globalización. Se concluye que el emprendedor comunitario puede ser un decisor eficiente en la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre y riesgo, mediante el manejo de información oportuna y de herramientas informáticas, que le permita incursionar en el comercio internacional.

**Palabras Clave:** LinkedIn, emprendimiento, comercialización, internacionalización, comunidad

## Abstract

Currently, international business and commercial relations of purchase and sale are carried out through computer networks worldwide, which allow you to interact with potential customers and access new foreign markets. This paper aims to analyze the feasibility of using LinkedIn, as a means of commercial promotion for the internationalization of community enterprises, through a decision model. The methodology is quantitative, descriptive, and hypothetical deductive method, using as a tool a decision tree with marketing alternatives, which can be used by entrepreneurs in the municipalities of Santa Elena-Ecuador. The results show that the use of LinkedIn represents the most appropriate option for community enterprises that initiate international trade processes within the framework of competitiveness and globalization. It is concluded that the community entrepreneur can be an efficient decision maker in decision-making scenarios of uncertainty and risk, through the management of timely information and computer tools, which will allow him to venture into international trade.

**Key words:** LinkedIn, entrepreneurship, community, internationalization

## Introducción

De acuerdo a (PROECUADOR, 2018) el banano es el principal producto de exportación no petrolero, sin embargo, existen otras frutas como: el mango, la piña, la pitahaya, el maracuyá y la papaya, entre otras, que tienen acogida en mercados internacionales. Los principales productos exportables de las organizaciones Economía Popular y Solidaria en el 2018, son el banano y plátanos, con el 80,83 % del total exportado, seguido por cacao y elaborados con 6,41 % y agroindustria con 5,29 %. El sector agrícola y sus productos, es uno de los soportes principales sobre los que se desenvuelve la economía popular de nuestro país, debido a su situación geográfica, ya que posee diferentes microclimas que aportan el crecimiento de ciertos cultivos, obteniendo frutas de excelente calidad.

Por ello, resulta de capital importancia, analizar la exportación bajo la economía solidaria sustentada en la asociación de productores, para encontrar soluciones a las problemáticas comunes que cuenta cada agrupación agricultora y el fortalecimiento del sector agricultor con ideas de todos los actores participantes en un proyecto comunitario. En la expansión de agro productos nacionales de la economía popular y solidaria, los integrantes de diversos sectores se organizan de manera individual y

colectiva para acrecentar los procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad. Con ayuda de fundaciones y organismos gubernamentales, los pequeños y medianos productores de varias comunidades, pueden beneficiarse de la venta directa de frutas no tradicionales a otros países. Esto se lo puede realizar a través de asociaciones y organizaciones comunitarias.

En ese sentido, el presente trabajo pretende analizar mediante un modelo de decisión, la factibilidad del uso del LinkedIn, como medio de promoción comercial para la internacionalización, contextualizado en las emprendimientos comunitarios y pymes de Santa Elena, Ecuador, en contraste con los mecanismos tradicionales de negociación, como ferias, mesas de negociación y corredor o broker. Ante ello, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la mejor alternativa para la comercialización internacional de los emprendimientos comunitarios, en mercados con incertidumbre? De igual manera se plantea la hipótesis a contrastar: “La red LinkedIn es la alternativa más viable de acceso a mercados internacionales para los emprendimientos comunitarios”.

## **Planteamiento del problema**

En contraste con la participación de los productos de la economía solidaria en las exportaciones del país, existe ciertos sectores que presentan varios problemas en su comunidad, observándose que los pequeños y medianos agricultores agrícolas de frutas tienen poca participación en las ganancias de la comercialización debido al desconocimiento de la cadena logística y comercial que conlleva a entregar su producción a los intermediarios quienes comercializan dichos productos en mercados internacionales. De acuerdo a una publicación realizada por la (FAO, 2001) da a conocer la realidad sobre la explotación hacia los productores, en donde el agricultor recibe por su producto solo el 30 por ciento correspondiente al precio de mercado y la diferencia se la lleva el comerciante intermediario. De igual manera, la limitada participación en el comercio exterior asociada con la escasa innovación y desarrollo tecnológico se consideran como los principales problemas de las Pymes, conjuntamente con el acceso limitado a las fuentes de financiamiento, la desvinculación con los sectores más dinámicos y la poca orientación al mercado.

Así mismo, el riesgo es un factor que incide directamente en la forma de internacionalización de las empresas, principalmente de aquellos emprendimientos comunitarios y pymes que desean incursionar por primera vez en mercados

extranjeros, ya que a mayor expectativa para ingresar al mercado extranjero existirá mayor riesgo y compromisos de recursos.

En este sentido, el presente trabajo se acoge a la teoría de las redes sociales para la internacionalización, a fin de proponer el uso del LinkedIn y sus ventas sociales, como mecanismo impulsor de las relaciones comerciales empresariales que contribuyan a la internacionalización de las pymes.

## **Revisión de la literatura**

**LinkedIn** es una red social profesional, es decir, está orientada más a relaciones comerciales y profesionales que a relaciones personales y por tanto en esta red social lo que encontrarás son empresas y profesionales que buscan promocionarse, hacer networking y negocio. En la actualidad, los negocios internacionales se realizan a través de las relaciones comerciales informáticas y accediendo a la red mundial, ya que permite interactuar con nuevos mercados a nivel de clientes potenciales, socios comerciales y redes de contactos. En el proceso de venta, el Social Selling Index es la práctica de establecer relaciones más fuertes y cercanas con potenciales clientes, siendo empático y comprendiendo de cerca su necesidad.

Es una funcionalidad de LinkedIn que permite conocer la competencia empresarial en la red social profesional en base a cuatro factores: 1. Marca personal; 2. Target de interés; 3. Engagement; y 4. Creación de relaciones. Cada uno de estos factores puntúa con 25 puntos para obtener un máximo de 100 puntos. También incluye una comparación con los profesionales de un sector específico, así como de los profesionales que hay en la red de contactos. Estos indicadores evalúan la actividad diaria en LinkedIn, de modo que cada vez que se añade un contacto, se comparte un contenido o se publica un post en Pulse, se influye en los valores antes mencionados. (Embling, 2015)

Según Arias (2016) el SSI es la medida de la actividad profesional de venta en LinkedIn, la cual depende de la atención y seguimiento a sus factores: 1) Marca personal: Se utiliza para tener una marca personal fuerte en la red. 2) Target de interés: sirve para encontrar las conexiones adecuadas. No se trata únicamente de una cuestión numérica, sino de encontrar a la gente adecuada y conectar con ella para fomentar futuras interacciones de negocio. 3) Engagement con Insights (compromiso con visión): ofrece la posibilidad de incrementar las conexiones y construir sólidas relaciones para aumentar la credibilidad entre el público objetivo. 4)

Creación de relaciones de confianza: sirve para obtener sólidas relaciones, y así aumentar la puntuación en el SSI. Por ello, se debe conectar con quien realmente interesa, y mejor si es de manera gradual.

Los factores mencionados, sustentan las ventas exitosas que dependen de la construcción de relaciones y a la venta social como una estrategia más específica. Se trata de apoyarse en sus redes sociales para encontrar, calificar y cerrar prospectos. Es "social" porque se construye relaciones necesarias en línea con respuestas a preguntas de los clientes y contenido que involucra al consumidor hasta que esté listo para comprar. La venta social se convierte en un evento compartido y ese trabajo en equipo fortalece la relación y replantea eficazmente la cultura y la infraestructura de la organización (Giuliani, 2017).

Bajo este contexto, la venta social efectiva crea un entorno a los clientes potenciales, en primer término y luego en la venta de productos. La venta debe ser un subproducto de la ayuda que se aporta a los clientes. Es decir, hay que centrarse en la creación de una relación de confianza auténtica, para que ese público quiera comprar el producto y así concretar con éxito las ventas en los mercados internacionales. El uso de estas redes facilita la interacción de la empresa con su público objetivo, dando la opción de hacerlo de una forma mucho más dinámica y personalizada que con las vías tradicionales.

Por su parte, Orlandi (2006) menciona que el proceso de **internacionalización** de las pymes se desarrolla con base al conocimiento y con los recursos que la empresa cuenta para promocionar en el mercado meta. De igual manera, otro factor de gran incidencia es la gestión administrativa en términos de su calidad, conocimientos y compromiso que el empresario apueste a la organización.

Según Restrepo y Vanegas (2015) en su estudio de *Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa*, resalta que, en los diferentes enfoques teóricos referentes al proceso de internacionalización, se toman en consideración tres perspectivas.

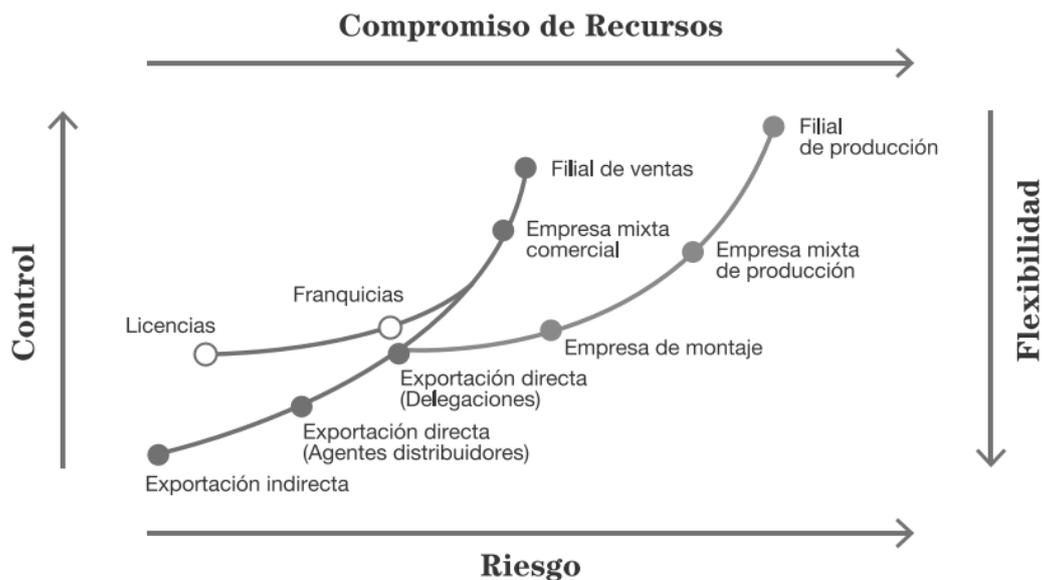
En primera instancia, la perspectiva económica que considera la internacionalización, mediante el análisis de la globalización, las empresas multinacionales y sus operaciones y más específicamente, por medio de las actividades de las empresas transnacionales, a la que pertenecen las teorías que detallan el proceso de internacionalización a

través de una figura que se han enfocado en los costos y las ventajas económicas de la internacionalización (Rialp, 1999; Gómez Suárez, González, Lusa, y Osorio, 2006). En segundo lugar, la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), la cual trata la internacionalización como un compromiso de aprendizaje incremental basado en la acumulación de conocimiento y la incorporación de recursos y habilidades para la orientación a los mercados externos; se presenta el caso particular del modelo Uppsala y sus derivaciones y adaptaciones (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Alonso, 1994; Rialp, 1999; Gutiérrez y Heras, 2000). En tercer lugar, surge la teoría de redes, las comunidades clústeres y el proceso de internacionalización (Thomas y Araujo, 1985; Thorelli y Cavusgil, 1990). Por su importancia se deben considerar las nuevas concepciones que asimilan el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas. (Johanson y Mattson, 1988; Blankenburg Holm, 1995).

Zuriguel (2011) considera a la internacionalización de una PYME, como un proceso complejo y heterogéneo y la clasifica así:

Existen diversos **tipos de internacionalización** que abarcan un amplio espectro que va desde la simple exportación a otras zonas, a la implantación de unidades productivas (fábricas) en países más rentables. Se puede establecer tres grandes clases de internacionalización: a) exportación b) apertura de licencias e c) inversión directa en el exterior. Esta división tan genérica admite subdivisiones más específicas. Por ejemplo, podemos hablar de exportación directa o exportación indirecta. Dentro de las licencias encontramos: acuerdos de distribución, franquicias, contratos de fabricación y cesión de patentes. Por último, la inversión directa puede tratarse de apertura de nuevas fábricas o de asociaciones de empresas.

La Figura 1 representa una infografía reveladora de todas las formas de internacionalización posibles, de acuerdo con un modelo cuatridimensional, según las variables: grado de control para el empresario, compromiso de recursos necesario, riesgo y flexibilidad para abandonar o deshacer posiciones.



**Figura 1.**

Formas de internacionalización

**Fuente:** L.A. Alonso y V. Donoso(1998)

Al respecto del riesgo, Bonatti (2011) indica “la gestión del riesgo es un aspecto que se debe incorporar siempre en el análisis de sensibilidad, ya que es vital entender y manejar el riesgo en todo tipo de decisión sujeta a algún rango de incertidumbre”.

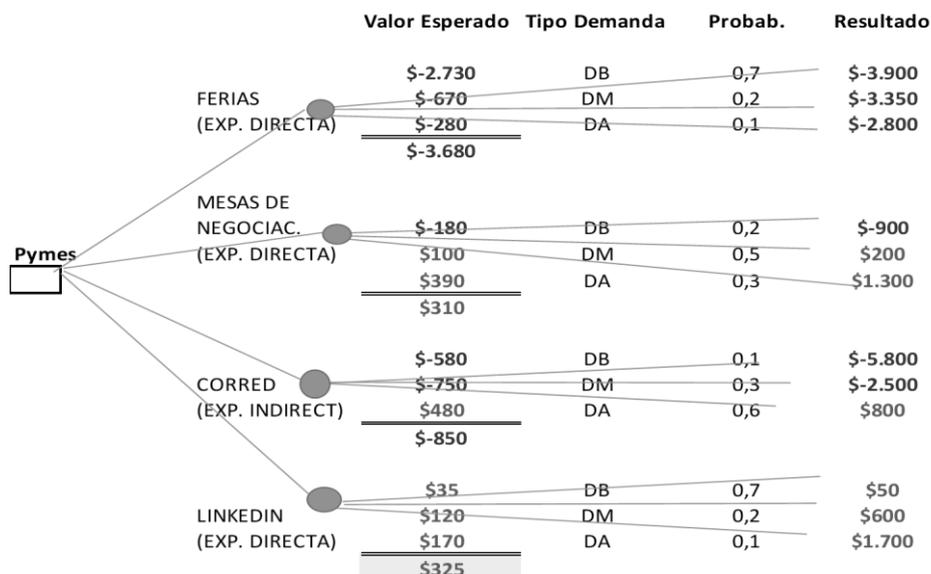
## Metodología

La investigación tiene enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y de campo, utilizando el método inductivo y sustentado en una entrevista a un profesional en el área del comercio internacional. Con estos elementos, se desarrolla un hipotético árbol de decisión con varios supuestos, considerando costos, tipos de demanda (baja, media y alta) asociados a su respectiva probabilidad y los valores esperados (ganancias) por cada alternativa. La población de estudio se centra en los habitantes de la comuna de Sacachún en la provincia de Santa Elena, Ecuador debido a su potencial en los sectores agrícola y ganadero. Según la Federación de Comunas de Ecuador, en esta provincia se encuentran legalizadas 64 comunas con cerca de 70.000 habitantes. Entre ellas, se encuentran ubicada la comuna Sacachún que es parte de la parroquia Julio Moreno, en donde viven 400 habitantes aproximadamente, su extensión es de 4.000 metros cuadrados y su economía se basa en la flora, la fauna, la crianza de ganado (vacuno y caprino).

## Desarrollo de un modelo de decisión

El modelo propuesto considera al emprendedor decisor, como el principal ejecutor de la decisión de la pyme que desea iniciar procesos de comercialización internacional en espacios creados para este fin, con productos del sector agrícola, en donde existe la posibilidad de concretar negocios con pequeñas cantidades de productos. Las alternativas comprenden las formas tradicionales: (a) ferias internacionales, (b) mesas de negociación, (c) corredores; y (d) la venta social por medio de la red de contactos LinkedIn

La representación del modelo con cada alternativa y considerando sus costos, tipos de demanda (baja, media y alta) asociados a su respectiva probabilidad y los valores esperados por cada alternativa, se muestra en la Figura 2.



**Figura 2.**

Árbol de decisión para internacionalización de emprendimientos comunitarios

**Fuente:** Elaboración propia

El modelo descrito a través del árbol de decisión, presenta como alternativa a las ferias internacionales, que son lugares de promoción y ventas de productos específicos bajo la línea de comercialización a la cual fue creado dicha feria, con la participación de actores provenientes desde cualquier parte del mundo. Dependiendo de las políticas de estas ferias, se puede encontrar exigencias como el tamaño del stand, el tipo de folletería, la experiencia de la empresa expositoras con exigencia de documentación de cartas de referencias de los mismos, certificados de

actuación en ferias similares, llevando consigo a que los visitantes sean más interactivos en la ejecución de negociaciones comerciales concretando negocios más seguros y venideros por el aval que da la feria a sus expositores. En esta alternativa, se plantea una inversión de \$ 5.000 como costo de participación y una utilidad incremental de \$ 11 por unidad (ingresos menos costos variables) en caso de concretarse la operación comercial. También se estima una probabilidad alta para cantidades de demanda bajas, debido a que representa el comportamiento normal de este tipo de negocios, en donde la táctica es de conocimiento de productos y empresas, llevando informativos, folletos, catálogos, fichas técnicas y muestras, para ser analizadas en sus países de origen, siendo muy poca la posibilidad de concretar un negocio.

Respecto a las mesas de negociaciones, son espacios con el auspicio de las embajadas, consulados y agregados comerciales de diferentes países, donde existe una delegación de los mejores exponentes sea productores, así como también empresas emprendedoras que estén estructuradas; muchas de éstas son verificadas y están generando protagonismo como actores permanentes en ejecuciones comerciales, científicas, entre otras. Se conocen también como citas comerciales o reuniones concertadas por los organismos de diplomacia de los países negociantes sean estos por acuerdos de integración o acercamientos de pueblos venideros. Al ser parte de la delegación con el aval del Estado promotor, se podrá obtener un resultado positivo y muy alentador para aquellos que desean desarrollar comercio ya que las ventas de los productos serán directas y efectivas. Para la mesa de negocio, se plantea una inversión promedio de \$ 2.000 y una utilidad incremental de \$ 11 por unidad vendida. La probabilidad es alta en cantidades de demanda medias y altas, debido a que el gobierno es el garante de las empresas que participan, dando confianza y transparencia a los acuerdos, contratos y transacciones directas de negociación. Un factor muy predominante en este tipo de eventos, es que asisten los gerentes generales, presidentes o propietarios de las empresas con su asistente de marketing, producción, comercialización consideradas como delegaciones completas de personas que toman decisiones en ese mismo instante, al contrario de las ferias internacionales en donde asisten personal que no tiene potestad de decisión inmediata.

Otra alternativa son los intermediarios de comercialización, que pueden ser agentes de compra, agente de ventas, corredores y que representan a unos de los canales de comercialización sea vendedor o comprador o casos especiales como el corredor cuya función es negociar por los dos lados sin tener ninguna relación. Ellos

reciben una comisión por su gestión que en muchos casos se basan por el valor de la transacción, debido a que generalmente ya son empresas que están posicionadas en mercados cuyo aval es la cartera de clientes que manejan, sus certificaciones internacionales como ISO, BASC y otras, que son cartas de presentación en la negociación. Su experiencia hace que el que requiera su servicio tenga la efectividad de la comercialización de los productos. En esta opción, se plantea una inversión estimada de \$ 8.000 para contratar un corredor y concretar negocios, con una utilidad incremental de \$ 11 por unidad vendida. La probabilidad es alta (por ejemplo 0,6) en cantidades de demanda altas, ya que la finalidad del corredor es ganar comisiones por cada transacción de venta y por ende el costo de su servicio también es alto, ya que se encarga de revisar, preparar y hasta asesorar a los productores con información idónea para que realicen cambios que conlleven a ser atractivos para el mercado meta.

Como alternativa final, se presenta el uso de LinkedIn que es una de las redes sociales más utilizadas a nivel profesional, la cual permite conocer y llegar a clientes a nivel mundial. Esta red se puede expandir en base a promoción de muestras y que con ellos los mismos usuarios que recibieron el producto, pueden dar el aval o la calificación del vendedor. Para esta alternativa, se plantea una pequeña inversión de \$ 500 en donde se maneja con registro de usuario y status; y además dependiendo de los servicios que requiera el empresario se crean "usuarios Premium" cuyo alcance es mayor a los contactos de línea gerencial propia del servicio LinkedIn. También se plantea una utilidad incremental de \$ 11 por unidad vendida con probabilidad alta para cantidades pequeñas, debido a que se maneja igual que las ferias internacionales de promoción y publicidad de la empresa, así como de los productos que conlleven a la aceptación de las muestras y genere el vínculo de comunicación para una venta definitiva, produciendo contratos a largo plazo. La probabilidad es muy escasa para cantidades de demanda altas y también para ventas concretas.

### **Limitantes del modelo**

El modelo planteado es susceptible de cambios, en virtud del valor que puedan asumir las cantidades de demanda, las probabilidades y la utilidad incremental que producirán resultados diferentes, debido a que difiere un análisis de costo-beneficio con incertidumbre, cuando la empresa recién va a empezar su operación internacional con respecto a la situación en donde la empresa ya lleva algún tiempo en el mercado. Otra limitación del modelo propuesto es que en el mismo no se ha considerado otras alternativas de internacionalización existentes que son más básicas

como (a) páginas web comercial (b) correos personales, entre otros; los cuales se presentan normalmente con mucha frecuencia al inicio de las operaciones comerciales de una empresa.

## Resultados

En la siguiente tabla, se procede a detallar la composición de cada fórmula de **pago** asociada a cada alternativa de internacionalización, presentada en el modelo antes mencionado:

**Tabla 1.**

Tabla de pagos para cada alternativa de comercialización internacional

FORMAS TRADICIONALES DE INTERNACIONALIZACION					
<b>FERIAS INTERNACIONALES:</b>		<b>COSTO = \$ 5.000</b>	<b>UTILID. INCREM. X UNIDAD =</b>	<b>\$11</b>	
	<b>CANTID.</b>				<b>VALOR</b>
<b>DEMANDA</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>PROBAB.</b>	<b>ING - COSTO</b>	<b>ESPERADO</b>
BAJA	100	\$1.100	0,7	\$-3.900	\$-2.730
MEDIA	150	\$1.650	0,2	\$-3.350	\$-670
ALTA	200	\$2.200	0,1	\$-2.800	\$-280
					<b>\$-3.680</b>
<b>MESA DE NEGOCIACION</b>		<b>COSTO= \$ 2,000</b>	<b>INCREM. X UNIDAD =</b>	<b>\$11</b>	
	<b>CANTID.</b>				<b>VALOR</b>
<b>DEMANDA</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>PROBAB.</b>	<b>ING - COSTO</b>	<b>ESPERADO</b>
BAJA	100	\$1.100	0,2	\$-900	\$-180
MEDIA	200	\$2.200	0,5	\$200	\$100
ALTA	300	\$3.300	0,3	\$1.300	\$390
					<b>\$310</b>
<b>CORREDORES</b>		<b>COSTO= 8,000</b>	<b>INCREM. X UNIDAD =</b>	<b>\$11</b>	
	<b>CANTID.</b>				<b>VALOR</b>
<b>DEMANDA</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>PROBAB.</b>	<b>ING - COSTO</b>	<b>ESPERADO</b>
BAJA	200	\$2.200	0,1	\$-5.800	\$-580
MEDIA	500	\$5.500	0,3	\$-2.500	\$-750
ALTA	800	\$8.800	0,6	\$800	\$480
					<b>\$-850</b>
FORMA PROPUESTA PARA INTERNACIONALIZACION: LINKEDIN					
<b>LINKEDIN (RED SOCIAL)</b>		<b>COSTO = \$ 500</b>	<b>INCREM. X UNIDAD =</b>	<b>\$11</b>	
	<b>CANTID.</b>				<b>VALOR</b>
<b>DEMANDA</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>PROBAB.</b>	<b>ING - COSTO</b>	<b>ESPERADO</b>
BAJA	50	\$550	0,7	\$50	\$35
MEDIA	100	\$1.100	0,2	\$600	\$120
ALTA	200	\$2.200	0,1	\$1.700	\$170
					<b>\$325</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Los resultados indican que, las ferias internacionales y los corredores como alternativas del modelo, no son convenientes por lo que representan una pérdida

mayor para los emprendimientos comunitarios al inicio del proceso de internacionalización (mientras mayor sea el costo asociado al riesgo, menor será el beneficio para la organización). Al contrario, la mesa de negociación y el LinkedIn, presentan mejores valores esperados que las alternativas anteriores, resaltando que la red social presenta el mayor valor esperado positivo (\$325) de manera general, así como para cada tipo de demanda, puesto que su incidencia en mayor grado, tiende a incidir en el beneficio final (a menor costo asociado al riesgo, mayor información y posibilidad de contactar clientes para ejecutar negocios).

Al analizar los respectivos resultados (pagos) del modelo propuesto, se puede notar claramente que LinkedIn, es la alternativa que presenta mayores beneficios debido a su mejor valor esperado, en escenarios con incertidumbre. Sin embargo, no se puede descuidar el tema del riesgo existente en LinkedIn para la apertura hacia el exterior, ya que la internacionalización claramente conlleva una serie de inseguridades y barreras de entrada que pueden variar en su naturaleza y fuente. Es elemental, realizar el análisis minucioso de muchos factores que ayudarán a conseguir el éxito en los procesos de expansión internacional, como estudios previos fiables, lo más detallados posible (estado de la demanda, competidores, apertura del país, relación comercial con otros bloques de interés, facilidad para hacer negocios, competencias del capital humano, entre otros) para desarrollar un plan de negocios adecuado y adaptado a la realidad de las comunas del país.

## Discusión de resultados

Considerando las variables de internacionalización expuestas en la Figura 1 y asociándolas al modelo de decisión planteado, se puede indicar que el **riesgo** difiere en cada alternativa planteada, ya que los agentes comercializadores y las mesas de negocios presentan menor riesgo por su experiencia negociadora, mientras que las ferias internacionales y por último el LinkedIn son de mayor riesgo debido a que son iniciativas de comercialización con poca probabilidad de ejecución. En este sentido, es de vital importancia, la actitud que tenga el empresario frente al riesgo (propenso, adverso o neutral) ya que su actitud le conducirá o no al éxito en sus decisiones.

Por su parte, en lo referente al **control de recursos**, se puede indicar que en el LinkedIn y las ferias internacionales existe mayor control en el manejo de su información por parte la empresa promocionadora y la toma de decisión depende directamente del emprendedor, mientras que al manejar con agentes comercializadores o mesas de reuniones, el control es menor porque la promoción

depende de terceros ya que éstos manejan cláusulas de intervención en la comercialización. Respecto al **compromiso de recursos (costos)** se deduce que las ferias y el uso de agentes de comercialización son los más elevados, mientras que mesas de reuniones y el LinkedIn presentan menor costo que las alternativas anteriores. Por último, respecto a la **flexibilidad** en el manejo de información, se indica que es mayor con el LinkedIn y la mesa de negocio, ya que cuentan con independencia para manejar su publicidad de manera más directa con sus posibles clientes; a diferencia de las ferias y los corredores que tienen menor flexibilidad debido a que deben ajustarse a cláusulas preestablecidas para las negociaciones.

## Conclusiones

El emprendedor se enfrenta a escenarios con incertidumbre para iniciarse en procesos de internacionalización, siendo necesario utilizar mecanismos para una adecuada toma de decisiones asociado a su actitud frente al riesgo. Las mesas de negociaciones y el corredor son alternativas que presentan menor riesgo en el inicio de la comercialización internacional por su experiencia y manejo en forma estructurada; en tanto que las ferias internacionales y el LinkedIn muestran un mayor riesgo por su independencia en las negociaciones. El potencial de LinkedIn es enorme para conocer a gente con los mismos intereses, para buscar clientes, proveedores, darse a conocer, saber la opinión de expertos o incluso para buscar trabajo.

El decisor que cuente con la información pertinente y manejo de herramientas para la toma de decisiones, puede elegir la red LinkedIn para iniciarse en procesos de internacionalización, ya es un medio que puede dar mejores resultados esperados, en función de su uso y efectividad para realizar negocios internacionales. Es necesario precisar que, así como existen un sinnúmero de medidas para mitigar los riesgos asociados a la apertura internacional, existe una imposibilidad de controlarlos. La mejor forma de mitigar estos riesgos viene dada por la planificación y el compromiso con la organización.

Finalmente, es importante contar con la asesoría y apoyo de profesionales o empresas especializadas en temas legales, fiscales, de negocios e inversiones, de comunicación, es decir, empresas que se dediquen a apoyar a otras en este proceso y que sirvan de acompañantes experimentados para ayudar a conseguir el objetivo. Por tanto, los emprendimientos comunitarios que no cuentan con una estructura organizacional definida, no pueden desarrollar por sí solos un plan de acceso a un nuevo mercado internacional, por lo que sería importante iniciar con un corredor

experimentado, para luego asistir a una mesa de negocio y ferias internacionales que promocionen sus productos, así como acceder y explorar a la red LinkedIn que le permita obtener contactos con clientes potenciales en los mercados extranjeros.

## Referencias

Arias, Sandra. (2016). *Como mejorar tu SSI en LinkedIn*. Recuperado de <https://sanarias.es/que-es-el-social-selling-index-ssi-de-linkedin/>

Alonso, J. y Donoso, V. (1998). *Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales*.

Bonatti, Patricia. (2011). *Teoría de la decisión*. Buenos Aires, Argentina.

Embling, Alex. (2015). *Como aumentar sus índices de ventas en LinkedIn*.

FAO. (2001). *El estadio mundial de la agricultura y la alimentación, 2001* – FAO recuperado de <https://www.fao.org>

Giuliani, Tyron. (2017). *Cómo ganar negocios mediante la venta social a través de LinkedIn*.

Orlandi, Pablo. (2006). *La pyme y su rol en el comercio internacional*. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador – CEDEX de la Universidad de Palermo.

PROECUADOR. (2018). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-provincial/>

Restrepo, J. y Vanegas, J. (2015). *Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa*. Contaduría y Administración

Zuriguél, C. (2011). *Internacionalización de pymes. Tipos de estrategias*.

# CAPÍTULO 5

*EL MANEJO DE LAS FINANZAS DE LOS  
COMERCIANTES DEL MERCADO LAS  
MANUELAS UBICADO EN EL CANTÓN  
DURÁN, ECUADOR*

*Melisa Guiracocha Suárez  
Tania Mendoza Paguay  
Mg. Jorge Chabusa Vargas*

# EL MANEJO DE LAS FINANZAS DE LOS COMERCIANTES DEL MERCADO LAS MANUELAS UBICADO EN EL CANTÓN DURÁN, ECUADOR

*Melisa Guiracocha Suarez*

melisa.guiracochas@ug.edu.ec  
Universidad de Guayaquil

*Tania Mendoza Paquay*

tania.mendezapa@ug.edu.ec  
Universidad de Guayaquil

*Mg. Jorge Chabusa Vargas*

jorge.chabusav@ug.edu.ec  
Universidad de Guayaquil

## Resumen

El Cantón Durán cuenta con cuatro mercados, de los cuales se escogió como objeto de estudio el Mercado Municipal Las Manueles, debido a que aproximadamente dos años sus comerciantes fueron reubicados del Mercado César Yáñez ubicado en el centro del cantón. El objetivo general consistió en analizar el manejo de las finanzas de los comerciantes con respecto a sus negocios, en vista de que su forma de gestionar es empírica y por ello, a través del análisis se busca identificar la capacidad que los comerciantes tienen de hacer y manejar el dinero. La metodología que se usó fue de enfoque cuantitativo, el tipo de investigación fue descriptivo, el diseño fue no experimental transversal descriptiva. Para la recolección de datos se usó como instrumento la encuesta la misma que tuvo 21 preguntas con respuestas múltiples. La población fue finita, conformada por los 430 comerciantes del mercado. Para el procesamiento de la información se usó el paquete Microsoft office Excel versión 2016. En la investigación se evidenció que, el 42.79% es decir 184 comerciantes tienen falencias en el manejo de las finanzas en sus negocios, también se evidenció que el 73% no llevan registros de los ingresos y gastos del negocio, por lo que no alcanzan a cubrir los gastos. Además, se pudo evidenciar que el 51% de los comerciantes no disponen de un fondo económico en caso de emergencia, en cuanto a la obtención de créditos el 78% acuden al financiamiento informal, por la facilidad de obtener de manera inmediata el préstamo. Por lo que, se concluye que los comerciantes requieren de capacitación con el propósito de mejorar la gestión financiera del negocio con la finalidad de lograr implementar la cultura del ahorro.

**Palabras Clave:** comerciante, manejo de finanzas, gestión del negocio, administración del negocio, cultura de ahorro.

## Abstract

The Duran Canton has four markets, of which Las Manuelas Municipal Market was chosen as the object of study, because for approximately two years its merchants were relocated from the César Yáñez Market located in the center of the canton. The general objective was to analyze the management of merchant's finances with respect to their businesses, given that their management firm is empirical and therefore, through the analysis, the objective is to identify the ability that merchants have to do and manage money. The methodology used was a quantitative approach, the type of research was descriptive, and the design was non-experimental descriptive transversal. For data collection, the survey was used as an instrument that had 21 questions with multiple answers. The population was finite, consisting of 430 merchants in the market. For the information processing, the Microsoft Office Excel 2016 version package was used. In research it was shown that 42.79%, that is, 184 merchants are short of financial management in their businesses, it was also evidenced that 73% don't keep records of the income and expenses of the business, so they don't cover the expenses. In addition, it could be evidenced that 51% of the merchants don't have an economic fund in case of emergency, in terms of obtaining loans, 78% go to informal financing, due to the ease of obtaining the loan immediately. Therefore, it's concluded that traders require training in order to improve the financial management of the business in order to implement savings culture.

**Key Words:** merchant, finance management, business management, business administration, savings culture.

## Introducción

En el Ecuador el 55% de las actividades que desarrollan los ecuatorianos está relacionado al comercio. En la provincia del Guayas, cantón Durán al igual que en otras ciudades existe un tejido productivo dentro del tejido empresarial ecuatoriano, en la cual tiene un aporte significativo los mercados. La investigación se centra en el manejo de las finanzas en razón de que, se trata de personas naturales, es decir, personas que no llevan un registro continuo sobre los movimientos que se realiza en el negocio y dado que, para alcanzar el desarrollo económico una gestión financiera responsable es la clave para el éxito o el fracaso del negocio. Del mismo modo, un buen manejo financiero permite identificar la realidad del negocio y ayuda en la toma de decisiones.

El cantón Durán es uno de los cantones más prósperos por su cercanía a la Perla del Pacífico. Durán cuenta con cuatro mercados para abastecer de alimentos de consumo diario a sus habitantes. De esos mercados, el mercado Las Manueles lleva poco tiempo funcionando pues se inauguró en el año 2018 tras el cierre del mercado César Yáñez, cuya infraestructura albergó a 500 comerciantes durante 12 años. En la actualidad, la nueva instalación cuenta con 430 comerciantes, generando un ambiente de productividad y competencia en consecuencia, los comerciantes buscan la manera de atraer clientes para recuperar lo invertido y a su vez obtener cierto porcentaje de ganancia.

Para consolidar la sostenibilidad económica, el Ecuador plantea en unos de los objetivos del Plan Nacional Desarrollo 2017-2021 Toda una vida, que las capacidades de prevención y la de respuesta ante las situaciones inestable del sistema económico forman parte de la estabilidad económica. De forma que al conocer la situación económica, permite prepararnos a los futuros imprevistos. Por consiguiente, la investigación se centró en la identificación de los componentes tales como: ingresos, gastos, inversión, financiamiento, y ahorro para determinar el manejo financiero del negocio.

## **Teoría clásica de la administración**

El principal autor de esta teoría es Henry Fayol en 1916 en su trabajo *Administration Industrielle et Générale*, donde expuso un enfoque sintético, universal sobre la organización. De acuerdo con Espinoza Sotomayor (2009) "Fayol sostenía que cualquier teoría válida de la administración no puede limitarse solamente a los negocios, sino que debe ser igualmente aplicable a todas las formas de esfuerzo humano". Mientras que Chiavenato (2007), afirma que "la administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro" (p. 2). Involucrando el proceso administrativo para la subsistencia, crecimiento y éxito de la organización.

El proceso administrativo fue desarrollado como un modelo administrativo inmerso en las funciones administrativas, siendo aplicado por organizaciones como por el individuo. Estas fases de acuerdo con Fayol es el prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa. Mandar es dirigir al

personal. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas (Fayol, 1987).

Es decir, el prever es la planificación, el desarrollo del plan de acción y establecer el objetivo que se pretende alcanzar. Organizar, consiste en distribuir y asignar las actividades como los recursos que se requiera para llegar al objetivo planteado. Dirigir, es la ejecución del plan en busca de la maximización del rendimiento. Coordinar, sincroniza todas actividades de forma adecuadas, así como armonizar las tareas de la organización que facilite la ejecución de las actividades y los resultados. Control, es la verificación del proceso de forma que se pueda corregir, eliminar o reforzar alguna etapa o actividad.

### **Teoría de las finanzas: administración financiera**

El desarrollo de esta investigación sobre el manejo de las finanzas hace preciso conocer sobre la teoría de las finanzas, más aún cuando este término está inmerso en las organizaciones como en el ámbito personal. De acuerdo con Saavedra García & Saavedra García (2013) las finanzas hacen énfasis en asignar y utilizar recursos monetarios; asimismo, la capacidad para administrar estos recursos para que retornen con un costo superior al invertido. Las finanzas buscan conseguir y distribuir los recursos económicos reconociendo las alternativas mediante la toma de decisiones racional. Para Gitman (2007) las finanzas son "el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten" (p. 3).

A pesar de que, la teoría de las finanzas se enfoca en un estudio del mercado bursátil y en relación a los productos financieros, también expresa a lo largo de su evolución, conceptos con respecto a la liquidez, que es la capacidad que se tiene para hacer frente a las obligaciones financieras, y la estructura financiera que es la unión del pasivo a corto y largo plazo con el capital de la empresa que se utiliza para financiar las operaciones o activos, así como en las decisiones enfocadas al financiamiento e inversión.

Es por ello, que una de las áreas de estudio o alcance que las finanzas han logrado alcanzar es la administración financiera. De acuerdo con Besley & Brigham (2009) este tipo de administración se "enfoca en las decisiones que las empresas toman con respecto de sus flujos de efectivos" (p. 5).

Para Nuñez Álvarez (2016) expresa que Es una fase de la administración general que tiene por objeto maximizar el patrimonio de la empresa, mediante la obtención de recursos financieros (...), su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.

Asimismo, Van Horne & Wachowicz (2010) expresó que la administración financiera “se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente” (p. 2). En base a estos tres autores se puede decir, que la administración financiera es la planificación de los recursos económicos para un manejo eficiente de forma que permita alcanzar los objetivos.

La importancia de la administración financiera radica en manejar eficientemente todos los activos de la empresa, la reducción de los costos, así como, incrementar los rendimientos. De esta manera la función de decisión de la administración financiera conforme a Van Horne & Wachowicz (2010) se destaca en tres aspectos importantes: decisiones de inversión, financiamiento y administración de bienes.

En la decisión de inversión se establece la cantidad de activos que se necesita, pues esto representa el tamaño del negocio, la decisión de financiamiento se determina la forma más adecuada para el endeudamiento o para conseguir los fondos económicos; y la decisión de administrar los bienes que consiste en obtener la eficiencia de estos recursos. Considerando a los individuos, estas tomas de decisiones se realizan tomando la mayor cantidad de información y usándola en el momento oportuno, pues se busca una situación financiera satisfactoria.

## **Metodología**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, bajo el cual las variables son medidas numéricamente y de esta forma establecer los resultados. El alcance es descriptivo dado que se detalla el objeto de estudio tal como es. El diseño de la investigación es no experimental, debido que no se manipula ni se controla las variables en estudio, es decir, se observa las situaciones ya existentes. El diseño a utilizar es transversal descriptivos, el cual consiste en ubicar en una o varias variables en el objeto de estudio para proporcionar su descripción.

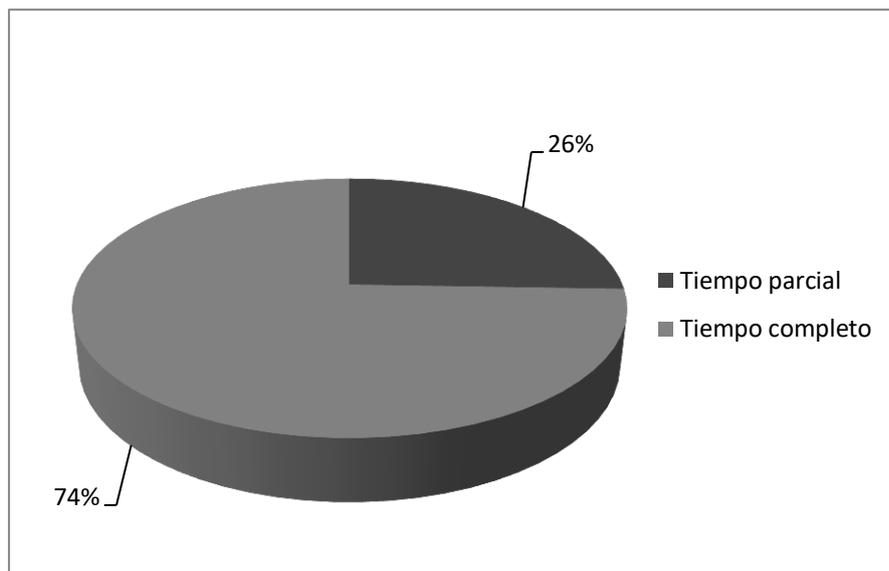
Con respecto a la población estudiada y en la cual se levanta la información de carácter primario, son los comerciantes del Mercado Las Manuelas, representados por

430 comerciantes, por lo cual se define como una población finita. Para la construcción del instrumento cuantitativo, se utiliza la encuesta en la cual se recoge datos mediante un cuestionario de 21 interrogantes combinadas entre respuestas cerradas y respuestas múltiples. Esta encuesta se aplicó de forma personal a los 430 comerciantes del Mercado Las Manueles, realizadas en los días 28 y 30 de noviembre y el 1 de diciembre. Los resultados fueron organizados en una matriz elaborada en el programa Excel, analizando las variables principales y su relación entre sí.

## **Resultados**

Del levantamiento de información los resultados obtenidos dieron como caracterización del comerciante lo siguiente: se puede evidenciar que el 65% son mujeres comerciantes, en cuanto al estado civil que prevalece es casado o unión libre con un 73%, en lo referente a la edad de los comerciantes oscilan entre los 31 a 40 años con el 36%, el nivel de estudio que han alcanzado es la secundaria con el 51% y con respecto al rol que desempeña dentro del negocio el 74% se identifican como dueño.

A partir de las encuestas dirigidas a los 430 comerciantes del Mercado Las Manueles, se procedió a analizar los resultados con respecto a las variables de estudio para determinar el manejo y así la situación financiera actual. Con respecto a la jornada que ejercen los comerciantes, el 74% dedican tiempo completo al negocio como se muestra en la figura 1, lo que indica que buscan la eficiencia de sus operaciones o maximizar sus ganancias.



**Figura 1.**  
Jornada laboral del negocio  
**Fuente:** Autores, 2020

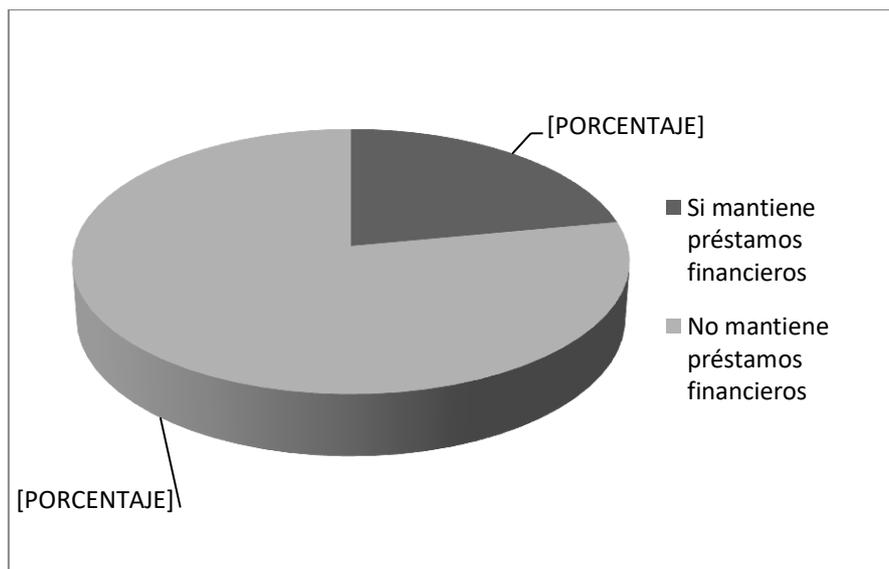
Sin embargo, incluso cuando dedican el tiempo completo, los ingresos no llegan a cubrir en los gastos que incurren al negocio, siendo esto un 43%, tal como se puede observar en la tabla 1, que a pesar de ser menos de la mitad representa a 184 comerciantes.

**Tabla 1.**  
Los ingresos cubren los gastos que incurre el negocio

Ingresos versus Gastos	Frecuencia	Porcentajes
Sus ingresos si cubren los gastos	243	57%
Los ingresos no llegan a cubrir los gastos	184	43%
No contesta	3	1%

**Fuente:** Autores, 2020

Además, no todos los comerciantes mantienen una relación con las entidades financieras por el cual, el 78% no realizan préstamos o usa fuentes informales (figura 2).



**Figura 2.**  
Préstamos con instituciones financieras  
**Fuente:** Autores, 2020

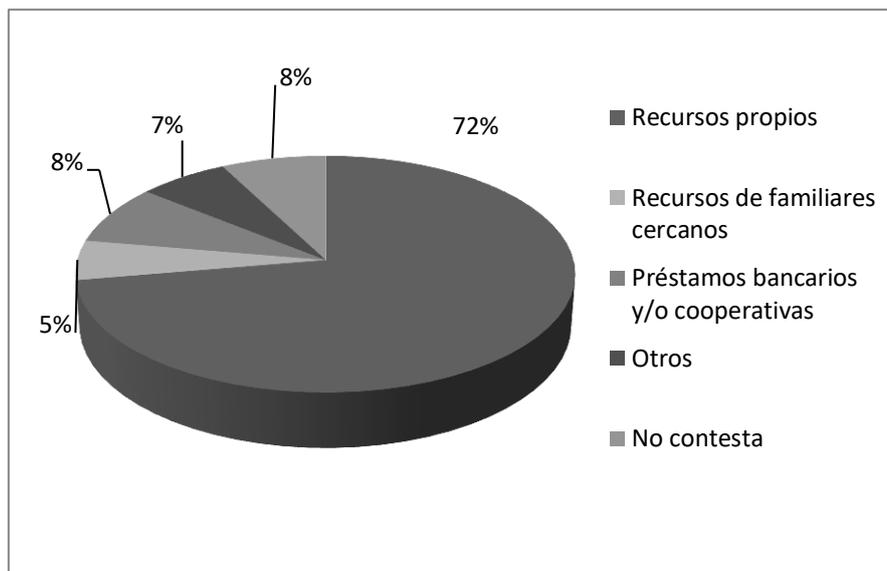
Con respecto al ahorro, el 51% de los comerciantes no realizan ningún ahorro o no poseen de un fondo económico para imprevistos como se puede apreciar en la tabla 2.

**Tabla 2.**  
Ahorro de los comerciantes

¿Actualmente realiza algún ahorro?	Frecuencia	Porcentajes
Si realizó un ahorro	91	49%
No realiza ahorro	93	51%

**Fuente:** Autores, 2020

En cuanto a la inversión del negocio, el 72% lo realiza con el mismo dinero que recuperan de la compra de materia prima (figura 3), sin obtener ganancias significativas en el comerciante, y sin tener la opción de invertir en otras formas.



**Figura 3.**  
Fuentes de inversión  
**Fuente:** Autores, 2020

Por otra parte, el 73% de los comerciantes no llevan un registro de lo que ganan y gasta en el negocio, como se puede observar en la tabla 3. Sin embargo, el 25% que llevan un registro de ingresos y egresos no lo realizan de manera constante, lo que significa que conocer con que liquidez se enfrenta cada día es un panorama incierto.

**Tabla 3.**  
Registro del flujo del dinero del negocio

Registro de los ingresos y egresos	Frecuencia	Porcentajes
Si llevan registro	47	25%
No registran	134	73%
No contesta	3	2%

**Fuente:** Autores, 2020

## Discusión

El manejo financiero se relaciona con la administración del dinero que se aplique, dado a que, dependiendo de la forma de planificación, las decisiones y de la gestión, se podrá obtener con pocos recursos una mayor rentabilidad. Los comerciantes o individuos manejan las finanzas en base a los conocimientos empíricos, experiencias, habilidades que hayan desarrollado a lo largo de la actividad comercial o personal.

El manejo financiero que poseen los comerciantes es básico y sencillo. Sin embargo, el 100% de los comerciantes no llega a mantener un manejo financiero eficiente. Mediante el cual, se pudo constatar que, a pesar de aplicar una jornada completa, que suele abarcar desde tan temprano de la mañana hasta después de las 4 de la tarde, que es lo usual del cierre de los mercados, no logran obtener rentabilidades que les permita invertir en el crecimiento del negocio o del recurso monetario, lo cual afecta a una de las decisiones financieras principales que es la inversión, en la búsqueda de la maximización de los beneficios. Dado a que esta decisión debe hacer un análisis sobre qué recursos son necesarios para el negocio tanto fijos como del capital de trabajo, las opciones más viables y las opciones que genere mayor rentabilidad. Si los ingresos que perciben no alcanzan ni cubrir los gastos del día a día, esta decisión será un poco difícil de ejercer y se cae en el financiamiento.

En cuanto al financiamiento, otra de las decisiones principales de la administración financiera, los comerciantes buscan o acceden al préstamo informal teniendo como resultado la usura, sobre endeudamiento, y la eliminación del poco ingreso que captan. Dado a que, el financiamiento formal para los pequeños emprendedores e incluso Pymes requiere de requisitos rigurosos que muchas veces no son fáciles de acceder o cumplir con ellos. A pesar de que las tasas de interés son más accesibles que el préstamo informal, no es una opción a primera instancia para los comerciantes. Y la forma de cómo adquirir recursos para el negocio se convierte complicada, terminando en un análisis del endeudamiento enfocado en la rapidez del dinero y no en el plazo e interés.

La estructura financiera depende de las decisiones que se ejerza, debido a que esta depende de cual predomine los recursos propios, deudas u obligaciones. Sin embargo, al no tener registros que le permita una visualización de cómo se encuentra el negocio, el manejo financiero que tenga es a base de suposiciones, recuerdos sobre lo que ganan y gastan, y no permite determinar que gastos están de más, que costos se pueden disminuir, con cuanto de capital de trabajo se cuenta para iniciar el día, con cuánto activos cuenta y necesita; y si las fuentes de financiamientos al que se accede cuenta con los recursos para liquidarlas.

## **Conclusiones**

Con la presentación de los datos se puede concluir que los comerciantes del Mercado Las Manuelas, el 56% evidencia capacidad para cubrir todos los gastos en

que incurren, así como de poseer un fondo económico, es decir, tienen una buena administración del dinero, puesto que separan de sus ingresos un porcentaje para destinarlo al ahorro para cualquier imprevisto. Sin embargo, el 43% de los comerciantes tienen una deficiente gestión financiera, debido a que el ingreso que genera el negocio no alcanza para cubrir los gastos. Esto puede ser por la falta de información financiera del negocio, puesto que no conocen con certeza sobre los movimientos del dinero y no pueden realizar un respectivo análisis sobre qué gastos son innecesarios o qué costos reducir para de esta manera, maximizar el beneficio.

Otra falencia encontrada y a la cual la mayoría de los comerciantes realizan es el crédito informal, este representa una limitante para el crecimiento del negocio dado a que, la tasa de interés que se paga es alta. A su vez, no disponen de un fondo económico al cual recurrir debido a que no ahorran. Por lo que, los 184 comerciantes requieren de capacitaciones que ayuden a mejorar la gestión financiera para que el negocio sea óptimo y sus recursos económicos sean correctamente distribuidos.

## Referencias

- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. México: Cengage Learning. Recuperado de [https://www.academia.edu/36828886/Fundamentos\\_de\\_Administracion\\_Financiera\\_14\\_edicion\\_Scott\\_Besley\\_pdf](https://www.academia.edu/36828886/Fundamentos_de_Administracion_Financiera_14_edicion_Scott_Besley_pdf)
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Espinoza Sotomayor, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial*, 53-62. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880010.pdf>
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (Ed. en español ed.). Buenos Aires; Argentina: El Ateneo. Recuperado de [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n\\_ind\\_y\\_genera1001.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n_ind_y_genera1001.pdf)
- Gitman, L. (2007). *Principios de administración financiera*. México, México: Pearson Educación. Recuperado de [https://www.academia.edu/9304799/Principios\\_de\\_Administraci%C3%B3n\\_Financiera\\_11va\\_Edici%C3%B3n\\_Lawrence\\_J\\_Gitman\\_-\\_FL](https://www.academia.edu/9304799/Principios_de_Administraci%C3%B3n_Financiera_11va_Edici%C3%B3n_Lawrence_J_Gitman_-_FL)
- Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas 1: Contabilidad, planeación y administración financiera*. México, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Saavedra García, M. L., & Saavedra García, M. J. (2013). *Evolución y aportes de la teoría financiera y un panorama de su investigación en México: 2003-2007*. IIESCA. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/05CA201202.pdf>

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (Decimotercera ed.). México, México: Pearson Educación.

# CAPÍTULO 6

## *IMPLICACIONES CIVILES DE LA MODIFICACIÓN DE LA OPINIÓN DEL AUDITOR FINANCIERO*

*C.P. Ludivia Hernández Aros, Mgr.*

*Lic. Mario Heimer Flórez Guzmán, Dr.Sc.*

*C.P. Paula Andrea Méndez Devia*

*C.P. Laura Constanza Gallego Cossio, PhD. (e)*

*C.P. Álvaro Pío Guerrero Balcázar, PhD. (e)*

## IMPLICACIONES CIVILES DE LA MODIFICACIÓN DE LA OPINIÓN DEL AUDITOR FINANCIERO

*C.P. Ludivia Hernández Aras, Mgr.*

ludivia.hernandez@campusucc.edu.co  
Universidad Cooperativa de Colombia

*Lic. Mario Heimer Flórez Guzman, Dr. Sc.*

mario.florez@uniremington.edu.co  
Corporación Universitaria Remington

*C.P. Paula Andrea Méndez Devia*

Universidad Cooperativa de Colombia

*C.P. Laura Constanza Gallego Cossio, PhD (e)*

laura.gallego@campusucc.edu.co  
Universidad Cooperativa de Colombia

*C.P. Álvaro Pío Guerrero Balcázar, PhD (e)*

Universidad Cooperativa de Colombia

### Resumen

En el presente capítulo de investigación, se analizan las implicaciones civiles del Auditor Financiero, desde la perspectiva teórica, al modificar su informe final con respecto a su opinión profesional. Esta investigación, abarca el Código de Procedimiento Civil de Colombia, en cuanto a los delitos a los cuales éste se enfrentaría al modificar su informe, haciendo, así, un paralelo a las faltas éticas expresadas en el decreto 2270 del 2019. La investigación ha sido desarrollada, mediante una metodología cualitativa de tipo descriptiva, abordando las faltas al Código de Ética, en razón a la integridad, objetividad, independencia, comportamiento profesional y confidencialidad en contraste con las implicaciones civiles originadas en un encargo de auditoría financiera. Los resultados, logran identificar las faltas civiles que están catalogadas como leves, levísimas y graves, en las cuales el Auditor Financiero estaría incurriendo, llevándolo, así, al pago de multas ante la Junta Central de Contadores y poniendo en riesgo su tarjeta profesional.

**Palabras clave:** ética, leyes, auditoría, finanzas, delito

## Abstract

This paper, analyze the civil implications of the Financial Auditor, from a theoretical perspective, modify your final report regarding your professional opinion. This investigation covers the Code of Civil Procedure of Colombia, regarding the crimes they faced when modifying their report, thus making a parallel to the ethical flaws expressed in Decree 2270 of 2019. The investigation has been carried out , through a descriptive qualitative methodology, addressing the shortcomings of the Code of Ethics, due to integrity, objectivity, independence, professional behavior and confidentiality in contrast to the civil implications originated in a financial Audit commission. The results manage to identify the civil failures that are cataloged as slight, very slight and serious, in which the Financial Auditor could incur, thus leading him to pay fines before the Central Board of Accountants and putting his professional card at risk.

**Key Words:** civil implications of the modification of the financial auditor's opinion in your report

## Introducción

Actualmente, el Auditor Financiero está expuesto a implicaciones civiles cuando su opinión es modificada sin justa causa, dado que, este -gracias a su especial conocimiento, experticia e idoneidad- es garante de fe pública y responsable directo en la toma de decisiones por parte de los grupos de interés (Hernández, Caro y Estepa, 2017) de tal forma que, podrían verse afectados la rentabilidad financiera, la sostenibilidad de la organización y la continuidad del ente económico (Montilla y Herrera 2014).

En este sentido, mencionar las implicaciones civiles consecuentes por la modificación de la opinión del auditor en un encargo de auditoría financiera, es importante puesto que, el analizar las circunstancias en las cuales se permite modificar la opinión, permite resolver disputas o controversias jurídicas de orden civil, proporcionado al auditor una herramienta que coadyuve a la mitigación de los riesgos civiles en el ejercicio del encargo. En tal caso, el Auditor debe presentar su juicio con veracidad sobre las circunstancias y hechos observados y analizados en el momento, para construir su dictamen final y poder dar sus recomendaciones a la organización (Mogollón, 2013).

Por lo anterior, en el presente capítulo de investigación se identifica los tipos de opinión del auditor financiero y se identifican las correcciones inmateriales que generan un cambio de opinión; así mismo, se analizan sus implicaciones civiles, sus excepciones y consecuencias con base en el Código Civil colombiano, de cara a las diferentes tipologías de riesgo expuestas en el Código de Ética de los Profesionales de la Contabilidad, contenido en el Decreto 2420 de 2015 del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia .

## **Modificaciones de la opinión del Auditor Financiero**

La modificación de la opinión del Auditor en su informe final, puede darse a partir de los siguientes motivos: error, presión, objetividad o conocimiento; motivos que son detectados una vez se haya divulgado el informe. En este sentido, se analizan tres tipos de opinión modificada contenidos en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 705 del decreto 2270 del 2019, la cual reza que, el Auditor puede plantear en su informe: a) Una opinión con salvedades o la denegación de opinión, según circunstancias y, b) Una opinión con salvedades o la denegación de opinión, según circunstancias en relación con el resultado de las operaciones y los flujo de efectivo, en su caso, y c) una opinión no modificada o favorable en relación con la situación financiera (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Decreto 2270 de 2019, NIA 705).

De igual forma, la NIA, establece la responsabilidad del Auditor al haber dictaminado apropiadamente y querer determinar una opinión diferente a la planteada inicialmente; es decir, modificar su opinión (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. Decreto 2270 de 2019, NIA 705). Por lo anterior, el Auditor puede distinguir entre tres tipos de opiniones, la de salvedad, opinión desfavorable (adversa) y la de negación (abstención de la opinión); en tal caso, como lo explica Martínez (2014), el profesional escoge qué tipo de opinión necesita presentar de acuerdo con la modificación a su dictamen inicial.

Entre los tipos de opinión se tienen: a) La opinión favorable, cuando el Auditor concluye que los estados financieros han sido preparados en todos los aspectos materiales de conformidad con el marco de información financiera aplicable (Decreto 2270 de 2019, NIA 700); b) la opinión con salvedad, aplica cuando el Auditor informa que existen varias de circunstancias que limitan su opinión, ya que se encontraron errores en los estados financieros; y c) abstención de la opinión, se presenta cuando el Auditor no ha obtenido la suficiente evidencia para formar su dictamen sobre los

estados financieros y, por tanto, consigna en su informe que no le es posible expresar su opinión sobre los mismos (Gómez, 2016).

Es de resaltar, la responsabilidad del Auditor es la de generar viabilidad a los Estados Financieros (EF) al momento de proceder a auditarlos. Si el Auditor omite el riesgo de incorrección material, el cual puede incurrir, podría generar una opinión que después haya que modificar. Al identificar el riesgo de incorrección material en una Auditoría, éste deberá clasificarlos según la NIA 200 del decreto 2420 del 2015, en Riesgo de Control o Riesgo Inherente (Ramírez, 2015).

Cabe señalar, que el cambio en la opinión del Auditor Financiero se puede presentar por circunstancias como: presión, dinero, intimidación, confianza, entre otros. En este aspecto, Mayorga (2016) analiza el diamanté del fraude, el cual es la capacidad que tiene un individuo de cometer un fraude, presentando características y habilidades personales que hace que incurran en el fraude o error dada la presión ejercida por una tercera persona. Estas variables, son analizadas con más detalle por Hernández, Plazas y Flórez (2018), quienes consideran el pentágono del fraude con sus variables así:

1. La motivación -razón principal-: el sujeto percibe su realidad y, en función de ella, orienta su conducta; por lo tanto, es la fuerza que impulsa la acción.
2. La presión -influencia-: es ocasionada de manera externa o interna, donde el individuo es presionado por un tercero, por su familia, por la misma organización.
3. La racionalización -justificación basada en creencias-: el defraudador busca justificar su conducta para no sentirse culpable.
4. La capacidad -uso del conocimiento, habilidades y destrezas: el defraudador usa su capacidad para cometer el fraude o simplemente quiere demostrar a la organización que es capaz de cometer este hecho delictivo.
5. La oportunidad -momento adecuado-: el defraudador aprovecha las debilidades de control y comete el fraude (Hernández, Plazas y Flórez, 2018).

El Auditor, al modificar su opinión sin ninguna base justificable, incurre en un error que genera implicaciones civiles generadas por faltas graves o leves, el profesional puede llegar a cambiar la opinión si después de emitido su dictamen encuentra incorrección material; es decir, que omitió documentos, procesos o evidencias que afectan gravemente la situación de la empresa y, por consiguiente, se genera una opinión desfavorable o adversa.

## **Incorrecciones materiales que generen una opinión desfavorable o adversa**

La responsabilidad del Auditor Financiero al identificar y valorar las incorrecciones materiales en los estados financieros, hace que su labor de Auditoría se realice de forma amplia, suficiente y competente. En este aspecto, las incorrecciones se refieren a aquellos errores de correspondencia presentes con la información mostrada a los stakeholders vs la realidad, o las condiciones que aplica la empresa para el proceso del reconocimiento y revelación de un suceso frente a su normatividad (Actualícese, 2015).

Por su parte, el decreto 2420 del 2015 (modificado por el decreto 2270 de 2019), expresa que las incorrecciones materiales “representan una variación en los datos presentados”; indica, además, que el Auditor, respecto a sus requerimientos, planificará y ejecutará la Auditoría Financiera con escepticismo profesional – considerándose como la actitud que incluye una mentalidad inquisitiva, una especial atención a las circunstancias que puedan ser indicativas de posibles incorrecciones debidas a errores o fraudes, y una valoración crítica de la evidencia (NIEA 3000)-, reconociendo que pueden darse circunstancias que supongan que los estados financieros contengan incorrecciones materiales. De modo que, a juicio del Contador, recogerá la suficiente y adecuada evidencia de Auditoría, a fin de corregir la imprecisión que ha generado la incorrección material.

Sobre esto último, Ramírez (2015) hace referencia a que la incorrección material se valora con el fin de determinar la naturaleza, extensión y momento de realización de los procedimientos de Auditoría posteriores, necesarias para la obtención de evidencias, ya que estas permiten que el Auditor pueda expresar su opinión sobre los estados financieros con un nivel de riesgo moderado de Auditoría.

De otro lado, surge la determinación de materialidad (término pluralista), asunto que se conoce como la presentación de una situación básica en la Auditoría Financiera. Esta, cuenta con dos tipos de criterios: cualitativos y cuantitativos. Por tanto, la materialidad, representa el concepto de la realización del trabajo de revisión del Auditor financiero. Asimismo, se precisa de la determinación de materialidad, un procedimiento transversal en cuanto a que todas las fases de la Auditoría deben ser analizadas en detalle y, en este aspecto, la materialidad es concepto base para la

declaración que el Auditor realiza después del examen a los estados financieros, informando que son libres de declaración falsa de material.

Ahora bien, la incorrección material, por su parte, evidencia los errores identificables en la información presentada por el departamento financiero, la cual representa una variación importante en las cifras reflejadas en los estados financieros (Quintero, 2016). Como parte de los riesgos en la Auditoría Financiera de incorrección material, se identifican y valoran en los estados financieros y, en las afirmaciones de tipo transaccional, los saldos contables que le proporciona la organización al Auditor. Estos saldos, son la base para empezar el análisis financiero que incluye identificación y valoración del riesgo de la incorrección material en una Auditoría. Así, el Auditor debe identificar los riesgos que se presentan en su encargo como riesgo Inherente, de control y detección, entre otros riesgos.

Pertinente resaltar, la NIA 315 establece la identificación y valoración de los riesgos de Incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno (Decreto 2270 de 2019, NIA 315) y, como tal, la responsabilidad del Auditor es diseñar e implementar los procedimientos de Auditoría que enfrenten los riesgos evaluados de posibles errores materiales (Soto, 2015).

En la Auditoría Financiera, el Riesgo Inherente (contenido en el riesgo de incorrección material) es organizacional, tiene que ver exclusivamente con la actividad económica de la entidad, a parte del control interno que tenga la empresa. La valoración de este riesgo en los EF, considera factores como: resultados de auditorías anteriores, comparaciones entre varios periodos, operaciones inusuales, documentación, entre otros (Auditor, 2017). El decreto 2270 de 2019, en su glosario, conceptúa sobre el riesgo inherente que es la "susceptibilidad de una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información a una incorrección pudiera ser material, ya sea individualmente o de forma con otras antes de tener en cuenta los posibles controles correspondientes".

Ahora bien, el mismo decreto, define el Riesgo de Control (también contenido en el riesgo de incorrección material), como:

(...) aquel riesgo de una incorrección que pudiera existir en una afirmación sobre un tipo de transacción, saldo contable u otra revelación de información, y que pudiera ser material ya sea individualmente o de forma agregada con otras incorrecciones, no sea prevenida, o detectada y

corregida oportunamente, por el sistema de control interno de la entidad (Decreto 2270 de 2019).

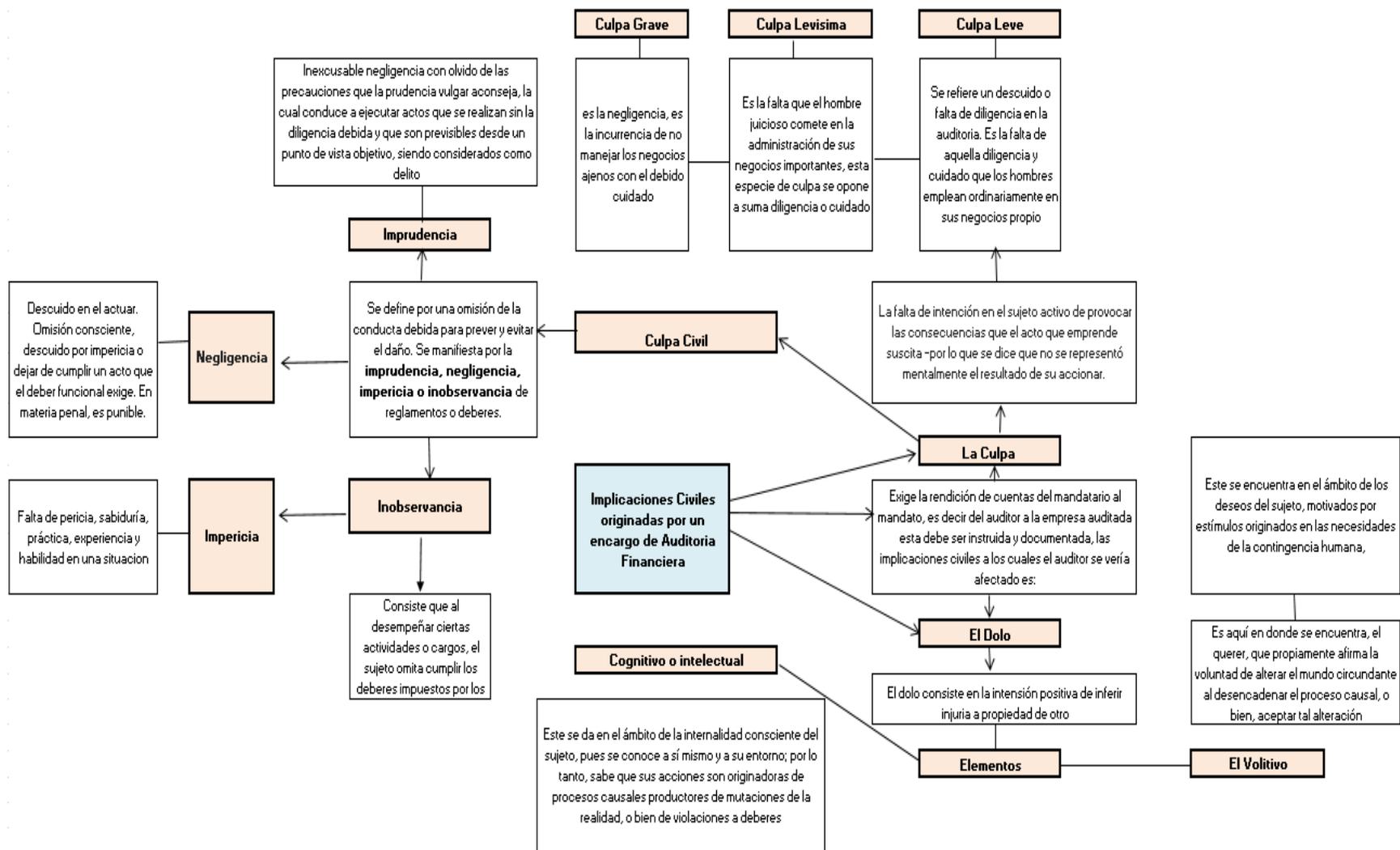
Pertinente señalar, el decreto 2420 del 2015, en su Norma Internacional de Auditoría (NIA) 200, solo nombra dos tipos de riesgos de incorrección material: riesgo inherente y riesgo de control. Pero el Auditor, también deberá analizar el Riesgo de Detección, relacionado directamente con los procedimientos adecuados de Auditoría, por lo que se trata de la no detección afortunada del riesgo al existir errores dentro del proceso de Auditoría (Ramírez, 2015).

### **Implicaciones civiles que se originan en un encargo de auditoría**

Montilla y Herrera (2016) establecen que la Auditoría para su planeación, tendrá en cuenta guías de orientación a la empresa auditada, acabando, así, con los obstáculos que se presenten durante el estudio. La Auditoría, debe proporcionar confianza para la empresa que pide realizarla y se debe contextualizar entre los conocimientos actuales de globalización; es decir, herramientas informáticas seguras para brindar confianza y, por ende, fe pública.

A continuación, de acuerdo con el Código Civil colombiano (Ley 57 de 1887), se analizan algunas implicaciones civiles frente al actuar del Auditor Financiero al modificar su opinión final, después de presentada a la asamblea o junta directiva de la organización auditada. En este sentido, es el artículo 1902 del citado Código, el que establece el principio general del deber de indemnizar los daños y perjuicios causados por quienes en el cumplimiento de sus obligaciones incurrieren en dolo, negligencia o morosidad. Aunado, la responsabilidad civil de los Auditores de cuentas y las sociedades de Auditoría, será exigible de forma proporcional a la responsabilidad directa por los daños y perjuicios económicos que pudieran causar por su actuación profesional. En el caso concreto del "Auditor de cuentas, la responsabilidad civil será exigible en forma personal e individualizada, con exclusión del daño o perjuicio causado por la propia entidad o un tercero" (Bascones Ramos, 2014).

Es así, que el Código Civil de Colombia tipifica dos clases de implicaciones civiles: la culpa y el dolo. La culpa está clasificada en tres partes, leve, levísima y grave, las cuales son utilizadas por la Junta Central de Contadores, para generar su juicio, en caso de modificación de la opinión después de presentar el informe final a la organización (Montilla y Herrera, 2016).



**Figura 1.**  
Implicaciones civiles en un encargo de Auditoría Financiera.  
**Fuente:** Código Civil Colombiano

El dolo consiste en la intensión positiva de inferir injuria a propiedad de otro, es decir, puede pasar de civil a penal si el Auditor Financiero modifica su opinión de forma que perjudique al ente auditado, además, que esté actuando por beneficio propio. Asimismo, desde la acción penal, está incurriendo en faltas graves que lleven a prisión y suspensión o cancelación de su tarjeta profesional por parte del ente disciplinario de la contaduría, que para el caso colombiano es la Junta Central de Contadores Públicos.

En este sentido, no solo se relaciona a nivel civil, también se analiza lo concerniente con la fe pública (oficio privativo de los profesionales contables y de los notarios) para los contadores, considerándose en Colombia funcionarios públicos, depositarios de confianza pública, con el propósito de encontrar su propio criterio lógico, coherente y suficiente para determinar su nivel de cumplimiento gracias a una debida expresión de la información acerca de hechos importantes de su conocimiento, determinando la calidad de relaciones sociales y, con ellos, su producción (Herrera, 2016).

En el decreto 2420 del 2015, en su anexo 4, se expone el Código de Ética del Contador Público, bajo cinco principios: 1) Integridad donde civilmente es afectada principalmente por la culpa grave; 2) Objetividad, siendo afectada por el dolo y la negligencia; 3) Independencia, civilmente perjudicada por la culpa levísima, la negligencia y el dolo; 4) Confidencialidad, que genera en culpa leve, imprudencia e impericia, y, finalmente, 5) El comportamiento profesional, donde podría incurrir en todas las implicaciones civiles ya expuestas anteriormente.

En otro de los posibles eventos, cuando en su encargo financiero se pone en duda la fe pública al modificar el informe de Auditoría, el Auditor está incurriendo en implicaciones civiles tales como las que se identifican a continuación en la tabla 1, siempre y cuando la modificación de su opinión sea injustificada:

A continuación, se relaciona las implicaciones civiles de acuerdo al código de ética, expuesto en el decreto 2420 de 2015.

**Tabla 1.**  
Implicaciones civiles con el Decreto 2420 de 2015. Anexo 4, Código de Ética.

<b>Valoración del Riesgo</b>		<b>Frecuencia del Riesgo</b>				
Muy alto		Muy frecuente				
Alto		Frecuente				
Mediano		Normal				
Bajo		Poco frecuente				
<b>C Ó D I G O  D E  É T I C A  D E C.</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Descripción</b>		<b>Probabilidad</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Relación Código Civil</b>
	<b>Integridad</b>	Se presenta al modificar inadecuadamente el dictamen final en su opinión, este se expone a su integridad como profesional, ya que según el deber ser es que se rehúse a prestar sus servicios en actos que afecten su moral o su ética.		Normal	Muy alto	- Culpa civil: Inobservancia. - Culpa grave
	<b>Objetividad</b>	Se manifiesta si el Auditor Financiero acepta regalos e invitaciones que pueden afectar la objetividad al emitir o modificar su informe de Auditoría, ya que compromete su juicio profesional generando un conflicto de intereses aceptando ser influenciado por terceros.		Normal	Alto	- El dolo - Negligencia
	<b>Independencia</b>	El Auditor debe identificar las posibles amenazas y el tipo de salvaguardarlas para las posibles eliminaciones de las mismas, entre ellas, se encuentran el interés financiero, relaciones familiares, regalos e invitaciones, etc., y así, poder demostrar un juicio y criterio independiente a cualquier hecho que pueda generar lo contrario.		Normal	Muy alto	- Culpa levisima - Negligencia - Dolo
	<b>Comportamiento Profesional</b>	Se genera cuando el Auditor Financiero no respeta su obligación profesional de cumplir las disposiciones legales para evitar cualquier actuación que se sabe o debería saber, y pueda		Poco frecuente	Muy alto	Puede incurrir en todas las faltas que se

2 4 2 0		desacreditar la profesión; es decir, faltar a la confianza pública.			muestran en la Tabla 1. De implicaciones civiles.
	<b>Confidencialidad</b>	Se produce si el Auditor Financiero encargado del aseguramiento y control externo, no ejerce este principio al dar a conocer a terceros que no tienen nada que ver con la entidad la información financiera de la entidad, donde pueden ejercer presión para que modifique la opinión según lo necesario.	Poco frecuente	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Culpa Leve</li> <li>- Imprudencia</li> <li>- Impericia</li> </ul>

**Fuente:** Decreto 2420 de 2015

## Conclusiones

A partir del estudio se pudo determinar que el Auditor Financiero -en su ejercicio profesional-, incurrirá en una falta civil e incluso penal, según el caso, -ampliamente catalogada por el Código Civil Colombiano como leves, levísimas y graves-, y que bien terminaría en el pago de sanciones, e incluso, la pérdida de su tarjeta profesional por parte de la Junta Central de Contadores (JCC), consecuencia de la modificación del informe final, y que esta modificación sea producto de algunas de las variables de fraude financiero, contempladas en el pentágono del fraude, tales como: presión, motivación, oportunidad, capacidad y racionalización.

De igual forma, por medio de este estudio, se logró establecer que la opinión inicial del auditor puede modificarse, toda vez que, exista una incorrección material producto de un cambio significativo en las cifras recibidas en un principio por el auditor; es decir, una situación en la que al recibir los estados financieros, estos pueden ser cambiados por la organización con justa causa días después. Esta situación debe ser identificada por el profesional contable al ejercer el encargo de auditoría, y pueda hallar, previo análisis, las formas de modificar su opinión inicial con base en las evidencias recabadas; en este sentido, si los estados financieros son afectados de manera cuantitativa, el auditor deberá incluir una descripción detallada de los hechos que los afectaron significativamente. Cabe anotar que, producto de esta incorrección material, el Auditor también deberá analizar los riesgos inherente y de control que sustente formalmente la modificación de su opinión teniendo en cuenta sus respectivas consecuencias como bien se dijo.

Finalmente, el Contador Público que decida ser Auditor, tiene gran responsabilidad ante los diferentes grupos de interés, puesto que sobre él está el depósito de la confianza en la sociedad y es denominado garante de fe pública, lo que implica que debe tener fortalecida la ética (aplicación del código de ética del profesional de la contabilidad) y la técnica (aplicación de las NIA y disposiciones legales contenidos en el Código Civil y Penal Colombiano), que le permitan reducir los riesgos inherentes y de control en un encargo de auditoría y que conllevarían a la modificación de su opinión, afectando su imagen, el interés público e incluso su continuidad profesional.

## Referencias

- Actualícese. (2015). *Incorrecciones materiales*. Recuperado de <https://actualicese.com/2015/09/24/incorrecciones-materiales/>
- Auditool. (2017). *Valoración del riesgo inherente en la auditoría de estados financieros*. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/Auditoría-externa/5424-valoracion-del-riesgo-inherente-en-la-Auditoría-de-estados-financieros>
- Bascones, J. M. (2014). *La responsabilidad civil de los auditores*. Recuperado de <http://asocex.es/la-responsabilidad-civil-de-los-Auditores>
- Ley 57 de 1887. Código Civil*. Colombia: Bogotá D.C.
- Gómez, R. (2016). *Tipos de opinión*. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/1r.htm>
- Hernández, L., Caro, N. R., y Estepa, R. P. (2017). El proceso penal frente al estándar denominado «más allá de toda duda razonable»: un análisis a partir del rol del contador público. *Revista Republicana*, (23). DOI: <http://dx.doi.org/10.21017/Rev.Repub.2017.v23.a34>
- Hernández Aros, L., Plazas Estepa, R., y Flórez, M. (2018). Los medios probatorios en Colombia y su incidencia en el encargo de una auditoría: una perspectiva desde el pentágono del fraude. *Revista Republicana*, (25), 117-134. Recuperado de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/revistarepublicana/article/view/487>
- Martínez, V. (2014). *Lo que todo Auditor de información financiera debe conocer de la NIA 705 emitida por la IFAC*. Recuperado de <https://estebanuyarra.com/como-identificar-y-evaluar-los-riesgos-de-Auditoría-segun-nias/>
- Mayorga, O. F. (2016). *Prevención y detección del fraude en el proceso de suministro de equipos en el sector de la construcción y minero*. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/21019/MayorgaOjedOscarFernando2016.pdf?sequence=1>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2015). *Decreto 2420 de 2015*. Recuperado de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%202420%20DEL%2014%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202015%20-%20copia.pdf>

- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2019). *Decreto 2270 de 2019*. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Recuperado de [https://www.supersociedades.gov.co/nuestra\\_entidad/normatividad/normatividad\\_decretos/DECRETO-2270-DEL-13-DICIEMBRE-DE-2019.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_decretos/DECRETO-2270-DEL-13-DICIEMBRE-DE-2019.pdf)
- Mogollón, C. A. (2013). *El informe del auditor*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-informe-del-Auditor/>
- Montilla, O. J., y Herrera, L. G. (2016). *El deber ser de la auditoría*. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-59232006000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004)
- Quintero, M. E. (2016). *Materialidad en la auditoría*. Recuperado de [file:///C:/Users/Alejo/2158-8401-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Alejo/2158-8401-1-PB%20(1).pdf)
- Ramírez, R. (2015). *Tipos de riesgos e importancias*. Recuperado de <https://estebanuyarra.com/como-identificar-y-evaluar-los-riesgos-de-Auditoría-segun-nias/>
- Soto, B. (2015). *Identificación de riesgos de desviaciones materiales en los estados financieros debido a fraude o error*. Recuperado de <https://www.auditool.org/blog/Auditoría-externa/2073-identificacion-de-riesgos-de-desviaciones-materiales-en-los-estados-financieros-debido-a-fraude-o-error>

# CAPÍTULO 7

*ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD  
COMPETITIVA QUE TIENEN LAS  
EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE  
LA PARROQUIA SALINAS DE  
GUARANDA. ECUADOR*

*Bernardo Adrián Zambrano Velasco  
Mario Miranda Guatumillo  
Mg. Teresa de Jesús Meza Clark*

# ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA QUE TIENEN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE LA PARROQUIA SALINAS DE GUARANDA, ECUADOR

*Bernardo Zambrano Velasco*

bernardo.zambranov@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

*Mario Miranda Guatumilla*

mario.mirandag@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

*Mg. Teresa Meza Clark*

teresa.mezacl@ug.edu.ec

Universidad de Guayaquil

## Resumen

La Corporación Gruppo Salinas está ubicada en la parroquia Salinas del cantón Guaranda, provincia de Bolívar. El objetivo de esta investigación fue analizar la participación en el mercado y la competencia de las principales empresas comercializadoras, considerando que pertenecen a una economía popular y solidaria. La metodología aplicada en el estudio fue de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, el diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta; este instrumento contó con 9 preguntas de respuestas múltiples y 1 cerrada. El levantamiento de los datos fue realizado el 16 de enero del 2020 y para su procesamiento se utilizó el paquete Microsoft office Excel 2016. Además, para el análisis de los datos, se usó el modelo de competitividad de los autores Echeverri P., Tovar J. y Guevara L. (2018), considerando también las teorías de Jiménez M. y Porter M. Los resultados se obtuvieron a través de la medición y la ponderación sobre 10 puntos de las preguntas realizadas; evidenciándose así que, el factor de participación en el mercado está mejor desarrollado que el factor competencia. No obstante, ambos factores deben ser potenciados si se desea obtener una mejora competitiva eficiente.

**Palabras Clave:** competitividad, participación en el mercado, competencia, empresas sociales, estrategias

## Abstract

The Gruppo Salinas Corporation is located in the Salinas parish in the Guaranda canton, Bolívar province. The objective of this research was to analyze the market share and competition of the main trading companies, considering that they belong to a popular and solidarity economy. The methodology applied in the study was quantitative in approach, with a descriptive scope, the research design was non-experimental, descriptive cross-sectional. The data collection technique was the survey; This instrument had 9 questions with multiple answers and 1 closed. The data collection was carried out on January 16, 2020 and the Microsoft office Excel 2016 package was used for its processing. In addition, for the analysis of the data, the authors' competitiveness model Echeverri P., Tovar J was used. . and Guevara L. (2018), also considering the theories of Jiménez M. and Porter M. The results were obtained by measuring and weighing 10 points of the questions asked; thus showing that the market participation factor is better developed than the competition factor. However, both factors must be strengthened if an efficient competitive improvement is to be obtained.

**Key words:** competitiveness, market share, competition, social enterprises, strategies

## Introducción

La parroquia Salinas se encuentra ubicada en el cantón Guaranda de la provincia de Bolívar, fue creada el 29 de mayo de 1.861, cuenta con una población de 7.262 habitantes y con una extensión territorial de 46.530 hectáreas. El nombre como tal de la parroquia Salinas, surge por la existencia de minas de sal, la cuales tienen su estadía en los terrenos cercanos de la cabecera parroquial. Para el año de 1.970, con la llegada de la operación Mato Grosso dirigidas por los padres Alberto Penerati y Antonio Polo, se dio paso al gran proceso de desarrollo comunitario en la localidad, la cual iba a ser continuada por la Misión Salesiana y por voluntarios quienes planifican un nuevo modelo de desarrollo, tomando en cuenta las ideas locales y los niveles de organización comunitaria, dando como resultado un fortalecimiento en las áreas de producción y comercialización de la parroquia (GAD Salinas, 2015).

Dentro de dicha parroquia, se desenvuelve la corporación Gruppo Salinas, un conjunto de empresas sociales dedicadas a varias actividades de servicios, así como a la producción y comercialización de productos transformados. Estas empresas que están amparadas por la ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero

Popular y Solidario tienen como finalidad el desarrollo económico, social y cultural de los involucrados; es decir, tanto de los que conforman la corporación Gruppo Salinas como los que habitan dentro de la parroquia Salinas.

Los miembros de la Corporación de desarrollo comunitario "Gruppo Salinas" son: FUNORSAL (Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas); FFSS (Fundación Familia Salesiana Salinas); FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas); COACSAL (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Salinas Ltda."); TEXSAL (Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texsal Salinas); PRODUCOOP (Cooperativa de Producción Agropecuaria "El Salinerito") (Gruppo Salinas, 2016, pp. 5-6)

Así mismo, se observa como una organización ha apoyado de gran manera al desenvolvimiento competitivo de este sector, aprovechando los recursos naturales que concede el mismo y otorgándole un valor agregado para su comercialización. Por tal motivo, es importante analizar la situación actual competitiva de las empresas comercializadoras, para que esto sirva como guía para la generación de estrategias que ayuden a la constante superación frente a los problemas tanto internos como del entorno.

En base a lo relacionado anteriormente, el presente estudio tiene como objetivo principal el análisis de dos factores competitivos, como lo es la participación en el mercado frente al factor de la competencia, ambos factores son indicadores en base al análisis externo competitivo, que permiten tener una percepción clara del entorno en que se desarrollan estas empresas. Así también, se comparará ambos factores para conocer cual está mejor posicionado en las empresas sociales.

## **Importancia del problema**

En relación con lo expuesto en la introducción, se puede observar como un emprendimiento comunitario se ha desarrollado de una buena manera y ha provocado un impacto social positivo. Así mismo, se aprecia el interés que tiene la corporación por crecer y evolucionar, siguiendo adelante con su visión y misión, por lo que es muy importante en todo proceso evolutivo, primero analizar el panorama competitivo en que se desenvuelve la corporación, y una vez conseguida la idea sobre la realidad en la que se desarrolla la organización, se puede analizar y aplicar estrategias de una forma eficaz y eficiente. De igual manera, es relevante conocer que factor está mejor posicionado y cuál presenta falencias, para de esta manera saber

qué tipo de estrategias las empresas deben desarrollar para potenciar sus capacidades en base a la información obtenida.

## Desarrollo

### Competitividad

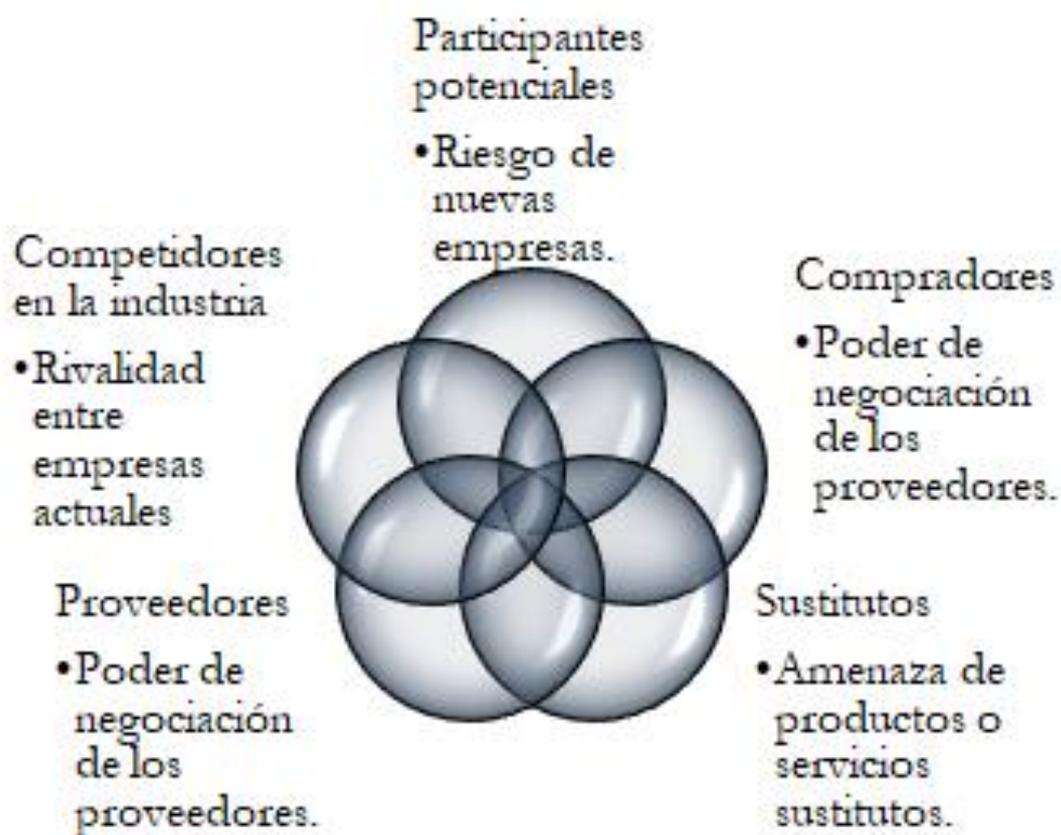
La competitividad es un término que ha estado presente en los últimos años en países, empresas y en la sociedad. El ser competitivos no es un ideal que se llega de la noche a la mañana, por el contrario, es la suma de conocer de manera continua las capacidades que permitan diferenciarnos de otros, producir y ofrecer productos o servicios de calidad en que seamos buenos, y, por último, llegar a satisfacer las necesidades y los deseos de los demandantes.

La competitividad es un factor decisivo en el éxito de una empresa, “también determina las labores que ayudan a su desempeño como las innovaciones, una cultura cohesiva, o una adecuada implementación” (Porter, 1987, p.1). Así mismo, Porter (1987) afirma que “la estrategia colabora en la búsqueda de una posición propicia dentro de la industria, el cual es el entorno dónde se desenvuelve la competencia. Su objetivo es conseguir que la empresa llegue a una posición rentable y sustentable tomando en consideración las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (p.1).

El autor menciona dos aspectos relevantes para la competitividad: las fuerzas que están en el mercado (también conocidas como las 5 fuerzas de Porter) y la implementación de estrategias para lograr una posición ideal en la industria.

### Las 5 fuerzas de Michael Porter

En la figura 1 se detalla que dentro de un mercado o una industria existen elementos que impulsan a las empresas a ser más competitivas frente a otras. La importancia de tomar en cuenta cada fuerza, radica en que las empresas puedan tomar ventaja en el mercado, poniendo en marcha estrategias que permitan el alcance de los objetivos; así mismo “las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias” (Porter, 2008, p. 21).



**Figura 1.**

Las 5 fuerzas de Michael Porter.

**Fuente:** Adaptado de "Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", por M. Porter, 2008, p. 20.

Cada una de las fuerzas de Porter tendrá un estudio y análisis distinto, sin embargo, toda la información obtenida y su posterior análisis, deberán estar entrelazadas con la finalidad de formular e implementar las estrategias necesarias. En la figura 2 se muestra en que consiste cada fuerza.

### Riesgo de nuevas empresas

Las nuevas empresas en una industria pueden ofrecer más capacidad y el deseo de tener una participación en el mercado y grandes recursos. Esto hace que se minimicen los precios o una alza en los costos de las organizaciones ya establecidas.

### Rivalidad entre empresas actuales

El desafío entre los competidores es una forma para obtener una posición en el mercado, esto gracias a una guerra de precios, fuerte inversión en publicidad, el ingreso de nuevos bienes y servicios, entre otros.

### Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los bienes y servicios sustitutos logran limitar los beneficios de los bienes y servicios ya establecidos en una industria. Estos sustitutos logran establecer un precio que puede ser adquirido fácilmente.

### Poder de negociación de los compradores

Los clientes o consumidores hacen su intervención en la industria cuando tienen la posibilidad y obligan a las empresas a bajar los precios, que ofrezcan mejores bienes y servicios de calidad, entre otros.

### Poder de negociación con los proveedores

El proveedor está en la capacidad de alzar los precios de los insumos o materiales, o que los bienes o servicios ofrecidos sean de menos calidad; esto con el objetivo de que las empresas disminuyan su rentabilidad en el mercado, siendo difícil recuperarlo con sus precios de venta.

### **Figura 2.**

Descripción de las 5 fuerzas de Michael Porter

**Fuente:** Adaptado de "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", por M. Porter, 2008, pp. 22-43.

## **Medición de la competitividad**

La competitividad como tal es amplia y su medición puede resultar desde un punto subjetivo u objetivo. Existen varios modelos o matrices, las cuales dan una idea de que aspectos se deben tomar en cuenta para determinar si una empresa es o no competitiva en su industria. La metodología de competitividad basada en autores como Michael Porter e incluso por M. Jiménez (2006), es propuesta por Echeverri, Tovar y Guevara (2018) en donde plantea los siguientes factores "Capital humano,

Logística, Responsabilidad social, Competencia, Financiero, Comercial, Participación en el mercado, Tecnología e información y Procesos de calidad” (p. 50). En la tabla 1 se detalla las variables de cada factor.

**Tabla 1.**  
Modelo de factores y variables para medir la competitividad

Factores	Variables	Puntaje
1. Capital Humano	Capacitación - Evaluación de desempeño - Incentivos - Liderazgo - Trabajo en equipo - Rotación de talento humano - Servicio al cliente - Estructura organizacional.	15
2. Logística	Procesamiento de pedidos - Planeación de inventarios - Transporte y distribución - Suministros (compra y factura) - Almacenamiento - Canales de comercialización.	10
3. Responsabilidad Social	Productos socialmente responsables - Productos medioambientales responsables - Generación de empleo - Buen gobierno.	10
4. Competencia	Rivalidad entre competidores - La amenaza de entrada de nuevos competidores - La amenaza de productos o servicios sustitutos - Benchmarking - Competitividad a nivel nacional.	10
5. Financiero	Liquidez - Rentabilidad del activo - Endeudamiento - Cumplimiento de obligaciones - Flujo de caja.	0-1
6. Comercial	Promoción de la marca - Alianzas estratégicas - Publicidad - Engagement - Mercados potenciales - Valor estratégico - Creatividad en diseño.	20
7. Participación en el mercado	Tipo de mercado en el que opera - Experiencia en el mercado - Tipo de producto - Poder de negociación de los proveedores.	10
8. Tecnología e innovación	Patentes - Innovación tecnológica - Obsolescencia de la tecnología usada - Aceptabilidad y acceso a nuevas tecnologías - Relación de la tecnología (calidad) con la satisfacción del cliente - Tipo de redes sociales utilizadas - Conocimiento tecnológico a nivel nacional - Telecomunicaciones y globalización de la información - Evolución tecnológica de los procesos - Nivel tecnológico de la empresa - Planeación estratégica de la inversión en tecnología - Existencia en redes de comunicación.	15
9. Procesos de Calidad	Aseguramiento de calidad - Importancia del sistema de calidad - Conocimiento de los directivos en el aseguramiento de la calidad - Conocimiento de los trabajadores en el aseguramiento de la calidad - Cultura organizacional respecto a calidad y productividad - Control de calidad	10

**Fuente:** Adaptado de “Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango Guevara S.A.S.”, por P. Echeverri, J. Tovar & L. Guevara, 2018, p. 50.

## Metodología

El enfoque del presente estudio es cuantitativo, dado que los datos recopilados son medidos numéricamente. La metodología usada fue la descriptiva, con un diseño no experimental transversal, como técnica de recopilación de datos se usó la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario de 9 preguntas de respuestas múltiples y 1 cerrada. La fecha del levantamiento de los datos fue el 16 de enero del 2020 y, para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete Microsoft office Excel 2016. Se determinó como población a las empresas comercializadoras de la corporación Gruppo Salinas, y como muestra, mediante el muestro no probabilístico por conveniencia se escogió a 100 trabajadores de las empresas Produccop, Fábrica de Confites y Furnosal.

En cuanto a la elección del objeto de estudio, se escogió a las tres principales unidades de negocio que son productoras y comercializadoras dentro de la corporación Gruppo Salinas, las cuales fueron mencionadas en el párrafo anterior, puesto a que estas empresas son la columna vertebral de la organización.; y dado que también es más factible medir a este tipo de empresas sobre las de que ofrecen un servicio, las cuales también están inmersas dentro de la corporación como tal. De igual manera, el criterio que fue utilizado para la selección de los trabajadores a quienes se les realizaron las respectivas encuestas, fue a que las preguntas estaban dirigidas por área, las cuales son: gerencial, administrativa, ventas y operativa, y dichas preguntas se las realizaba al personal que estaba disponible en el momento en que se realizó el levantamiento de la información.

Además, según el modelo expuesto por Echeverri, Tovar, & Guevara (2018), el cual es un modelo que mide la competitividad empresarial, se escogió 2 factores del modelo para el análisis del presente estudio, los cuales son la Participación en el Mercado y la Competencia, estos cuentan con una ponderación de 10 puntos cada uno y un total de 10 preguntas dividida en 9 variables. Es decir, el análisis de los datos será realizado por cada factor, y se presentará el puntaje obtenido por cada empresa. No obstante, para la realización de la comparación entre los factores se tomará el puntaje promedio de las tres empresas, de esta manera se tendrán un panorama más completo sobre el contraste de dichos factores.

## Resultados

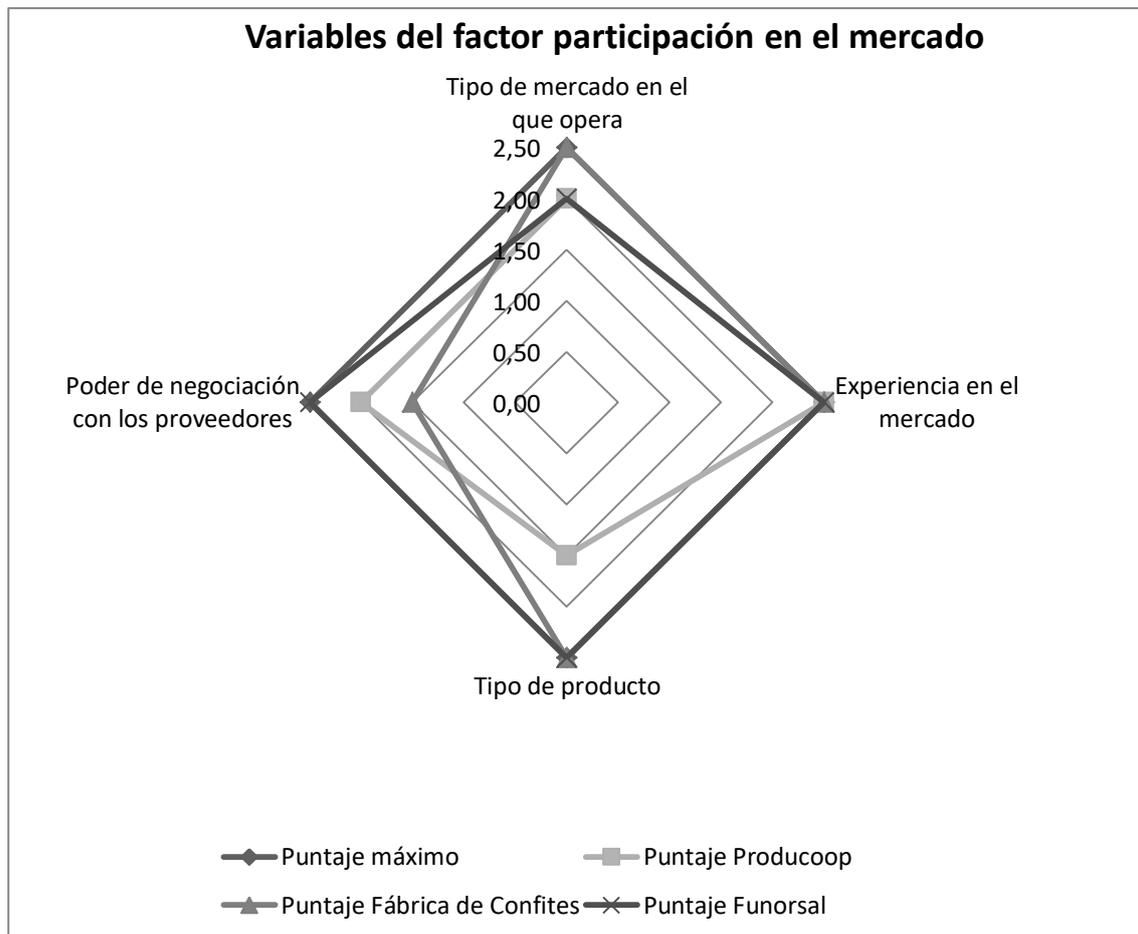
La recolección de los datos y su respectiva tabulación dio como resultado lo siguiente: La participación en el mercado de la empresa Producoop aporta a la competitividad con 8 puntos, Fábrica de confites aporta con 9 puntos y Funorsal con 9,5 puntos, teniendo 10 puntos como base. Esto da unos 8,83 puntos en promedio de aportación a la competitividad de la Corporación Gruppo Salinas entre las tres empresas. En la tabla 2, se demuestra las variables de la participación de mercado que ofrecen competitividad dentro de las empresas. Las variables que incidieron en la disminución en la competitividad fueron: el tipo de mercado en el que opera las empresas, el tipo de producto que ofrecen y poder de negociación con los proveedores. Así mismo, en la figura 3, se aprecia de mejor manera la comparación entre las empresas con respecto a los puntajes de cada una de las variables.

**Tabla 2.**

Puntajes de las variables participación en el mercado de las empresas

VARIABLES DEL FACTOR PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE PRODUCCOOP	PUNTAJE FÁBRICA DE CONFITES	PUNTAJE FUNORSAL
Tipo de mercado en el que opera	2,50	2,00*	2,50	2,00*
Experiencia en el mercado	2,50	2,50	2,50	2,50
Tipo de producto	2,50	1,50*	2,50	2,50
Poder de negociación con los proveedores	2,50	2,00*	1,50*	2,50
<b>Total</b>	<b>10,00</b>	<b>8,00</b>	<b>9,00</b>	<b>9,50</b>

**Fuente:** Zambrano Velasco Bernardo, Miranda Guatumillo Mario, Meza Clark Teresa, Ecuador, 2020.



**Figura 3.**

Comparación de las variables de participación en el mercado entre las empresas

**Fuente:** Zambrano Velasco Bernardo, Miranda Guatumillo Mario, Meza Clark Teresa, Ecuador, 2020.

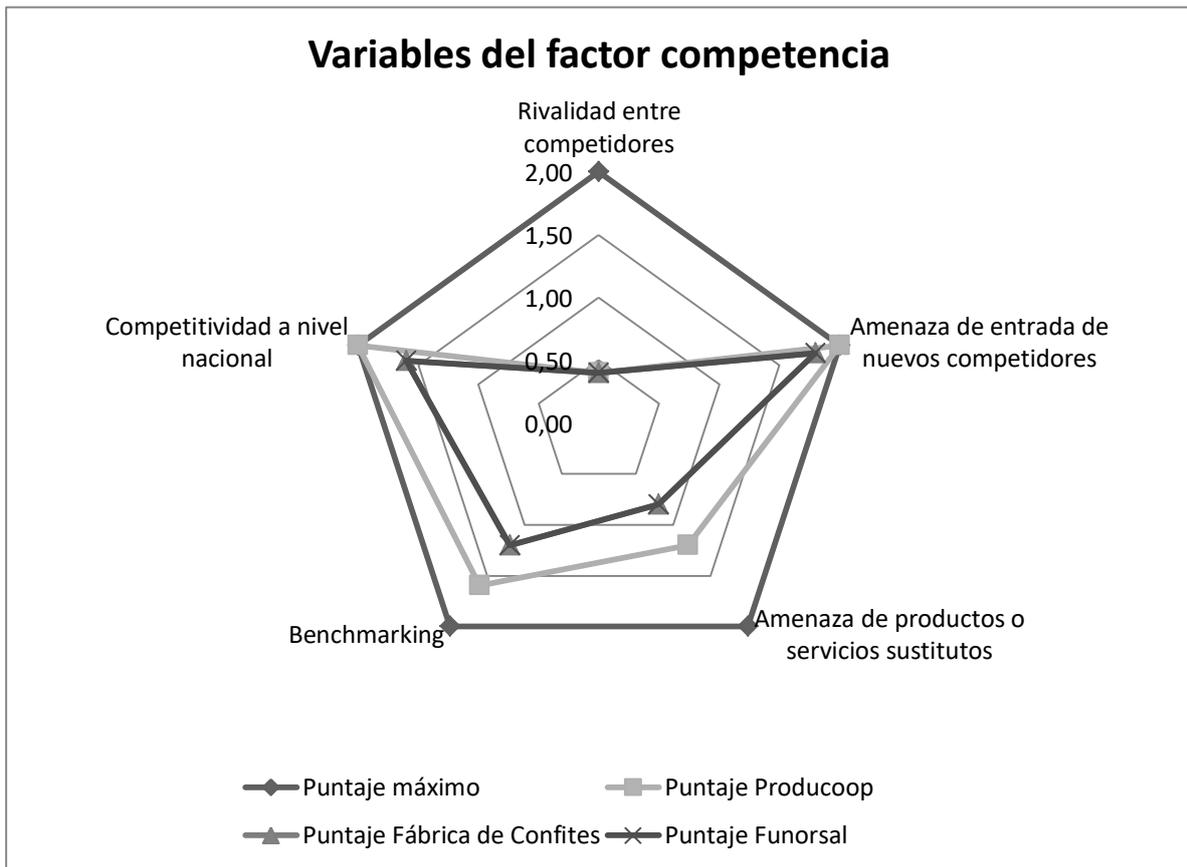
Por su parte, en el factor competencia de Producoop aporta a la competitividad con 7,20 puntos, Fábrica de confites aporta con 5,80 puntos y Funorsal de 5,80 puntos en base a los 10 puntos. Con ello, el aporte de competitividad del factor competencia por parte de las tres empresas a la Corporación es en promedio de 6,27 puntos. En este caso, las variables rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y el benchmarking, tuvieron una mayor incidencia en la baja competitiva de las empresas. Esto se puede ver reflejado en los valores de la tabla 3 y su comparación en la figura 4.

**Tabla 3.**

Puntajes de las variables competencia de las empresas

VARIABLES DEL FACTOR COMPETENCIA	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE PRODUCCOOP	PUNTAJE FÁBRICA DE CONFITES	PUNTAJE FUNORSAL
Rivalidad entre competidores	2,00	0,40*	0,40*	0,40*
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2,00	2,00	1,80	1,80
Amenaza de productos o servicios sustitutos	2,00	1,20*	0,80*	0,80*
Benchmarking	2,00	1,60	1,20*	1,20*
Competitividad a nivel nacional	2,00	2,00	1,60	1,60
<b>Total</b>	<b>10,00</b>	<b>7,20</b>	<b>5,80</b>	<b>5,80</b>

**Fuente:** Zambrano Velasco Bernardo, Miranda Guatumillo Mario, Meza Clark Teresa, Ecuador, 2020.



**Figura 4.**

Comparación de las variables competencia entre las empresas

**Fuente:** Zambrano Velasco Bernardo, Miranda Guatumillo Mario, Meza Clark Teresa, Ecuador, 2020.

Es importante mencionar que, para un mejor entendimiento de los valores, se asignó con el asterisco (\*) aquellos puntajes que están bajos o alejados al puntaje máximo requerido, mientras que los valores sin el asterisco representan puntajes altos o cercanos al puntaje máximo requerido.

## **Discusión**

En síntesis, se observa que estas empresas sociales han sido un impulso socioeconómico muy importante dentro de la localidad en la que se desarrollan, y que para que esto siga sucediendo es importante que estas sigan evolucionando y superándose a sí mismas. Según los resultados expuestos, es muy importante que estas empresas tomen muy en cuenta el factor de la competencia, ya que este, en contraste con la Participación en el Mercado, no está muy bien desarrollado. No obstante, tampoco es bueno confiarse, por lo que debería también tener en cuenta este último factor con el fin de conseguir el máximo puntaje y garantizar el desarrollado de todos los involucrados.

## **Conclusiones**

Los factores analizados se desarrollan directamente dentro del entorno del mercado, con base al análisis de los factores internos que hacen frente a dicho entorno. Estos dos factores son una porción del modelo propuesto por Echeverri, Tovar y Guevara (2018), siendo factores exógenos de bastante incidencia dentro de la competitividad. Cómo se puede analizar en los resultados arrojados por el presente estudio, la Participación en el mercado está por encima de 2,57 puntos en relación al factor de Competencia, esto se da porque dentro del primer factor hay variables que las empresas sociales han venido desarrollando a lo largo de los años, como la cantidad de categorías de productos que esta oferta, el poder de negociación con los proveedores que, en la mayoría de las veces, está en términos de ganar y ganar, habiendo además una empresa que se desempeña en el mercado internacional. De igual modo, al tener más de 11 años en el mercado, le brinda un cúmulo de experiencia que puede ser usada a su favor.

En cuanto al factor competencia, existen variables que la empresa no ha fortalecido a pesar de la experiencia y el desarrollo que ha tenido, por ejemplo, aún no han potenciado sus productos para que estos sean mayormente preferidos sobre los sustitutos. Al contar con una gran cantidad de competidores, hace que el riesgo de la empresa por quedarse atrás sea mayor, por lo que debe estar en constante

mejora de sus productos y servicios. Es importante que también, en base al benchmarking, se realicen comparaciones estratégicas de empresa exitosas dentro del mismo mercado, obteniendo una guía metodológica hacia el éxito competitivo. Estos factores son los que impiden que estas empresas sociales no desarrollen bien su competencia, y sea una debilidad que requiere una reestructuración interna sobre el análisis expuesto del mercado.

## Referencias

- Echeverri, P., Tovar, J., & Guevara, L. (2018). *Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango Guevara S.A.S.* Universidad Libre Seccional Pereira, Semillero de investigación y desarrollo de ingeniería, Pereira. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17249/DISE%C3%91O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20COMPETITIVIDAD%20EMPRESARIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- GAD Salinas. (2015). *Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural salinas.* Guaranda. Recuperado de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdiagnostico/0260012690001\\_PDyOT%20GAD%20SALINAS%20DIAGNOSTICO\\_07-09-2015\\_10-54-20.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0260012690001_PDyOT%20GAD%20SALINAS%20DIAGNOSTICO_07-09-2015_10-54-20.pdf)
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Revista Umbral Científico* (9), 115-125. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Editorial Patria. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=competitividad+michael+porter&ots=mwxxh8W3eA&sig=SsbFELWvgjL4hIYqKja6vj2UY#v=onepage&q=competitividad%20michael%20porter&f=false>
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* México, México: Editorial Patria. Recuperado de [http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva\\_Michael\\_porter.pdf](http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf)

# CAPÍTULO 8

*ESTRATEGIAS DE MARKETING  
APLICADAS AL PROCESO DE  
PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES EN  
LAS PYMES DE CUENCA*

*PhD. Daniel Claudio Perazzo Logioia  
MSc. Irina Naranjo Bert*

# ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICADAS AL PROCESO DE PRÁCTICAS PRE-PROFESIONALES EN LAS PYMES DE CUENCA

*PdD. Daniel Claudio Perazzo Lojioia*

vicerectoradoits@sudamericano.edu.ec  
Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano

*MSc. Irina Naranjo Bert*

vinculacionits@sudamericano.edu.ec  
Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano

## Resumen

La experiencia de las prácticas pre-profesionales en la carrera de Marketing, constituye el principal escenario de exploración en niveles de exigencia laboral y profesional, donde se demuestran las competencias en desarrollo, las aptitudes y valores en el contexto real de trabajo, pero también las debilidades, necesidades y exigencias del futuro tecnólogo. Es por ello que el objetivo de la investigación se centró en la medición del impacto de las prácticas pre-profesionales con aquellas empresas que se tienen convenios firmados tanto marco como específico. Se aplicó un cuestionario de opinión a 22 Pymes de la ciudad de Cuenca y a 263 alumnos de la Institución, de los cuales 55 correspondían a la Carrera de Marketing. Es una investigación descriptiva y exploratoria, haciendo uso de técnicas e instrumentos de recolección de información, apoyada en el uso de técnicas de registro de campo, análisis de contenido y la sistematización de experiencias, con la finalidad de presentar estrategias de consolidación del perfil de egreso del tecnólogo en Marketing, y con ello fortalecer las PyMES en donde se insertarán los futuros graduados. Se arriba a la importancia que tiene el Marketing de Contenido para generar mayores recursos en la creación de los contenidos.

**Palabras clave:** marketing, Pyme, prácticas pre-profesionales, estrategias, currículo

## Abstract

The experience of pre-professional internships in the Marketing career constitutes the main scenario of exploration at levels of work and professional demand, where the competencies in development, the aptitudes and values in the real context of work are demonstrated, but also the weaknesses, needs and demands of the future

technologist. That is why the objective of the research focused on measuring the impact of pre-professional practices with those companies that have signed framework and specific agreements. An opinion questionnaire was applied to 22 SMEs in the city of Cuenca and to 263 students of the Institution, of whom 55 corresponded to the Marketing Degree. It is a descriptive and exploratory research, using techniques and instruments for collecting information, supported by the use of field registration techniques, content analysis and the systematization of experiences, in order to present strategies for consolidation of the graduate profile Marketing Technologist, and thereby strengthen the SMEs where future graduates will be inserted. Get to the importance of Content Marketing to generate more resources in the creation of content.

**Key words:** marketing, SMEs, pre-professional practices, strategies, curriculum.

## Introducción

En la actualidad, los negocios están llamados a la necesidad de enfocarse en brindar una oferta de valor al mercado al que se dirigen, en este sentido, las instituciones educativas, y entre ellos los institutos tecnológicos, no están exentos de requerir dicho enfoque y ello se evidencia en cuestiones tales como la caída de la matrícula y la baja retención estudiantil. La mayoría de los administradores de estas instituciones, sobre todo privadas, reconocen que su oferta de enseñanza debe ser, por lo menos, novedosa y diferente si desea permanecer a lo largo del tiempo. El Marketing permite a dichas organizaciones concentrarse con una visión estratégica, en lograr los objetivos a corto, mediano y largo plazo, en un entorno cada vez más competitivo, donde se hace más evidente la necesidad de enfocarse en lo que el cliente quiere o demanda. "El marketing o mercadotecnia educativa se ha venido aplicando tímida y gradualmente en nuestro medio, principalmente en el grupo de instituciones educativas privadas, del nivel básico y universitario". (Zapata, 2007, p. 9)

Una estrategia bien implementada de Marketing Educativo, propicia según (Rodríguez, 2016) lo siguiente:

- 1) Posicionamiento,
- 2) Comunicación efectiva,
- 3) Clientes más felices,
- 4) Productos (Programas Educativos) envidiables.

La empatía con los clientes y las relaciones que se establezcan en conjunto con todos los miembros de la comunidad educativa, son la clave del éxito en el servicio que deseamos brindar.

Dentro del Marketing de los Servicios, se han ido desarrollando teorías acerca del Marketing Educativo. En esencia, este promueve que cada decisión de marketing en una organización de enseñanza se oriente, no sólo hacia servicios de enseñanza con elevada calidad, sino que los mismos estén en consonancia con la demanda del entorno actual.

De esta forma, cada decisión repercutirá invariablemente en estudiantes, docentes y comunidad educativa en general. Es por ello, que dirigir con un enfoque de Marketing, puede guiar de forma estratégica a la organización y hacer coincidir su oferta con la demanda que existe, teniendo en cuenta además, que otras organizaciones del entorno persiguen el mismo objetivo; no sólo dar una enseñanza de calidad, sino además ganar en matrícula, facturar ingresos superiores, y retener mayor cantidad de estudiantes, por ende, el Marketing también aporta herramientas para lograr una ventaja competitiva en este escenario.

Es por ello que el objetivo de la investigación que se presenta, se centró en la medición del impacto de las prácticas pre-profesionales del Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano de la ciudad de Cuenca, con aquellas empresas con las que se tienen convenios firmados, tanto marco como específico. Se aplicó un cuestionario de opinión a 22 Pymes de la ciudad de Cuenca. Es una investigación descriptiva y exploratoria, en donde se hace uso de técnicas e instrumentos de recolección de información, apoyada en técnicas de registro de campo, análisis de contenido y en la sistematización de experiencias, con la finalidad de presentar estrategias de consolidación del perfil de egreso del tecnólogo en Marketing, y con ello fortalecer las PyMES en donde se insertarán los futuros graduados de la institución.

## **Importancia del Problema**

Según (Thompson, 2006) "...los servicios tienen características muy particulares y complejas a la hora de venderlos, tales como la intangibilidad, la inseparabilidad, heterogeneidad y la caducidad". Los servicios de las organizaciones de tipo educativas, tienen estas mismas características; un servicio educativo es intangible, por cuanto se basa en los conocimientos que se imparten o se ofrecen, es

inseparable, depende de las acciones del docente y de su estudiante, es heterogéneo; es muy complejo a la hora de estandarizar, si bien existen contenidos curriculares que hay que tener en cuenta, la enseñanza va más allá de una metodología o modelo, pues el profesor es el actor principal en el proceso, y por último la caducidad, la enseñanza no se puede almacenar, de hecho, la no permanencia de estudiantes, o la matrícula incompleta provoca una pérdida irreparable en ese período, sea una institución privada o pública.

No obstante, es válido tener en cuenta, que, si bien el Marketing puede ser una solución ante los problemas de estas organizaciones, hay que considerar la visión humanista que conlleva una organización de este tipo, por lo que, sin dejar a un lado su misión de potenciar el crecimiento y desarrollo de las personas, es imprescindible jugar con las leyes del mercado en el mundo competitivo actual. De esta forma, aspectos como la imagen corporativa y la definición de su pensamiento estratégico, resultan importantes para su buen desarrollo. Es fundamental reconocer “las oportunidades de crecer a lo largo de la experiencia, saber que existen otros emprendedores que tienen grandes ideas, pero que no saben por dónde comenzar” (González, 2019) Por otra parte (Zapata, 2007, p. 18) afirma que la ubicación de la institución educativa “se constituye en una decisión crucial, consideraciones de seguridad, entorno ambiental, cercanía a viviendas y lugares de trabajo, facilidad de transporte y acceso, lugares de estacionamiento, instalaciones de laboratorios, aulas, deben adaptarse a las necesidades y expectativas del mercado meta”.

El Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano de la ciudad de Cuenca, en Ecuador, es una institución de educación superior, que brinda cinco carreras tecnológicas y que cuenta con 829 alumnos matriculados en el ciclo septiembre 2018-febrero 2019 (cuando se lleva a cabo la investigación) con carreras tales como: Diseño Gráfico, Gastronomía, Turismo, Desarrollo de Software y Marketing. Su visión es “Propiciar la educación de tecnólogos con la mejor formación académica en la Zona 6, a través de la profundización y ampliación de la oferta educativa bajo modalidad dual, contribuyendo al fortalecimiento de la calidad profesional y por tanto al mejoramiento continuo de las organizaciones tecnológicas en el Ecuador”. Para el desarrollo de su misión y visión, el Instituto ha diseñado lineamientos estratégicos claves, los cuales se reflejan en su Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) 2019-2024, en vistas a lograr la articulación efectiva entre docencia, investigación y vinculación, y con ello ofertar una enseñanza de alto valor y calidad educativa.

Para lograr su misión y visión, es necesario considerar una dirección que fomente un enfoque de Marketing, no solo desde el nivel gerencial, sino además desde los mandos intermedios, hasta el involucramiento de la totalidad del personal docente. El estudiante, es el principal cliente, siendo responsabilidad del Instituto no sólo atenderlo durante todo su proceso formativo, sino también, guiarlo a efectos de garantizar su inserción al mundo laboral, con las capacidades y habilidades necesarias que demanda el entorno empresarial actual.

En este sentido, una de las líneas estratégicas definidas por la institución, es la vinculación efectiva entre el instituto y la comunidad, en aras del fortalecimiento de la formación profesional y personal de los estudiantes del Instituto, para ello, juega un rol clave, su tránsito durante el periodo de Prácticas Pre-Profesionales.

El proceso de Prácticas Pre-Profesionales es un espacio que provee de oportunidades al estudiante, pues le permite ganar en experiencia y enfrentarse a la realidad laboral, más allá de la teoría, pero igualmente, la empresa identifica posibles candidatos para la contratación futura, con objeto de reconocer aquellos aspectos en los que la academia deberá reajustar sus planes y programas de estudio. Esta interrelación posibilita, además, que el Instituto tenga la oportunidad de identificar las demandas del entorno, con el objetivo de diseñar nuevos currículos para el pregrado y propiciar la formación continua, con objeto de fortalecer las necesidades de las empresas, fomentando un tecnólogo mejor preparado.

Dentro del proceso docente, su componente práctico se desarrolla en las instituciones comunitarias, a partir de convenios que responden a las demandas de sus servicios, lo que trasciende lo exclusivamente cognitivo y se proyecta hacia la formación por competencias humanas y profesionales en un modelo profesional “que integra conocimientos, habilidades, motivaciones, emociones, valores y actitudes orientados a lograr una preparación coherente con los preceptos de la matriz productiva del país”. (Naranjo y Perazzo, 2020, p. 22)

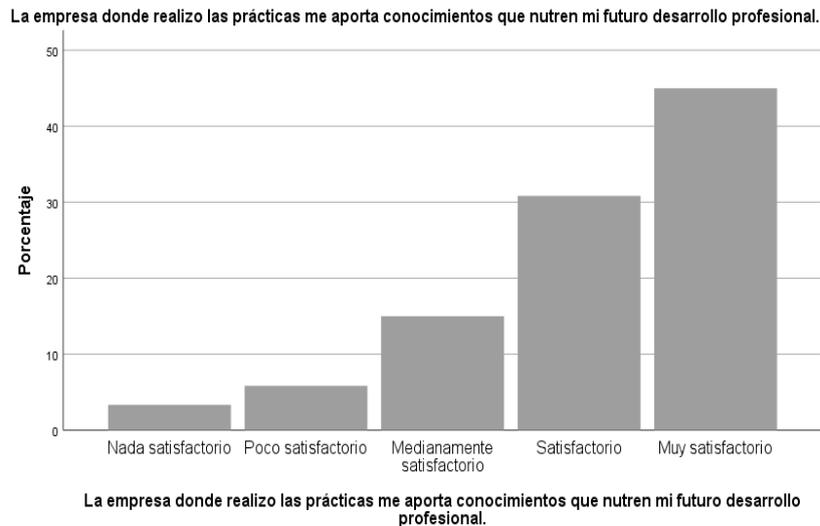
El proceso de prácticas se gestiona desde la Coordinación de Vinculación y Prácticas Pre-Profesionales, bajo la supervisión del Vicerrectorado. La coordinación tiene la misión de responsabilizarse de las Prácticas Pre- Profesionales de los alumnos de las cinco carreras que se ofertan, considerando la Vinculación con los Sectores Social y Productivo, así como la Vinculación con la Comunidad y la Responsabilidad Social. El trabajo de esta coordinación, junto con el de los tutores académicos, que tienen entre sus funciones el seguimiento de los alumnos en cada empresa,

brindando asesoría en los trabajos encomendados por los tutores empresariales, ha contribuido al desarrollo y avance en los procesos de interrelación con organizaciones tanto empresariales como de todo tipo, "...todo ello implica la integración de los aportes desde la teoría a la resolución de problemas, la investigación y a la práctica del saber hacer del futuro tecnólogo". (Naranjo y Perazzo, 2020, p. 24)

La Coordinación de Vinculación y Prácticas Pre-Profesionales, junto con los tutores académicos y los Coordinadores de Carrera, tienen el reto y responsabilidad, de ofrecer al estudiante un espacio adecuado y enriquecedor para "*aprender haciendo*". El actuar con enfoque de Marketing, implica que este equipo de trabajo, atiende con especial interés y esfuerzo, el tránsito del estudiante en su proceso de prácticas. Ello implica un proceso continuo, desde la planificación de la práctica que comienza al inicio del ciclo, hasta la finalización del mismo, el cual enlaza la adopción de nuevas estrategias de trabajo para un mejor desempeño. La empresa que recibe al estudiante, se involucra con el instituto, siendo parte de un proceso de negociación entre ambas partes, con lo cual se establecen los convenios tanto marco como específicos. En dichos convenios, por ejemplo, se acuerdan las condiciones de trabajo, los horarios, quién/es serán sus tutores empresariales, sólo por citar los más importantes. "En su fundamento epistemológico, los tecnólogos insertados en organizaciones empresariales y demás, problematizan sobre las tendencias, retos, situaciones problemáticas y perspectivas desde distintos ángulos: económico, tecnológico y social, mediante la práctica pre-profesional". (Naranjo y Perazzo, 2020, p. 23) Ello permitirá mejorar el vínculo Institución-Empresa-Estudiante, a partir de la diversidad de propuestas académicas que nutran la demanda del mercado laboral y permeen la dinámica empresarial actual.

## **Metodología y Resultados**

Para la elaboración del PEDI 2019-2024, se llevó a cabo un estudio de satisfacción de los estudiantes, donde se evaluó, entre otros aspectos, la situación de las prácticas pre- profesionales. Se encuestaron a 263 estudiantes, de una matrícula en ese momento de 829, siendo estudiantes de Marketing (55). La mayoría de los estudiantes encuestados muestran una alta satisfacción acerca de las empresas en donde realizan sus Prácticas Pre-Profesionales, en nuestro caso la mayoría son las PyMES de Cuenca.



**Fuente:** Autores, 2019

Este estudio arroja un punto de partida, para seguir fortaleciendo y propiciando la interrelación de las funciones sustantivas, para darle al cliente, en este caso el estudiante, una oferta de enseñanza de calidad, acorde con la demanda del mercado laboral actual.

La investigación es de tipo descriptiva y exploratoria, ya que como afirma (Salkind, 1998, p. 11) "se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio". En nuestro caso, las evidencias que se formulan de carácter descriptivo son la aplicación de la encuesta de satisfacción, observación y revisión documental, lo cual lleva a explicar de una manera más profunda el porqué de la satisfacción total, intermedia o nula de los alumnos y empresas que tienen convenios de prácticas pre-profesionales con la institución.

Dentro de las cinco carreras que oferta el Instituto, Marketing y Diseño Gráfico, son de las que más encuentran espacio de inserción de estudiantes en las empresas cuencanas y de la región azuaya.

Más del 50 % de las organizaciones con las que se tiene convenio, reciben o quieren recibir estudiantes de Marketing. En entrevistas realizadas a los representantes empresariales y en aquellos que forman parte del Comité de Vinculación de la institución, han expresado la necesidad de contar con tecnólogos en las empresas. Es por ello, que con objeto de ir mejorando el desempeño de los estudiantes y teniendo en cuenta los enfoques del marketing educativo, de servicios y el digital con la técnica del marketing de contenidos, se realizó un estudio también de tipo exploratorio.

El objetivo es sondear aspectos generales de los procesos de las Prácticas Pre-Profesionales, y sobre todo, conocer que aspectos curriculares se pueden mejorar en las carreras del Instituto, considerando el perfil de egreso en cada una de ellas y en especial en la Carrera de Marketing debido a su alta demanda.

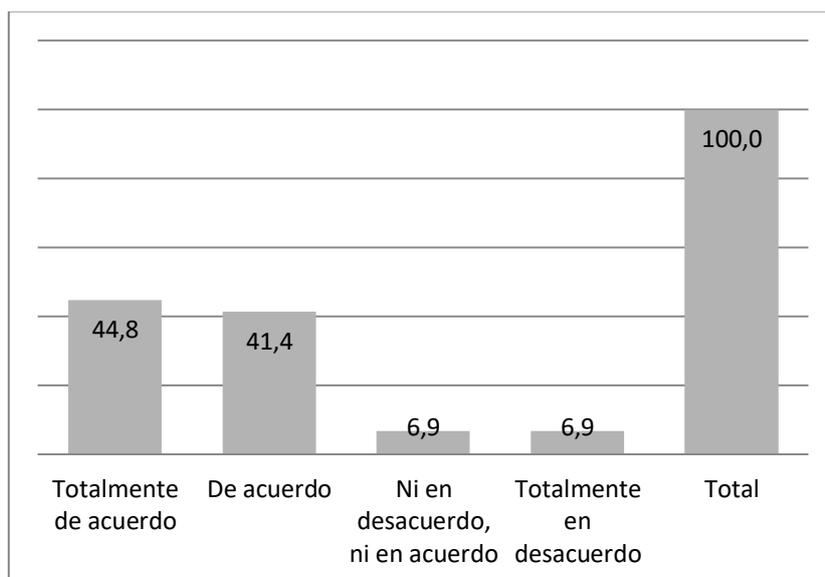
Se encuestaron a 22 organizaciones empresariales, de ellas sólo 6 serían netamente de servicios de marketing, diseño, publicidad y afines, el resto eran organizaciones con otro objeto social, pero 12 de ellas, más de un 50%, tienen insertados estudiantes de Marketing.

Empresas como Mycodemind y Sheraton, tienen estudiantes de varias carreras, otras como Impodirect, Ecuapublicistas o Asotec tienen solo estudiantes de una carrera. Teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas poseen estudiantes de Marketing, las respuestas más destacadas en las mismas son las que se presentan a continuación:

<b>Empresas encuestadas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
MYCODEMIND	2	6,9	6,9
BUCLE	2	6,9	13,8
SHERATON	4	13,8	27,6
PIEDRA DE AGUA	1	3,4	31,0
CIDAP	2	6,9	37,9
ACTUALITY TRAVEL	1	3,4	41,4
MUSEO DE LAS CONCEPTAS	1	3,4	44,8
MUSEO DE LA GASTRONOMIA CUENCANA	2	6,9	51,7
COMPRAS EC	1	3,4	55,2
U. CATOLICA CUENCA	1	3,4	58,6
ASOTEC	1	3,4	62,1
KUNO ESTUDIO	1	3,4	65,5
PUBLIX	1	3,4	69,0
SERVICABLE	1	3,4	72,4
COORDINACION ZONAL 6	1	3,4	75,9
APC TECNOLOGIA	1	3,4	79,3
AHRTEC	1	3,4	82,8
LA ENFRIJOLADA RESTAURANTE	1	3,4	86,2
ECUAPUBLICISTAS	1	3,4	89,7
IMPODIRECT	1	3,4	93,1
WARMIKUNA RESTAURANT	1	3,4	96,6
MANSO DO FOGO RESTAURANT	1	3,4	100,0
<b>Total de encuestadas: 22</b>	<b>29</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** Autores, 2019

Uno de los objetivos del cuestionario, fue evaluar si la relación entre la oferta educativa del Instituto y la demanda del entorno eran congruentes, para ello se preguntó si las habilidades y conocimientos adquiridos por los estudiantes en la carrera tienen una aplicación práctica, la mayoría de las respuestas se encuentran entre totalmente de acuerdo (44.8%) y de acuerdo (41.4%).



**Fuente:** Autores, 2019

Al analizar las respuestas de las empresas que tienen estudiantes de Marketing, el 99% evidencia en sus respuestas, que están de acuerdo en que los conocimientos que adquieren los estudiantes están acordes a las necesidades del entorno laboral.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo, ni totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Estudiantes de Marketing insertados en la empresa	SI	3	8	0	1	12
	NO	10	4	2	1	17
<b>Total</b>		13	12	2	2	29

**Fuente:** Autores, 2019

Cuando se pregunta si estos mismos conocimientos están acordes a las necesidades de la organización, las respuestas son más dispersas. El 75% expresa

estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en esta afirmación, y el 25% restante, expresan una posición intermedia o en desacuerdo.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo, ni totalmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Estudiantes de Marketing insertados en la empresa	SI	3	6	2	1	12
	NO	10	6	0	0	16
<b>Total</b>		13	12	2	1	28

**Fuente:** Autores, 2019

Para profundizar un poco más en estas respuestas, recopilamos la información suministrada en las preguntas abiertas, donde se pedía que sugirieran en qué sentido se podría mejorar la oferta de enseñanza. Las respuestas más relevantes de las empresas fueron las siguientes:

- Mejorar el programa de inglés.
- Incorporar más herramientas de diseño gráfico a los estudiantes, para que trabajen más interrelacionados.
- Profundizar más en las relaciones públicas.
- Profundizar en habilidades blandas.
- Reforzar conocimientos en cultura económica actual, índices demográficos y socioeconómicos.
- Reforzar las habilidades investigativas.
- Reforzar conocimientos en servicio y atención al cliente.

En cuanto a la motivación y el entusiasmo para realizar las tareas asignadas, 8 de los empresarios que tienen estudiantes de Marketing, expresan estar de acuerdo en que son estudiantes muy motivados y entusiastas, pero 4 de ellos muestran una posición intermedia. Aquí hay otros aspectos para analizar que quedan pendientes para otra investigación, tales como cuestiones referentes a la interacción humana, características de la personalidad individual, entre otras.

		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en desacuerdo, ni totalmente de acuerdo	
Estudiantes de Marketing insertados en la empresa	SI	5	3	4	12
	NO	12	3	1	16

<b>Total</b>	17	6	5	28
--------------	----	---	---	----

**Fuente:** Autores, 2019

Teniendo en cuenta que la función de los tutores académicos en el proceso de orientación y control en la práctica es fundamental, se les preguntó a los empresarios si los mismos cumplen con sus funciones de control y asesoramiento metodológico, la mayoría de las respuestas fueron favorables, ya que el 55.2% está totalmente de acuerdo y el 41.4% respondió estar de acuerdo.

Por último, se les preguntó a los empresarios, si recomendarían a los estudiantes de la institución, para trabajar en el entorno cercano a estas organizaciones. Todas las empresas que tienen estudiantes de Marketing expresaron que los recomendarían, aun teniendo en cuenta sus sugerencias.

		Si	No	
Estudiantes de Marketing insertados en la empresa	SI	12	0	12
	NO	16	1	17
<b>Total</b>		28	1	29

**Fuente:** Autores, 2019

Esta no es una investigación concluyente, ha sido de gran utilidad para evaluar si los lineamientos estratégicos del Instituto están teniendo resultados favorables, lo cual permite ir llevando a cabo ajustes en el currículo, para posteriormente iniciar con el proceso de rediseño curricular que se avecina en los próximos años. Sin embargo, ha propiciado otros estudios a nivel institucional como el de seguimiento y ajustes de la malla curricular. Está comprobado, que la creación de un sistema de información de marketing proporciona elementos relevantes para la toma de decisiones en cualquier organización.

Tejeda y Reyes, (2015) afirman que las instituciones educativas están inmersas en un proceso de cambio que quizá sea demasiado veloz para sus tiempos institucionales. Sin embargo, es necesario que comprendan la real utilidad de nuevas herramientas que, como el marketing, ayudan a mejorar la gestión institucional y coadyuvan al proceso de cambio. (Reynoso et al., 2017, p. 104)

## **Discusión**

Las acciones que se proponen comenzar a implementar teniendo en cuenta esta investigación de tipo descriptivo-exploratoria, se basan en la misión y visión del Instituto, en donde también se consideran los lineamientos estratégicos propuestos en el PEDI 2019-2024, considerando lo siguiente:

Realizar una investigación de mercados para recabar información de los siguientes aspectos:

1. Satisfacción del estudiante de la carrera de Marketing, identificando los aspectos relacionados con las tres funciones sustantivas (docencia, vinculación e investigación).
2. Estudio de la percepción del entorno empresarial.

Desde el punto de vista de la Coordinación de Vinculación y Prácticas Pre-Profesionales, las acciones estarán enfocadas en la relación Instituto-Empresa-Estudiante:

- Hacer una planificación adecuada al perfil del estudiante y los requerimientos de la empresa.
- Acercar a los representantes de las empresas con las que se tienen convenio, para que brinden conversatorios dirigidos a los estudiantes, acerca de su oferta laboral, innovaciones empresariales que propician en las empresas a las cuales representan y consolidar las habilidades genéricas y profesionales que requieren.
- Hacer reuniones individuales con los estudiantes que demanden una mayor atención en su proceso de prácticas.
- Lograr la inserción de estudiantes de Marketing y Diseño Gráfico en la mayor cantidad de empresas que lo requieran.
- Publicitar por los medios más efectivos (Web institucional, radiofonía, redes sociales, entre otros) los nuevos convenios que se firmen, destacando las características de las empresas para la realización de las Prácticas Pre-Profesionales, con el apoyo del departamento de Relaciones Públicas.

## **Conclusiones**

El Particular Sudamericano de la ciudad de Cuenca, es una institución Instituto Superior Tecnológico de educación superior, que se diferencia de las demás, desde el

momento que todos los pasos que lleva a cabo están dados a partir de una planeación estratégica consensuada entre pares institucionales. Si a ello le sumamos las estrategias de Marketing Digital que venimos aplicando a través de cápsulas de video en donde los propios alumnos muestran las bondades de la educación que brindamos, a través de ir presentando en la publicidad gráfica como radiofónica, la oferta educativa, considerando la calidad docente con la que contamos y las empresas a las que los estudiantes se suman en cada nuevo ciclo, ello hace atractivo en este momento estudiar en la institución. De allí el lema: "Genuina Educación Superior", razón por la cual hacemos hincapié en el desarrollo de una estrategia de "Content Marketing" (Marketing de Contenido) con lo cual pretendemos generar mayores recursos en la creación de los contenidos que ofertamos, como así también poder destacarnos y sobresalir con respecto a la competencia.

Por lo tanto, las Prácticas Pre-Profesionales en la institución, son un eje vertebrador esencial en la formación práctica de nuestros estudiantes, la cual se promueve a través de la vinculación con el sector empresarial y productivo de la región azuaya.

## Referencias

González, F. (2019). Content marketing y su importancia en digital. En: *Digital Buyers*, año 9, 2019. México, México: Preprints.

Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano. (2019). PEDI 2019-2024. Planificación Estratégica de Desarrollo del Institucional del Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano.

Naranjo, I. y Perazzo, D. (2020) La práctica pre profesional en la educación tecnológica: el caso del Instituto Superior Tecnológico Particular Sudamericano. *Mamakuna*, No. 13. Enero, 2020. ISSN 1390-9940. UNAE: Ecuador.

Reynoso, M., Pernas, I. y Perazzo, D. (2017) Marketing Educativo en CONALEP Monterrey I: Una Estrategia Heterogénea y Armonizada. En: *Rev. Cubana de Educación Superior [online]*. 36 (2), pp.102-112. ISSN 0257-4314. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v36n2/rces10217.pdf>

Rodríguez, M. (2016) Marketing educativo ¿Qué es y cómo funciona? En: *Impactum*. Recuperado de <https://mkt.impactum.mx/blog/marketing-educativo>

Salkind, N. (1998). *Método de investigación*. México, México: Prentice-Hall.

Thompson, I. (2006). *Características de los servicios*. En: *PromonegocioS.net*  
Recuperado de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/caracteristicas-servicios.html>

Zapata, E. (2007). *Mercadeo educativo. Estrategias para promover instituciones y programas*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: Tunja-Boyacá, Colombia.

# CAPÍTULO 9

*ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN  
Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA UN  
MERCADO DE VÍVERES.  
CASO MERCADO MUNICIPAL  
“LAS MANUELAS”*

*Tatiana Fedayina Chan Paredes  
Vanessa Estefanía Alvarado Morales  
Kimberly Tatiana Torres Párraga*

# ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA UN MERCADO DE VÍVERES. CASO MERCADO MUNICIPAL “LAS MANUELAS”

*Tatiana Fedayina Chan Paredes*

tatiana.chanp@ug.edu.ec  
Universidad de Guayaquil

*Vanessa Estefanía Alvarado Morales*

vaneste-1995@hotmail.com  
Universidad de Guayaquil

*Kimberly Tatiana Torres Párraga*

torrestati9@gmail.com  
Universidad de Guayaquil

## Resumen

En Ecuador, los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales continuamente realizan cambios en la infraestructura de los mercados de víveres para ofrecer un mejor servicio a la comunidad. Dentro de los principales mercados de víveres que se han modernizado se encuentra el Mercado Municipal “Las ManueLAS” ubicado en las calles Cuenca y Yaguachi, zona céntrica del cantón Durán perteneciente a la provincia de Guayas. Pese a su infraestructura moderna, existen varios problemas por los cuales el comprador no se siente satisfecho, generando malestar, bajo tráfico de clientes y por ende baja rentabilidad para sus comerciantes. El objetivo principal de esta investigación, fue diseñar estrategias de comercialización que le permita a los comerciantes mejorar su atención al cliente, con base en las preferencias indicadas por los mismos. Para ello se encuestó a 152 clientes recurrentes del mercado. El diseño de la investigación fue descriptivo con enfoque mixto a partir de la recopilación de información. La investigación concluyó en proponer estrategias claves que ayuden a la comercialización y permitan brindar servicios de excelencia en atención al cliente, especializando al mercado en la venta de variedades de productos frescos y diferenciándolo con la incorporación de calidad en servicios adicionales.

**Palabras Clave:** Estrategias, comercialización, atención al cliente, calidad, mercados.

## Abstract

In Ecuador, the Municipal Decentralized Autonomous Governments continuously make changes in the infrastructure of the food markets to offer a better service to the community. Among the main food markets that have been modernized is the Municipal Market "Las Manuelas" located in the streets Cuenca and Yaguachi downtown area of the Durán canton belonging to the province of Guayas. Despite its modern infrastructure there are several problems for which the buyer does not feel satisfied, generating discomfort, low customer traffic and therefore low profitability for their merchants. The main objective of this research was to design marketing strategies that allow merchants to improve their customer service, based on the preferences indicated by them, for which 152 recurring customers in the market were surveyed. The research design was descriptive with a mixed approach based on the collection of information. The investigation concluded in proposing key strategies that help to the commercialization and allow offering services of excellence in attention to the client, specializing to the market in the sale of varieties of fresh products and differentiating it with the incorporation of quality in additional services.

**Key Words:** Strategies, marketing, customer service, quality, markets.

## Introducción

Para (Artieda Rojas, Mera Andrade, Muños Espinoza, & Ortiz Tirado, 2017) "La comercialización nace desde tiempos ancestrales, es decir desde un comienzo se utilizaba la caza y cultivo para obtener alimentos, así inicia el trueque el cual se basa en el intercambio de productos y/o servicios sin la implementación del dinero". En la actualidad en los mercados de víveres, se comercializan productos de primera necesidad utilizando el dinero en las transacciones comerciales, pero además es necesario incorporar calidad y satisfacción al cliente. Desde el punto de vista de Rogel (2018) indica que "La calidad de servicio y satisfacción del cliente como factores estratégicos deben prevalecer, el servicio al cliente se convierte en aquel factor que permite la adaptación de acuerdo con cada una de las necesidades del cliente". (p. 128)

En el Mercado "El Dorado" de la Parroquia Puyo, provincia de Pastaza perteneciente a la región amazónica del Ecuador, según Tagua (2016) en su trabajo "Modelo de gestión administrativa y calidad del servicio", al cliente direcciona al desempeño de calidad en atención al cliente por parte de la administración y la

congruencia entre los administradores del mercado, así como a los comerciantes minoristas con el objetivo de optimizar el servicio hacia el cliente con eficiencia, eficacia, respeto y responsabilidad. Con este modelo crean un vínculo entre las autoridades municipales y comerciantes, proporcionando una mejor organización para el desarrollo de la comercialización adecuada de los productos de consumo masivo, a su vez proponen un clima organizacional de calidad que se ve reflejado en la mejora del servicio que reciben los clientes.

En el cantón Durán, el mercado municipal "Las Manuelas" tiene 2 años de funcionamiento. Inició sus actividades el 1 de Junio del 2018 según la publicación de (Diario EL UNIVERSO, 2018), está ubicado en las calles Cuenca y Yaguachi, zona céntrica del cantón, perteneciente a la provincia del Guayas. El horario de atención al público es de 06:00 am a 15:00 pm de lunes a domingo. Posee una infraestructura moderna, cuenta con escaleras eléctricas, áreas climatizadas, área recreacional para los hijos de los comerciantes y un ascensor que permite la facilidad para las personas con discapacidad. A pesar de esto, los clientes que acuden a realizar sus compras al mercado, no se encuentran satisfechos. Se observó que la distribución de los puestos de los comerciantes, no está acorde a lo establecido en los planos arquitectónicos del mercado. El espacio reducido de los puestos físicos genera malestar tanto en comerciantes como en clientes. Por otro lado, ellos indican que los comerciantes no ofrecen promociones de sus productos y muchos de los clientes, prefieren realizar sus compras fuera de las instalaciones del mercado, es decir, acuden a los vendedores informales porque se adaptan a las exigencias de los clientes. Además, hacen referencia al antiguo mercado municipal "César Yáñez Álvarez", que está ubicado frente al cerro Las Cabras, donde expresan que tenían la libertad de escoger los productos de acuerdo con sus gustos y preferencias.

La investigación se enfocó en conocer las necesidades de los clientes para luego transmitir las a los comerciantes y administradores del mercado Las Manuelas. Se planteó como objetivo principal, diseñar estrategias de comercialización que permita a los comerciantes mejorar su atención al cliente para lograr incremento en el tráfico y por consiguiente aumento en las ventas.

### **Importancia del Problema**

Es importante adaptarse a los cambios, gustos, expectativas y preferencias de los clientes para mejorar los servicios en los mercados de víveres, por ello es necesario aplicar estrategias claves que ayuden en la comercialización, permitiendo brindar

servicios de calidad, especializando al mercado "Las Manuelas" en la venta de productos variados, ofreciendo alimentos frescos y de calidad, diferenciándose con la incorporación de nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, orientándolos hacia la obtención de certificación de mercados saludables.

Estudiar y analizar a los clientes es primordial porque están en constante cambio. A medida que pasa el tiempo las expectativas aumentan, por lo que se debe mejorar continuamente los servicios y así siempre captar la atención y fidelizar a los clientes, logrando en un futuro, que los mercados de víveres compitan con los supermercados, incentivado así a los pequeños comerciantes y mejorando sus condiciones de vida, impulsando la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de ellos, conforme a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014) y "Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador (2017).

**Metodología**

El cantón Durán con una población de 235.769 mil habitantes. Es la segunda ciudad con mayor tasa de crecimiento poblacional con un 7.89% de las cuáles 116.401 personas representan a la cantidad de hombres con un 49% y 119.368 personas representan a la cantidad de mujeres que corresponde al 51%, según datos obtenidos del portal web del INEC, en su último censo realizado en el 2010.

**Tabla 1.**  
Población de Durán

Hombres	Mujeres	Total de población
116.401	119.368	235.769
9%	51%	100%

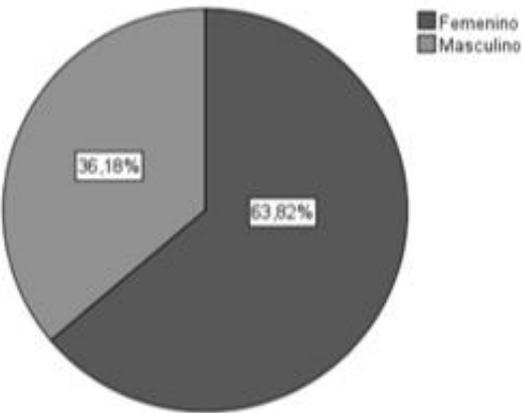
**Fuente:** Información obtenida por el INEC, último Censo del año 2010

El tipo de estudio que se utilizó fue de carácter descriptivo, con el propósito de conocer las características propias de los clientes del mercado, así como analizar a profundidad las diversas necesidades existentes. Por otro lado, el enfoque que se llevó a cabo fue mixto, es decir, la combinación del enfoque cuantitativo y cualitativo. Se utilizó como instrumento la encuesta conformada por preguntas cerradas. El mercado de víveres recibe un promedio de 250 clientes diarios y se tomó como

muestra a 152 clientes que accedieron a respondernos, la misma que fue realizada en tres días diferentes, en distintos horarios y dentro de una misma semana. También se utilizó el enfoque cualitativo con el propósito de obtener información adicional a través de la entrevista realizada a profesionales y trabajadores del mercado “Las Manueles”, realizando varios cuestionarios con preguntas semiestructuradas, para que la persona entrevistada tenga total libertad de expresarse. Entre las personas entrevistadas se encuentran: el sociólogo Martín Macías, jefe de Inclusión Social del GAD Municipal de Durán y por último a la Ing. Karina Isabel Bricio Samaniego, docente de la Universidad de Guayaquil de la carrera de Ingeniería en Marketing y Negociación Comercial, con la finalidad de analizar cada uno de sus puntos de vista para la implementación de las diversas estrategias que ayuden a mejorar el actual servicio que tiene el mercado.

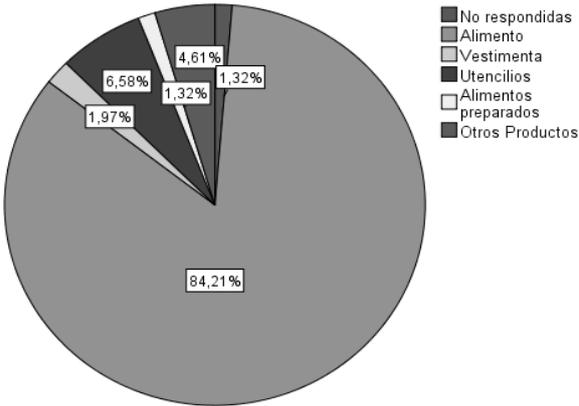
### Resultados

La encuesta realizada a los clientes que acuden al mercado “Las Manueles”, indicó que el 68.82% de las personas encuestadas son mujeres y el 31.18% hombres, la edad de la población estudiada fluctúa entre los 31 a 50 años, los resultados se muestran en el **gráfico 1**. Dentro de los principales productos que los clientes adquieren con mayor frecuencia, se encuentra alimentos de primera necesidad que corresponde a 84.21% del total de encuestados mientras un menor porcentaje, con 1.32% indicaron que consumen alimentos preparados dentro del mercado de abastos tal como lo indica el **gráfico 2**.



**Gráfico 1.**  
Género del encuestado

**Fuente:** Tomada de la encuesta realizada a los clientes en el Mercado “Las Manueles”, 2019



**Gráfico 2.**  
Productos adquiridos dentro del mercado de víveres

**Fuente:** Tomada de la encuesta realizada a los clientes en el Mercado “Las Manueles”. 2019

Otra de las interrogantes con mayor relevancia, fue qué tipos de servicios les gustaría que se implementaran en el mercado "Las Manueles". El 30% de los clientes encuestados, solicitan que se le ofrecen promociones ejemplo: piñas peladas, mix de vegetales empaquetados, camarones pelados y desvenados, entre otros. Mientras que 25%, sugirió la implementación de los rótulos más visibles para una mejor identificación de la ubicación de las secciones de productos, a su vez el 21.05% manifestaron que deberían instalar dentro del mercado tachos de basura ecológicos y que los comerciantes deben de ofrecer sus productos en fundas biodegradables lo cual contribuirá con el medio ambiente, además el 14.47% de los clientes, piden que también incorporen a sus hijos en el área recreativa del mercado servicio que les facilitará realizar sus compras. El 9.47% recomendó mejorar el aspecto físico de los puestos en cuanto orden y limpieza.

**Tabla 2**  
Requerimientos solicitados por los clientes

	Cantidad de clientes	Porcentaje (%)
Colocación de rótulos más visibles	38	25
Mejorar aspecto físico de puestos de trabajos de comerciantes.	14	9.47
Área recreativa para sus hijos	22	14.47
Promociones	46	30
Utilizar tachos y fundas amigables con el medio ambiente	32	21.05
Total	152	100

**Fuente:** Tomada de la encuesta realizada a los clientes en el Mercado "Las Manueles", 2019

A continuación, en la tabla 3 se muestra los resultados obtenidos desde el punto de vista de los clientes que evaluaron las instalaciones, indicando mediante una escala su grado de satisfacción en donde (1) es pésimo, (2) regular, (3) bueno, (4) muy bueno y (5) excelente.

**Tabla 3**  
Calidad de servicio ofrecido

Ítems	Pésimo (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)	Total en %
Limpieza	3.95	27.63	56.58	10.53	1.32	100
Ventilación	53.95	27.63	14.47	2.63	1.32	100
Escaleras eléctricas	26.32	33.55	23.03	9.21	7.89	100

Ítems	Pésimo (1)	Regular (2)	Buena (3)	Muy buena (4)	Excelente (5)	Total en %
Ascensor	3.95	35.53	47.37	7.89	5.26	100
Precios	10.53	19.08	58.55	9.21	2.63	100
Imagen de los puestos	23.68	38.82	27.63	8.55	1.32	100

**Fuente:** Tomada de la encuesta realizada a los clientes en el Mercado "Las Manuelas", 2019

Los 152 clientes evaluaron la limpieza del mercado, el 56.58% indicó que era buena. El 53.95% de los clientes hacen referencia a que el sistema de ventilación es pésimo. Durante los días del levantamiento de campo se evidenció que este servicio no abastece en la planta alta y el calor es insostenible sobre todo en días y horas de mayor tráfico. Respecto al funcionamiento de las escaleras eléctricas que tiene el mercado, los clientes lo calificaron como regular, un 33.55% manifestaron que constantemente se encuentran dañadas por lo que tienen que utilizar las escaleras metálicas.

Sin embargo, indicaron que a pesar de que las escaleras no funcionan correctamente, el mercado cuenta con ascensor para personas discapacitadas, estos clientes evaluaron este servicio como bueno con un porcentaje alto de 47.37%. En cuanto al precio de los productos, obtuvo una calificación de buena con un 58.55%. Finalmente, la imagen de los puestos de los comerciantes es calificada como regular con un 38.82%, confirmando los requerimientos indicado en la tabla 2. Se observó en el levantamiento de la información, que muchos de los comerciantes sobre todo en la zona de legumbres, utilizan sus puestos como bodega para almacenamiento de productos, por ello el cliente podría asociar la desorganización y falta de limpieza con la calidad de los productos.

## Discusión

De acuerdo con las encuestas realizadas a los clientes que acuden al mercado "Las Manuelas", se evidenció que el 63.82% son mujeres, y que el 84.61% compran productos de primera necesidad para sus hogares. Dentro de los requerimientos solicitados por clientes en primer lugar con un 30% se sitúan las promociones, los clientes sugieren que se ofrezca mayor variedad y se adapten a las necesidades de ellos. Por otro lado, recomendaron la implementación de rótulos con mayor visibilidad con un 25%, sumado a una mejor segmentación de las secciones facilitará que los clientes ubiquen los puestos con mayor agilidad y que la experiencia de compra sea más agradable. En tercer lugar, con un 21.05%, señalaron que sería de su agrado que el mercado incorpore tachos ecológicos y funda biodegradable

que contribuya con el medio ambiente. En último lugar, con 14.47% solicitaron que el área recreativa para niños se extienda a los hijos de los clientes, para lo cual se realizó la entrevista al sociólogo Martín Macías, jefe de inclusión social municipal del GAD de Durán, quien indicó que en la planta alta del mercado existe el espacio necesario, pero se debe realizar un estudio técnico.

Los clientes evaluaron con el 56.58% como bueno la limpieza, ventilación 53.95% como pésimo, escaleras eléctricas con un 59.87% como pésimo y regular, mientras que al ascensor se evaluó con 37.67% como bueno, estos aspectos se pueden mejorar con una planificación del mantenimiento a la infraestructura para brindar un excelente servicio. A manera general con un 62.5%, se evaluó la imagen de los puestos entre pésimo y regular, en lo que respecta a precio los clientes evaluaron con un 58.55% como bueno.

Desde la perspectiva del consumidor y según los resultados de las encuestas, se considera que la ejecución de las estrategias mejorará el servicio de atención al cliente que apoyará al desarrollo de los negocios de los comerciantes y mejorará el posicionamiento del mercado en la comunidad.

### **Propuesta**

El trabajo de investigación se realizó con el propósito de desarrollar propuestas donde se diseñarán estrategias de comercialización y atención al cliente enfocadas en las necesidades de los consumidores.

Con la ayuda de la matriz DAFO, se hizo una evaluación general sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del mercado.

**Tabla 4**  
Matriz D.A.F.O. Mercado "Las Manuelas"

<b>MATRIZ D.A.F.O</b>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<b>D1</b> Falta de control en los aspectos físico de los puestos de trabajos.	<b>F1</b> Infraestructura moderna
<b>D2</b> Falta de publicidad y promociones	<b>F2</b> Cuenta con un amplio estacionamiento que brinda comodidad a los clientes
<b>D3</b> Carecen de estrategias de comercialización	<b>F3</b> Diversidad de productos

<b>MATRIZ D.A.F.O</b>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>A1</b> Poca afluencia de clientes y disminución en ventas.	<b>O1</b> Ambiente adecuado para el emprendimiento
<b>A2</b> Consumidor final poco satisfecho	<b>O2</b> Contribuir con el medio ambiente
<b>A3</b> Cambios en gustos y preferencias de los clientes.	<b>O3</b> Precios al alcance de todo bolsillo

Nota: Adaptado por autores, Recuperado de "Estrategia Competitivas", de Porter, M. E., 2009, p. 107, Madrid, España: Free Pirámide

Con este análisis, se concluye que es necesario diseñar estrategias de comercialización y atención al cliente que ayuden a fortalecer y perfeccionar la atención que reciben los consumidores finales.

### **Estrategias FO**

**F2, O2** El mercado cuenta con un amplio estacionamiento que favorece a los clientes brindándoles comodidad a la hora de realizar sus compras. Además, se puede contribuir con el medio ambiente mediante la implementación de tachos de basuras ecológicos y así se incentiva a los clientes al cuidado de este.

**F3, O3** El mercado posee diversidad de productos para ofrecer a los consumidores, relacionándose con los precios que ofrecen los comerciantes que son accesibles para los clientes.

## **Estrategias DO**

**D3, O3** Se puede decir que el mercado tiene pocas estrategias de comercialización, entre aquellas que se plantean se encuentran: la segmentación de mercado que ayude mejorar la imagen del mercado, así como la colocación de rótulos visibles y homogéneos que facilitará al cliente a realizar las compras.

**D1, O2** En los pasillos, en especial de la zona de abastos, los comerciantes no tienen limpio su lugar de trabajo generando mala imagen, por lo que se puede decir que los administradores del mercado no realizan constantemente inspecciones. Por otro lado, el mercado no tiene tachos de basura para colocar cada cosa en su lugar. Se propone esta estrategia: la implementación de tachos de basura ecológica que ayude a contribuir con el medio ambiente.

## **Estrategias FA**

**F1, A2** a pesar de la infraestructura moderna del mercado, los clientes no están satisfechos, por lo que se propone a los administradores del mercado mejorar la imagen de los puestos de trabajos de los comerciantes mediante capacitaciones con expertos en exhibición de productos. Esto ayudará a que los productos se vean más organizados y presentables antes los ojos de los clientes.

**F1, A1** Se quiere incrementar el número de personas que acudan al mercado ya que no hay mucha afluencia de clientes dentro del mismo y esto provoca disminución en ventas para los comerciantes. Es por ello, que se debe aprovechar la infraestructura que posee el mercado, mejorando el aspecto físico de los puestos de los comerciantes y así cuidar no solo la imagen externa si no interna.

## **Estrategias DA**

**D2, A3** Otra de las estrategias, es promocionar al mercado por medio de las redes sociales con la finalidad de atraer más clientes, ya que hoy en día los consumidores no sólo se fijan en el precio sino también en la calidad, variedad y presentación de los productos.

**D3, A1** El bajo tráfico de clientes provoca que los ingresos de los comerciantes disminuyan. Por lo que se propone brindar capacitaciones que ayuden a los mismos a promocionar sus productos y que no se sientan afectados en sus ventas. Esto beneficiará no solo al cliente sino también a comerciante a tener mayor salida en su mercadería.

Además, se utilizaron las dimensiones del modelo SERVQUAL con la matriz DAFO para establecer objetivos estratégicos alineados al modelo.



**Figura 1.**  
Dimensiones del modelo SERVQUAL

**Tabla 5**

Alineación de estrategias a Objetivos con dimensiones del modelo SERVQUAL

ALINEACIÓN DE ESTRATEGIAS A OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
Origen			Dimensiones	Fiabilidad	Empatía	Elementos Tangibles	Comunicación Externa
Tipo de estrategia			Objetivos estratégicos	Brindar servicios de calidad	Fidelizar clientes actuales y potenciales	Promover cultura de cuidado y protección del medio ambiente.	Promocionar al mercado a través de las redes sociales y mejorar la atención al cliente.
D1	O2	Reorientación	1.- Mejorar el aspecto físico de los puestos de los comerciantes y dar mantenimiento constante al sistema de ventilación y escaleras eléctricas.	X			X
D2	O3	Reorientación	2.- Colocar de rótulos más visibles, para una mejor segmentación del mercado.	X			X
D3	O3	Reorientación	3.- Implementar tachos ecológicos dentro de las instalaciones del mercado.			X	
F4	A3	Defensa /Ajuste	4.- Capacitar sobre técnicas de exhibición y promoción a los comerciantes del mercado.	X	X		X
D2	A2	Supervivencia	5.- Adquirir fundas biodegradables para protección y cuidado del medio ambiente.			X	
D3	A1	Supervivencia	6.- Implementar nuevas promociones por parte de los comerciantes para captar clientes.		X		X

**Fuente:** Adaptado por autores, basado en el modelo SERVQUAL y objetivos estratégicos de la investigación

Nota: Adaptado por autores, alineados a la matriz DAFO, objetivos estratégicos de la investigación y modelo SERVQUAL.

## Conclusión

Con los resultados de la investigación de campo realizada en el mercado víveres "Las Manueles", se destacan los siguientes aspectos: Mediante la encuesta, se determinó las necesidades de los clientes, la matriz DAFO y las dimensiones del modelo SERVQUAL, se utilizaron para proponer estrategias de mejora que les permita a los comerciantes brindar un servicio de calidad. Es importante aprovechar al máximo las diferentes fortalezas y oportunidades que tiene el Mercado "Las Manueles". Estos puntos clave, facilitaron la puesta en marcha de las diversas propuestas expuesta en el presente trabajo de investigación, por consiguiente, el efecto será incrementar el tráfico, aumentar las ventas y por consiguiente mejorar rentabilidad en los negocios de los comerciantes que pertenecen al mercado.

El presupuesto para implementar estas estrategias es de \$6,600.00, que incluye: la adquisición de los tachos de basura ecológicos, los rótulos para los diversos productos que tienen el mercado, las fundas biodegradables y las capacitaciones a los comerciantes. La ejecución de las estrategias tendrá una duración de tres meses, pero dependerán de la partida presupuestaria asignada para el mercado y la aprobación por parte de las autoridades del GAD de Durán. Se debe mencionar, que las capacitaciones deben ser constantes para crear una cultura de servicio y con productos de calidad que refleje la comunicación fluida para que los comerciantes satisfagan las necesidades de los clientes y con soporte de los administradores del mercado Las Manueles.

## Referencias

- Artieda Rojas, J., Mera Andrade, R., Muños Espinoza, M., & Ortiz Tirado, P. (2017). El trueque como sistema de comercialización - Desde lo ancestral a lo actual. *UNIANDES EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 300.
- CEPAL. (2017). "Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador. Recuperado el 05 de diciembre de 2019, de CEPAL - Naciones Unidas: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador>
- Diario El Universo. (29 de mayo de 2018). *Mercado "Las Manueles" empezará a funcionar el 1 de junio en Durán.*

INEC. (2010). Recuperado el 05 de diciembre de 2019, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/asciculos\\_Censales/Fasc\\_Cantonaes/Guayas/Fasciculo\\_Duran.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/asciculos_Censales/Fasc_Cantonaes/Guayas/Fasciculo_Duran.pdf)

Ecuador. (2014). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito, Ecuador.

Rogel, J. L. (2018). La calidad del servicio y satisfacción del cliente: Binomio clave en Agencias de Viajes en Ecuador. *Memorialia*, 142.

Tagua, B. (2016). *Universidad Regional Autónoma de Los Andes*. Recuperado el 22 de 11 de 2019, de "UNIANDÉS": <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:PJBxGeNvZRCJ:dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3844/1/TUPADS001-2016.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>

# CAPÍTULO 10

*LA INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA DE LAS CARRETERAS COMO BASE FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD. DIAGNÓSTICO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL DEL CENTRO Y ORIENTE DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA, COLOMBIA*

*Alberto Delgado Cortés*

*Carlos Hernán Cubillos Calderón*

*José Vicente Montealegre González*

# LA INFRAESTRUCTURA LOGÍSTICA DE LAS CARRETERAS COMO BASE FUNDAMENTAL PARA LA COMPETITIVIDAD. DIAGNÓSTICO DE LA INFRAESTRUCTURA VIAL DEL CENTRO Y ORIENTE DEL DEPARTAMENTO DEL TOLIMA, COLOMBIA<sup>1</sup>

*Alberto Delgado Cortés*

adelgado@ut.edu.co

Universidad del Tolima-Colombia

*Carlos Hernán Cubillos Calderón*

chcubi@ut.edu.co

Universidad del Tolima-Colombia

*José Vicente Montalegre González*

jvmontea@ut.edu.co

Universidad del Tolima-Colombia

## Resumen

El objetivo primordial de esta investigación fue el de realizar un diagnóstico de la infraestructura vial del centro oriente del departamento del Tolima, Colombia, con el fin de revisar y analizar el estado de la infraestructura de movilidad. Este trabajo hace parte de un diagnóstico general de todo el departamento del Tolima, que nace de la falencia que existe por parte de los entes gubernamentales y particularmente de la Gobernación del Tolima y de la Secretaría de Infraestructura sobre información acerca del estado del arte de las diferentes modalidades de movilidad tanto de pasajeros como de carga en la región y de una diagnosis sobre la gran problemática respecto a los altos costos de transporte y sus dificultades que impiden mejores niveles de competitividad en la región.

**Palabras clave:** Infraestructura, vías, modalidades de transporte, competitividad

---

<sup>1</sup> Este artículo de investigación científica y tecnológica es producto del estudio denominado “Diagnóstico de la infraestructura logística del departamento del Tolima, en las modalidades de transporte carretero, férreo, fluvial y aéreo” adelantado, con el apoyo económico de la Universidad del Tolima mediante convocatoria pública, por el Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial –GIPE- de la Universidad del Tolima. Corresponde a la línea de investigación en Desarrollo Regional.

## Abstract

The primary objective of this investigation was to carry out a diagnosis of the road infrastructure in the central east of the department of Tolima, Colombia, in order to review and analyze the state of the mobility infrastructure. This work is part of a general diagnosis of the entire department of Tolima, which arises from the flaw that exists on the part of government entities and particularly from the Tolima Government and the Ministry of Infrastructure on information about the state of the art of different mobility modalities for both passengers and cargo in the region and a diagnosis of the great problem regarding high transport costs and their difficulties that prevent better levels of competitiveness in the region.

**Keywords:** Infrastructure, roads, modes of transport, competitiveness.

## Introducción

Las carreteras, vías, caminos etc., son elementos claves dentro del desarrollo económico y social de las regiones, a través de ellas se conectan productores, comercializadores y consumidores de una gran variedad de productos y servicios, además que sirven de conectores de la población para las diferentes actividades humanas de toda índole. Es por esta razón, que parte del desarrollo de una nación o región, se mide por la calidad y pertinencia de su infraestructura de comunicación vial, aérea y portuaria. En este aspecto, las vías y para el caso particular de este estudio (las carreteras), son obras de infraestructura estratégicas para el desarrollo y crecimiento económico.

Dado que en Colombia más del 73% de toda la carga es transportada por carretera, el buen estado de la misma es una condición relevante para garantizar la competitividad de muchos sectores de la economía, y en tanto que una de las actividades más importantes del departamento es la agricultura, la misma demanda vías de acceso en excelente estado y con capacidad para poner en contacto tanto a productores, comerciantes y consumidores, de lo contrario los costos se incrementan, poniendo en peligro la competitividad del sector (ANDI, 2015).

Por otro lado, el concepto de competitividad no es nuevo, de hecho, podemos asociarlo con Adam Smith cuando en su obra *La Riqueza de las Naciones*, publicada en 1776, hace referencia a la ventaja absoluta como la capacidad de una nación para exportar productos al menor precio del mercado internacional. De igual manera

David Ricardo (1817) explicó en su obra Principios de Economía Política y Tributación, la teoría de las ventajas comparativas en donde plantea la importancia de los costes relativos como elemento decisivo en el comercio internacional sobre los costos absolutos. Sin embargo, los diversos enfoques y perspectivas sobre la competitividad desarrollados a través de la historia, coinciden en que es un proceso que no solamente se circunscribe a aspectos de orden económico, sino que involucra una serie de factores políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales, entre otros, que buscan crecimiento continuo y mejoramiento en la calidad de vida.

En razón a lo anterior, la diversidad de definiciones en torno a la competitividad puede ser explicada tal como afirma Pineiro (1993) porque no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos tales como la empresa, el sector, la región o la nación. Frente a este último concepto se consideró pertinente mencionar lo planteado por Michael Porter (2008), uno de los autores de mayor reconocimiento en el tema de la competitividad, cuando afirma:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual ésta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en el cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional. (p. 18)

De acuerdo con lo anteriormente planteado, no es casualidad que el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia y Tecnología y el Consejo Privado de Competitividad (2016) propongan como meta para el año 2032, convertir a Colombia en la tercera economía más competitiva de América Latina; claramente precisan: "si bien para alcanzar esta meta se requiere realizar grandes esfuerzos en el ámbito nacional, es necesario que exista una corresponsabilidad desde el ámbito regional, en la medida en que buena parte del desarrollo productivo ocurre a nivel regional" (p. 9).

Bajo esta perspectiva, la competitividad regional depende de una serie de variables entre las cuales se encuentra la infraestructura vial, objeto de análisis de este trabajo investigativo, pues diversos estudios coinciden en la existencia de una

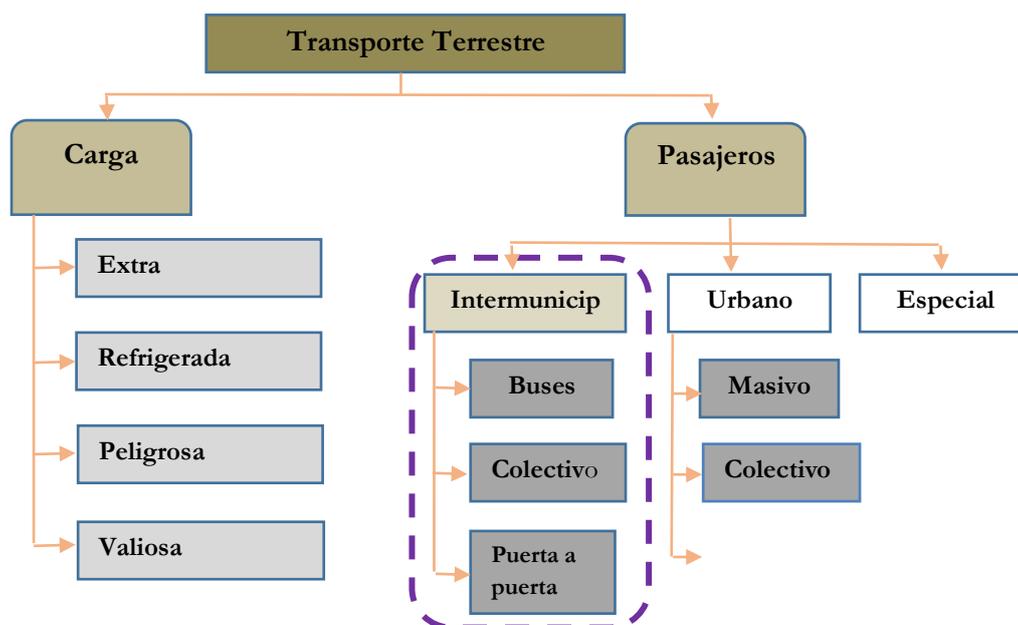
relación directa entre la disponibilidad de vías de comunicación terrestre y el nivel de desarrollo de la población, toda vez que la localización de diversas actividades económicas ha sido influenciada por el desarrollo de la infraestructura vial, pues “la facilidad en el desplazamiento permite ampliar el mercado de productos, especialmente agrícolas, ofrecer mano de obra, acceder a servicios médicos básicos, así como también a servicios de educación de mejor calidad” (Pérez, 2005, p. 2).

En el mismo sentido, Maza y Arias (2012) afirman:

Existe una relación directa entre la infraestructura de movilidad y el desarrollo económico; pese a que hay posturas distintas entre los teóricos tradicionales y los nuevos teóricos del desarrollo sobre la visión de la infraestructura como uno de los principales factores que generan progreso económico, si es reiterada su aceptación como un elemento indispensable para impulsar el desarrollo y potenciar la región (p. 154).

Esta posición acerca de la infraestructura de movilidad como elemento indispensable para impulsar el desarrollo y potenciar una región, sirvió de fundamento para encausar la investigación que originó este documento. Consideramos ante todo que la infraestructura vial es un factor determinante para el desarrollo de la actividad económica de una región, pues las condiciones de las vías inciden en el costo de los productos y servicios, regulan el número de oferentes del servicio de transporte e influyen en los tiempos de entrega. Así, tanto la deficiencia en los activos de infraestructura como la limitada prestación de servicios representan un obstáculo para el desarrollo de las regiones, pues tal como apunta Fedesarrollo (2013): “el modo carretero es el principal modo de transporte en Colombia, tanto de carga interna como de pasajeros, por lo que el estado de su infraestructura y la calidad de los servicios de transporte que presta son fundamentales para el buen funcionamiento de la economía nacional” (p. 96).

La prestación de servicios a la que se hace referencia permite establecer relaciones entre los usuarios, los productores de bienes, las empresas transportadoras, los propietarios de vehículos y las terminales de transporte, constituyéndose dichas relaciones en una cadena productiva tal como lo presenta la organización Aktiva en la figura 1, producto de un estudio económico realizado en el año 2013.



**Figura 1.**

Cadena productiva del transporte terrestre

**Fuente:** Aktiva. Estudio sectorial: El transporte terrestre de pasajeros (2013)

A su vez, Barbero (2011) considera imperativo, para América Latina, superar atrasos estructurales de las vías carretables en procura de mejorar los niveles de competitividad: “ampliar la capacidad de las redes para atender demandas de tráfico crecientes y mitigar la congestión. Los requerimientos abarcan no sólo la red troncal sino también la secundaria y terciaria, claves para la accesibilidad de comunidades rurales y la competitividad de las cadenas de valor de sectores primarios y agroindustriales” (p. 51).

Por otra parte, el Foro Económico Mundial (FEM) en su Informe de Competitividad Global 2013-2014 coincide con algunos planteamientos anteriores al afirmar que el gran rezago de nuestro país se encuentra en la calidad de las carreteras. Colombia ocupa el puesto 126 entre los 148 países encuestados, con una calificación de 2.6 sobre 7. Dichos niveles de competitividad son notoriamente más bajos que los encontrados para nuestros pares regionales de la Alianza del Pacífico, como Chile, que ocupó el lugar 27 (calificación de 5.4), y México, que alcanzó la posición 51 (puntaje de 4.6) (ANIF 2014 p. 23).

Para el Tolima, los resultados en materia de infraestructura, que incluye aspectos como red vial pavimentada y costo del transporte terrestre al mercado interno, alcanzados por el departamento (4,59/10.0) son lejanos a los obtenidos por las regiones que ocuparon los primeros lugares en la medición: Bogotá (7.31/10), Bolívar (6.29/10) y Quindío (6.01/10).

En este orden de ideas, tanto el departamento del Tolima como el país en su conjunto no son ajenos a transformar favorablemente esta realidad en la búsqueda permanente de una mayor competitividad, sobre todo si se tiene en cuenta que para el año 2008 se aprobó el documento CONPES 3547, denominado “Plan Nacional de Logística”, el cual definió los lineamientos de la política, así como las necesidades en materia de infraestructura y financiamiento para el desarrollo de acciones que permitieran aumentar la competitividad mediante la adopción de mejores prácticas de transporte y logística. En consecuencia con lo planteado, el desarrollo de la investigación que originó este documento se propuso, entre otros objetivos específicos, realizar un diagnóstico de la infraestructura vial de la zona centro oriente del departamento, a efecto de constatar el inventario y estado actual de las carreteras de los municipios que conforman esa zona, teniendo en cuenta que el departamento del Tolima y el Ministerio de Transporte no cuentan con información que permita establecer el inventario de la infraestructura logística y menos una valoración del estado actual de ella.

### **Importancia del Problema**

Es importante reconocer que el Tolima pese a poseer una posición privilegiada a nivel geográfico donde convergen importantes corredores logísticos proyectados por la nación, tiene un bajo crecimiento económico, que conlleva a una economía débil, con baja capacidad para la generación de productos, empleo y renta, que se refleja en un PIB Departamental decreciente.

En esta medida, se hace necesario conocer el inventario de la infraestructura logística del departamento al igual que su estado de efectividad, puesto que para mejorar en los índices de competitividad no basta con los proyectos viales programados, sino que hay que caracterizar y evaluar los otros modos de transporte que coadyuvan al desarrollo del departamento y de esta manera permiten avanzar en la reducción de tiempos y costos asociados al flujo de bienes y servicios, en tanto exista una adecuada articulación de los diferentes actores que participan en los procesos logísticos que aporten al desarrollo económico de la región.

Lo anterior significa que conocer el inventario de la infraestructura, su evolución histórica estado actual y tendencias, será un aporte académico no solo para la construcción de una política departamental en logística, sino también para identificar y caracterizar los diferentes operadores logísticos; y finalmente, poder conectarlos con las otras dos ideas fuerza que se plantean en la Visión Tolima 2025, como son la agroindustria y turismo.

## Objetivos

### Objetivo general

Elaborar el diagnóstico de la infraestructura logística del departamento del Tolima, en las modalidades de transporte carretero, férreo, fluvial y aéreo.

### Objetivos específicos

1. Establecer el inventario de modos de transporte carretero, férreo, fluvial y aéreo.
2. Determinar la ubicación geográfica y cobertura de los modos de transporte.
3. Identificar los servicios prestados y tarifas por cada modo de transporte.
4. Clasificar por actividades productivas o tipos de producto la especialidad de cada modo de transporte.
5. Evaluar la efectividad de tiempos y capacidad de carga de los modos de transporte y establecer sus proyecciones.

## Metodología

### Tipo de investigación

Enfoque y alcance de la investigación

La investigación adelantada es de carácter descriptivo, no tiene pretensiones explicativas ni de correlación, sino que busca caracterizar y valorar el estado actual de la infraestructura y operadores logísticos del Tolima, para este caso de análisis la zona centro y oriente del departamento (municipios de oriente: Villarrica, Cunday, Icononzo, Carmen de Apicalá, Melgar, municipios de la zona centro: Ibagué, Cajamarca, Rovira, Valle de San Juan, San Luis, El Espinal, Flandes, Coello, Piedras, Alvarado y Anzoátegui). No se incluye el inventario y demás mediciones del municipio de Ibagué, en tanto que no fue posible realizar la entrevista y encuesta después de varias citas e intentos fallidos. Se investigó y analizó sobre la cantidad y estado actual de las vías primarias, secundarias y terciarias que prestan el servicio de transporte de carga y pasajeros.

La unidad de trabajo se constituyó por los municipios de la zona oriente y centro del departamento del Tolima, conformada por los municipios de oriente: Villarrica, Cunday, Icononzo, Carmen de Apicalá, Melgar, y los municipios de la zona centro:

Ibagué, Cajamarca, Rovira, Valle de San Juan, San Luis, El Espinal, Flandes, Coello, Piedras, Alvarado y Anzoátegui).

## **Herramientas de recolección de información**

En la investigación se utilizaron dos herramientas, la entrevista en profundidad y las encuestas, esto con el fin de tener una información fidedigna que diera cuenta de la situación actual de la infraestructura vial de esta importante zona del departamento. A continuación, se detalla la manera como se utilizaron las mencionadas herramientas:

***Entrevistas en profundidad*** con los encargados de planeación e infraestructura municipal, departamental, Ministerio del Transporte, altos directivos de las empresas prestadoras de servicios en cada uno de los modos de transporte que operan en el departamento y gremios usuarios de estos servicios, por parte de personas encuestadoras con amplia experiencia. Para ello, se realiza una investigación cualitativa como una propuesta desde la complementariedad etnográfica que permite comprender las relaciones entre los encargados de planeación e infraestructura (secretarios de infraestructura) y los usuarios del servicio, llámense empresas prestadoras de servicios de transporte y usuarios. Se emplean los métodos habituales del Observatorio de Ventas y Estrategia de Marketing de la Universidad de Ginebra (OVSM) dirigida por la profesora Michelle Bergadaá y su metodología PRODIN (Prospective Dialectic Interpersonal Method), perteneciente al HEC – Université de Geneve – Suiza.

***Encuestas*** a los operarios de los vehículos que permitirán medir variables de capacidad de carga, tiempos de entrega y tarifas en cada uno de los sectores estudiados.

***Observación*** en cada uno de los modos de transporte existentes en el departamento para conocer el estado de los mismos.

## **Procesamiento de la información**

La información recopilada fue procesada mediante el aplicativo Excel para las valoraciones cuantitativas y con base en el método de la hermenéutica, para la interpretación de los resultados cualitativos.

**Tabla 1.**  
Descripción de variables

<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
<b>Estado del pavimento</b>	Estructura de las vías de comunicación terrestre, formada por una o más capas de materiales elaborados o no, colocados sobre el terreno acondicionado, que tiene como función el permitir el tránsito de vehículos (Giordani & Leone, s.f., p. 2). Para efectos de esta investigación se consideran pavimentos los asfálticos o flexibles, los de concreto o rígidos y las vías adoquinadas y los suelos de cementos
<b>Estado del afirmado</b>	El afirmado se denomina usualmente recebo, es un material compuesto por variados elementos de tamaños diversos procedentes de la fragmentación natural o artificial de la roca. Este material se usa extendiéndose sobre el firme de una carretera para igualarlo y consolidarlo, se emplea para el diseño de caminos de bajo volumen de tránsito, principalmente vías rurales
<b>Ancho de la calzada y carriles</b>	La calzada corresponde a la zona de la vía pavimentada o acondicionada con algún tipo de material de afirmado, está constituida por dos o más carriles.
<b>Ancho de la berma</b>	La berma es la zona comprendida entre los bordes de la calzada y las cunetas. La berma protege el pavimento de la erosión y la inestabilidad, y ofrece espacios para la detención de vehículos y maniobras de emergencia.
<b>Estado de las obras de arte</b>	Las obras de arte corresponden a las estructuras construidas para llevar o canalizar agua, tales como puentes, alcantarillas, cajas, cunetas, entre otras.
<b>Estado de los puentes</b>	Los puentes son parte integral de las carreteras pues permiten el paso vehicular. Usualmente los elementos de seguridad y el ancho del puente dependen del uso de la vía.
<b>Curvatura y calidad de las curvas</b>	Las curvas de una carretera son circulares o sectores de circunferencia. Cuanto mayor sea el radio mayor será la velocidad que puedan alcanzar los vehículos al paso por curva.
<b>Cantidad y calidad de las intersecciones</b>	Las intersecciones son los elementos que hacen parte de la infraestructura vial y permiten, a los usuarios, el intercambio entre caminos.
<b>Facilidad para el uso de bicicletas y motocicletas</b>	Las motocicletas y bicicletas son vehículos que circulan frecuentemente por las vías analizadas durante este estudio.

Variable	Descripción
<b>Señalización</b>	Corresponde a todos aquellos elementos dispuestos en la vía con el propósito de informar a los conductores y contribuir a la seguridad en los desplazamientos.
<b>Seguridad para el transporte</b>	La seguridad para el transporte, para efectos de esta investigación se consideró en relación la influencia del orden público en el uso de las vías.

**Fuente:** Los autores a partir de la revisión documental 2018

## Resultados y discusión

A continuación, se describen y analizan los resultados correspondientes al diagnóstico de la infraestructura logística de los municipios ubicados en la zona oriente y centro del departamento del Tolima, en la modalidad de transporte carretero.

Infraestructura carretera: según “El manual de diseño geométrico de carreteras 2008”, desarrollado por el INVÍAS y adoptado como norma técnica para los proyectos de la red vial nacional mediante la resolución 000744 del 4 de marzo de 2009, establece varias tipologías de carreteras. Estas son las características técnicas de las primarias: Estas carreteras deben funcionar pavimentadas (conjunto de capas superpuestas, relativamente horizontales, que se diseñan y construyen técnicamente con materiales apropiados y adecuadamente compactados) y pueden ser de dos tipos:

- **Asfálticas o flexibles:** constituidas por una capa de rodadura bituminosa apoyada generalmente sobre capas de material no ligado.
- **De concreto o rígidas:** formadas por una losa de concreto hidráulico, apoyada sobre la sub-rasante o sobre una capa de material seleccionado, la cual se denomina sub-base de pavimento rígido, e integran las principales zonas de producción y consumo, y conectan las fronteras con los puertos de comercio internacional. En la zona oriente y centro del departamento del Tolima se encuentran 411 carreteras; 15 de las cuales son vías primarias, 39 son secundarias de carácter departamental que se conectan con vías primarias y las cabeceras municipales, y 357 terciarias correspondientes a los municipios que conectan con las veredas y su propio entramado. En la siguiente tabla se evidencia como se estructuran las vías primarias, secundarias y terciarias de la zona centro oriente del Tolima:

**Tabla 2.**

Distribución de vías carretables en la zona oriente y centro del Tolima

<b>Municipios</b>	<b>Número de Vías Primarias</b>	<b>Número de Vías Secundarias</b>	<b>Número de Vías Terciarias</b>
Chaparral	1	4	30
Ortega	2	3	120
Icononzo	1	2	42
Villarrica	0	4	16
Anzoátegui	0	1	8
Alvarado	1	2	12
Piedras	0	2	11
Coello	1	3	6
San Luis	1	2	40
San Juan	0	1	7
Rovira	0	3	15
Flandes	1	NS	NS
El Espinal	5	3	15
Cajamarca	1	3	17
Melgar	1	2	10
Carmen de Apicalá	0	3	18
Cunday	0	1	NS

**Fuente:** Trabajo de campo, 2018

Las 411 carreteras ubicadas en la zona centro oriente del departamento del Tolima corresponden a 4.155 km, de los cuales a las primarias o nacionales corresponden 254,5 km, a las secundarias o departamentales corresponden 773,5 km y 3.127 km correspondientes a las vías terciarias, tal como se presenta en la tabla 2.

Los 254,5 km de vías primarias o nacionales corresponden a carreteras técnicamente pavimentadas que se encuentran bajo la responsabilidad del Instituto Nacional de Vías -INVÍAS- y están al servicio del transporte de carga, pasajeros y turismo.

Respecto de la evaluación de los atributos de este tipo de vías, obtuvo las mejores valoraciones el estado del pavimento, el ancho de la calzada y de los carriles, el mantenimiento de cunetas y alcantarillas, el estado de los puentes y la inclinación o peralte, pero la cantidad y calidad de las intersecciones de estas vías en su mayoría fueron catalogadas como malas. La señalización tiene apreciaciones entre excelente y regular y algunos municipios como Alvarado y Ortega, lo consideran entre regular y malo, y Flandes como pésimo. El estado del afirmado tiene una valoración entre bueno y regular.

La seguridad para el transporte tiene una valoración entre excelente y bueno, *(pero se debe hacer la acotación que sobre el tema de seguridad no corresponde al bajo nivel de accidentalidad y rapidez de las mismas, sino a lo concerniente con la seguridad en términos de delincuencia, dado que el país durante mucho tiempo y antes de los diálogos de paz, eran frecuente situaciones que ponían en peligro la vida y bienes de quienes transitaban por algunas de estas vías).*

En general, las vías primarias obtienen una buena calificación. Se debe recordar que en Colombia se ha venido implementando las carreteras de cuarta generación (4G) de Concesiones viales, tratando de salir del tremendo atraso en infraestructura vial que tiene el país. En la siguiente tabla se puede observar la situación analizada:

**Tabla 3.**  
Evaluación de las vías primarias en la zona centro oriente del Tolima

Municipio	Nº de vías	Longitud Km	Entidad responsable	Estado del pavimento	Estado del afirmado	Ancho de la calzada y los carriles	Ancho de la berma	Estado de las obras de arte (mantenimiento de cunetas, alcantarillas,	Estado de los puentes	Curvatura (inclinación o peralte) y calidad de las curvas	Cantidad y calidad de las intersecciones	Facilidad para el uso de bicicletas y motocicletas	Señalización	Seguridad para el transporte (orden público)
Chaparral	1	57,5	Nación Inviás	0	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2
Ortega	2	40	Nación Inviás	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2
Icononzo	1	5	Nación Inviás	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Alvarado	1	20	Nación Inviás	1	2	1	1	1	1	1	4	2	3	1
Coello	1	48	Nación Inviás	1	2	4	4	1	1	1	2	2	1	1
San Luis	1	N/S	Nación Inviás	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Flandes	1	11	Nación Inviás	1	2	1	1	2	1	1	1	5	5	2
El Espinal	5	26	Nación Inviás	1	2	1	1	2	2	2	4	2	1	1
Cajamarca	1	36	Nación Inviás	1	3	3	5	2	2	3	5	5	3	2
Melgar	1	11	Nación Inviás	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
				1,10	2,10	1,80	2,00	1,60	1,50	1,60	2,80	2,60	2,30	1,50

**Fuente:** Resultados de entrevistas y encuestas 2018

Las 39 vías secundarias o departamentales de la zona centro oriente del Tolima ocupan 773,5 km, cuya construcción y mantenimiento son responsabilidad del gobierno departamental. El atributo con mejor valoración es la seguridad para el transporte, y su rango se encuentra entre regular, bueno y excelente. Es clave este aspecto en tanto que las vías secundarias usualmente estaban muy afectadas por atracos y actos delictivos tanto de la delincuencia común, como por parte de los grupos al margen de la ley. Posteriormente se ubicaron los atributos relacionados con el estado del ancho de la calzada y el estado del afirmado valorados entre bueno y malo, y bueno y regular respectivamente, y finalmente, los atributos de estado de los puentes como regular, al igual que el estado del pavimento, la inclinación o peralte de las curvas y los peor situados fueron en su orden el mantenimiento de las cunetas, alcantarillas, barandas, postes, la cantidad y calidad de las intersecciones, la facilidad para el uso de bicicletas y motocicletas y la señalización que se encuentra entre mala y pésima, como se puede observar en la tabla 4.

**Tabla 4.**  
Evaluación de las vías secundarias en la zona centro oriente del Tolima

Municipio	Vías	Kms	Entidad responsable	Estado del pavimento (NA= no aplica)	Estado del afirmado	Ancho de la calzada y de los carriles	Ancho de la berma	Estado de las obras de arte (mantenimiento de cunetas, alcantarillas, barandas, postes, etc.)	Estado de los puentes	Curvatura (inclinación o peralte) y calidad de las curvas	Cantidad y calidad de las intersecciones	Facilidad para el uso de bicicletas y motocicletas	Señalización	Seguridad para el transporte (orden público)
Chaparral	4	140	Departamento	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3
Ortega	3	54	Departamento	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	2
Icononzo	2	10	Departamento	3	3	2	4	3	2	2	3	2	3	1
Villarica	4	81	Departamento	3	4	2	5	3	3	3	4	3	4	3
Anzoategui	1	36	Departamento	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2
Alvarado	2	32	Departamento	3	2	3	4	3	3	4	4	4	4	1
Piedras	2	11	Departamento	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	1
Coello	3	26	Departamento	2	2	2	4	2	2	2	3	2	4	1
San Luis	2	35	Departamento	3	3	2	5	4	3	4	3	5	4	2
San Juan	1	48	Departamento	3	4	3	5	5	5	2	2	5	4	2
Rovira	3	80,5	Departamento	3	3	3	4	4	3	4	3	2	4	3
Flandes		8	Departamento	3	3	1	2	1	3	2	2	2	1	2
El Espinal	3	34	Departamento	3	2	3	4	3	3	3	4	3	3	2
Cajamarca	3	51	Departamento	3	3	3	5	3	2	3	5	5	5	2
Melgar	2	30	Departamento	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1
Carmen de Apicala	3	43	Departamento	3	3	2	5	3	2	3	5	5	5	1
Cunday	1	54	Departamento	4	5	2	5	5	3	3	5	5	5	2
				2,94	2,88	2,53	4,12	3,18	2,94	2,94	3,47	3,65	3,71	1,82

**Fuente:** Resultados de entrevistas y encuestas, 2018

A su vez, los 3.127 kilómetros correspondientes a las vías terciarias que componen las 357 vías que dependen administrativamente de los municipios, fueron

objeto de una mejor valoración en cuanto a la seguridad para el transporte (elemento muy importante, en tanto que estas vías son las más lejanas de los centros urbanos y que presentaban graves problemas de seguridad pública), el estado de los puentes, el estado del afirmado, el ancho de la calzada y los carriles, la facilidad para el uso de transportes alternos como bicicleta y motocicleta, con resultados entre regular, malo y pésimo y el estado del pavimento, la cantidad y calidad de las intersecciones y la señalización, con unas calificaciones que en su mayoría se concentraron entre malo y pésimo. Esto da cuenta del pésimo estado de las vías terciarias en este importante sector del departamento del Tolima y es preocupante; en tanto, que es una región particularmente agrícola y el estado de las vías, se convierten en un problema para el transporte de las diferentes cosechas para llevarlas a los centros de acopio y comercialización.

De otra parte, cabe destacar que en la mayoría de los municipios se cuenta con proyectos orientados a la reparación y el mantenimiento de estas vías, pero los entrevistados manifiestan que este proceso es demasiado lento y que no se le presta la atención prioritaria que se debería, más cuando son regiones donde existen problemas de pobreza multidimensional (pobreza que no solo es la falta de dinero, sino las privaciones diversas tales como salud; educación y cuidado infantil; sustento y trabajo; vivienda y entorno; brecha digital y convivencia).

**Tabla 5.**  
Evaluación de las vías terciarias en la zona norte del Tolima

Municipio	N° de vías	Longitud Km	Entidad responsable	Estado del pavimento (NA= no aplica)	Estado del afirmado	Ancho de la calzada y de los carriles	Ancho de la berma	Estado de las obras de arte (mantenimiento o de cunetas, alcantarillas, barandas, postes, etc.)	Estado de los puentes	Curvatura (inclinación o peralte) y calidad de las curvas	Cantidad y calidad de las intersecciones	Facilidad para el uso de bicicletas y motocicletas	Señalización	Seguridad para el transporte (orden público)
Chaparral	30	358	Municipio	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Ortega	120	321	Municipio	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Icononzo	42	297	Municipio	4	4	4	5	3	3	5	5	3	5	1
Villarica	16	127	Municipio	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
Anzoategui	8	150	Municipio	4	2	2	5	2	3	2	2	2	4	2
Alvarado	12	181	Municipio	3	2	3	5	3	3	4	4	4	4	1
Piedras	11	100	Municipio	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	1
Coello	6	36	Municipio	4	2	3	4	2	2	4	4	2	4	2
San Luis	40	275	Municipio	5	3	5	5	4	4	4	4	5	5	2
San Juan	7	55	Municipio	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
Rovira	15	277	Municipio	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3
Flandes		90	Municipio	5	2	2	5	2	2	2	2	3	1	2
El Espinal	15	130	Municipio	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	2
Cajamarca	17	280	Municipio	5	3	4	5	3	4	4	5	5	5	2
Melgar	10	115	Municipio	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	1
Carmen de Apicala	8	10	Municipio	3	3	2	5	3	2	3	5	5	5	1
Cunday	?	325	Municipio	5	5	5	5	4	2	5	5	3	5	2
		3127		3,94	3,24	3,47	4,41	3,18	3,06	3,71	3,82	3,53	4,06	2,06

Fuente: Resultados de entrevistas y encuestas, 2018

Como puede notar el lector, la mayoría de las variables sobre las cuales se percibe mejor resultado tienen relación directa con la seguridad vial, dado el cambio que viene desde hace más de una década en la lucha contra los grupos insurgentes y grupos delincuenciales que afectaban de manera sustancial el transporte no solo en el departamento del Tolima, sino en general a todo el país. De igual manera, se hace la aclaración que una carretera segura, además de la seguridad pública y según el Programa Internacional de Valoración de Carreteras (IRAP, por su sigla en idioma inglés), es la que está diseñada y construida para evitar al máximo accidentes de tránsito, es decir, su construcción obedece a “características que evitan los choques frontales y de lado, los volcamientos (cuando los vehículos se salen) y los atropellos” (Diario El Tiempo, 2013). Así que parece un tanto contradictorio que los encuestados calificaran favorablemente la seguridad para el transporte cuando la gran mayoría de las carreteras de la zona centro oriente del departamento del Tolima, salvo algunos tramos de vías primarias, no cuenta con infraestructura especial para el desplazamiento de motocicletas y bicicletas, salvo señalización en algunos tramos. Asimismo, son inexistentes los senderos y los cruces para peatones. Así que las calificaciones favorables a la seguridad de las carreteras parecen una contradicción si se tienen en cuenta los elementos anteriormente enunciados. Queda claro entonces que las respuestas de los encuestados, están estrictamente relacionadas con aspectos de orden público.

Otro elemento muy importante es lo concerniente con los resultados arrojados por el examen de seguridad vial Programa Internacional de Valoración de Carreteras (IRAP), realizado entre el 2 de octubre del 2012 y el 8 de febrero del 2013 en 10.988 kilómetros de vías carretables de 22 departamentos, cuya metodología clasifica las carreteras en cinco categorías a través de un sistema de puntos que depende de los factores de riesgo y de la velocidad de operación (desde 5 estrellas como mejor evaluadas hasta 1 estrella en el extremo opuesto), por lo que cada factor de riesgo añade puntos como se puede observar en la tabla 6.

**Tabla 6.**  
Valoración de la seguridad en las carreteras

Calificación	Desde	Hasta
5 estrellas	0	2.5
4 estrellas	2.5	5
3 estrellas	5	12.5

2 estrellas	12.5	22.5
1 estrella	>22.5	

**Fuente.** <http://www.irap.org/> (2017)

En el estudio mencionado, el departamento del Tolima no salió bien librado pues se ubicó en la media nacional: de 629,3 km recorridos obtuvo una valoración de 12.8 (2 estrellas), es decir pésimo.

Por su parte, las carreteras secundarias cuya construcción y mantenimiento es responsabilidad directa del departamento y que comunican las cabeceras municipales entre sí o conectan con una carretera primaria carecen totalmente de infraestructura para el desplazamiento de motocicletas, lo que representa alto riesgo de accidentalidad si se tiene en cuenta el crecimiento exponencial en el número de este tipo de vehículos en las vías, así como las cifras oficiales sobre accidentalidad. De manera similar, son inexistentes los senderos peatonales y para el desplazamiento de ciclistas, quienes comparten la vía con todo tipo de vehículos. En cuanto a las intersecciones, algunas carecen de señalización o es inadecuada y el estado del pavimento no es óptimo, lo que incide en mayor desgaste de los vehículos e incremento en el tiempo de desplazamiento.

En cuanto a las carreteras terciarias, aquellas que son responsabilidad de los municipios y conectan las cabeceras municipales con las veredas o las veredas entre sí, el panorama no es alentador pues carecen de señalización, la berma en muchos tramos es inexistente, no cuentan con infraestructura para el desplazamiento de peatones, motociclistas, ciclistas y semovientes que se disputan el paso con vehículos automotores. Asimismo, el estado del afirmado no es el ideal, al igual que el ancho de la calzada y de las obras de arte tales como cunetas, alcantarillas, barandas y postes, entre otras.

Lo anteriormente planteado aunado a la configuración topográfica de montaña que caracteriza a un importante número de municipios ubicados de la zona centro oriente del departamento del Tolima hacen que quienes se transportan por las carreteras estén permanentemente expuestos a daños en los vehículos, pérdida de productos perecederos, riesgo de accidentalidad, incremento en el costo de fletes debido a la necesidad de realizar transbordos e incumplimiento con destinatarios debido a retrasos en los tiempos de entrega, entre otros.

## Conclusiones

El terreno montañoso y plano caracteriza a un buen número de municipios de la zona centro oriente del departamento del Tolima y ha ocasionado que las carreteras desde su construcción, presenten importantes dificultades en lo que tiene que ver con el trazado y la explanación. La precariedad en las condiciones de las vías carreteables que conectan las veredas con las cabeceras municipales sumada al aislamiento geográfico de varios centros poblados, son factores que restringen ostensiblemente su participación en actividades comerciales. Las difíciles condiciones de las vías ocasionan, en la mayoría de las oportunidades, los llamados tiempos muertos que corresponden a las demoras en el proceso de transporte de mercancías, que a su vez generan sobrecostos en el transporte. De igual manera se evidencia una falta de innovación respecto a las nuevas tecnologías que se aplican en el desarrollo y construcción de vías comparativamente a nivel mundial que respetan y protegen el medio ambiente y que además propenden por una alta durabilidad de las obras acometidas. Por el contrario, se evidencia una actividad de infraestructura con muy pocos elementos técnicos y se intervienen carreteras que ya estaban históricamente construidas conocidas como caminos de herradura.

Es claro que las vías primarias que están en manos de Invías y que sus recursos provienen del gobierno nacional cuentan con mayores posibilidades para la construcción, mantenimiento y mejoras de estas vías. Caso muy contrario las vías secundarias que le corresponde al departamento y las vías terciarias que se sostienen con recursos de los municipios, mismos que además de precarios, están afectados por hechos de corrupción tales como contratos amarrados a intereses políticos, sobrecostos y desidia por parte de los actores políticos de estos pequeños municipios. Sumado a lo anterior, todavía quedan visos de violencia por actores armados en regiones en donde aún no se ha podido confluir con el tratado de paz firmado con el expresidente Juan Manuel Santos y las Farc y que obstaculizan la consecución de recursos para el mantenimiento, mejoramiento y creación de nuevas vías.

Bajo las condiciones antes mencionadas, se hace muy precario pensar que el sector productivo en esta área de la región, pueda ser competitiva desde el componente de su infraestructura y de continuar esta situación de precariedad en las vías tanto secundarias como primarias, la población y las actividades económicas de las que dependen, seguirán siendo afectadas en su comercialización, agudizando aún más la pauperización de estas regiones. Es fundamental que el gobierno nacional

direccione recursos importantes, además de asistencia técnica que permita realizar un plan estratégico a largo plazo, para la mejora constante y la construcción de nuevas vías de comunicación, que abaraten los costos logísticos de distribución de los productos agrícolas que dinamicen un sector que, como el agrícola, se ha visto tan afectado por la competencia de productos agrícolas foráneos.

## Referencias

- Aktiva Servicios Financieros (2013). *Estudios sectoriales: El transporte terrestre de pasajeros*. Recuperado de [http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/transporte\\_pasajeros.pdf](http://aktiva.com.co/blog/Estudios%20sectoriales/2013/transporte_pasajeros.pdf)
- Asociación Nacional de Industriales ANIF (2014). *Costos de transporte, multimodalismo y la competitividad de Colombia*. Centro de Estudios Económicos ANIF
- Asociación Nacional de Industriales, ANDI. (2015, febrero). *Boletín: Impacto del combustible en el transporte de carga (02)*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Uploads/Bolet%3%ADn%2002%20%20204.%20Impacto%20combustible%20en%20el%20transporte%20de%20carga.pdf>
- Barbero J. A. (2011). *La infraestructura en el desarrollo integral de América Latina. Diagnóstico estratégico y propuestas para una agenda prioritaria*. Corporación Andina de Fomento. Recuperado de <http://www2.iadb.org/intal/catalogo/PE/2011/09525.pdf>
- Berdugo Cotera, E. (2014). Competitividad: recorrido histórico, conceptos y enfoques recientes. *Gestión & Desarrollo*, 7(2), 157-182  
file:///C:/Users/Carlos/Downloads/3334-7828-2-PB.pdf
- Benzaquen, J., Del Carpio, L. A., Zegarra, L. A. & Valdivia, C. A. Un índice regional de competitividad para un país (2010) En: *Revista CEPAL 102*. Recuperado de <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/102069086.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES 3866 (2016). *Política Nacional de Desarrollo Productivo*. Departamento Nacional de Planeación, Colombia
- Consejo Privado de Competitividad & Universidad del Rosario. (2016). *Índice Departamental de Competitividad 2016*.

- Diario El Tiempo (2013). Recuperado de <https://www.infraestructura.org.co/prensa/descargas/oct-29-nov-05/condiciones-de-vias.pdf>
- Fedesarrollo (2013). *Indicadores del sector transporte en Colombia*. Fedesarrollo, Centro de Investigación Económica y Social.
- Foro Económico Mundial (2014). *Informe de Competitividad Global 2013-2014*.
- Giordani, C. & Leone, D. (sf). *Pavimentos*. Departamento de Ingeniería Civil. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rosario, Argentina.
- Maza-Ávila, F., & Agámez-Arias, A. (2012). La infraestructura de movilidad y su relación con el desarrollo económico y la competitividad: Revisión conceptual. *Panorama Económico*, 20, 147-164. doi: <https://doi.org/10.32997/2463-0470-vol.20-num.0-2012-342>
- Pérez, G. J. (2005). La infraestructura del transporte vial y la movilización de carga en Colombia. En: *Documentos de trabajo sobre Economía Regional*. Banco de la República, Centro de Estudios Regionales (CEER)
- Pineiro, M. (1993). *Discursos pronunciados por el Dr. Martin E. Pineiro, Director General del IICA, en la séptima reunión ordinaria de la Junta Interamericana de Agricultura*. San José, C.R., 36 p, ISBN 92-9039.231-9
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 18. Recuperado de <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/041764500%201334671639.pdf>
- Ricardo, David (1817). *On the principles of political economy and taxation* (1 edición), London: John Murray, consultado el 20 de agosto de 2016
- Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia y Tecnología. (2016). *Agenda Integrada de Competitividad*.

ISBN: 978-9942-802-65-1



9789942802651

**CIDE**  
EDITORIAL

A stylized graphic element below the word 'EDITORIAL', consisting of several curved lines that suggest the shape of an open book or a winged figure.