

REVISTA

# Investigación & Negocios

VOL. 12 • Nº 20 • OCTUBRE 2019

ISSN ONLINE 2521-2737





Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Directorio de la Revista**

Erick G. Mita Arancibia, PhD.

**Decano Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales**

Romina Daza, MSc.

**Editor en Jefe**

Juan Humberto Pinaya Peñaranda

**Diseño Gráfico**

**Comité Arbitral**

ABB. MSc.

XACA. PhD.

MYHM. PhD.

FFC. PhD.

MIGC. MFM.

MRLVR. MSc.

LMA. PhD.

SMPC. PhD.

VPC. MSc.

IMPV. PhD.

GIRA. PhD.

MTSS. Ph.D.

Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco  
Xavier de Chuquisaca

**Comité Científico**

Vargas Delgado-Oscar, PhD.

**Instituto Tecnológico de Pachuca - México**

Sandoval Contreras- Luis, PhD.

**Instituto Politécnico Nacional- México**

García Espinoza-Cecilia, PhD.

**Universidad Península Santa Elena-Ecuador**

Miranda Torrado- Fernando, PhD.

**Universidad Santiago de Compostela-España**

Aziz Poswal-Bilal, PhD.

**University of the Punjab-Pakistan**

Miranda García- Marta, PhD.

**Universidad Complutense de Madrid-España**

López Moreno- Walter, PhD.

**Universidad de Puerto Rico en Humacao-Puerto  
Rico**

Suyo Cruz- Gabriel, PhD.

**Universidad de San Antonio Abad del Cuzco-Perú**

Valdivia Altamirano- William, PhD.

**Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo-  
México**

Ramos Escamilla- María, PhD.

**Directora Ejecutiva ECORFAN-México, S.C.**

# Contenido

Artículo	Pág
<b>BRANDING PARA EL SOSTENIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS Y FUTURAS EMPRESAS .....</b>	<b>7</b>
<b>Magela López - Videla Revilla</b> <i>magelalv@gmail.com</i>	
<b>EL ROL CREATIVO DEL GERENTE EMPRESARIAL: UNA VENTANA HACIA LA COMPETITIVIDAD .....</b>	<b>21</b>
<b>Andrés, Toledo Chambilla</b> <i>a.toledo1988@gmail.com</i>	
<b>LA IMPORTANCIA DE LA ESTADÍSTICA APLICADA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN MARKETING .....</b>	<b>31</b>
<b>Diego Alonso Villegas Zamora</b> <i>dvillegasz@univalle.edu</i>	
<b>GRUPO MODELO: ANÁLISIS BASADO EN LA INDUSTRIA DEL GIGANTE CERVECERO .....</b>	<b>45</b>
<b>Lic. Claudia Azucena Jiménez Solís</b> <i>claudiajimenezsolis@gmail.com</i>	
<b>APROXIMACIÓN CRÍTICA A LA TEORÍA ECONÓMICA PROPUESTA POR SCHUMPETER .....</b>	<b>57</b>
<b>Luis Fernando Quevedo</b> <i>quevedo.luis@gmail.com</i>	
<b>LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA DESERCIÓN UNIVERSITARIA. ESTUDIO EN LA UMRPSFXCH – BOLIVIA, ANÁLISIS CON ECUACIONES ESTRUCTURALES.....</b>	<b>63</b>
<b>Iván Marcelo Poveda Velasco</b> <i>marcelo.poveda@gmail.com</i>	
<b>LA FUSION EMPRESARIAL: UNA TABLA DE SALVACIÓN PARA LA INDUSTRIA CEMENTERA NACIONAL .....</b>	<b>81</b>
<b>Mirko Ivo Gardilic Calvo</b> <i>mirkoivo55@gmail.com</i>	

**ANÁLISIS CONJUNTO: UNA PREFERENCIA BASADA EN LA ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS REPORTADOS POR CONSERVACIÓN Y TURISMO EN CHOQUEQUIRAO ..... 97**

**Haydee Ortiz De Orue**

*haydeeortizdeorue@gmail.com*

---

**"PARTICULARIDADES DEL ESPIRITU EMPRENDEDOR EN LOS JOVENES DE LA CIUDAD DE TARIJA" ..... 115**

**Ricardo Rivera Chacon**

*ricardorivera@ucbtja.edu.bo*

---

**ESTRATEGIAS COMERCIALES IMPLANTADAS EN ESPACIOS PÚBLICOS NO DESTINADOS AL COMERCIO ..... 159**

**Ximena Alejandra Canedo Ávila**

*canedo.ximena@usfx.bo*

---

**"ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL TRANSPORTE PÚBLICO (TAXIS) EN LA CIUDAD DE SUCRE" ..... 197**

**Antonio Oblitas Vedia**

*antoniooblit@gmail.com*

## Presentación

La Revista Investigación y Negocios, es una revista que publica artículos originales y de revisión en el área de las ciencias económicas y empresariales; que es editada por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

En el **Numero 20** correspondiente a **octubre de 2019**, se presentan los siguientes artículos: **BRANDING PARA EL SOSTENIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS Y FUTURAS EMPRESAS**, por Magela López Videla Revilla y Adrián Daza Ramos, con adscripción en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier De Chuquisaca; **EL ROL CREATIVO DEL GERENTE EMPRESARIAL: UNA VENTANA HACIA LA COMPETITIVIDAD**, por Andrés Toledo Chambilla, con adscripción a la Universidad Mayor de San Simón; **LA IMPORTANCIA DE LA ESTADÍSTICA APLICADA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN MARKETING**, por Diego Alonso Villegas Zamora, con adscripción a la universidad del Valle; **GRUPO MODELO: ANÁLISIS BASADO EN LA INDUSTRIA DEL GIGANTE CERVECERO**, por Claudia Azucena Jiménez Solis y José Vargas Hernández, con adscripción a la Universidad de Guadalajara; **APROXIMACIÓN CRÍTICA A LA TEORÍA ECONÓMICA PROPUESTA POR SCHUMPETER**, por Luis Fernando Quevedo, investigador independiente; **LOS FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LA DESERCIÓN UNIVERSITARIA. ESTUDIO EN LA**

**UMRPSFXCH – BOLIVIA, ANÁLISIS CON ECUACIONES ESTRUCTURALES**, por Iván Marcelo Poveda Velasco, con adscripción en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier De Chuquisaca; **LA FUSION EMPRESARIAL: UNA TABLA DE SALVACIÓN PARA LA INDUSTRIA CEMENTERA NACIONAL**, por Mirko Ivo Gardilicic Calvo, con adscripción en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier De Chuquisaca; **ANÁLISIS CONJUNTO: UNA PREFERENCIA BASADA EN LA ESTIMACIÓN DE BENEFICIOS REPORTADOS POR CONSERVACIÓN Y TURISMO EN CHOQUEQUIRAO**, por Haydee Ortiz De Orue, con adscripción en la Universidad Nacional Agraria La Molina; **PARTICULARIDADES DEL ESPIRITU EMPRENDEDOR EN LOS JOVENES DE LA CIUDAD DE TARIJA**, por Ricardo Rivera Chacón, con adscripción en la Universidad Católica Boliviana San Pablo; **ESTRATEGIAS COMERCIALES IMPLANTADAS EN ESPACIOS PÚBLICOS NO DESTINADOS AL COMERCIO**, por Ximena Alejandra Canedo Ávila, con adscripción en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier De Chuquisaca; ; **ANÁLISIS DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL TRANSPORTE PÚBLICO (TAXIS) EN LA CIUDAD DE SUCRE**, por Antonio Oblitas Vedia, Caleb Bayo Ajchura, Wendy Fabiola Valdez Chavarría y Julio Cesar Bobarín Caro, con adscripción en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier De Chuquisaca.



# Branding para el sostenimiento de emprendimientos y futuras empresas

BRANDING FOR THE SUSTAINEMENT OF ENTERPRISES AND FUTURE COMPANIES

Magela López-Videla Revilla  
DOCENTE UMRPSFXCH, Sucre - Bolivia  
*magelalv@gmail.com*

Adrian Daza Ramos  
ESTUDIANTE POSTGRADO, UMRPSFXCH, Sucre - Bolivia  
*adriandazaramos@gmail.com*

RECIBIDO, 20 JUNIO 2019  
ACEPTADO, 5 SEPTIEMBRE 2019

## RESUMEN

El presente trabajo tiene el propósito de delinear pautas que permitan utilizar el Branding como una herramienta clave para que los emprendimientos y futuras empresas logren su sostenibilidad, explica los conceptos sobre emprendimientos y teorías a profundidad del Branding y su importancia en el desarrollo exitoso de una futura empresa, frente al creciente y competitivo mercado.

Para el desarrollo del trabajo, se utilizó información primaria, recolectada de los emprendimientos motivados e impulsados en estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial en 10 años (2009 – 2018). Información cualitativa y cuantitativa, desde un enfoque empírico con el uso de técnicas de observación, experimentación y medición con un diseño longitudinal.

La investigación contribuyó a la generación de nuevos conocimientos y resolvió aspectos muy importantes, informalidad, baja productividad y falta de generación de valor, capacidad de innovación, diversificación de productos y mercados, con el desarrollo del branding como herramienta clave para que los emprendimientos y futuras empresas logren su sostenibilidad.

**Palabras clave:** Branding, sostenibilidad, emprendimientos, futuras empresas

## ABSTRACT

The present work has the purpose of delineating guidelines that allow Branding to be used as a key tool for enterprises and future companies to achieve their sustainability, explains the concepts of entrepreneurship and in-depth theories of Branding and its importance in the successful development of a future company, facing the growing and competitive market.

For the development of the work, primary information was used, collected from the motivated and driven enterprises in students of the Commercial Engineering Degree in 10 years (2009 - 2018). Qualitative and quantitative information, from an empirical approach with the use of observation, experimentation and measurement techniques with a longitudinal design.

The research contributed to the generation of new knowledge and resolved very important aspects, informality, low productivity and lack of value generation, innovation capacity, product and market diversification, with the development of branding as a key tool for entrepreneurship and future Companies achieve their sustainability.

**Keywords:** Branding, sustainability, ventures, future companies.

## INTRODUCCION

El creciente y competitivo mercado global obliga a las empresas a diferenciarse de mejor manera y crear vínculos duraderos con sus clientes, es así que entra en acción el Branding.

El branding no es otra cosa más que “el proceso de creación, construcción y desarrollo de una marca”, y para poder entender el concepto de marca se puede citar la definición que le da la Asociación Americana de Marketing:

“...Marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores.”

En este sentido las empresas se ven obligadas a la utilización y puesta en práctica de lo que es el Branding, para poder primero, crear una marca, y posteriormente construirla en base a valores y una personalidad, propia de cada empresa; dependiendo del desarrollo que se le dé, esta puede llegar a tener o no éxito en el ámbito o rubro en el que se desempeñe.

En Bolivia, las condiciones para el emprendimiento dinámico son aun precarias, así por ejemplo, los complejos procedimientos para la creación de empresas, la excesiva presión tributaria, la incipiente educación del capital humano emprendedor, y la inexistente cultura emprendedora y de innovación, han causado el predominio del sector informal en el país, a tal grado que ocupa el primer puesto en informalidad de la región.

Según el Viceministerio de la Micro y Pequeña empresa declarada en su Visión Institucional (2019), menciona que las micro y pequeñas empresas en el país son generadoras del 80% del empleo. Al igual que en América Latina

y el Caribe, la alta informalidad y la baja productividad son características principales de este tipo de empresas.

Así, a pesar de que el país obtuvo la tasa más baja de desempleo, gracias a su actividad emprendedora, que se ha constituido como una de las principales alternativas ante la escasez de fuentes de empleo, la mayoría de los emprendimientos, han surgido como microempresas de subsistencia, motivadas por la necesidad y caracterizadas por su estrecho vínculo con el sector informal (escasamente innovador, productivo y competitivo).

No obstante, para contrarrestar esta situación y promover la generación de empresas formales, más productivas y competitivas que sus contrapartes, el modelo académico del Sistema de la Universidad Boliviana incorporó dentro de sus fundamentos económicos la competitividad y el emprendimiento.

Así por ejemplo, en el departamento de Chuquisaca, la USFX adoptó el enfoque de formación basada en competencias, en la asignatura de “Plan de Negocios” de la Carrera de Ingeniería Comercial desde 2008, con el propósito de desarrollar en los estudiantes la habilidad de elaborar planes de negocio para crear unidades productivas, iniciar procesos de desarrollo de emprendimientos en un contexto real, aportar al crecimiento y desarrollo de la economía local, regional y nacional, y la generación de empleo, ingreso y producción.

Sin embargo, tras la implementación de este enfoque, el resultado de la experiencia en nueve gestiones académicas (2009-2017), mostró que de un total planes de negocios presentados en la feria de emprendimientos, organizada por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, muy pocos de ellos llegaron a consolidarse como microempresas formales (López-Videla, 2015).



Además, según un estudio de la Unidad de Investigación de dicha carrera, respecto a la situación laboral del ingeniero comercial titulado durante las gestiones 2008-2012; se encontró que el 40% estaban desempleados, 34% eran empleados privados, 16% eran empleados públicos, 5% realizaban cursos de posgrado, y sólo el 6% eran empresarios (Diseño curricular de la carrera de Ing. Comercial, 2015, p.24).

Evidenciando que son pocos los estudiantes, que tras haber adquirido las competencias técnicas necesarias para crear su propia empresa, pasaron de la intención a la acción. Por lo que, el proceso educativo tendría un alcance limitado, en términos de estudiantes con propensión al emprendimiento como carrera profesional.

Así se llega a la propuesta de problema de investigación como sigue:

*¿La herramienta clave para la sostenibilidad de los emprendimientos y futuras empresas es la creación, desarrollo y construcción de una marca?*

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Delinear pautas que permitan utilizar el branding como herramienta clave para que los emprendimientos y futuras empresas logren su sostenibilidad.

### Objetivos específicos

- √ Analizar la situación actual de los emprendimientos que permanecen vigentes (Entrevista)
- √ Recopilar información sobre principios, teorías y percepciones del Branding por los emprendimientos en actual vigencia. (Revisión bibliográfica)
- √ Identificar los factores que intervienen en la situación negativa de los emprendimientos que no logran la consolidación de empresas.

Definir un procedimiento para la creación, construcción y desarrollo de marca (nombre, término, señal, símbolo, diseño).

## METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se adoptaron los siguientes tipos de investigación:

- **Investigación Exploratoria.**- Se realizó una investigación exploratoria, para el planteamiento del problema de investigación, la familiarización con la temática objeto de estudio, así como para obtener información relevante de los sujetos informantes que permitió el entendimiento de su comportamiento.
- **Investigación Descriptiva.**- Se llevó a cabo una investigación concluyente con diseño descriptivo. Este tipo de investigación tiene el propósito de cuantificar las distintas variables de interés, para su mejor tratamiento y análisis de resultados.

Se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de información:

- Entrevistas
- Grupos Focales

## PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

**LA ENTREVISTA** diseñada a partir de los objetivos referidos a: Determinar el desempeño de los negocios emprendidos a través del tiempo, orientado a su consolidación en el mercado; e Identificar los factores que intervienen en la situación negativa de los emprendimientos que no logran la consolidación de empresas, definidos en la investigación, tiene como intencionalidad conocer la actividad del entrevistado, penetrar, detallar en aspectos trascendentes, para descifrar y comprender aspectos positivos significativos y relevantes del entrevistado que realizó un

emprendimiento. Siendo los **sujetos informantes**, estudiantes que egresaron de la carrera de ingeniería comercial y continuaron con emprendimiento iniciado, así como a los que habiendo identificado un negocio, dejaron el mismo.

**La población** que se determinó para este instrumento está constituida por equipos de emprendedores conformados para la ejecución de los emprendimientos en las gestiones 2009-2018 que suman aproximadamente 229 emprendimientos que totalizan 1.832 emprendedores aproximadamente en 10 años de formación de estudiantes. Resulta una complicación, lograr una precisión de recabar la información. En este entendido, se aplicó la entrevista con la técnica de muestreo denominado bola de nieve.

**EL GRUPO FOCAL**, técnica especial como categoría de entrevista grupal, que pretende realizar una interacción para producir datos accesibles proporcionados por los grupos organizados para tal efecto. Siendo los **sujetos informantes**, estudiantes que estaban cursando el último nivel de la carrera de ingeniería comercial (gestión 2017-2018), en el que se imparte la asignatura Plan de Negocios, cuando estaban en la tarea de realizar el **emprendimiento real** para su presentación en la feria de emprendimientos, así

como vencer la asignatura.

La población estuvo conformada por 216 estudiantes (promedio) del 4º nivel de las gestiones 2017-2018, que agrupados en equipos de emprendedores alcanzaron a un promedio 27 emprendimientos ejecutados en la realidad. Los equipos de emprendedores, están conformados por un promedio de 8 estudiantes cada uno. Para la investigación, se aplicó la técnica a 3 grupos por curso (A, B, C), sumando 9 grupos focales de los 27 emprendimientos, significando un 33% de la población total de estudiantes emprendedores en dichas gestiones.

**Selección de la técnica de muestreo:**

La investigación propuesta, adoptó la técnica de Muestreo en cadena, conocida como el muestreo de bola de nieve, es una técnica de muestreo no probabilístico utilizada para identificar a los sujetos potenciales en estudios en donde los sujetos son difíciles de encontrar. Para la aplicación de la entrevista en profundidad.

**Criterios de inclusión y exclusión:**

Para la investigación se incluyeron solo a estudiantes de 4º año de la Carrera de Ingeniería Comercial de la U.S.F.X. de Chuquisaca que cursaron la asignatura Plan de Negocios.

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**  
**Entrevistas a profundidad**

<p>Los emprendimientos realizados en años anteriores que fueron entrevistados, en promedio estaban conformados por 8 estudiantes, en algunos casos todas mujeres, en otros todos hombres y otros de ambos sexos.</p> <p>El resumen de los resultados de dichas entrevistas, cuyas representaciones manifestaron las siguientes opiniones de los aspectos que se detallan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Breve descripción del emprendimiento</b></li> </ul> <p>Efectuaron la explicación de las características de los emprendimientos, destacando los atributos que presentan</p>	<p>los productos y/o servicios que ofrecen los negocios al mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Concreción de aspectos importantes de producto, mercado, operaciones de producción y ganancias</b></li> </ul> <p>En el Plan de Negocios se plantearon muy bien los aspectos mencionados, ya en la ejecución del emprendimiento se presentaron problemas en el momento de ofrecer el producto o servicio al mercado por la poca claridad en los segmentos de mercado que debieron ser identificados. Durante el funcionamiento del emprendimiento se tuvieron réditos, los cuales fueron distribuidos entre los</p>
--	--

miembros del equipo.

- **Aspectos trascendentes en el emprendimiento, para descifrar y comprender**

- ▶ **Los gustos:** los gustos de los clientes muchas veces no son iguales al gusto de los emprendedores y eso puede causar insatisfacción al momento de ofrecer el producto o servicio, tal vez no sea como el cliente lo espero.
- ▶ **Los miedos:** Existen miedos tanto de los emprendedores al momento de ofrecer el producto o servicio al mercado y también miedo por parte de los clientes, aún no existe la confianza necesaria.
- ▶ **Las angustias, zozobras:** Las preocupaciones más comunes entre los emprendedores es que si el producto o servicio será aceptado por el mercado y si habrán clientes que pedirán el mismo con frecuencia, otra de las preocupaciones es tal vez perder el capital invertido en caso de que el emprendimiento fracasara.
- ▶ **Las satisfacciones:** Para poder satisfacer a un cliente debemos esforzarnos más en el valor agregado y muchas veces ese valor agregado no tiene nada que ver con el producto, como el trato al cliente, la honestidad, y muchas veces satisfacer a los que están invirtiendo en el emprendimiento genera más confianza a nivel interno.
- ▶ **Las alegrías significativas y relevantes:** La experiencia de poder formar una empresa desde la raíz es algo muy satisfactorio a nivel personal para todos los emprendedores aunque no se haya tenido éxito, la experiencia nos ayuda a poder prevenir los problemas en posteriores emprendimientos o cualquier meta que uno se pueda formular.

- **Continuidad del negocio emprendido**

No hubo continuidad del negocio, porque cada uno de los integrantes se dedicó a diversas actividades, tomaron caminos distintos. Aunque hubo algunos del grupo que continuó con la actividad y fue ofreciendo el servicio, los resultados no fueron muy satisfactorios porque no tenían muchos ingresos y eso los obligó a dejarlo y hacer un lado el emprendimiento y buscar un trabajo seguro que les de ingresos fijos cada mes, así la comunicación entre los emprendedores se fue perdiendo cada vez más.

- **Factores que determinan la consolidación o el abandono del emprendimiento**

- ▶ **Consolidación:** La consolidación está motivada cuando los emprendedores consideran dedicarse exclusivamente al desarrollo del negocio, acompañado de disponer los recursos necesarios para el mismo.

Para poder consolidar con éxito un emprendimiento

es muy necesario un compromiso, organización con uno mismo y después con los socios del emprendimiento, es necesario que el grupo de emprendedores busque o tenga el mismo objetivo, visión para poder llevar a cabo el emprendimiento, cuando un grupo de personas tiene la misma visión de éxito se refleja en el trabajo e interés que le pone al emprendimiento, tiempo, ganas de tener éxito e independencia.

Si no existe esa misma visión de todos los emprendedores, se tiende a abandonar el plan de trabajo.

- ▶ **Abandono:** Los trámites burocráticos para su consolidación, además de no percibir réditos inmediatos que a un inicio representan una desmotivación, además que al concluir la gestión cada miembro del equipo se traslada a otras ciudades.

Para evitar el abandono de cada uno de los emprendedores es necesario perseverar y continuar un emprendimiento, porque éste necesita de mucho tiempo de introducción para poder después generar ingresos y muchas veces al principio cuando se ejecuta el emprendimiento todo es inversión y nada ganancia, las ganancias vienen después de que el negocio sea conocido por el mercado, muchas veces es perder al principio y ganar después pero perder no es aceptado para muchos emprendedores, es por eso que deciden abandonar el emprendimiento. Es ahí donde se pierde por completo y el espíritu emprendedor desaparece.

- **Situación del negocio, si el emprendimiento está o estaría vigente**

Si un emprendimiento estaría vigente ahora es posible que ya tendría una utilidad sostenible y definitivamente ya sería más conocido en el mercado, pero en general, ese no es el caso.

- ▶ **Desempeño del emprendimiento a través del tiempo:** Los negocios con el pasar de tiempo fueron perdiendo la publicidad aunque aún siguen vigentes por las redes sociales, pero no tienen un lugar donde puedan llevar a cabo todas sus tareas, así los emprendedores fueron tomando otro camino.
- ▶ **Consolidación en el mercado:** En general los negocios no están consolidados en el mercado, solo conocidos muy cercanos a los emprendedores saben de su existencia.

- **Factores que influyen en la consolidación o no de los emprendimientos y constitución de empresas formales**

- ▶ Los contratos que impliquen ingresos considerables. El disponer de una fuente de trabajo fija.

<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Los factores más influyentes son: la inversión, el capital de operaciones, la perseverancia de los emprendedores, otro es la inscripción en FUNDEMPRESA, NIT de impuestos nacionales, licencia de funcionamiento de la alcaldía. Estos procesos muchas veces tienden a tardar en sacarse por que se exigen distintos requisitos que el emprendimiento debe cumplir. Para poder llevar a cabo sus actividades sin tener problemas así evitar multas.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Confirmación o rechazo de las siguientes situaciones, circunstancias o condiciones que permitirían la consolidación de los emprendimientos en empresas constituidas formalmente</b></li> </ul> <p><b>Suficiente motivación e incentivo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ No existe una motivación que implique la formalidad puesto que se considera y al inicio de la actividad la parte impositiva es desmotivadora.</li> <li>▶ Efectivamente la motivación y el incentivo hacen mucho para que un emprendimiento se consolide de manera formal por que ayuda a que los emprendedores tengan más ganas de trabajar y poder llevar a cabo su plan de trabajo, además abre puertas para continuar con el emprendimiento y así poder tener éxito.</li> </ul> <p><b>Respuesta positiva del mercado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Al inicio de una actividad tener una respuesta</li> </ul>	<p>positiva del mercado sin lugar a duda motiva a poder formalizarse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Muchas veces no hay respuesta del mercado, pero eso es porque los distintos emprendimientos no tienen muy bien definido su segmento de mercado, en su mayoría definen un segmento meta de manera muy general.</li> <li>▶ Otro factor por el cual no hay aceptación en el mercado es por la publicidad mal hecha y nada atractiva. Una buena publicidad muchas veces cuesta mucho dinero y ese también es un problema para que el emprendimiento pueda continuar.</li> </ul> <p><b>Apoyo más real que genere una cultura emprendedora dinámica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ El apoyo es probable que sea una fuente motivadora.</li> <li>▶ El apoyo en capacitaciones de ventas genera mucho espíritu emprendedor, es necesario más capacitaciones uno de motivación, y sobre ventas por que, para que un emprendimiento tenga clientes hace falta saber vender un producto o servicio, todos los emprendedores deben saber perder el miedo de ofrecer su producto, saber cómo venderlo, capacitarse y saber a cuales clientes dirigirse.</li> </ul>
--	--

### Grupos focales

La información recabada en grupos

focales realizados con los estudiantes de 4tos cursos (A, B, C), se tiene el siguiente resumen:

#### Los factores que determinan la consolidación o el abandono del emprendimiento son:

<p><b>Grupos 1:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consolidación:</b> conocer al menos un poco del programa de producción y realizar el producto con tiempo para eliminar errores.</li> <li>• <b>Abandono:</b> Falta de compromiso de los integrantes del grupo pensamos que es un problema por el que todos pasamos y realmente es difícil trabajar con tantas personas, aun mas cuando a muchos no les importaba realizar el emprendimiento.</li> </ul> <p><b>Grupos 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Consolidación:</b> Tener las ganas y los recursos económicos para consolidar un emprendimiento exitoso, sobre todo la convicción para ser constante con la idea y luchar por conseguir lo planeado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Abandono:</b> Las inseguridades, miedos al fracaso, falta de información y la falta de recursos económicos para consolidar un emprendimiento.</li> </ul> <p><b>Grupos 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación: Ver lo que empezó como una idea en algo real y tangible.</li> <li>• Abandono: Golpe de realidad, costos, gastos, bajo compromiso de un equipo.</li> </ul> <p><b>*Por lo general los factores que realmente impiden la consolidación de una empresa o emprendimiento son factores más que todo, económicos y en muchos casos la desmotivación proveniente de familia, amigos o el entorno social que muchas veces hace de obstáculo moral. También los problemas de desconocimiento de constitución de una empresa formal con todos los</b></p>
---	---

trámites y demás papeleo. La idea de una guía formal y avalada por instituciones empresariales o en convenio

por ejemplo con la CAINCO o similares, sería muy bien asimilada y aceptada por los emprendedores.

## FACTORES QUE IMPIDEN LA CONSOLIDACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS, EMPRESAS

*\*Por lo general los factores que realmente impiden la consolidación de una empresa o emprendimiento son más que todo, económicos y en muchos casos la desmotivación proveniente de la familia, amigos o el entorno social que muchas veces hace de obstáculo moral. También los problemas de desconocimiento de constitución de una empresa formal con todos los trámites y demás papeleo.*

Por la diversidad de factores identificados, se ha visto conveniente realizar una agrupación de los mismos para una categorización y ordenamiento en temas comunes.

### CATEGORIZACIÓN DE LOS FACTORES

#### I. Convicción:

Poca convicción de consolidar el negocio, a partir de la idea identificada, hasta la realización de un proyecto empresarial real; miedo y desconfianza en el emprendimiento por respuesta del mercado, por la no percepción de réditos, por inseguridad de generar ingresos necesarios, por no contar con una fuente de empleo fija.

#### II. Conocimiento:

Poco conocimiento del comportamiento del mercado, principalmente del consumidor; poco conocimiento

del proceso productivo dando lugar a cometer errores que afectan al emprendimiento; desconocimiento y temor a la realización de trámites burocráticos de constitución de empresas formales.

#### III. Compromiso:

Falta de compromiso y empatía del equipo de emprendedores, que se reflejan en el poco interés de subsanar los escasos recursos económicos y reacción proactiva a los primeros problema que se presenten en el emprendimiento.

#### IV. Desmotivación:

De parte de la familia, amigos o el entorno social que se traduce en un obstáculo para el emprendimiento y por la contrastación con la realidad respecto a los costos de producción, gastos de administración y comercialización y las estimaciones y cálculos en la etapa de planificación.

### REGISTRO DE EMPRENDIMIENTOS

Los emprendimientos impulsados como actividad académica, desarrollados en la asignatura "plan de negocios" en la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, han tenido un comportamiento en un período de diez años (2009-2018) cuyos resultados de la experiencia emprendedora se resume a continuación.

### Registros de Emprendimientos

Fuente: Registros de la asignatura plan de negocios

Año	Nº de Emprendimientos realizados	Posibles Empresas a ser conformadas y/o en proceso de constitución	Posibles Empresas a ser formalmente constituidas o en proceso de consolidación	Abandono/Renuncia del emprendimiento/empresa
2009	22	2	2	1
2010	26*	1	-	1

2011	24	5	1	4
2012	28	4	2	2
2013	24	4	-	4
2014	20	3	1	2
2015	24	-	-	-
2016	30	3	1	1
2017	26	8	5**	5
2018	31	8	3***	1
<b>Total</b>	<b>229</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>21</b>

\*solo se efectuaron presentaciones de la idea de negocio identificada

\*\*Solo una empresa tenía la decisión de consolidarse formalmente

\*\*\*Solo dos empresas tienen la decisión de consolidarse formalmente

Los siguientes cuadros, muestran los emprendimientos/empresas que aún están vigentes en el mercado, con ampliación de líneas de producción y; la creación nuevas empresas por parte de estudiantes que culminaron la carrera de ingeniería comercial.

### Situación Actual de los Emprendimientos/Empresas Impulsados en la Carrera de Ingeniería Comercial-Fac. Cs. Eco. y Empresariales de la U.S.F.X.CH.

Inicio del Emprendimiento	Emprendimiento/Empresa en funcionamiento	Cambio de razón social, ampliación de líneas de producción	Estado actual	Tiempo de funcionamiento	Dirección / Nombre del Gerente/ Propietario
2009	<b>"Palacio de las Carteras"</b> Comercialización de carteras para damas de distintos estilos y materiales	<b>"MEGA CALZADOS"</b> Consolidación con la distribuidora de calzados de diferentes marcas, ampliación por sectores para niños, damas y varones. Construcción de un <b>Centro Comercial</b> para alquiler de tiendas en calle Ravelo, Sucursal de Mega Calzados y <b>Outlet</b> en calle Junín.	Empresa	10 años	Mega Calzados: Calle Urcullo 162 Centro Comercial: calle Ravelo 614 Outlet: calle Junín 318 <b>Ing. Claudia Daza Estrada</b> Cel: 71166993
2011	<b>"Magic Decoraciones"</b> Diseño y decoración de interiores (cortinas y canefas)	<b>"TEXMARCK" GRUPO INDUSTRIAL</b> Distribuidora de telas y confección de cortinas y ropa en general.	Empresa	10 años (cortinas) 8 años (importación telas y confección de ropa en general)	Av. Jaime Mendoza 1342 <b>Ing. Agustín Calderón Partes</b> Tel: 464 64962 Cel: 72851420
2012	<b>"Pastelería de Alta Costura"</b> Elaboración de tortas con diseños especiales	<b>"PASTELERIA DE ALTA COSTURA"</b> Mantiene la elaboración de tortas con diseños especiales, a pedido.	Emprendimiento	8 años 7 años con mayor dedicación y atención	Barrios
2012	<b>"Electrofon"</b> Servicio de electricidad y fontanería	<b>"ELECTROFON"</b> Ampliación del servicio a instalaciones en edificios. Diversificación al rubro de la <b>Construcción</b> . Agencia Regional Servicio Correo Puerta a Puerta, <b>"Messenger Santa Cruz"</b>	Empresa	8 años sin planificación 7 años (Edificios, entidades públicas) 3 años (Construcción)	Calle Cobija 192 <b>Ing. Justino Herrera</b> Cel: 76114316

2014	<b>"Boshami"</b> Alquiler de estructuras metálicas para construcciones	<b>ALQUILER</b> Ampliación del servicio con alquiler de equipo de construcción (compresora, mezcladora, vibradora). Diversificación a servicio técnico de lavado de automóviles. Estación de Servicio <b>"SUPER-LAVADO"</b> con oferta de paquetes de dicho servicio.	Empresa	10 años alquiler andamios sin planificación 5 años consolidación del emprendimiento 2 años lavado de automóviles	Av. Jaime Mendoza 3110 (diagonal colegio Fe y Alegría) <b>Sergio Reque Berdecio</b> Tel: 64 23114 Cel: 70317900/77116666
2018	<b>"INNOTEC"</b> Clínica Tecnológica de Marketing, Especialistas en marketing digital, complementando la Agencia Publicitaria <b>PRO<sup>2</sup> MAX</b> que funciona desde 2016	<b>"CREATIVO- MARKETING E INNOVACIÓN"</b> Innovación tecnológica	Emprendimiento	3 años sin planificación 1 año consolidación del emprendimiento	Calle Nataniel Aguirre (casi esq. OstríaGutierrez) <b>Ing. José Antonio Gutierrez</b> Cel: 68629400
2018	<b>"DETALLES"</b> Mantenimiento de Lápidas	<b>"DETALLES"</b> Difusión del servicio en redes sociales, mostrando el servicio realizado en clientes asiduos. Ampliación de Líneas: -Arreglos con Globos -Crema para teñido de cabello para damas.	Emprendimiento	1 año en consolidación del emprendimiento Inicio de las líneas de arreglo de globos y crema para teñido de cabello	<b>Nadia Vanessa Caicoba</b> Cel: 70320851

**Creación de Nuevos Emprendimientos/Empresas por Estudiantes Titulados/ Egresados de la Carrera de Ingeniería Comercial / Fac. Cs. Eco. y Empresariales de la U.S.F.X.CH.**

**Fuente:** Seguimiento y observación directa a emprendimientos de la Carrera de Ingeniería Comercial

Año de Creación	Emprendimiento/Empresa Descripción, Características	Ubicación (dirección)	Tipo de Empresa	Nombre del Gerente/Propietario
2018	<b>"PAPANATAS"</b> Elaboración de distintas variedades de papas fritas, con salsas de sabores	Calle Loa (esq. H. Siles)	Gastronomía	Andrés Manjón
2017	<b>"MILAS"</b> Variedad de Milanesas de carne de res y pollo con combinaciones especiales	Calle Camargo	Gastronomía	Nicol Jansen
2015	<b>"TERMHOGAR"</b> Venta de artefactos a gas y eléctricos de calidad y con precios moderados	Av. Jaime Mendoza 1520	Comercio artefactos para el hogar	Luisa María Peñaranda Cel: 73350904

**Fuente:** Seguimiento y observación directa a emprendimientos de la Carrera de Ingeniería Comercial

## CONCLUSIONES

- Para lograr la sostenibilidad de los emprendimientos y futuras empresas, se encontró que las mismas deben en primer lugar determinar su perfil de identidad corporativa, es decir cómo el emprendimiento desea ser visto por su público objetivo, para poder después hacer visible este perfil a través de un plan de comunicación corporativa, mostrando quiénes, qué hace y cómo lo hace.
- Para lograr construir la identidad corporativa se tiene como punto de partida la filosofía (misión, visión y valores) y cultura (conducta, creencias y valores) del emprendimiento.
- Se tienen que definir clara y precisamente los rasgos de personalidad, valores institucionales y atributos competitivos.
- Es necesario que el emprendimiento o empresa asuma alguna de estas tres posibles estrategias:

- Estrategia de asociación*, que busca imitar y seguir al referente de imagen de su sector; *Estrategia de diferenciación*, que busca crear y gestionar diferencias añadiendo valor agregado y desprendiéndose de las demás competidoras, no solo a nivel de comunicación sino también en su conducta cotidiana; *Estrategia Mixta*, donde el emprendimiento o empresa busca a través de una estrategia de asociación posicionarse en el mercado para luego cambiar a una estrategia de diferenciación e intentar así alejarse de la competencia.
- Se tiene que, del total de emprendimientos realizados, la posibilidad de conformación de empresas o en proceso de constitución es muy **reducida**, significando el 16.59 % y peor aún, el porcentaje de posibles empresas formalmente constituidas o en proceso de consolidación alcanza al 6.11 %, indicador que preocupa y de ahí, surge la identificación del problema que ha dado lugar a la investigación que se encara. Extractando que en la gestión 2017, solo una empresa tiene la decisión de consolidarse formalmente, el indicador es aún más **alarmante**, alcanzando a un 3.9 % en 10 años. Es así que el **abandono** del emprendimiento, alcanza a 55.26 %, más de la mitad de las posibles empresas con intención de constitución.
  - Los principales **factores** identificados, a través de las técnicas aplicadas en la investigación (entrevistas y grupos focales), se detallan a continuación:
    - √ Necesidad de mayor conocimiento del comportamiento del consumidor
    - √ Poca confianza en el emprendimiento y en el equipo emprendedor
    - √ Miedo a la respuesta real del mercado, que no sea como se planificó el negocio
    - √ operaciones de producción y generación de ganancias, existe miedo y desconfianza
    - √ Poco Financiamiento, capital de riesgo que permitiría emprender, poner en marcha
    - √ Poca experiencia para conformar empresa, influye en la consolidación
    - √ Disposición de recursos económicos
    - √ Reforzamiento de la decisión a emprender
    - √ Miedo a no percibir réditos en el negocio
    - √ Desmotivación ante el primer problema que se presente
    - √ Falta de compromiso y empatía del equipo de emprendedores
    - √ Inseguridad de ingresos considerables
    - √ Preferencia por fuente de trabajo fija
    - √ Trámites para consolidar empresa muy engorrosos
    - √ Poca convicción de consolidar el negocio, de idea a un emprendimiento real y tangible
    - √ Poco conocimientos del proceso productivo, da lugar a cometer errores
    - √ Golpe de realidad, sobre costos, gastos y bajo compromiso del equipo de emprendedores



Para la creación y construcción de marca para un emprendimiento o empresa se detallan los siguientes procedimientos: a) Para el nombre se recomienda uno fácil de pronunciar y repetir, representativo del producto o servicio, recordable, corto, no compuesto; b) tal y como se tienen áreas especializadas dentro de una empresa como la contabilidad o recursos humanos, es necesario para un emprendimiento o empresa contratar a un experto en el área de diseño donde se tenga cuidado del uso de color o gama cromática, tipografía, tamaños, formas, etc.

La comunicación de la marca es indispensable, si los emprendimientos no comunican lo que son y lo que hacen para el público no existirán, si no se comunica lo que les hace distintos y diferentes no serán diferentes, es por eso que es necesario implementar un Plan de Comunicación Corporativa. Será un medio por el cual los emprendimientos darán a conocer su perfil de Identidad Corporativa. La comunicación tendrá que adoptar una perspectiva distinta que permita lograr la identificación, diferenciación y preferencia de los públicos del emprendimiento o empresa.

Se deberá establecer una política de comunicación corporativa para permitir la adecuada transmisión del PIC, garantizando seguir lineamientos y normas que no permitan un desvío incoherente y que colabore en los objetivos de la empresa, esto se puede lograr a través de tres grandes etapas que son: la investigación, planificación e implementación. Dentro de la planificación siendo una etapa crucial se tendrá que realizar la selección de los públicos de comunicación, definición de los objetivos de comunicación, planteamiento de la estrategia de comunicación, selección de las acciones y técnicas de comunicación y la definición de la programación. En cada público se deberá conocer sus expectativas e intereses respecto

al emprendimiento o empresa, sus características demográficas, sus características psicográficas y sus hábitos de información.

En cuanto a los objetivos de la comunicación que significarán un elemento clave ya que guiarán la actividad y permitirán su evaluación y análisis de resultados, estos deben constar de tres partes: intención, donde se expone lo que se quiere lograr; medida, donde se pretende obtener un parámetro numérico; plazo, para tener un límite de tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bentolila, C.**, et. ál. (2013). *Emprende más: Herramientas para emprendedores en acción*. Córdoba.
- Diseño curricular de la carrera de Ing. Comercial**, (2015, p.24).
- Durán, L.** (2015). *Emprendedor queretano debe apostar a innovar*. *El Economista*.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S.** (2016). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico. Novedades y tendencias para fortalecer e integrar los ecosistemas de la región*.
- López-Videla, M.**, (2015). *Fomento al Espíritu Emprendedor. Desarrollo de Competencias Empresariales en la Formación de Estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca*. *Revista Científica Investigación y Negocios de la Carrera de Ingeniería Comercial.*, 8(11), 25-31 (López-Videla M., 2015)
- López-Videla, M.** (2015, octubre). *Texto Guía Asignatura: Iniciativa Emprendedora Empresarial, Gestión de MIPYMES en Bolivia. Módulo I: Entorno Competitivo Empresarial. Maestría en Gestión de Marketing*.
- López-Videla, M.** (2014, 2016). *Experiencias Pedagógicas Innovadoras: Jornadas Carrera de Pedagogía*. (1er y 3er Encuentro).
- Lorenzana, D.** (2013). *Un buen plan de negocio: el primer paso hace el éxito de cualquier empresa*.

**Martínez, J., & Cantillo, E.** (2013). Análisis de enfoques epistemológicos en tesis doctorales relacionadas con el marketing y el emprendimiento.

**Pro Franquicias.** (2014). Factores de éxito empresarial.

**Querejazu, et al.,** (2015). Reporte Nacional GEM Bolivia 2014.

**Schnarch Kilberg, A.** (2014, febrero). Emprendimiento exitoso: como mejorar su proceso y gestión. Bogotá.

**Yañez, G.** (2017, junio). Influencia de los valores personales en las intenciones empresariales de los estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la U.S.F.X.CH. Maestría en Gestión de Marketing.

**Paul Capriotti, Peri.** (2009). Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa.

**Kevin Roberts.** (2008). Lovemarks: El futuro más allá de las marcas.

**Al Ries, Laura Ries.** (2000). 22 Leyes inmutables de la marca.

# El rol creativo del gerente empresarial: una ventana hacia la competitividad

THE CREATIVE ROLE OF THE BUSINESS MANAGER: A WINDOW TO COMPETITIVENESS

Andrés, Toledo Chambilla  
DOCENTE UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMÓN, Cochabamba – Bolivia  
*a.toledo1988@gmail.com*

RECIBIDO, 3 MAYO 2019  
ACEPTADO, 15 AGOSTO 2019

## RESUMEN

El presente artículo tiene como principal cometido reflexionar acerca de las bases epistemológicas que envuelven la creatividad dentro del entorno de las organizaciones y el rol creativo que debe asumir el gerente como parte de un accionar que se dirige hacia el campo de la competitividad, asumiendo que la creatividad se perfila como una habilidad que encamina dicho proceso. La investigación se sustentó bajo los estudios de tipo documental con la descripción de los elementos inherentes a la misma; la recopilación de información se llevó a cabo a través de la revisión bibliográfica en diversas fuentes. Así mismo se indagó en base a un análisis de contenido en algunas posturas teóricas vinculadas a la comprensión conductual de las personas dentro de las organizaciones y el tratamiento que se le da a cada una de ellas a la creatividad; además fue posible analizar un modelo de creatividad organizacional para luego conectar todos estos aspectos con la competitividad.

**Palabras Claves:** creatividad, gerente, competitividad

## ABSTRACT

The main purpose of this article is to reflect on the epistemological bases that surround creativity within the environment of organizations and the creative role that the manager must assume as part of an

action that is directed towards the field of competitiveness, assuming that the creativity is outlined as a skill that directs this process. The research was based on documentary studies with the description of the elements inherent to it; The collection of information was carried out through the literature review in various sources. Likewise, it was investigated based on an analysis of content in some theoretical positions linked to the behavioral understanding of people within organizations and the treatment given to each of them to creativity; It was also possible to analyze a model of organizational creativity to later connect all these aspects with competitiveness.

**Keywords:** creativity, manager, competitiveness

## INTRODUCCIÓN

El ser humano desde tiempos antiquísimos ha desarrollado diversidad de tareas que con el devenir del tiempo han fijado los roles que cumple desde cada espacio en el cual se desenvuelve. La historia nos muestra paulatinamente como el hombre ha designado labores específicas desde la condición de género y como el proceso evolutivo social ha desanclado dichas percepciones para dar espacio a la equidad en la que hombre y mujer pueden ejecutar las mismas actividades desde su propio potencial. Ahora bien, hay roles que son específicos a cada persona y esto sucede en el caso particular de la madre,

quien siempre cumplirá dicho rol pues la propia naturaleza así lo ha establecido.

En un mismo orden de ideas, el epistemológicamente puede ser diferenciado tras proponer dos grandes categorías ligadas en primera instancia a lo antropológico - sociológico entendiendo que los roles vienen a ser patrones o esquemas culturales ligados a una específica situación social; en función de ello el rol puede definirse como *“la conducta que una persona tiene en función de la posición que ocupa; hace referencia a una estructura y jerarquía social, los roles estarían relacionados con las conductas que realizan las personas en función de su pertenencia a los grupos sociales”* (Aritzeta y Sabino, 2003 :62). Por otro lado, la otra categoría que puede concatenarse está anclada al aspecto psicosocial, tomando en consideración los contenidos cognitivos y las conductas esperadas, en este sentido “el concepto de rol sitúa a la persona en un contexto social determinado y en una estructura social y grupal concreta” (Aritzeta y Sabino, 2003:62). Lo anterior denota la configuración que ha venido sugiriendo el entramado social e individual del ser humano tomando como referencia que la sociedad es primigeniamente el árbitro central en la asignación de cada rol.

En el campo específico de lo empresarial, los roles vienen a constituir las diferentes funciones que cumple cada miembro de la organización pero más allá de ello cada participante en una empresa es pieza clave en la construcción de una estructura exitosa, empoderada, cónsona con la realidad a la cual sirve y desde luego guiada por un gerente comprometido que guie y garantice la notoriedad de la corporación. Enunciar acerca del rol que debe cumplir el gerente es adentrarse en el perfil de competencias que este debe poseer, en función de ello es oportuno destacar que un gerente conveniente es aquel que pone a disposición de su empresa

lo mejor de sí; su entereza, carisma, profesionalismo, inteligencia, carácter, madures, responsabilidad, competencia, creatividad, entre muchas otras cualidades que le convierten en un líder afable, exitoso y competitivo.

La Revista Electrónica UMB asegura que un buen gerente debe poseer una serie de virtudes entre las que destacan: la amabilidad, autodisciplina, autoestima, determinación, integridad, optimismo, responsabilidad y creatividad; esta última viene a darse como una cualidad que posee el ser humano y que va fortaleciéndose con el transcurrir del tiempo y con la práctica de la misma. Todos los seres humanos deberían ser capaces de ser creativos y mostrar su ingenio en el entorno en el cual se desenvuelve; es considerada como:

La capacidad de producir ideas y conceptos nuevos, es la capacidad de encontrar formas originales de solucionar una situación o de llegar a nuevas conclusiones. Es el camino hacia la innovación y el cambio implica la observación de la realidad circundante a través de la cual se detectan las necesidades, falencias y alternativas. La creatividad le permite al gerente ser flexible y hacer un mejor análisis para la toma de decisiones. Le facilita la búsqueda de oportunidades, la redefinición de problemas y el hallazgo de ideas novedosas y mejores. (UMB, 2007:04).

La idea anterior, deja al descubierto la inherencia de la creatividad para el gerente de una empresa, tomando en cuenta que el mismo es la piedra angular de la organización que dirige y de su dirección dependen todos los aspectos matrices de la institución. Es un poco más complejo del hecho de plantear nuevas ideas y generar nuevos conceptos; se trata de ir a la par con las nuevas tendencias, de tomar decisiones consensuadas, caracterizadas por la escucha continua y de la conformación

de equipos multidisciplinarios que construyan nuevas formas de trabajo.

En el presente artículo se toma como referencia el rol creativo del gerente de una empresa como epicentro de su accionar y como elemento indispensable para el éxito de la organización que dirige tomando en cuenta que dicha cualidad nutre de forma significativa su práctica y promueve la capacidad de construcción de una empresa que se mueva en el mercado y fluctúe en él de forma activa y positiva; es la competitividad un aspecto cardinal en este marco de ideas, considerando que la misma denota la necesaria aplicación y creación de estrategias poderosas que permitan cumplir con las exigencias del mercado y que se mantengan por un tiempo prudente en él; la competitividad sugiere un principio ineludible que cualquier empresa debe considerar, a propósito de la conceptualización de dicho termino es preciso traer a colación la siguiente apreciación:

La competitividad se define como la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumplan con las famosas tres "E": Eficiencia, Eficacia, Efectividad. Eficiencia en la administración de los recursos, eficacia en el logro del objetivo y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno. (Márquez, s/f: 82).

En correspondencia con lo anterior, es pertinente distinguir que un gerente creativo indaga en las herramientas idóneas que le lleven a alcanzar el mayor éxito posible en su organización, el mayor reconocimiento por posicionarse como director de una empresa eficiente en el manejo de sus recursos, centrada en el logro de los objetivos propuestos y dispuesta a llegar a miles y miles de clientes potenciales, todo ello en un marco de ideas en constante renovación y adecuadas a la realidad apremiante.

## METODOLOGÍA

Todo estudio y/o investigación representa una puerta hacia un nuevo conocimiento, el camino que se tome para guiar dicho proceso depende de la necesidad del investigador en razón de aquello que desea alcanzar, para ello se hace necesario elegir la guía que mejor convenga a los interés que se plantean; en tal sentido, el presente artículo se encuentra sustentado en una profunda reflexión teórica producto de la revisión bibliográfica vinculada a la investigación, motivo por el cual se siguen los principios de la investigación documental entendiendo que la misma se orienta a la búsqueda sistémica y organizada de información relevante al tema en estudio.

Así mismo, la revisión bibliográfica realizada permitió elegir los aspectos de mayor relevancia de manera que pudiesen ser descritos con mayor precisión y apuntar hacia lo que se traduce a enfocarse en un diseño de investigación descriptiva. Por otro lado, la recolección de información se dio a partir de la consulta a fuentes electrónicas y tangibles; se inició primero de manera aleatoria y luego en forma específica, tratando de ubicar en mayor medida los estudios vinculados de forma directa con la investigación, posteriormente se eligió el marco teórico conceptual consonó y se establecieron los aspectos inherentes con el interés de desarrollar un análisis de contenido basados en la categorización de la información.

## RESULTADOS

### **Creatividad vs competitividad en el entorno empresarial**

Un espacio, un lugar, un sitio...son escenarios que describen el estar, el existir. Una empresa en su forma física o virtual representa un entorno en el que converge diversidad de personas, cada una de ellas con capacidades, actitudes y aptitudes diferentes, con ideas y

culturas distintas, con metas y propósitos convergentes. Funcionan como puntos desarticulados que al unirse crean una potencia que requiere ser dirigida y guiada de forma organizada, sistémica, eficiente, eficaz y efectiva.

El ámbito empresarial representa ese ambiente en el cual se desarrollan estrategias, se utilizan herramientas, se idean nuevos propósitos, se direcciona y redireccionan; es en un sentido amplio todo aquello que rodea a la empresa y que ejerce algún tipo de influencia significativa sobre ella. Es entendido como “el conjunto de elementos y circunstancias internas y externas que influyen decisivamente en las decisiones y comportamientos empresariales” (Figuerola, 1995: 75). Dichos elementos y contextos incluyen el talento humano, el manejo y uso de recursos, la clientela que se atiende, la historia que envuelve el servicio que se presta, la comunidad a la que se encuentra anclada la empresa, entre otros aspectos que deben ser considerados por el gerente para hacer de su gestión un entorno prospero.

Con base en lo anterior, es posible sugerir que el gerente debe de una manera armónica asociarse con su capacidad creativa de manera que pueda trasladarla de forma positiva al entorno en el cual se encuentra inmersa su empresa, es una especie de espiral en la cual el punto de salida se concentra en la manera y en las estrategias que se utilizan para alcanzar la notoriedad de la compañía.

En un mismo orden de ideas, la creatividad es un factor ineludible en el manejo y ejercicio de la gerencia, es la clave de la trascendencia de empresas privadas y públicas y de grandes transnacionales. Para autores como Ackoff “la principal característica de una buena administración es la creatividad, pues siempre habrá algo que innovar, no sólo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección”

(Ackoff, 1981: s/p); se trata de ir un paso adelante, indagar en nuevas tendencias, anclarse a la constante movilidad del mercado en el que se encuentra inmerso e investigar las nuevas posibilidades que brinda el sistema tecnológico y científico.

El gerente no puede desligarse de su rol creativo, debe de una forma u otra emancipar sus ideas para construir vertientes que hagan de su accionar un escenario en el cual todos los involucrados sean capaces de aportar planteamientos que vayan en favor de la organización. Un gerente creativo toma en cuenta las opiniones de su personal y las transforma en acciones, medita acerca de los beneficios y desfavores de una situación determinada, crea a partir de su ingenio nuevas estrategias de mercado y las aplica en conjunto. “

Un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor. La creatividad es de hecho parte de la actividad normal, La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes.

Un aspecto muy importante a considerar es la constante actualización a la que debe estar sujeto el gerente de una empresa debido al crecimiento desacelerado de nuevas organizaciones que ofrecen bienes y servicios en distintas áreas y rubros, pero que en definitiva constituyen marcos de competencia, por lo que es de importancia amplia ofrecer nuevas tendencias, renovar las ideas, marcar diferencias de manera que la compañía

logre notoriedad en el mercado y fluctúe en la competencia.

Al constituir la creatividad una actividad necesaria y rutinaria dentro del quehacer empresarial es propicio señalar algunas posturas teóricas que intentan

comprender los aspectos conductuales del hombre dentro de una organización con el fin de conocer cuál es el lugar que otorga cada una de ellas a la creatividad, lo cual queda resumido en el siguiente cuadro:

Postura Teórica	Principios que la Fundamenta	Enfoque que da a la Creatividad
Gerencia Científica	<p>El trabajo debe poseer un enfoque científico, es decir, un marco cuantitativo.</p> <p>El trabajo debe estar distribuido entre varios trabajadores para dar uniformidad y simplicidad al mismo.</p> <p>La selección del personal debe significar un proceso cuidadoso.</p> <p>De igual forma debe existir un entrenamiento permanente y cuidadoso.</p> <p>Como forma de motivación se ofrece a los empleados bonos fuera del salario regular para compensar los esfuerzos diarios.</p>	<p>Bajo este enfoque el hombre queda dividido separando sus funciones intelectuales, creativas y organizativas de las habilidades manuales, relegando los métodos de producción históricos desde los cuales el hombre era artesano, creaba, organizaba y complementaba la producción. La creatividad queda sesgada debido al ejercicio de un trabajo simple, mecánico y rutinario.</p>
Relaciones Humanas en la Empresa	<p>Para los investigadores de las relaciones humanas la empresa sugiere un sistema enmarcado en el entramado social compuesto por los aspectos formales e informales; las organizaciones técnicas y humanas determinadas a su vez por cuatro lógicas:</p> <p>Los sentimientos</p> <p>El costo</p> <p>La eficiencia</p> <p>Ideo – lógica</p> <p>El enfoque se orienta a la satisfacción de todos los miembros de la organización.</p>	<p>Bajo este enfoque, la creatividad no es muy considerada tomando en cuenta que los sistemas formal e informal funcionan como un todo que al sufrir alguno de ellos una modificación afecta a los demás, siendo que la organización debe centrarse en mantener el equilibrio por lo que los cambios e innovaciones no son permitidos.</p>
Sistemas en la Organización	<p>Se sustenta en cinco categorías:</p> <p>Subsistemas de producción basados en el procesamiento y transformación de la información recibida; entendiendo que las organizaciones se clasifican según su principal proceso productivo.</p> <p>Subsistemas de apoyo con fines hacia la búsqueda de material, deshacerse del producto y mantener relaciones con otras instituciones.</p> <p>Subsistemas guiados al mantenimiento y a los insumos que mantienen el sistema.</p> <p>Subsistema de adaptación enfocado a los cambios necesarios para adaptarse a las exigencias del entorno.</p> <p>Subsistemas gerenciales ligados a las actividades de control, dirección y coordinación.</p>	<p>En el campo de la teoría de sistemas abiertos la creatividad tiene mayor cabida debido a que dentro de este marco contextual la organización es concebida como un sistema variable, cambiante, flexible y adecuado a un medio en evolución permanente.</p> <p>Sin embargo en el enfoque de sistemas la creatividad se parcela y queda suspendida en el subsistema de adaptación.</p>

Organizaciones Inteligentes	<p>El dominio personal con énfasis en el conocimiento y ampliación de las capacidades individuales. Generación de un clima agradable por parte del gerente.</p> <p>Modelos mentales referidos a la estimulación permanente de los procesos de reflexión que se tiene acerca del mundo entendiendo que la imagen que se tenga sobre mismo determina de alguna manera las actuaciones y decisiones.</p> <p>Visión compartida, concerniente al bosquejo que se haga acerca del objetivo que se quiere lograr; y del compromiso y las estrategias para alcanzarlo.</p> <p>Aprendizaje en equipo, conocimiento colectivo más allá de la conciencia individual. Se enmarca en nuevas formas de pensamiento y comunicación.</p> <p>Enfoque sistémico, forma de comprender la dinámica de los sistemas. Propicia los cambios en los procesos del mundo natural y económico.</p>	Este enfoque supone una postura del gerente a nivel individual como modelo de integración con un amplio pensamiento creativo, con sentido de curiosidad, avidez, centrado en el presente, mas inductivo que deductivo, interdependiente a nivel social, confiable y colaborador, abierto a los cambios y a las constantes renovaciones.
Organización y Sociedad del Conocimiento	<p>Búsqueda permanente de la mejora de todo lo que se hace en la organización.</p> <p>Aprovechamiento al máximo de los éxitos propios.</p> <p>La innovación es un elemento recurrente e importante.</p>	Bajo estos postulados la creatividad se comienza a ver más como un hecho ontológico y menos cognoscitivo. El mismo surge como centro de interés debido a su capacidad de transformar y transformarse.

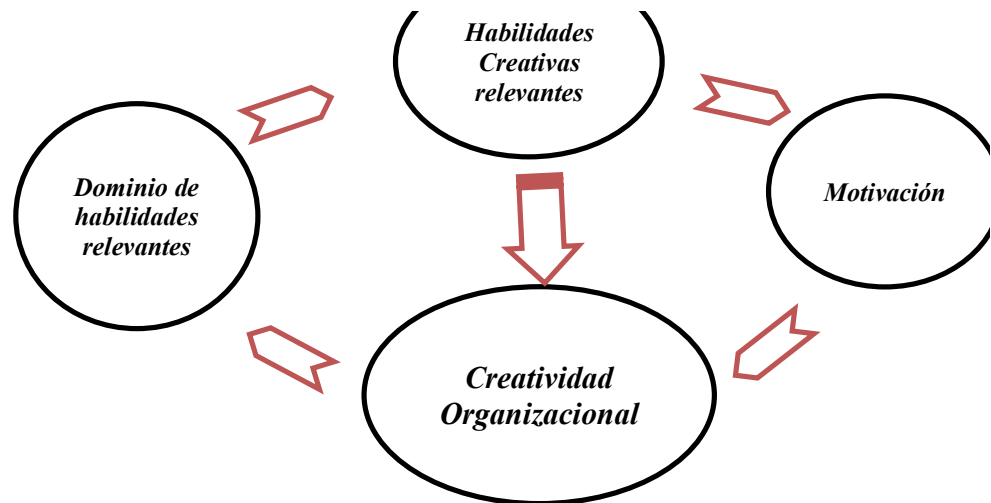
Las posturas, teorías, postulados, que se anunciaron con anterioridad obedecen a un conjunto de ideas producto de una investigación constante y permanente de como ha venido evolucionando el estudio de la experiencia gerencial, del liderazgo, el mundo organizativo y como ha sido el tratamiento dado a la creatividad desde cada uno de dichos enfoques tomando en cuenta que la creatividad “se ha convertido en un imperativo de la organización del siglo XXI. De allí que los investigadores del área organizacional orienten sus esfuerzos en esta dirección desarrollando modelos que intentan explicar el proceso creativo en el seno de la organización” (Rojas, 2006:126).

A partir de ello es posible advertir que la creatividad ha sido un factor importante en el proceso de andamiaje empresarial y más aún en el ámbito específico de la gerencia; Amabile (1990) sugiere un modelo de creatividad e innovación organizacional que remite a tres

componentes importantes, entre los que destaca el dominio de las habilidades relevantes concernientes a los aspectos apegados a la experiencia, aquello que se aprende desde un ámbito formal o informal. En segundo lugar se propone el dominio de las habilidades creativas relevantes en cuyo seno se destacan las ideas, los estilos de aprendizaje y de trabajo, las características de personalidad, los enfoques cognoscitivos y desde luego la criticidad. Finalmente se plantea la motivación, un aspecto relevante en función de la dicotomía suscitada desde los planos de lo intrínseco y lo extrínseco denotando que en el primero la conducta se encuentra motivada desde la realización personal y en la segunda se vislumbran las metas de carácter externo que guían la voluntades del sujeto. Lo anterior puede representarse en la siguiente imagen:



**Figura 01.** Modelo de Creatividad e Innovación Organizacional. Fuente: Adaptación de (Amabile, 1990: 127)



A propósito de lo anterior, es posible denotar que la creatividad es centro de la innovación, de la ejecución de nuevas ideas y de la repercusión en el campo de la competencia, una idea que debe ser recurrente en el accionar de todo buen gerente; ser un gerente competitivo amerita de personas capaces de poner en práctica una serie de habilidades que estriban en ideas renovadas, en el uso de la experiencia y del aprendizaje como centro mismo de la operatividad y del motor motivador como instancia válida para el impulso de una compañía.

Es tal sentido, la competitividad supone ser una variable que cobra mayor fuerza con el transcurrir de los años y con las amplias demandas que se suscitan en el mercado sabiendo además que cada día surgen innovaciones tecnológicas, nuevas tendencias, nuevas necesidades; el plano de lo creativo vigila constantemente el éxito de una empresa; podría advertirse que “la competitividad es una variable que adquiere cada vez más preponderancia en los mercados mundiales hoy día, las entidades económicas ven en ella lo más cercano al éxito por lo que han sumado a sus objetivos la procura de ventajas competitivas” (Omaña, 2012: 82).

Asociar la creatividad a la competitividad constituye una tarea que lleva a pensar primeramente en la habilidad de aprender del entorno en el cual se encuentra situada la empresa y cuáles son las necesidades que envuelven el mercado en el cual fluctúa, lo que indica que “el empresario orienta sus actividades no sólo a la producción, sino hacia la atención oportuna y completa de las demandas que se le presentan” (Omaña, 2012: 83). Además de ello, requiere intimar con ideas novedosas que marquen diferencia en el mundo de lo heterogéneo.

Básicamente, la búsqueda de la competitividad por parte de las organizaciones debe partir de la apertura de los esquemas funcionales de las mismas, centrándose en la búsqueda de los parámetros innovadores que resulten atractivos para el mercado que se dispone mantener y conquistar una empresa. (Omaña, 2012: 83).

Entender cómo se estructura y funciona la organización es tarea precisa del gerente creativo de tal forma que pueda trazar rutas llamativas y atractivas que le ayuden a conquistar o posicionarse de forma prominente en el mercado al cual sirve. Es la competitividad un

componente básico para mantener a flote toda empresa por lo que es necesario insistir en la idea del uso notorio del ingenio para alcanzar tal fin, se sugiere además la premisa de:

Desarrollar, fomentar y mantener la competitividad en la organización es una importante estrategia para el logro de los objetivos y la visión de la empresa. Por ello, es importante que tanto la organización como cada uno de los empleados fomenten los siguientes elementos: Flexibilidad y adaptación a los cambios; reflexión y análisis; ruptura de paradigmas; proactividad; reestructuración, reorganización y rediseño; evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas; control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles; capacidad de aprendizaje; orientación a resultados. Además de: Integración de pensamiento – acción; valores compartidos; comunicación abierta y fluida; intercambio de información; visión global; trabajo en equipo; liderazgo efectivo; oportunidades de desarrollo; fomento y desarrollo de competencias. (Omaña, 2012: 85).

Bajo dicho marco de ideas, es pertinente acotar que el equipo humano que se conforma dentro de una compañía debe constituir el aliado primigenio para el gerente; partiendo del engrosamiento de las habilidades gerenciales que posea con el fin de fortalecer sus ideas y propuestas, esas mismas que serán la punta del iceberg para ir consolidando un puesto competitivo dentro del ámbito empresarial. Las habilidades y actitudes descritas en la cita anterior deja al descubierto la necesaria adecuación del gerente al grupo que tiene a su cargo, tiene que ver con el talento de sobrellevar, guiar, coordinar y proponer novedades tomando en cuenta las opiniones del equipo de trabajo, solicitar ayuda de ser necesario, compartir las interrogantes y dudas que se puedan presentar en relación a nuevos proyectos, innovaciones, cambios o

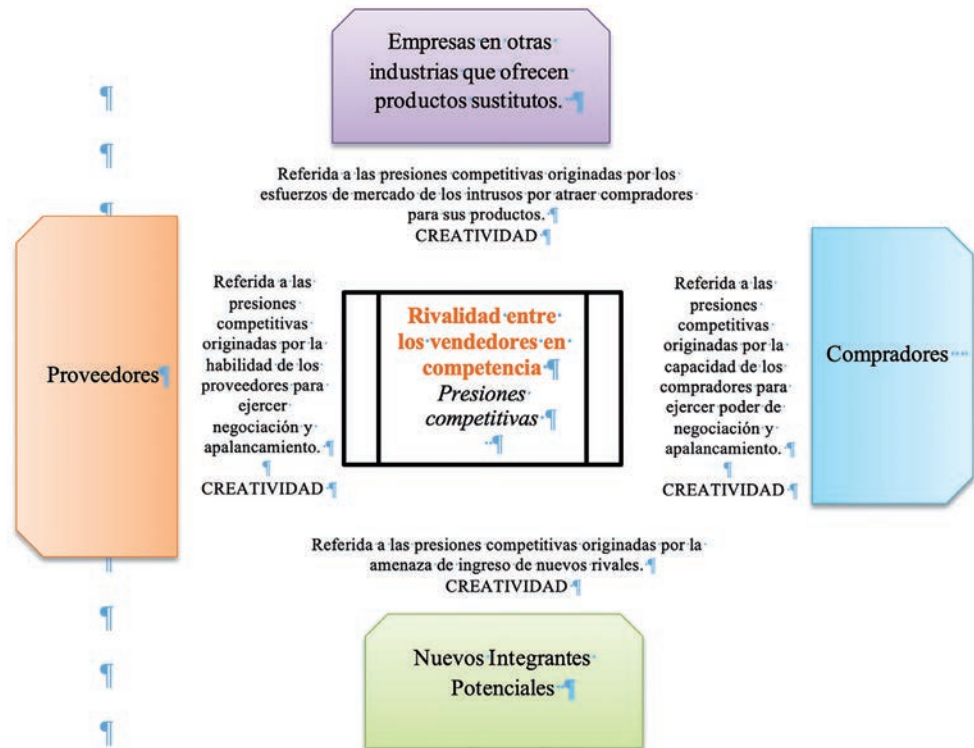
reorientaciones; en definitiva al conectar el talento creativo al trabajo en equipo se estará propiciando una empresa potencialmente competitiva.

## DISCUSIÓN

Si bien es cierto, son muchos los estudios que han surgido con el transcurrir de los años asociados a la creatividad, tomando en cuenta que siendo una característica natural del ser humano, puede presentarse en todos los campos del saber y ejercer alguna influencia en ellos; en el ámbito empresarial la creatividad surge como una herramienta central para el buen desenvolvimiento de todos los entes que forman parte de una organización, y es de especial inherencia para el desempeño armónico de la gestión del gerente quien puede apoyarse en ella para crear y convertir su compañía en un eje competitivo.

Partiendo de la revisión teórica ejecutada, se vislumbran nuevas posturas y teorías concernientes al tratamiento de la creatividad dentro del espacio empresarial y su repercusión en la competitividad, por lo que el presente artículo puede sugerir una base para nuevas hipótesis que surgirán a partir de nuevas indagaciones producto del crecimiento desmesurado de los emporios económicos, de la globalización, de los avances científicos y tecnológicos; en fin por la misma evolución y porque la historia cada día recuerda que el mundo se encuentra en permanente evolución. A propósito de todo lo expuesto hasta los momentos, es posible adicionar una postura acertada enmarcada en los postulados de Michael Porter (1979) quien propone un modelo de cinco fuerzas que acompañan a la competitividad, que al combinarse suponen un entramado de posibilidades para cualquier empresa y que es pertinente considerar, a continuación se presenta un esbozo de ello:

**Figura 2.** Las Cinco Fuerzas de la Competitividad. Fuente: Adaptación de Porter (1979)



## CONCLUSIONES

A manera de epílogo, y considerando la revisión bibliográfica realizada y las reflexiones que surgieron producto de dicho proceso fue posible establecer algunas conclusiones de importancia cardinal explicitadas a continuación:

La creatividad es un rasgo inherente a la personalidad del ser humano, para algunos surge como una capacidad innata, otros la van desarrollando con el transcurrir del tiempo al enfrentarse a los aprendizajes y al adecuarse al entorno en el cual se desenvuelve; es una habilidad que se caracteriza por la búsqueda de transformación de lo ordinario por lo extraordinario, de embellecer, potenciar, regenerar y cambiar aquello que puede ser moldeado. Desde tiempos antiguos, la creatividad ha sido base en diversas áreas del conocimiento, una de ellas

viene a ser el ámbito empresarial en el cual ha merecido una importancia vital.

Existen diversas teorías que apuntan a definir la creatividad dentro de las organizaciones, el tratamiento que se le da y la repercusión de la misma en el ámbito empresarial, en contraste es posible advertir que gran parte de los postulados referidos apuntan a sugerir que la creatividad es un factor importante para el logro del éxito de la gestión empresarial de todo gerente; le motiva, le ayuda a sugerir nuevas ideas, le activa en la búsqueda y aplicación de novedades que fortalecen la organización y le abren camino hacia la concreción de empresas realmente competitivas.

Finalmente, es notoria e indiscutible la influencia que ejerce la creatividad dentro del ámbito de la competitividad empresarial debido a que mientras mas el gerente desarrolle su capacidad

creativa mayor será el éxito de la empresa y por ende pasa a convertirse en una compañía potencialmente competitiva pues ofrece sus servicios anclados a una realidad en permanente transformación, con características de innovación, enfocadas en las presiones que ejercen las diferentes competencias dentro del mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

**Amabile, A (1990).** Within you, without you: the social psychology of creativity and beyond. En M.A. Runco & R.S. Albert (Eds). Theories of creativity (pp 61 – 91). Newbury Park, C.A Sage.

**Aritzeta, A y Sabino, A (2003).** Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. Revista de Psicología General y Aplicación. 56 (1), 61 – 75.

**Ackoff c. Russell (1981).** El arte de resolver problemas. Limusa, México.

**Figuerola, M.** Economía para la gestión de las empresas turísticas: Organización y Financiación. Ed. Centro de Estudios Ramón Araces. Madrid – España

**Márquez, M (s/f).** Competitividad en las organizaciones. Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos10/comor/comor.shtml>. Consultado el 28-01- 2019.

**Rojas, B (2006).** La Creatividad e Innovación en las Organizaciones. UPEL – Instituto Pedagógico de Caracas.

**Omaña, C (2012).** Pensamiento creativo para la generación de competitividad en las organizaciones educativas. Observatorio Laboral Revista Venezolana Vol. 5, N° 10, julio-diciembre, 79-99

**Porter, M (1979).** How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. 57 (2) Marzo – Abril, pp 137-145

**UMB (2007).** El Rol Del Gerente Moderno. Revista Virtual, (04), 01 – 32

# La importancia de la estadística aplicada para la toma de decisiones en Marketing

THE IMPORTANCE OF THE STATISTICS APPLIED TO MARKETING DECISIONS

Diego Alonso Villegas Zamora  
VICERRECTOR ACADÉMICO – UNIVERSIDAD DEL VALLE, Cochabamba - Bolivia  
*dvillegasz@univalle.edu*

RECIBIDO, 2 JULIO 2019  
ACEPTADO, 30 AGOSTO 2019

## RESUMEN

Las organizaciones en general, como las empresas, se ven cada vez enfrentadas a nuevos retos y desafíos para mantener su posición competitiva en el mercado. Los clientes, consumidores y compradores tienen accesos a información como nunca: por ende, las empresas se encuentran con clientes bastante informados. Ante esta ola de datos, las empresas deben estar preparadas para la acertada toma de decisiones, fundamentada en investigaciones de mercado debidamente estructuradas y analizadas. La estadística aplicada constituye una herramienta de gran valor para los principales ejecutivos de una empresa, pues pueden utilizarla como un recurso para la toma de decisiones en el marketing. Es pertinente crear una cultura estadística en el interior de las organizaciones.

**PALABRAS CLAVE:** Estadística aplicada, investigación de mercados, decisiones de marketing.

## ABSTRACT

Organizations in general and companies are faced with new challenges and challenges to maintain their competitive position in the market. Customers, consumers and buyers have access to information as never before, therefore, companies are with well-informed customers. Given this wave of data, companies must be prepared for sound

decision-making based on properly structured and analyzed market research. Applied statistics constitutes a tool of great value for the main executives of a company that can use it as a valuable resource for marketing decision making. A statistical culture must be created within organizations.

**KEY WORDS:** Statistics applied, market research, marketing decisions.

## INTRODUCCIÓN

La revolución tecnológica ha propiciado que la información sea cada vez de más fácil acceso para la colectividad. A esta realidad se ven enfrentadas las empresas hoy en día, al contar con clientes más informados y con mayor acceso a fuentes externas de información a la hora de adquirir un producto o servicio. Sin embargo, no se debe perder de vista que el acceso a la información también constituye una ventaja para las empresas que, de manera oportuna, pueden valerse de la información para la toma de decisiones.

Si bien el uso de la tecnología permite a las empresas contar cada vez con mayor cantidad de datos sobre los clientes, es cierto que no muchas empresas cuentan con profesionales especializados en el análisis de datos para otorgar información oportuna y pertinente a las gerencias y al personal ejecutivo que les permita tomar decisiones en situaciones de menor incertidumbre.

Por contradictorio que parezca, muchas veces el exceso de datos en una empresa constituye una pesadilla o una especie de laberinto, en el cual los decisores no encuentran salida.

Esto es en su mayoría debido a la carencia de personal especializado en el análisis de grandes cantidades de datos. Dicho problema también se debe a la falta de objetivos claros por parte de la empresa; en consecuencia, muchos ejecutivos se encuentran ante un mar de datos que, si no son analizados debidamente, no contribuyen en nada a la organización.

Una gran parte de la bibliografía en *marketing* no profundiza en la utilidad que se puede dar al análisis de datos, haciendo uso solamente de la estadística descriptiva y de medidas estadísticas simples, como las de tendencia central, las de dispersión, las de localización, las de forma y las pruebas *t* para muestras. La información con la que se cuenta sobre el uso de estos datos estadísticos de resumen descansa de manera general en un análisis teórico y genérico; sin embargo, el empleo de estas medidas en la toma de decisiones gerenciales vinculadas al *marketing* puede ser de bastante utilidad para disminuir la probabilidad de cometer errores.

Hasta el momento se ha hecho referencia a la gran cantidad de datos que genera de manera cotidiana una empresa. Sin embargo, no se debe perder de vista que el cliente constituye una fuente valiosa de información, la que no necesariamente estará en las bases de datos de la empresa, sino que deberá ser creada en función a las necesidades que se le presenten: medición de niveles de satisfacción, pruebas de conceptos, medición de niveles de lealtad, medición de percepciones, determinación de posicionamiento, posición competitiva, etc., es decir, información que provenga de investigaciones de mercado dirigidas a los clientes.

El diagnóstico de una organización de manera sistemática y metodológica es una práctica estratégica de gran valor para una empresa. El *marketing* estratégico pivota esencialmente sobre la lectura clara que el estratega realice del mercado y todo su entorno; de este modo, el análisis de datos se constituye en un instrumento crítico a la hora de trabajar en el área estratégica de *marketing*. En este punto se puede aseverar la ponderación elevada que tiene el *marketing* estratégico con relación al *marketing* operativo a la hora de planificar las actividades de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Con todo lo precedentemente mencionado, el presente trabajo de revisión teórica pretende mostrar la aplicación práctica en la interpretación de diferentes medidas estadísticas descriptivas en el área de *marketing*. Para este objetivo, el trabajo de investigación se inicia con una revisión teórica sobre la importancia de la estadística aplicada en las organizaciones. En consecuencia, a partir de los presupuestos teóricos y conceptuales, se pretende contar con la base suficiente para identificar su aplicación práctica en el área de *marketing* estratégico y operativo de una organización.

## **MÉTODOS DE SELECCIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Para la revisión bibliográfica del presente estudio, se recurrió a trabajos de investigación publicados en repositorios digitales académicos, como también a fuentes bibliográficas de libros utilizados a nivel de pregrado como de postgrado. En todas estas obras se puede contar con las definiciones conceptuales y teóricas referentes a la estadística aplicada en las organizaciones. A continuación, se desarrollan los principales contenidos de la revisión bibliográfica realizada.

## REVISIÓN DE LA BILIOGRAFÍA

### Importancia de la estadística

La enseñanza de la estadística ha cobrado relevancia desde hace varios años, debido a su importancia en la formación general del ciudadano (Batanero, Godino, Green, Holmes y Vallecillos, 1994; Chevillard, 2017). La estadística involucra la vida de todas las personas, desde las encuestas de opinión hasta los ensayos clínicos. La sociedad actual genera nuevos espacios donde la metodología estadística adquiere un rol protagónico (Lent, 2002); de esta forma, el conocimiento de nociones básicas de estadística se torna sumamente importante al momento de poder entender la realidad que nos rodea (Sosa Escudero, 2014). El reconocimiento de la estadística es incuestionable; sin embargo, su importancia no coincide con la importancia que se le da en la educación de los jóvenes (Sosa Escudero, 2014). Si bien nociones estadísticas se han incluido en los diseños curriculares de la enseñanza secundaria, en general siguen estando ausentes; muchos profesores proponen el estudio de la estadística como último tema y, cuando es posible, lo omiten (Azcárate, 2006).

Muchos autores coinciden en que se debe entender que el conocimiento de la estadística por parte de las personas es parte fundamental en su formación independientemente de la disciplina o profesión estudiada, es decir, que una cultura estadística permite a las personas en general comprender y utilizar con criterio el gran cúmulo de datos que existe. Actualmente, dado el desarrollo de la ciencia y tecnología, se hace también hincapié en cómo el análisis de los datos y su posterior interpretación estadística apoyan la toma de decisiones en cualquier área del conocimiento (Moreno, 1998; Batanero, 2002; Utts, 2002).

*“En la sociedad actual, la estadística*

*es un saber que deben poseer todos. El papel que la estadística desempeña dentro de cada profesión es diferente; la estadística, sin perder su esencia, adquiere la forma de la profesión que la contiene.” (Muñoz, 2007: 42).*

*“En un mundo globalizado la estadística tiene un papel fundamental para la vida diaria de las personas. Por esta razón se ha incorporado de forma generalizada en el currículo de Matemáticas, en las distintas especialidades universitarias”. (Friz Carrillo, Miguel, Sanhueza Henríquez, Susan, & Figueroa Manzi, Ernesto, 2011)*

(Behar y Ojeda, 2000) expresan que todos los profesores deberían propender a una cultura estadística que comience en el colegio y se fortalezca en la universidad. Esta situación ha llevado a plantear como objetivos de la educación primaria y secundaria los siguientes: a) la comprensión y valoración de la estadística en la sociedad, incluyendo sus diferentes campos de aplicación; y b) la comprensión y valoración del método estadístico, dándole un uso inteligente a las formas básicas de razonamiento estadístico, su potencial y limitaciones (Batanero, 2002).

(Holmes, 1980) destaca una funcionalidad cívica que demanda la competencia de leer e interpretar tablas y gráficos que aparecen en los medios informativos, y considera que este saber es la base para el estudio de fenómenos complejos en distintas disciplinas. En esta misma dirección, (Ottaviani, 1998) señala que la estadística fomenta el desarrollo de valores y actitudes, como el razonamiento crítico y la valoración de evidencia objetiva, que permiten transformar datos para resolver problemas en situaciones de cotidianidad.

En función a todo lo anteriormente señalado, se puede concluir que varios de los autores citados coinciden

de manera generalizada en que la estadística, más allá de ser concebida como una materia más en el currículo escolar o universitario, debe ser concebida como una asignatura de formación para la vida de las personas, esto independientemente del área de formación. Todo individuo debería contar con conocimientos mínimos de acopio, procesamiento y análisis de datos para, posteriormente, transformarlos en información que implique el ayudar a la correcta toma de decisiones, ya sea de índole personal o institucional.

### **Realidad de la enseñanza de la estadística**

Respecto a la enseñanza de la estadística, se precisa que la estadística tiene contenidos y procedimientos que le son propios y que, si no se trabajan e interiorizan de forma adecuada, se constituyen en barreras para que los estudiantes cuenten con una base sólida que les permita adquirir conocimientos más complejos. Y, en consecuencia, si esos contenidos y procedimientos no se trabajan debidamente, se dificulta que los alumnos adquieran competencias que les permitan desenvolverse en la vida cotidiana con solvencia. (Batanero, 2005).

Estudios como el de (Tovar, Castillo & Marín, 2010) precisan, en sus resultados, que la enseñanza de la estadística en cursos de pregrado está concebida principalmente como cursos de cálculo matemático donde se limita al estudiante meramente a realizar operaciones y cálculos matemáticos; en consecuencia, no se desarrolla un pensamiento analítico y de interpretación de los cálculos realizados de manera práctica en el área de formación en la cual se encuentra el estudiante.

Estudios sobre libros o textos de matemáticas en la enseñanza de la estadística detectan que el proceso de enseñanza-aprendizaje se circunscribe a una gran cantidad de actividades

repetitivas y que los libros de mayor uso abordan los contenidos temáticos de estadística descriptiva desde un enfoque procedimental, teniendo como falencia el objetivo de transmitir a los estudiantes la importancia del conocimiento estadístico para el manejo de la información diaria (Pomilio, C., Miño, M., Brignone, N., Facal, G., Telesnicki, M., Fass, M., Filloy, J., Cueto, G., Fernández, M., & Perez, A, 2017).

Por desgracia, los enfoques tradicionales de la enseñanza y el aprendizaje de la estadística, aún prevalecientes en muchas escuelas, se ocupan sobre todo de promover la asimilación y repetición de definiciones tipo, de la ejecución eficiente y pulcra de algoritmos inalterables, del conocimiento y aplicación de fórmulas y, en los niveles más avanzados, de la demostración formal de los fundamentos matemáticos de los conceptos. En este enfoque se supone que es posible aprender y comprender un concepto matemático o estadístico desligado del contexto en el que posteriormente habrá de ser transferido o aplicado e, incluso, esta descontextualización parece ser un requisito para lograr el aprendizaje de los conceptos. (Muñoz, 2007: 42).

### **Estadística aplicada**

Se puede definir la estadística aplicada como *“un conjunto de procedimientos para reunir, medir, clasificar, codificar, computar, analizar y resumir información numérica adquirida sistemáticamente”* (Ritchey, 2008: 1). La utilidad de la estadística para el análisis en ciencias sociales se ha difundido bastante; para algunos autores, le estadística está concebida como *“la tecnología del método científico”* (Mood & Craybill, 1972).

La estadística aplicada puede considerarse como una disciplina pura, es decir, como una rama de las matemáticas, la cual se conoce, justamente, como *estadística matemática*, y como una disciplina



aplicada, conocida como *estadística aplicada* (Pacheco, 2013).

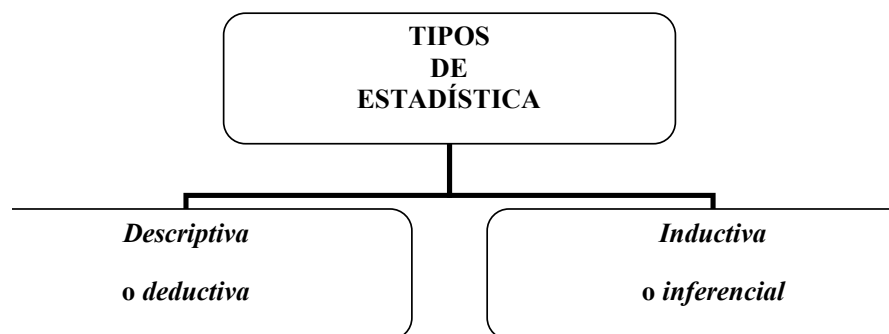
Cuando hablamos de herramientas estadísticas aplicadas en la dirección de las organizaciones, estamos refiriéndonos a la *estadística aplicada*. Desde luego, ésta no se reduce a la recolección de datos; así, para (H. Blalock, 1998)

La estadística comprende dos funciones muy vastas. La primera es la de la

descripción, el resumen de la información de tal modo que se pueda emplear mejor. Y la segunda es la de la inducción, consiste en formular generalizaciones a propósito de una determinada población sobre la base de una muestra extraída de la misma.

El campo de la estadística generalmente está dividido en dos grandes áreas que son la Estadística Descriptiva o Deductiva y Estadística Inferencial o Inductiva. Ver Figura 1

**Figura 1:  
División de la estadística**



Fuente: elaboración propia.

La estadística *descriptiva* o *deductiva* es aquella que se ocupa de describir y analizar un grupo determinado, sin que este estudio permita sacar conclusiones científicamente valederas de una muestra mayor. Se recolecta, presenta y caracteriza un conjunto de datos a fin de describir en forma apropiada las diversas características de éstos; es decir, un estudio se considera *descriptivo* cuando solamente se analizan y describen datos.

La estadística *inductiva* o *inferencial* es aquella que se ocupa de inferir importantes conclusiones de una población a partir de una muestra representativa. Dicha inferencia no es del todo exacta; por esta razón, en este tipo de estadística se debe tomar en cuenta las probabilidades para establecer

conclusiones. La inferencia estadística también se ocupa de estructurar una muestra representativa de la población en estudio, con el fin de diseñar modelos, inferencias, tendencias y predicciones sobre su comportamiento a partir de la aleatoriedad de las observaciones. Ese diseño se conseguiría empleando técnicas como la prueba de hipótesis, las estimaciones, la correlación, el análisis de regresión, las series de tiempo, la minería de datos, etc.

### **Estadística en las organizaciones**

*Las organizaciones sólidas le otorgan un lugar especial al tratamiento estadístico de la información relacionada, tanto con sus procesos internos como con el comportamiento de su entorno: políticas*

*públicas, mercado, competidores, etc.*  
(Pacheco, 2013)

(Anderson, Sweeney & Williams, 2008: 3) indican lo siguiente:

Especialmente en los negocios y en la economía, la información obtenida al reunir datos, analizarlos, presentarlos e interpretarlos proporciona a directivos, administradores y personas que deben tomar decisiones una mejor comprensión del negocio o entorno económico, permitiéndoles tomar mejores decisiones con base en mejor información.

Las organizaciones pueden hacer frente a diversas situaciones empresariales haciendo uso de técnicas estadísticas, transformando los datos en información valiosa para contar con un conocimiento más profundo del entorno y, por ende, tomar mejores decisiones. En función a lo establecido por (Pacheco, 2013), éstas son algunas de las situaciones diarias a la que se enfrentan las empresas —y a las cuales la estadística puede ayudar a resolverlas—:

- El control estadístico de los procesos.
- El nivel de fallas en los equipos y sus frecuencias.
- Los tiempos para cambios o preparación del herramental.
- Los niveles de productividad de distintos procesos.
- Los niveles de satisfacción de los clientes y usuarios.
- Los tipos de accidentes y sus frecuencias.
- El análisis de los defectos y retrabajos.
- El nivel y los pronósticos de las ventas.
- La capacidad de los procesos.
- El comportamiento de los inventarios.
- El nivel de cumplimiento de los proveedores.
- Los pronósticos de ventas.
- La evolución de los distintos índices macroeconómicos y financieros.
- La investigación de mercado.

- El cálculo de costos.
- El desempeño del personal.

Así, la obtención de información completa, oportuna y confiable a través de las herramientas estadísticas se vuelve imprescindible para la dirección integral de las organizaciones. Al respecto, (DeGroot, 1970) afirma que la ciencia estadística se ocupa del desarrollo de teorías y técnicas apropiadas para realizar inferencias bajo condiciones de incertidumbre e ignorancia parcial, que inevitablemente existen en una amplia gama de actividades.

Se puede decir que, prácticamente, todas las herramientas de la estadística aplicada son aplicables a situaciones organizacionales, con el fin de apoyar la toma de decisiones directivas; sin embargo, hay algunas cuya aplicación es más común. A continuación, se presentan algunas de las más conocidas y utilizadas.

### **Medidas de tendencia central**

Los números —al igual que las personas— disfrutan de una serie de actividades o compañía, y están propensos a reunirse alrededor de un punto central denominado medida de tendencia central. Las medidas de tendencia central *“ubican e identifican el punto alrededor del cual se centran los datos”* (Allen, 2001).

Las medidas de tendencia central más utilizadas para ubicar el centro de los datos son la media, la mediana y la moda; cuando el valor obtenido en estas tres medidas no es diferente uno del otro, se puede asegurar que se está trabajando con datos que siguen una distribución normal.

### **Medidas de dispersión**

Si bien las medidas de tendencia central nos muestran el valor al que el resto

de los datos tienden a concentrarse, es importante también identificar cuán dispersos se encuentran los datos con respecto a su medida de tendencia central. Y es que en muchas situaciones el promedio no necesariamente será un fiel representante del resto de los datos.

Las medidas de dispersión, por ende, indican cuánto se desvían las observaciones alrededor de su promedio (Allen, 2001).

### Medidas de posición o localización

“Las medidas que denominamos cuantiles son valores de la variable que dividen a la distribución en partes proporcionales, es decir, en intervalos que contienen el mismo número de observaciones” (Sánchez & Peñas, 2002)

Se denominan *cuantiles* a aquellos valores de la variable que dividen a la distribución en intervalos que tienen un número de frecuencias absolutas proporcional a una constante comprendida entre 0 y 1. Éstos son los cuantiles más utilizados:

- los cuartiles ( $Q_i$ ), que son tres valores que dividen a la distribución en cuatro partes iguales; y
- los deciles ( $D_i$ ), que son nueve valores que dividen a la distribución en diez partes iguales y
- los percentiles ( $P_i$ ), que son noventa y nueve valores que dividen a la distribución en cien partes iguales.

### Medidas de forma de la curva de distribución de frecuencias

Entre las medidas que pueden estar clasificadas como de forma, se encuentran la *asimetría* o *sesgo* y la *curtosis*. El sesgo denota la deformación horizontal de la curva de distribución de frecuencias, de esta forma se pueden

tener tres tipos de sesgos o asimetrías para un conjunto de datos

- Un sesgo mayor a cero denotará que la curva de distribución de frecuencias se halla con una cola más alargada hacia la derecha (asimetría positiva).
- Un sesgo igual a cero denotará una curva de distribución de frecuencias simétrica sin ningún tipo de deformación ni hacia la izquierda ni a la derecha (simétrica.)
- Un sesgo menor a cero denotará una curva de distribución de frecuencias con una cola más alargada hacia la izquierda (asimetría negativa).

La *curtosis* denota la deformación vertical de la curva de distribución de frecuencias; de esta forma, se pueden presentar tres tipos de curtosis para un conjunto de datos.

- Una curtosis mayor a cero denotará un apuntamiento alto de la curva de distribución de frecuencias; a este tipo de curva se la denomina *leptocúrtica*.
- Una curtosis igual a cero denotará un apuntamiento normal de la curva de distribución de frecuencias; a este tipo de curva se la denomina *mesocúrtica*.
- Una curtosis menor a cero denotará un apuntamiento bajo de la curva de distribución de frecuencias; a este tipo de curva se la denomina *platicúrtica*.

### Estadística en marketing

Se ha establecido en párrafos precedentes lo útil que resulta la estadística aplicada en las organizaciones; consecuentemente, su utilidad en el área de marketing de una empresa no escapa a esta realidad;

muchas decisiones emergentes de estudios de mercado se pueden ver fortalecidas por el uso adecuado de la estadística. Sin embargo, no se debe perder de vista que, en la medida que se pueda obtener información en función a variables cuantitativas, el uso de la estadística será mucho más enriquecedora como información hacia los ejecutivos para la toma de decisiones.

La información constituye la base del marketing; esta se define como el conjunto de datos que tienen el potencial de influir en las decisiones de la gestión. En la medida en que los responsables de marketing no pueden controlar todos los factores de una situación dada, hay siempre el riesgo de que hagan una elección errónea; tales elecciones erróneas cuestan dinero (Gómez, 2013).

En el campo de la investigación de mercados, la estadística es de gran ayuda para la toma de decisiones; sin embargo, su utilidad estará estrechamente relacionada a qué objetivo persiga la empresa con la investigación de mercados; por ejemplo, en el momento de determinar qué tan probable es que un producto nuevo sea exitoso (Allen, 2001), la estadística puede aportar en gran medida a describir las tendencias y preferencias del mercado en relación con el nuevo producto.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De todo el análisis bibliográfico realizado en el presente trabajo de investigación, se puede llegar a establecer que existe un consenso generalizado por parte de la comunidad académica en que la formación de las personas en el área de estadística se hace cada vez más fundamental como parte de habilidades y capacidades que se deben desarrollar, independientemente del área de formación de las personas.

Por otro lado, la aplicación de la estadística como disciplina en el área de *marketing* descansa mayormente en temas de estudios académicos y no tanto en aspectos de orden práctico y objetivo para las organizaciones.

También se puede señalar que el empleo de la estadística se circunscribe a una de orden univariado donde el uso de distribuciones de frecuencias, gráficos, porcentajes, histogramas se constituyen en el principal recurso o herramienta para trabajar los datos y convertirlos en información que ayude a la toma de decisiones en la empresa. Este análisis, por cierto, es superficial, más aún si no se relacionan variables o se trabaja al menos con estadística bivariada a nivel de cruce de variables (tablas de contingencia).

La estadística en la investigación de mercados se utiliza mucho como recurso inferencial. Al trabajar con muestras representativas de poblaciones, muchos investigadores extrapolan sus hallazgos a lo que teóricamente quisiera toda la población; sin embargo, se debe tomar en cuenta que muchas de las inferencias realizadas no siguen con rigurosidad los aspectos metodológicos indispensables para que dichas inferencias sean confiables. Esto, como se advirtió en la revisión bibliográfica, obedece a una debilidad en la formación de los profesionales en lo relativo al empleo correcto de herramientas matemáticas dentro de la vida real y cotidiana (en este caso, poniendo el foco de atención en los problemas y retos a los que se enfrentan las organizaciones en cuanto a sus dilemas gerenciales).

Poseer información debidamente trabajada constituye una fuente de ventaja competitiva de difícil imitación por parte de los competidores; sin embargo, el contar con gente capacitada para realizar el análisis de manera objetiva y contextualizada es el reto que se hace difícil para las organizaciones. No se

debe olvidar que la obtención de datos y la posterior generación de información para la toma de decisiones debe obedecer a que las empresas cuenten claridad de los dilemas gerenciales en los que se encuentran y a los que posiblemente pueden enfrentarse a futuro, además de que puedan tener la capacidad de transformar estos dilemas en protocolos claros y sistemáticos que guíen los procesos de investigación de manera objetiva.

### Ejemplo hipotético de precios de vehículos

El siguiente ejemplo tiene el objetivo

de mostrar a grandes rasgos cómo mediante la interpretación de estadísticos simples (tanto de forma aislada como en conjunto) otorgan información valiosa a una empresa para la toma de decisiones en el área de *marketing*. El ejemplo se fundamenta en información hipotética obtenida a través de una investigación de mercados sobre cuánto estarían dispuestos a pagar las personas por un vehículo. A continuación, se presentan los cuadros obtenidos con el programa SPSS versión 24 de acuerdo con una base de datos hipotética y transformada para fines didácticos.

**Tabla 1: Estadístico de resumen**

Estadísticos		Hombres	Mujeres
Media		20,301.40	13,091.97
95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	19,184.30	12,698.26
	Límite superior	21,418.49	13,485.67
Media recortada al 5%		19,249.94	12,849.56
Mediana		15,750.00	12,375.00
Desv. Desviación		9,111.78	2,935.60
Mínimo		9,000.00	9,000.00
Máximo		79,980.00	30,000.00
Asimetría		2.39	1.77
Curtosis		8.49	5.35

Fuente: elaboración propia.

Los datos de la tabla 1 no se constituyen en información sino se los analizan e interpretan adecuadamente. Analizando la información de la tabla, se puede advertir que existe, en promedio, una mayor disposición a pagar por un vehículo en los clientes hombres en relación con las clientes mujeres. La asimetría positiva en ambos casos indica que existe mayor concentración de los datos en valores bajos y que la curva de distribución de frecuencias para el caso de los varones está un tanto más dispersa en relación con las

féminas (2,39 y 1,77, respectivamente). Gráficamente, se puede comprobar esta situación mediante la observación de los histogramas (ver gráfico 1 y gráfico 2).

Aplicando una prueba *t* de diferencia de medias, se puede advertir que la diferencia de los dos promedios, desde el punto de vista de la estadística, es significativa, ya que el valor de contraste obtenido en la prueba es menor al nivel de significancia de 0.05: por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula de que los dos promedios son iguales (ver tabla 2).

**Tabla 2: Prueba t para muestras no relacionadas**

	Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias			
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias
Se asumen varianzas iguales	105.97	0.00<0.05	11.15	472.00	0.00	7,209.43

El precisar que la diferencia de los promedios de disposición de pago entre hombres y mujeres es estadísticamente significativa y diferente tiene una connotación de decisiones ejecutivas bastante complejas. Por ejemplo:

- Se tiene información para planificar las campañas promocionales de los vehículos que produzca la empresa con un mensaje y publicidad diferentes, es decir, campañas publicitarias dirigidas a cada uno de los segmentos. Se puede advertir que los hombres son menos sensibles al precio cuando se trata de la compra de un vehículo; sin embargo, las mujeres son mucho más sensibles a la variable *precio* y no parecen estar dispuestas a pagar mucho por un vehículo. Esto es algo que se refrenda con los máximos a pagar por cada uno de los segmentos (79.980 \$us para hombres y 30.000 \$us para mujeres).
- Se podría pensar también en lanzar campañas publicitarias que resalten con mayor fuerza ciertos atributos de los vehículos; sobre todo, aquellos que se consideren como importantes

para las mujeres, como *seguridad, familiar, económico, etc.*, es decir, que la decisión de los ejecutivos también podría encaminarse por trabajar campañas comunicacionales únicas.

- Especulando un poco más, el análisis de los promedios puede tener su efecto en la variable producto, ya que los ejecutivos de la empresa pueden optar también por desarrollar diferentes gamas de productos para alcanzar y satisfacer a los diferentes segmentos de mercado, que en este caso están denotados por la variable *sexo*.
- El análisis de la desviación típica, conjuntamente al de la asimetría, puede sugerir a los ejecutivos que la compra de vehículos está influenciada en los hombres de manera más emocional en relación con las mujeres, que parecen ser más racionales en cuanto a la predisposición de adquirir un vehículo. Los valores en el caso de los varones están más dispersos en relación con los valores de las féminas.

**Tabla 3: Medidas de localización o posición**

	Percentiles						
	5	10	25	50	75	90	95
Hombre	13,500	14,100	15,000	15,750	22,688	33,000	36,788
Mujer	10,178	10,200	11,131	12,375	14,250	17,643	18,750

Fuente: elaboración propia.

Los percentiles de la tabla 3, al ser medidas de posición, otorgan información concerniente a la localización de las disposiciones a pagar por parte de los clientes. Aplicando la interpretación de los percentiles al *marketing*, se podría indicar entre algunas conclusiones puntuales lo siguiente:

- a. Para el caso de los hombres, tan solo un 5% del mercado estaría dispuesto a pagar por un vehículo más de 36.788 \$us; en el caso de las mujeres, tan solo un 5% del mercado estaría dispuesto a pagar más de 18.750 \$us. Este análisis obedece al percentil 95%.
- b. Cruzando el percentil 75 con el valor mínimo obtenido para cada grupo en los estadísticos de resumen, se tiene el siguiente análisis: para el caso de los hombres, el 75% del mercado estaría dispuesto a pagar entre 9.000 \$us y 22.688 \$us; para el caso de las mujeres, el 75% del mercado estaría dispuesto a pagar entre 9000 \$us y 14.250 \$us.

Se puede advertir que los percentiles son una fuente de información valiosa a la hora de cuantificar el posible mercado de referencia al que se podría llegar. Los percentiles pueden ayudar mucho a los decisores en temas relacionados a segmentación de mercados con base a una variable cuantitativa.

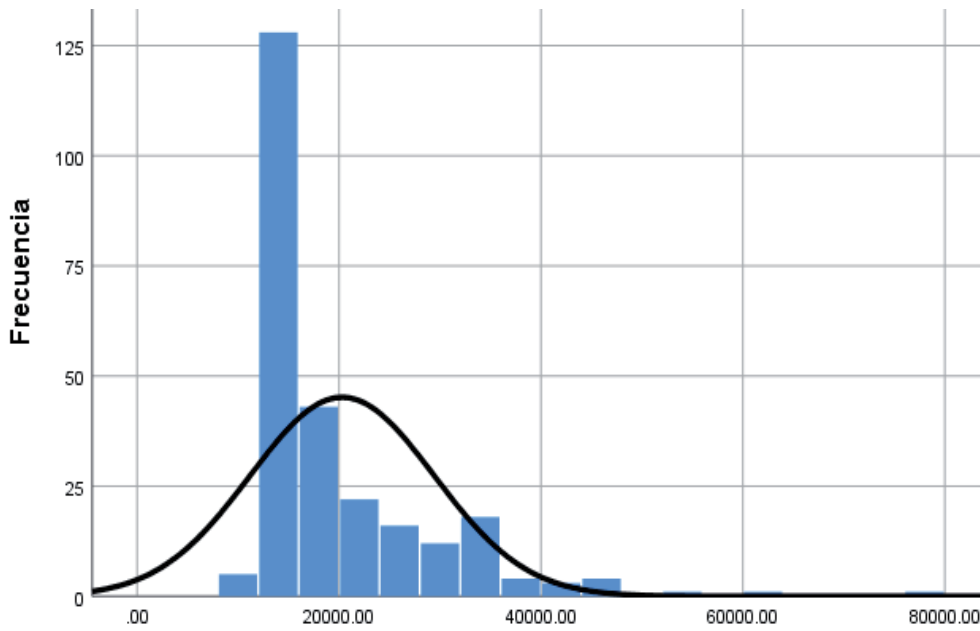
Supongamos por un momento que la empresa comercializa vehículos dirigidos al segmento de hombres y que el precio mínimo de venta de uno de sus vehículos es de 30.000 \$us; con esta información y

remitiéndonos a los resultados de la tabla 2, llegamos a una valiosa conclusión de que la empresa tan solo estaría compitiendo en un mercado del 10%, ya que el percentil 90 con un valor de 33.000 \$us nos muestra esa realidad, obviamente el hablar de competir en un 10% del mercado no necesariamente es despreciable de acuerdo al contexto en el que se compita (tamaño de la población).

Con base a los percentiles una empresa dedicada a la venta de vehículos podría definir su estrategia competitiva, optando quizás por la diferenciación, el enfoque o tal vez el liderazgo en costos. Claramente, vemos en nuestro país que existen empresas comercializadoras de vehículos que optan por alguna de las estrategias genéricas anteriormente mencionadas y establecidas en la teoría por Michael Porter en 1982

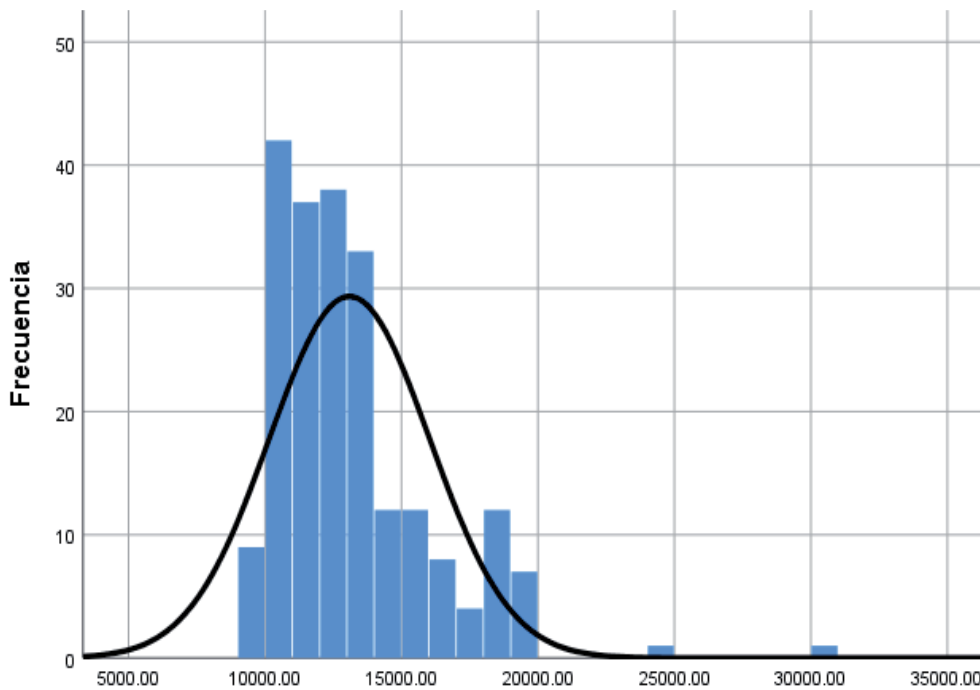
Los histogramas (gráfico 1 y gráfico 2), como se mencionó anteriormente, muestran el comportamiento de los datos de forma gráfica; ahí se refrendan los análisis realizados trabajando con la desviación típica como con la asimetría. Se puede advertir cómo la distribución de frecuencias para el caso de los hombres está más dispersa en relación con la de las mujeres; además, la asimetría, al ser más alta en el caso de los hombres (2.39), refleja mayor concentración en precios bajos. Toda empresa esperaría obtener para la variable cuánto está dispuesto a pagar por el producto asimetrías negativas, ya que concluiría que las disposiciones de pago de los clientes se encuentran concentrados en valores altos (precios altos).

**Gráfico 1: Histograma de distribución de frecuencias – hombres**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 2: Histograma de distribución de frecuencias - mujeres**



Fuente: elaboración propia.

**CONCLUSIONES**

Muchas de las soluciones en el mundo laboral van de la mano del uso de herramientas de análisis cuantitativo.

Aquellos profesionales que no hayan desarrollado capacidades y habilidades en el análisis estadístico de problemas comunes en las empresas, tendrán, sin duda, debilidades y desventajas



en los mercados laborales frente a profesionales que al menos cuenten con una cultura estadística.

No se puede asegurar que el análisis cuantitativo en las decisiones de *marketing* garantice el éxito; sin embargo, el uso de herramientas estadísticas aplicadas objetivamente al análisis de datos se constituye en una importante fuente de información para los tomadores de decisiones y, por ende, en una herramienta que se traduce en una ventaja competitiva de difícil imitación.

La interpretación de las diferentes medidas estadísticas debe obedecer a un análisis en conjunto y cruzado de los resultados obtenidos; un estudio aislado de los estadísticos de resumen no otorgaría la claridad requerida para poder guiar a los ejecutivos de una empresa en la toma de decisiones.

Es importante precisar en el lector que el uso de todas las herramientas estadísticas a disposición de los analistas debe responder a un uso adecuado y correcto de los supuestos que muchos análisis estadísticos precisan para ser válidos (distribución normal de los datos, muestras representativas, inferencia estadística, muestreo, etc.). Si se respetan los supuestos teóricos estadísticos, la aplicación práctica será de mucha utilidad para quien haga uso de ella.

Existen muchos más recursos estadísticos de los cuales podría valerse un analista de datos en una organización para otorgar información substancial a la parte ejecutiva. El presente trabajo de reflexión teórica solo pretende, con ejemplos básicos y sencillos, despertar en el lector la iniciativa de aplicar estas herramientas de manera práctica en la vida cotidiana y laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

**Anderson, D.;** Sweeney, D. y Williams, T (2008). *V Estadística para administración y economía*. 0 ed. México. Cengage Learning.

**Azcárate, P.** (2006). ¿Por qué no nos gusta enseñar estadística y probabilidad? Conferencia realizada en *XII, Jornadas de Investigación en el Aula de Matemáticas: Estadística y azar*, Granada, España.

**Batanero, C.** (2002), "Los retos de la cultura estadística", Jornadas interamericanas de enseñanza de la estadística, Buenos Aires, conferencia inaugural.

**Batanero, C.** (2002). Estadística y didáctica de la matemática: Relaciones, problemas y aportaciones mutuas. En M. Penalva, G. Torregrosa y J. Valls (Coords.). *Aportaciones de la didáctica de la Matemática a diferentes perfiles profesionales* (pp. 95-120). Murcia: Editorial Compobell.

**Batanero, C.,** Godino, J. D., Green, D. R., Holmes, P y Vallecillos, A. (1994). Errors and difficulties in understanding elementary statistical concepts. *International Journal of Mathematics Education in Science and Technology*, 25(4), 527-547.

**Batanero, C.** (2005). Significados de la probabilidad en la educación secundaria. *Revista Latinoamericana de Investigación en Matemáticas*, 8(3), 247-264.

**Behar, R.** y Ojeda, M. (2000). El proceso de aprendizaje de la estadística: ¿Qué puede estar fallando? *Heurística*, 10, 26-43.

**Blalock, Hubert M (1998).** *Estadística social*. México. FCE. 6ª reimpresión.

**Casas Sánchez Jose M.,** Julián Santos Peñas Introducción a la estadística para administración y dirección de empresas segunda edición, 2002

**Eudave Muñoz, D.** (2007). El aprendizaje de la estadística en estudiantes universitarios de profesiones no matemáticas. *Educación Matemática*, 19(2), 41-66

**Friz Carrillo, Miguel, Sanhueza Henríquez, Susan, & Figueroa Manzi, Ernesto.**

(2011). Concepciones de los estudiantes para profesor de Matemáticas sobre las competencias profesionales implicadas en la enseñanza de la Estadística. *Revista electrónica de investigación educativa*, 13(2), 113-131.

**Gómez, L** **Diseño de un sistema de información de marketing.** Tesis para optar por el título de Máster en Dirección,

Universidad de La Habana. 2008. [2]. s/a, (2013). *Los sistemas de Marketing*, Recuperado el 2013, de cvh.ehu.es: [http://cvb.ehu.es/open\\_course\\_ware/castellano/social\\_juri/marketing/tema-5/tema-5.pdf](http://cvb.ehu.es/open_course_ware/castellano/social_juri/marketing/tema-5/tema-5.pdf)

**Holmes, P.** (1980). *Teaching Statistics*, 11-16. Sloug: Foulsham Educational.

**Mood, A.M.** y Graybill, E.A. (1997). *Introducción a la teoría estadística*. México, Aguilar.

**Moreno, J.L.** (1998), "Statistical Literacy. Statistics Long after School", en L., Pereira-Mendoza et al. (ed.), *Proceedings of the 5th International Conference on Teaching Statistics*, Singapur, pp. 447-452.

**Ottaviani, M. G.** (1998). *Developments and perspectives in statistical education*. Documento presentado en el Congreso Estadística para el desarrollo Económico y Social, Aguascalientes, México

**Pacheco Espejel, A.** (2013). La estadística aplicada como herramienta para la dirección integral de las organizaciones. (Spanish). *Gestión Y Estrategia*, (44), 125-138

**Pomilio, C.**, Miño, M., Brignone, N., Facal, G., Telesnicki, M., Fass, M., Filloy, J., Cueto, G., Fernández, M., & Perez, A. (2017).

Análisis de actividades sobre estadística descriptiva en libros de educación media: ¿Qué se pretende que los estudiantes aprendan?

**Ritchey, Eerris J.**, (2008). *Estadística para las ciencias sociales*. México. McGraw-Hill. 2da edición.

**Sosa Escudero, W.** (2014). *Qué es (y qué no es) la estadística: Usos y abusos de una Disciplina clave en la vida de los países y las personas*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

**Tovar Cuevas, J.**, Castillo Sanchez, H., & Marín, M. del P. (2010). Preconcepciones de estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana Cali sobre el curso de estadística. *Pensamiento Psicológico*, 3(9). Recuperado a partir de // [revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/60](http://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/pensamientopsicologico/article/view/60)

**Utts, J.** (2002), "What Educated Citizens Should Know About Statistics and Probability", *Proceedings of the 6th International Conference on Teaching Statistics*, Sudáfrica.

**Webster Allen, Estadística aplicada a los negocios y la economía**. Tercera edición, 2001.

# Grupo modelo: Análisis basado en la industria del gigante cervecero

BRANDING FOR THE SUSTAINEMENT OF ENTERPRISES AND FUTURE COMPANIES

**Claudia Azucena Jiménez Solís**

PROFESORA CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS. Universidad de Guadalajara - México

*claudiajimenezsolis@gmail.com*

**José G. Vargas-Hernández, M.B.A.; PhD.**

PROFESOR CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS. Universidad de Guadalajara - México

*jvargas2006@gmail.com*

RECIBIDO, 30 ABRIL 2019

ACEPTADO, 26 JULIO 2019

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar desde el punto de vista de la gestión estratégica las causas de que Grupo Modelo esté perdiendo parte de su cuota de mercado en México. En este sentido, la incógnita que detonó la construcción de este artículo fue ¿Cuáles son las causas de que Grupo Modelo esté perdiendo parte de su cuota de mercado en México? La hipótesis es que las estrategias implementadas por Grupo Modelo no son las adecuadas para la industria en la que opera. Estas directrices marcaron la pauta para que el estudio se realizara usando el método analítico; así que combinando los elementos de ese instrumento y del marco de las cinco fuerzas de Porter, se obtuvieron resultados que apuntaron a que la principal causa de la pérdida de mercado de Grupo Modelo frente a su principal competidor, Heineken, es su estrategia de publicidad.

**Palabras clave:** Industria, Ventaja competitiva, Estrategia, Mercado.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine from the point of view of strategic management the causes that Grupo Modelo is losing part of its market share in Mexico. In this sense, the question that triggered the writing of this article was: What are the causes of Grupo Modelo is losing part of its

market share in Mexico? The hypothesis is that the strategies implemented by Grupo Modelo are not adequate for the industry in which it operates. These guidelines set the tone for the study to be conducted using the analytical method; so combining the elements of that instrument and the framework of Porter's Five Forces, the results that were obtained pointed out that the main cause of Grupo Modelo's loss of market to its main competitor, Heineken, is its advertising strategy.

**Keywords:** Industry, competitive advantage, strategy, market.

## INTRODUCCIÓN

En 1925 comenzó la historia de Grupo Modelo, una cervecería de producción industrial que lograría posicionarse como una de las dos más importantes en la elaboración, distribución y venta de cerveza en todo México (Grupo Modelo, s.f.). El éxito del Grupo fue tal que en 2013 llamó la atención de un corporativo de talla internacional: Anheuser-Busch InBev, compañía que logró adquirirla en junio de dicho año (Expansión, 2013).

Durante las 94 temporadas de operación, Grupo Modelo desarrolló exitosamente 17 marcas nacionales (Corona Extra es la más vendida), por lo que el sabor y calidad de todas ellas ha permitido que la empresa penetre en el mercado de más de 180 países mediante la exportación de ocho marcas (Grupo Modelo, s.f.).

Cabe mencionar que a la par de su naturaleza lucrativa, Grupo Modelo (2018) señala que ha otorgado un papel principal a la diversidad e inclusión de todos los miembros de su equipo, de esta forma, incentivando el amor por su lugar de trabajo y por el mundo, lo último mediante su estrategia de sustentabilidad para reducir el impacto ambiental de sus operaciones, es decir, de las externalidades negativas.

Sin embargo, su histórico desempeño de excelencia y las estrategias en pro del medio ambiente no han sido suficientes para conservar la brecha que existía sobre su mayor competencia: Heineken. De acuerdo con datos de El Financiero (2017) la cuota de mercado de Grupo Modelo ha ido disminuyendo desde el 2004; de ascender a 63.1% en dicho año, para 2016 se redujo a 57.4%, mientras que para Heineken pasó de 34.9 a 40.1% y para las cervecerías artesanales los porcentajes fueron de 2 y 2.5 para cada uno de los años mencionados.

En este sentido, está claro que Grupo Modelo sigue poseyendo la supremacía, aunque su cuota de mercado ha disminuido, dado ese problema, el objetivo de esta investigación es determinar desde el punto de vista de la gestión estratégica las causas de que Grupo Modelo esté perdiendo parte de su cuota de mercado en México.

Aunque la investigación estará limitada a un segmento de la industria, se debe recordar que en México la producción de cerveza se reparte entre dos monstruos cerveceros, Grupo Modelo y Heineken, y las 630 cervecerías artesanales que la Asociación de Cerveceros Artesanales de México<sup>1</sup> (2018) dice que existían en 2017. Sin embargo, el mercado al que está dirigida la cerveza industrial y la artesanal es diferente, debido a

que la segunda se produce siguiendo una receta cuyos ingredientes pueden variar, caso contrario al de la industrial que siempre se elabora siguiendo la misma receta, esta gran diferencia marca la pauta para que las cervezas artesanales sean mucho más caras que las industriales.

Debido a lo anterior, el mercado de la producción cervecera se ha segmentado aún más y, por lo tanto, para efectos de esta investigación se estudiará el comportamiento del Grupo Modelo en los límites del mercado de la cerveza industrial.

Pero ¿Por qué estudiar este caso?

Una de las razones es la importancia que guarda dentro de la industria de las bebidas, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017) la elaboración de cerveza es la segunda actividad económica más importante dentro de la industria de las bebidas y la 14° más relevante dentro de la industria manufacturera. Asimismo, la industria cervecera cobra relevancia porque muestra una tendencia a incrementar su superávit comercial cada año, por ejemplo, en 2016 alcanzó los 2,614 millones de dólares.

De igual forma, se debe considerar que se espera que la industria de la cerveza continúe creciendo durante los próximos años, de hecho, MarketLine Industry Profile: Beer & Cider in Mexico (2019) señala que se espera un incremento del valor del mercado de la cerveza y la sidra en México de 54.6% de 2017 a 2022, ya que se proyecta que el crecimiento anual promedio sea de 9.1%.

En consecuencia, el estado de la industria y la naturaleza del problema que se ha planteado con anterioridad genera una pregunta de la que surge toda esta investigación: ¿Cuáles son

1 ACERMEX

las causas de que Grupo Modelo esté perdiendo parte de su cuota de mercado en México?

Para responder la incógnita anterior se han planteado una serie de preguntas específicas:

- A. ¿El mercado en el que opera Grupo Modelo está concentrado?
- B. ¿En qué tipo de estructura de mercado compite Grupo Modelo?
- C. ¿Cuál es la estrategia de Grupo Modelo?
- D. ¿El comportamiento de Grupo Modelo es apto para la estructura de mercado?

La hipótesis es que las estrategias implementadas por Grupo Modelo no son las adecuadas para la industria en la que opera, sin embargo, esa premisa no se podrá aceptar o rechazar hasta que se concluya con el análisis de las cinco fuerzas de Porter que se presenta a continuación.

## Antecedentes

### A. Conceptos

#### 1) Mercado

Uno de los acercamientos más importantes a la definición de mercado fue realizado por Adam Smith, el padre de la economía moderna; Smith (2011) creía en que el egoísmo es la característica propia de los agentes económicos racionales que los motiva a realizar tratos, trueques y compras para obtener lo que necesitan de otros, a ese lugar físico le llamó mercado.

Sin embargo, con la globalización y las innovaciones tecnológicas la forma en que se realizan las transacciones ha cambiado drásticamente, debido a que en la actualidad cualquier lugar (físico o no) puede funcionar como mercado, siempre y cuando cumpla con la propiedad de contactar a compradores y vendedores para que realicen

transacciones y establezcan precios de intercambio (Banco de México, s.f.).

#### 2) Industria

De acuerdo con Peng (2012) una industria puede ser definida como un grupo de empresas que fabrican productos semejantes entre sí. Aunque también podría ser definida como un conjunto de empresas que ofertan productos sustitutos cercanos (Hill y Jones, 2004).

#### 3) Estrategia

De acuerdo con Vargas, Guerra, Bojórquez y Bojórquez (2017) la estrategia se puede definir como plan, como acción o como integración o teoría, en mi opinión, la mejor forma que puede adoptar una empresa es la última, ya que hace una fusión entre las particularidades de los otros dos tipos, permitiendo que las estrategias se planeen pero dando la oportunidad de adaptarlas a los cambios que ocurran durante su implementación, dado lo anterior, el curso de acción es conocido, pero ajustado a las circunstancias.

### B. Revisión teórica

Anteriormente la organización industrial y la administración estratégica eran dos campos que se consideraban diferentes y sin influencia el uno en el otro, no obstante, en la actualidad se sabe que ambos han realizado relevantes aportaciones entre ellos, por ejemplo, la organización industrial ha aportado técnicas analíticas a la administración estratégica (Porter, 1981).

De acuerdo con Porter (1981) los inicios de esta relación van desde el marco que se planteó en Learned, Christensen, Andrews y Guth (LCAG), donde se planteó a la estrategia como la forma en que una empresa trata de competir con el entorno; de esta forma, para LCAG una estrategia eficiente debía cumplir con cuatro elementos clave que Porter (1981) menciona: 1) Fortalezas

y debilidades de la compañía; 2) Oportunidades económicas y técnicas y amenazas de la industria; 3) Valores personales de implementadores clave; y 4) Expectativas sociales más amplias.

No obstante, este modelo tenía una limitante, pues dejaba al criterio de quien lo implementara la forma en que debía crear las estrategias, posteriormente se hicieron otros aportes que marcaban una serie de consejos generales.

Así pues, esos cuatro elementos evolucionaron hasta convertirse en las cinco fuerzas de Porter (como se citó en Vargas et al., 2017):

1. Rivalidad entre competidores: Relacionado con el número de competidores, la similitud entre ellos, los productos que ofertan, el crecimiento de la industria y los costos de salida.
2. Amenaza de una entrada potencial: Barreras a la entrada que aumentan los costos (economías de escala, know how y lealtad de los clientes.
3. Poder de negociación de los proveedores: Capacidad para elevar los precios o calidad.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Amenaza de los productos sustitutos: Siempre y cuando seas mayores en calidad y función.

De esta forma, Porter (como se citó en Vargas et al., 2017) propone tres estrategias genéricas relacionadas con el modelo: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (enfocarse en un mercado meta).

Posterior a este marco llegó el paradigma de la Organización Industrial (IO) Bain/Mason, básicamente, este paradigma explica que el entorno propio de la industria en la que una firma compite determina su comportamiento (Porter, 1981), por lo que la línea de influencia es: Estructura de la industria →

Conducta (estrategia) → Desempeño. En este sentido, cada una de las variables es definida, según Porter (1981), de la siguiente forma:

- A. Desempeño: Eficiencia (productividad), eficiencia técnica (minimización de costos) e innovaciones.
- B. Conducta: Es la estrategia que elige la empresa.
- C. Estructura de la industria: Contexto dado por dimensiones económicas y técnicas relativamente estables de la industria en las que ocurre la competencia; esto hace referencia al tipo de estructura de mercado (oligopolio y demás).

De acuerdo con Porter (1981) el paradigma IO ayudó a desarrollar el caso del oligopolio y la teoría de juegos enfocada en dicha estructura, pues anteriormente se enfocaban en los casos extremos de la competencia perfecta y el monopolio.

### C. Revisión de la literatura empírica

Un claro ejemplo del enfoque basado en la industria es la investigación realizada por Johnson y Thomas (1987), quienes estudiaron la estrategia, la estructura y el desempeño tomando como punto de referencia a la industria de la cerveza. En este sentido, Johnson y Thomas (1987) intentaron resaltar la importancia de la identificación de la estructura de mercado en la que operaban las cervecerías, ya que para ellos esta era la pieza que determina la estrategia de las empresas.

Entre los resultados que Johnson y Thomas (1987) obtuvieron, se encuentra el hecho de que aquellas empresas que logran aplicar una estrategia que siga políticas regionales de distribución y comercialización, tiende a ser más exitosa que aquellas cervecerías donde la estrategia no es adaptada a

la situación de la industria en la que se desempeña; por ejemplo, ellos demostraron que una estrategia de diversificación en la industria cervecera no se inclina a producir una diferencia significativa entre los rendimientos de las empresas, no obstante, señalaban que pueden existir industrias donde una estrategia de ese tipo se convierta en la ventaja competitiva de la empresa y, en consecuencia, obtenga mayores beneficios.

En este sentido, sus conclusiones restaban importancia y veracidad a los estudios pertenecientes a la corriente más famosa de su época, donde únicamente se centraban en las empresas de mayor tamaño para examinar sus recursos internos, debido a que su idea de un buen análisis era aquél que se basaba en los recursos y capacidades de la empresa.

## METODOLOGÍA

La presente investigación pertenece al campo de las ciencias sociales, dada esta naturaleza, el método más conveniente para analizar el caso de Grupo Modelo es el analítico, en los términos que Lopera, Ramírez, Zuluaga y Ortiz (2010) proponen el método requiere de la descomposición de todo el problema de la pérdida de mercado de la empresa y el estudio de los elementos que se forman, ya que a través de ello se podrá llegar hasta al origen de la cuestión.

## RESULTADOS

### A. Rivalidad entre competidores

En los términos en los que se definió a esta fuerza en la sección II sobre antecedentes, uno de los elementos más relevantes es la concentración del mercado cervecero de producción industrial y, por consecuente, la estructura de mercado en la que Grupo Modelo opera. En este sentido, a continuación se realizó una medición

de la concentración mediante dos instrumentos: la tasa de concentración y el Índice Herfindahl Hirschman (IHH); en primer lugar se realizó la estimación de la concentración y posteriormente se ha definido la estructura de mercado.

### 1) Índice de concentración y estructura de mercado

De acuerdo con George, Joll y Lynk (1992) la concentración del mercado es un elemento que ha sido objeto de estudio en la organización industrial durante años, ya que la estructura de mercado que prevalece determina el comportamiento y desempeño que tendrán las empresas.

En consideración con lo anterior, George, Joll y Lynk (1992) argumentan que, en ciertos mercados, mientras menor sea el número de empresas que existen, más desmesurada será la competencia entre ellas.

Dada la importancia de este tópico, se han desarrollado múltiples índices que miden la concentración del mercado, dos de los más populares son la tasa de concentración y el IHH. Tirole (1988) menciona que el primero de ellos toma a las  $m$  empresas (donde  $m < n$ ) con las cuotas de mercado más grandes de la industria, es decir, las clasifica de la mayor a la menor, y realiza una sumatoria de todas ellas mediante la fórmula siguiente:

$$R_m = \sum_{i=1}^m \alpha_i$$

Donde  $\alpha_i$  es la cuota de mercado de cada empresa expresada como porcentaje, ya sea de ventas o de producción.

Por otra parte, Tirole (1988) dice que el

IHH se calcula realizando la consecuyente operación:

$$R_H = \sum_{i=1}^m \alpha_i^2$$

La principal diferencia entre la tasa de concentración y el IHH, es que el segundo realiza una ponderación de las cuotas de mercado, dándole mayor peso a aquellas empresas que poseen una proporción superior. En virtud de ello, a continuación se realizó el cálculo de la concentración de las cervecerías de producción industrial en México mediante ambos instrumentos.

Ex ante, se asume que la industria donde opera Grupo Modelo es un oligopolio, especialmente un duopolio, debido a que sólo se encuentran dos empresas, pero el cálculo de los índices se justifica porque la distribución del mercado entre las empresas resulta en una concentración diferente.

De acuerdo con información de El Universal (2018) en 2017 Heineken tenía una cuota de mercado del 40.4%, Grupo Modelo de 57.3% y el 2.3% restante quedó distribuido entre las cervecerías artesanales. Considerando que según Cerveceros de México (2019) la producción de cerveza en 2017 fue de 109.94 millones de hectolitros, las cuotas para las empresas de cerveza industrializada en 2017 quedarían en 58.65% para Grupo Modelo y 41.35% para Heineken.

En consecuencia, la tasa de concentración para este mercado sería de:

$$R_m = 58.65 + 41.35 = 100\%$$

Tal y como se observa, la tasa de

concentración es de 100%, si no se contara con más información se podría pensar que se está hablando de un monopolio, pero se sabe que existen dos empresas, por lo que este resultado refleja un mercado oligopólico altamente concentrado.

En contraste, el IHH es de:

$$R_H = 58.65^2 + 41.35^2 = 0.51$$

El IHH de 0.51 sugiere que el mercado se encuentra altamente concentrado, pero en este índice el resultado por sí solo apunta a que se habla de un oligopolio.

Al momento se ha hablado sobre una estructura de mercado de oligopolio, que Keat y Young (2004) definen como un mercado donde operan un número relativamente pequeño de empresas que poseen poder de mercado y ofertan un producto diferenciado o estandarizado, aunque generalmente buscan la diferenciación para tener poder sobre el precio y la producción.

En la presente investigación, se sabe que se está trabajando con un duopolio (caso específico del oligopolio) debido a que sólo compiten dos empresas: Grupo Modelo y Heineken, este número de firmas es la principal razón para confirmar la estructura de duopolio.

## **B. Amenaza de una entrada potencial**

Una de las formas en que Grupo Modelo ha tratado de frenar la entrada a nuevos competidores es mediante la competencia no basada en el precio, específicamente a través de la reputación, en los términos que Barney (1986) plantea dicho elemento es un recurso no apropiable que se puede convertir en parte de la estrategia de una empresa para mantener su ventaja competitiva.

Un claro ejemplo de lo anterior es el



intento de ambas compañías por crearse una imagen de empresa sustentable que reduce las externalidades negativas que genera mediante sus procesos de producción. El 29 de marzo de 2017 Cerveceros de México lanzó la noticia de que Grupo Modelo comenzaría a emplear energía renovable para fabricar cerveza, cinco días después se publicó una nueva nota donde se leía en el encabezado: “Heineken empezará a hacer cerveza con energía solar” (Cerveceros de México, 2017). ¿Qué pretenden con ello? Obviamente competir, atraer consumidores leales a través de la proyección de una imagen amigable con el medio ambiente.

Aunque sin duda alguna, la competencia más marcada entre ambas empresas ha sido en la publicidad, que Keat y Young (2004) la clasifican como un determinante de la demanda no basado en el precio. De acuerdo con información de El Universal (2016) una de las mayores victorias de Heineken en publicidad fue aquella que dio la vuelta por redes sociales cuyo eslogan fue: “¿Te hace falta ver más box?”.

Aun así, Grupo Modelo sigue conservando la supremacía en medios de comunicación masiva, inyectando cada vez más capital a la publicidad en redes sociales, sin embargo, el presupuesto que destina a ese rubro ha ido disminuyendo con los años, mientras que Heineken lo ha incrementado cada vez más (El Universal, 2016).

Otro intento de Grupo Modelo por incrementar la cuota de mercado, pero sin modificar el precio, fue que de acuerdo con Forbes (2015) Grupo Modelo se proponía hacer más rentables sus operaciones mediante economías de escala, pues la compañía buscaba disminuir gastos y realizar recortes de personal, pero sin dejar de incrementar la producción para atender a un mayor segmento del mercado. Esta estrategia de reducción de costos de producción

tendría que contribuir a la maximización de sus beneficios (Keat y Young, 2004).

En conclusión, ¿Grupo Modelo ha fijado barreras para impedir la entrada a nuevos competidores? Claramente la respuesta es sí.

### C. Poder de negociación de los proveedores

Grupo Modelo cuenta 10 plantas donde se producen bienes diferentes a la cerveza, entre los artículos que fabrican en esas instalaciones se encuentran:

- a. Vidrieras
- b. Malterías
- c. Botes
- d. Plastitapas

Evidentemente todas esas plantas son resultado de una estrategia de integración vertical, pues los costos en que Grupo Modelo incurría al continuar comprando a diferentes proveedores eran mayores que la construcción de fábricas que fueran de su propiedad.

### D. Poder de negociación de los compradores

Pero los centros de distribución directos no son el único medio por el que Grupo Modelo pretende atraer una mayor cuota de mercado, tanto esta empresa como Heineken poseen licencias para la venta de alcohol, las cuales ceden a diversos establecimientos como bares o restaurantes a cambio de un contrato de exclusividad en el que dotan a los nuevos locales con refrigeradores y mueblerías a cambio de solo ofertar sus productos (Forbes, 2015).

Estas prácticas son resultado del poder de mercado que Grupo Modelo tiene y de las regulaciones gubernamentales que no permiten la concesión de nuevas licencias, lo cual altera el equilibrio y le resta parte del beneficio a los locales que se deben adaptar a las exigencias de las cerveceras.

Algo similar es lo que sucedió por mucho tiempo con Heineken y Oxxo, pues de acuerdo con Galván (2019) aproximadamente el 25% de las ventas de esa empresa se realizan a través de las tiendas Oxxo debido a que solo vendían las marcas de Heineken, sin embargo, a partir de abril Grupo Modelo logró ocupar parte de los refrigeradores de esa tienda de autoservicio, por lo que las marcas de la anterior Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma ahora tendrán que competir con Modelo.

Lo que ha sido mencionado al momento confirma el poco o nulo poder de negociación que tienen los compradores de Grupo Modelo.

### **E. Amenaza de productos sustitutos.**

En la sección A se habló parcialmente del tipo de productos que se ofertan en un duopolio, en esta se confirma la presencia de esas características con evidencia. En primer lugar, respecto al número y tipo de productos que ambas compañías ofertan, Grupo Modelo supera en marcas a Heineken, mientras el primero tiene 18, el segundo posee 31. A pesar de lo anterior, las cervezas que fabrican no son demasiado diferentes entre sí, ambos producen tipos como pilsener, lager o Viena.

De hecho, en el precio también son bastante similares, según información de Walmart Súper (2019), 12 latas de 355 ml de Tecate Light (Heineken) tienen un precio de \$162.01 y el mismo paquete, pero de Corona Light (Grupo Modelo) está en \$160.00.

En consecuencia, es obvio que ambas empresas no tienen una competencia basada en precios (debido a que los productos son similares, si una empresa disminuye el precio del producto la otra también tendría que hacerlo para no perder parte de su cuota de mercado, el resultado sería una guerra de precios en la que ambas perderían muchos

de sus beneficios), sino en niveles de producción, de hecho, según información de Forbes (2015) desde antes de 2015 ambas empresas intentaban acaparar una mayor cuota de mercado mediante la apertura de más locales, Grupo Modelo con sus Modeloramas y Heineken con sus tiendas Six, pero el objetivo no solo era retener al mercado existente, sino también posicionarse entre el millón de nuevos usuarios (aproximadamente) que se incorporan cada año.

### **CONCLUSIONES**

Al principio del artículo se estableció que el problema al que se enfrenta Grupo Modelo es que durante los últimos años ha perdido cierto porcentaje de su participación en el mercado, el cual ha ganado su principal competencia: Heineken.

El análisis realizado en las páginas previas basado en el marco de las cinco fuerzas de Porter, centrado principalmente en los elementos de la industria en que Grupo Modelo opera, apunta a que la incidencia de cada una de las fuerzas en la pérdida de la participación del mercado de Grupo Modelo es la siguiente:

**Rivalidad entre competidores:**  
Previamente se estableció que la estructura de mercado es un oligopolio, específicamente un duopolio, con una alta concentración, donde Grupo Modelo es el líder en ventas indiscutible, por lo que la rivalidad entre esta empresa y Heineken puede ser uno de los elementos que causan el problema anteriormente mencionado, pero desde el punto de vista de las estrategias que ha tomado para enfrentar a la competencia.

**Amenaza de una entrada potencial:** En el cuerpo de la investigación se determinó que existen economías de escala, que las empresas tienen conocimientos sobre cómo operar en el mercado debido a

los años que llevan en él (know how) y que Grupo Modelo ha intentado ganar la lealtad de los clientes a través de diferentes medios; entonces, queda claro que las barreras a la entrada de nuevos competidores que Grupo Modelo ha impuesto son múltiples, por lo que este no debería ser un problema.

**Poder de negociación de los proveedores:** Se precisó que los proveedores tenían un alto poder de negociación, sin embargo, la integración vertical fue una estrategia acertada por parte de Grupo Modelo para terminar con este problema.

**Poder de negociación de los compradores:** Indudablemente, el poder de negociación de los compradores es mínimo, pues Grupo Modelo tiene el control de licencias que le resta autoridad a dicho jugador, así que tampoco es una causa del problema.

**Amenaza de productos sustitutos:** Realmente no presenta un problema mayor para Grupo Modelo, debido a que la oferta de productos es bastante parecida entre las dos empresas, además de que los precios son similares.

Entonces, si ninguna de las fuerzas es un problema lo suficientemente grande para la empresa, ¿Por qué Grupo Modelo está perdiendo participación en el mercado? La respuesta más factible es su incapacidad para mantener la ventaja competitiva.

Evidentemente, una de las diferencias que resalta entre las dos empresas es el presupuesto que se destina a la publicidad (nótese que esta debería ser la explicación que responde a la pregunta de investigación planteada en la introducción), ya que el resto de variables (canales de producción,

presentación de las cervezas, sustentabilidad, entre otras) son bastante similares.

Partiendo de lo anterior, cabe precisar que no se dispone de información sobre las ventas o beneficios de ambas compañías y, por ello, construir una matriz de pagos y entrar no ha sido posible, aunque se sabe que es un juego repetido y que, dados los productos similares, la competencia mediante la publicidad es importante, se podría pensar que la decisión de Heineken de incrementar el presupuesto destinado a mercadotecnia y la de Grupo Modelo de reducirlo, puede provocar una situación donde la primera obtenga los mayores beneficios y la segunda esté perdiendo. Así pues, la ventaja competitiva de Heineken está en la publicidad.

Lo anterior puede ser la razón de que Grupo Modelo pierda su cuota de mercado, aunque en un juego repetido que no se encuentre en equilibrio, en el siguiente periodo el pago que recibe el jugador que va perdiendo puede incrementarse y el del jugador que sale victorioso podría presentar un decremento.

Finalmente, ¿Cuál sería la recomendación para Grupo Modelo? Bastante obvia pero complicada de lograr: Crear una ventaja competitiva que supere a la de Heineken, pues esta estrategia donde intenta sobresalir siendo cada vez más sustentable es muy fácil de imitar y no atrae al suficiente número de consumidores como para conservar su cuota de mercado actual. Innovar o, a como va su desempeño, conformarse con el segundo puesto, esas son las opciones que tiene el monstruo cervecero de México.

**BIBLIOGRAFÍA**

**Asociación de Cerveceros Artesanales de México (2018).** Estado de la industria de la cerveza artesanal 2016-2017. Recuperado de [http://acermex.org/wp-content/uploads/2018/09/industria\\_cerveza\\_artesanal\\_16-17.pdf](http://acermex.org/wp-content/uploads/2018/09/industria_cerveza_artesanal_16-17.pdf)

**Banco de México (s.f.).** Glosario. Recuperado de <http://www.anterior.banxico.org.mx/divulgacion/glosario/glosario.html#M>

**Barney, J. (1986).** Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2631697>

**Cerveceros de México (29 de marzo de 2017).** Grupo Modelo empezará a hacer cerveza con energía renovable. Recuperado de <http://cervecerosdemexico.com/2017/03/29/grupo-modelo-empezara-a-hacer-cerveza-con-energia-renovable/>

**Cerveceros de México (3 de abril de 2017).** Heineken empezará a hacer cerveza con energía solar. Recuperado de <http://cervecerosdemexico.com/2017/04/03/heineken-empezara-a-hacer-cerveza-con-energia-solar/>

**El Financiero (18 de septiembre de 2017).** Heineken 'le arrebató' a Grupo Modelo 4,600 mdp. Recuperado de <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/heineken-le-arrebata-a-grupo-modelo-mil-600-mdp>

**El Universal (25 de septiembre de 2018).** Heineken to keep investing in Mexico. Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/english/heineken-to-keep-investing-mexico>

**El Universal (20 de junio de 2016).** Heineken vs. Modelo, pelea de "marketing". Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/negocios/2016/06/20/heineken-vs-modelo-pelea-de-marketing>

**Expansión (4 de junio de 2013).** Modelo ya es oficialmente de AB InBev. Recuperado de <https://expansion.mx/negocios/2013/06/04/modelo-ya-es-oficialmente-de-ab-inbev>

**Forbes (17 de junio de 2015).** Industria cervecera, un mercado a prueba de crisis. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/industria-cervecera-un-mercado-a-prueba-de-crisis/>

**Galván, F. (1 de marzo de 2019).** El efecto Grupo Modelo, Heineken aumentará sus marcas en Oxxo. Recuperado de <https://>

[www.merca20.com/el-efecto-grupo-modelo-heineken-aumentara-sus-marcas-en-oxxo/](http://www.merca20.com/el-efecto-grupo-modelo-heineken-aumentara-sus-marcas-en-oxxo/)

**George, K. D., Joll, C., & Lynk, E. L. (1992).** *Industrial Organization: Competition, Growth and Structural Change* (Vol. 4th ed). London: Routledge. Retrieved from [https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nl\\_ebk&AN=137956&site=ehost-live](https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nl_ebk&AN=137956&site=ehost-live)

**Grupo Modelo (2019).** ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.gmodelo.mx/es/cien-mas/sustentabilidad>

**Grupo Modelo (2018).** Diversidad e inclusión. Recuperado de <https://www.gmodelo.mx/es/diversidad-de-inclusion>

**Grupo Modelo (s.f.).** Grupo Modelo. Recuperado de <https://www.gmodelo.mx/es>

**Hill, C. y Jones, G. (2004).** *Strategic management theory an integrated approach*. Houghton Mifflin, Texas, Washington University.

**Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017).** Estadísticas a propósito de... la actividad de Elaboración de cerveza. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825096649.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825096649.pdf)

**Johnson, G., & Thomas, H. (1987).** The Industry Context of Strategy, Structure and Performance: The U.K. Brewing Industry. *Strategic Management Journal*, 8(4), 343-361. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2486018>

**Keat, P. y Young, P. (2004).** *Economía de Empresa* (Cuarta ed.). México: Pearson Educación.

**Lopera Echavarría, J., & Ramírez Gómez, C., & Zuluaga Aristazábal, M., & Ortiz Vanegas, J. (2010).** El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25 (1).

**MarketLine Industry Profile: Beer & Cider in Mexico. (2019).** Beer & Cider Industry Profile: Mexico, N.PAG. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=134358601&site=ehost-live>

**Peng, M. (2012).** *Global strategy*. Cincinnati. Thomson South-Western.

**Porter, M. (1981).** The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *The Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/257639>

**Smith, A.** (2011). *La riqueza de las naciones*. México: Ediciones Brontes.

**Tirole, J.** (1988). *The Theory of Industrial Organization*. Massachusetts: The MIT Press.

**Vargas, J.,** Guerra, E., Bojórquez, A. y Bojórquez, F. (2017). *Análisis de la gestión estratégica* (Segunda Ed.). Fondo Editorial Universitario.

**Walmart Súper (2019).** Cerveza, vinos y licores. Recuperado de [https://super.walmart.com.mx/cerveza-vinos-y-licores/cervezas/clara/\\_/N-d6ksjn](https://super.walmart.com.mx/cerveza-vinos-y-licores/cervezas/clara/_/N-d6ksjn)



# Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter

CRITICAL APPROACH TO THE ECONOMIC THEORY PROPOSED BY SCHUMPETER.

Luis Fernando Quevedo  
DOCENTE UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO, Santa Cruz - Bolivia  
*quevedo.luis@gmail.com*

RECIBIDO, 16 MAYO 2019  
ACEPTADO, 29 AGOSTO 2019

## RESUMEN

Este artículo analiza las diferentes contribuciones realizadas por Schumpeter y la forma de estructurar su teoría sobre el desarrollo económico. Teniendo en cuenta que su teoría está basada en procesos de innovación y cambios socioculturales, profundizando el análisis de la innovación generada por el empresario emprendedor como fuente del desarrollo económico.

**Palabras clave:** Pensamiento schumpeteriano, economía, innovación, emprendedor.

## ABSTRACT

This article analyzes the different contributions made by Schumpeter and his way of structuring his theory about economic development. Considering that his theory is based on the processes of innovation and sociocultural changes, deepening the analysis of the innovation generated by the entrepreneur as a source of economic development.

**Keywords:** Schumpeterian thinking, economy, innovation, entrepreneur.

## INTRODUCCIÓN

Joseph Schumpeter (1883-1950) fue un notorio economista de tradición austriaca y formador académico en la Universidad de Harvard. Introdujo los conceptos de innovación como la

causa del desarrollo y el empresario innovador como generador de cambios a través de la innovación. Utilizó en sus conceptos el tema de innovación como el determinante que regula el aumento o decrecimiento de la prosperidad.

Este trabajo expone una aproximación crítica a la teoría económica de Schumpeter, con el propósito de contribuir a identificar cuáles de sus conceptos aún tienen vigencia en la innovación tecnológica.

El análisis que se realiza, parte de la idea de que el desarrollo capitalista se da debido a que existen ciclos estructurales de largo y corto plazo en los cambios tecnológicos.

Para este artículo, se aplica una investigación de tipo descriptivo-exploratorio, con un alcance longitudinal, donde se revisaron artículos relacionadas a la teoría económica de Schumpeter durante el período 2000-2019; el estudio se realiza en publicaciones seriadas (revistas, journals) especializadas en el área de economía, administración, innovación y desarrollo socioeconómico, publicadas en los idiomas español e inglés, en las que los artículos están disponibles en las bibliotecas electrónicas Google Scholar, Scielo y Redalyc.

Luego de aplicados estos criterios se obtuvieron 27 artículos, y además se revisaron libros de autores clásicos.

## Teoría general del capitalismo

Schumpeter en su obra “Teoría del desarrollo económico” empieza a transmitir el concepto de una forma dinámica, el funcionamiento del sistema capitalista que posteriormente lo compara con los modelos de la economía neoclásica.

Se puede decir que Schumpeter empezó su pensamiento desde el orden social capitalista, debido a que, desde su punto de vista, el capitalismo tiene un proceso de innovación tecnológica y de “destrucción creativa” el cual es realizado de forma continua en el tiempo, por los que él llama emprendedores empresarios a quienes buscan beneficios a largo plazo.

La importancia del empresario individual, sin embargo, disminuye a lo largo del tiempo porque el progreso tecnológico se reduce gradualmente a una mera rutina y se convierte en la función de especialistas entrenados (Sánchez-Ancochea, 2005).

Para Schumpeter existen dos tipos de cambios económicos, los exógenos, que son cambios causados por factores sociales o políticos y los endógenos, que son el resultado de la dinámica de desarrollo del sistema capitalista. Este último es el que genera el desarrollo económico y el que trata su teoría por medio del desarrollo de la innovación y los cambios tecnológicos.

Schumpeter, quien expuso que el proceso de innovación se convierte en el mecanismo interno, que genera la evolución del sistema capitalista, motivado por el accionar de un emprendedor que persigue un reconocimiento científico. Bajo este enfoque, el proceso innovador aparece como una herramienta competitiva, y la empresa y el emprendimiento, como sus factores determinantes (Jimenez-Barrera, 2018).

## El desarrollo económico de Schumpeter

Schumpeter considera que el desarrollo económico está dado por dos tipos de fuerzas materiales e inmateriales: La fuerza material se da por los Factores Productivos (trabajo, tierra y capital) y la fuerza inmaterial, se presenta por los Factores Técnicos y Sociales.

Por lo mencionado, la función de desarrollo de Schumpeter, expuesto por Suarez (2004):

$$PIB = F ( K, RN, W, T, ASC )$$

Donde:

PIB:	Producto Interno Bruto
K:	Medios de producción
RN:	Recursos naturales
W:	Trabajo
T:	Tecnología e innovación
ASC:	Aspectos Socioculturales

A los factores K, RN y W se los denomina Factores Productivos, de estos factores RN es considerado como constante, ya que tiene una varianza baja en el tiempo. Por tal motivo, la ecuación de producción de Schumpeter se debería escribir:

$$PIB = F ( FP, T, ASC )$$

Partiendo de la ecuación del desarrollo económico de Schumpeter, los Factores productivos (FP) son prácticamente variables materiales; y tenemos que, T y ASC, son las variables de Fuerzas Inmateriales que generan el crecimiento del proceso del desarrollo productivo.

Por lo expuesto, Schumpeter entiende que “el aumento de la producción depende de la tasa de cambio de los factores productivos, la tasa de cambio de la tecnología y la tasa de cambio del ambiente sociocultural” (Adelma, 1978). En línea con las ideas de Schumpeter, el proceso competitivo genera una creciente concentración porque las empresas con mayores cuasirentas



tienen más posibilidades de invertir en Investigación y Desarrollo y lograr aumentos de productividad (Yoguel, Barletta, & Pereira, 2013).

### Los Emprendedores

La noción de Schumpeter depende de la aparición de las innovaciones, que alteran el curso de la corriente circular. En consecuencia, el cambio tecnológico tiene una naturaleza endógena, determinada por la actitud innovadora de los emprendedores (Jimenez-Barrera, 2018). Por tanto:

...la función de los emprendedores es la de reformar o revolucionar las formas de producir poniendo en uso una invención o, más en general, una posibilidad tecnológica aún no probada de producir una mercancía nueva o producir una ya conocida en una forma nueva: abriendo una nueva fuente de abastecimiento de materias primas o un nuevo mercado, reorganizando la empresa (Schumpeter J. A., 2010, p. 132).

Así, la visión del empresario emprendedor y el papel de la innovación en el desenvolvimiento económico ofreció nuevas posibilidades al desarrollo de la historia económica, al mismo tiempo que permitió articular una concepción cerrada al mecanicismo acumulativo o gradualista, evolutivo e incluso Darwiniano en el análisis dinámico del desenvolvimiento económico (Girón G., 2000).

Esto conlleva a entender que la teoría del emprendedor de Schumpeter no busca un fin o deseo de acumular dinero o riqueza. El lograr ganancias es una manera de mostrar que las acciones del emprendedor tuvieron éxito. Schumpeter, lo que trata de mostrar es que el emprendedor tiene como principal característica el liderazgo y es en este entorno en el que se lo debe estudiar.

Se debe hacer notar que Schumpeter

analiza a la innovación de forma holística, y distingue tres puntos interconectados en su creación: invención, innovación y difusión. La invención es el proceso del cual se presenta al nivel científico-técnico, es decir, el descubrimiento de algo nuevo. En cuanto a la presentación de lo inventado hacia el público, se da el paso crítico para definirse como innovación. El innovador, es el que logra relacionar lo nuevo, con la adaptación a un producto, proceso o método organizativo, para ser difundido.

Cuando un emprendedor logra innovar, logra conseguir un monopolio en el mercado, un excedente organizacional u otro tipo de ventaja competitiva. Esta innovación es la que permite que otros empresarios se adjunten a las nuevas soluciones. Una vez la innovación es ingresada en el mercado, se inicia un nuevo ciclo de innovación.

Este empresario emprendedor, visto desde los ojos de la economía capitalista, es un personaje escaso, debido a que su propósito no es racional. Pero este emprendedor, aun así, es considerado el resultado del surgimiento de la "civilización capitalista".

Schumpeter lo nombra al emprendedor como un ser irracional, ya que su propósito no es maximizar beneficios. El emprendedor schumpeteriano persigue, en palabras del autor, una posición social poderosa, el placer de sentirse independiente y superior a los demás, el impulso de lucha y conquista constante y la satisfacción de crear (Salazar, Vargas, & Salazar, 2016).

### La función de innovar y el rol de empresario

La "destrucción creativa" es un concepto que a lo largo de la obra de Schumpeter muestra su importancia para el desenvolvimiento del desarrollo económico y la vigencia de la ciencia

económica en el marco de una transición de ciclos económicos en el tiempo y espacio (Girón G., 2000).

Para Schumpeter los ciclos económicos se presentan de forma natural en el capitalismo y esto se debe a la cantidad de innovación que surge en los productos y empresas nuevas. La cantidad de inventos que se generan en estos Ciclos de Crecimiento se convierten en innovaciones en épocas de crisis. Las crisis se encargan de que los inventos se conviertan rápidamente en nuevos productos o innovación. En estos Ciclos de Crecimiento empiezan a desaparecer las empresas y empresarios emprendedores que no pudieron realizar innovación. Como resultado final, este crecimiento vuelve a generarse en regiones nuevas, con nuevos empresarios y trabajadores que se transforman para ser más competitivos.

En palabras propias de Schumpeter (1997, p. 215):

El auge finaliza y la depresión comienza después del periodo de tiempo que debe mediar antes de la aparición en el mercado de los productos de las nuevas empresas. Y un nuevo auge sucede a la depresión cuando se haya terminado el proceso de reabsorción de las innovaciones.

Schumpeter hace entender que la economía y su teoría explican que existe una repetición de procesos en las actividades de producción, las cuales llevan a realizar innovaciones y dar la destrucción creativa y forzar al emprendedor empresario a utilizar toda su capacidad.

Este análisis dinámico recibe de Schumpeter el nombre de la corriente circular, la cual bajo la hipótesis de libre competencia y en adhesión al modelo de equilibrio general de Walras, describe como una corriente que se alimenta de las fuentes eternas de fuerza de

trabajo y de la tierra, y corre en cada período económico a los depósitos que denominamos ingresos, para ser transformados allí en satisfacción de necesidades (Olaya Dávila, 2008).

### **El pensamiento neoschumpeteriano contemporáneo**

La “escuela schumpeteriana” trabaja a partir de la idea de que el desarrollo capitalista se caracteriza por ciclos de existencia que están relacionadas con los cambios tecnológicos. Al tener como base que existe una onda de cambios, es que se ha desarmado esta corriente en dos problemas principales: El primero trata de comprender el surgimiento, carácter y papel de las innovaciones. El segundo trata de investigar la relación entre los ciclos largos que hay de desarrollo tecnológico-económico y el efecto que se tiene en la estructura social.

La propuesta general de Schumpeter resalta que el sistema económico se mueve empujado por los nuevos bienes de consumo, los nuevos métodos de producción y de transporte de las mercancías, los nuevos mercados y las nuevas formas de organización industrial que generan las empresas (Berumen, 2007).

Por lo mencionado, es que la escuela actual del Schumpeter busca confirmar que la gente sólo adquiere el carácter de empresario cuando genera o introduce innovaciones radicales y pierde tal carácter tan pronto como su innovación se masifica, se vuelve rutinaria, es decir, tan pronto como “pasa de moda” (Montoya Suárez, 2004). Por lo que se concluye, que, para tener un perfil de empresario completo, este debe ser un innovador constante y permanente.

Bajo la misma línea, no se puede llamar empresa a todos los negocios, ya que una empresa es aquella que realiza

la experimentación de nuevas ideas; es decir, empresa es el proceso de innovación de sí mismo.

Siguiendo este razonamiento, para Schumpeter los únicos negocios a los que se les podría llamar empresas son a las llamadas empresas de Base Tecnológica y la persona que las gestione, recibirían el carácter de empresario (Montoya Suárez, 2004).

## DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

El aporte principal de Schumpeter, como fundamento, es que el Desarrollo económico está dado por los factores de innovación y sociocultural. Este aporte permite repensar el modelo que se utiliza como base, a nivel académico y de investigación, al Desarrollo económico neoclásico.

Sin embargo, la innovación es parte de un interés de crecimiento económico; por lo cual, su desarrollo comparte los resultados finales con el empresario. En este sentido, el empresario, no puede dejar de pensar que la innovación es parte del desarrollo sociocultural y su proceso de cambio está delimitado por este mismo. Por tanto, es fundamental que ambos factores tengan un crecimiento en conjunto, para así poder conseguir su máxima aceleración de desarrollo.

Hoy, la innovación tecnológica ha permitido que los ciclos de transformación sean cada vez más cortos, lo cual debe llevar a repensar y cuestionar el impacto que está generando en la sociedad. Un impacto que no solo está transformando la forma en la que el hombre busca bienestar y estabilidad, sino la forma en la que interactúa dentro de la sociedad.

En la actualidad, el verdadero valor del emprendedor se da por el don que tiene frente a los factores exógenos de generar incertidumbre. Pero, mientras la

innovación tecnológica está acelerando, nuevos métodos de análisis se están generando, métodos que nos dan mayor precisión para interpretar los acontecimientos. Esta aceleración es la que puede llevar al declive del empresario innovador, para ponerlo en segundo plano. En palabras de Schumpeter (1967, p. 95):

“Sin embargo, cuanto más exactamente lleguemos a conocer el mundo natural y social, tanto más perfecto será nuestro control de los hechos; y cuanto mayor sea la perfección con que puedan calcularse las cosas, con tiempo y racionalización progresiva, y en forma rápida y segura, tanto más decrece la importancia de dicha función. Deberá disminuir, por tanto, la importancia del empresario, lo mismo que ha disminuido ya la del jefe militar.”

El empresario emprendedor, con la innovación que genera, juega un rol muy importante en el desarrollo sociocultural, motivo por el cual Schumpeter presta tanto enfoque, ya que el impacto que puede traer en la sociedad puede ser positivo o negativo. La innovación tecnológica que se desarrolle puede reducir precios, por tanto, también, puede reducir salarios y, como resultado, el bienestar social también, o al contrario puede traer un efectivo positivo, creando el mismo efecto, pero con un incremento de bienestar en la sociedad.

Finalmente podemos concluir que el emprendedor que propone Schumpeter como innovador, tienen muchas de las características que describió en sus escritos. Este emprendedor busca desafíos constantemente, que son motivados por conseguir el reconocimiento, sensación de superioridad y liderazgo, y no solo retornos económicos. Por lo mencionado, podemos ver que la teoría de Schumpeter tiene vigencia y se ha convertido en inspiración para muchos economistas.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Adelma, I.** (1978). Teorías del desarrollo económico. In I. Adelma, Teorías del desarrollo económico (p. 113). México: Fondo de Cultura Económica.
- Berumen, S. A.** (2007). El legado de Schumpeter al estudio de la administración de empresas. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 9-22.
- Bourne, R.** (2019). Is This Time Different? Schumpeter, the Tech Giants, and Monopoly Fatalism. *Policy Analysis*, 1-24.
- Girón G., A.** (2000, Diciembre). Schumpeter: aportaciones al pensamiento económico. *Comercio Exterior*, 50(12), 1077-1084.
- Hildebrand, J.** (2019). Building Up and Tearing Down: Identity Construction and Creative Destruction. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 137-146.
- Jimenez-Barrera, Y.** (2018). Aproximación crítica a las principales teorías sobre el cambio tecnológico. *Revista Problemas del Desarrollo*, 171-191.
- Montoya Suárez, O.** (2004, Agosto). Schumpeter, Innovación y determinismo tecnológico. *Scientia Et Technica*, X(25), 209-213.
- Olaya Dávila, A.** (2008, Julio). Economía de la innovación y del cambio tecnológico: una aproximación teórica desde el pensamiento schumpeteriano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 237-246.
- Olena Tymoshenko, O. T.** (2019). Mechanism of behavioural economics. *Baltic Journal of Economic Studies*, 221-225.
- Salazar, T., Vargas, J., & Salazar, J.** (2016). Leadership and entrepreneurship in economic growth of an organization during the international financial crisis. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 2-6: 16-26.
- Sánchez-Ancochea, D.** (2005). Capitalismo, desarrollo y estado. Una revisión crítica de la teoría del estado de Schumpeter. *Revista de Economía Institucional*, 7(13), 82.
- Schumpeter, J. A.** (1967). Teoría del Desarrollo Económico (Cuarta ed.). Mexico DF: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A.** (1997). Teoría del desarrollo económico: Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico (Segunda ed.). (J. Prados Arrarte, Trans.) Mexico DF: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A.** (2010). *Capitalism, Socialism and Democracy*. London and New York: Routledge.
- Yoguel, G., Barletta, F., & Pereira, M.** (2013). De Schumpeter a los postschumpeterianos: viejas y nuevas dimensiones analíticas. *Revista Problemas del Desarrollo*, 35 - 59.

# Los factores que influyen sobre la deserción universitaria. Estudio en la UMRPSFXCh – Bolivia, análisis con ecuaciones estructurales

FACTORS THAT INFLUENCE THE UNIVERSITY DROPOUT. STUDY AT SFXCH – BOLIVIA UNIVERSITY. ANALYSIS WITH STRUCTURAL EQUATIONS

Iván Marcelo Poveda Velasco  
DOCENTE UMRPSFXCH, Sucre - Bolivia  
*marcelo.poveda@gmail.com*

RECIBIDO, 15 JULIO 2019  
ACEPTADO, 27 SEPTIEMBRE 2019

## RESUMEN

La investigación tiene el objetivo de identificar los factores que influyen sobre la deserción universitaria de los estudiantes de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; La investigación es de tipo aplicada, cuantitativa, descriptiva, cuasi-experimental. Se busca entender mejor la deserción estudiantil a partir del análisis de ecuaciones estructurales, apoyado en el software del SmartPLS versión 3. La población de referencia para el estudio son el total de estudiantes matriculados al inicio de la gestión 2018, se realizó una muestra probabilística aleatoria para población finita conocida al 97% de confianza y 3% de error, con un total de 2.216 estudiantes encuestados (femenino 1.079, masculino 1.137). El análisis mediante ecuaciones estructurales determinó que los factores Económico y Familiar son los que tienen mayor influencia sobre la deserción universitaria. Adicionalmente, existen otros factores tales como el Motivacional, Salud, Social y Académico que tienen una mayor influencia. En base a los resultados se recomienda realizar investigaciones complementarias de cada factor de manera individual, con el fin de identificar las causas generadoras de las variables que explican a cada factor.

**Palabras clave:** Deserción universitaria; ecuaciones estructurales; educación; Bolivia

## ABSTRACT

The research has the objective of identifying the factors that influence the university dropout of the students of the Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca; The research is of applied, quantitative, descriptive, quasi-experimental type. It seeks to better understand the student dropout from the analysis of structural equations, supported by the SmartPLS software version 3. The reference population for the study are the total number of students enrolled at the beginning of the 2018 management, a random probabilistic sample was made for a finite population known to 97% confidence and 3% error, with a total of 2,216 students surveyed (female 1,079, male 1,137). The analysis by means of structural equations determined that the Economic and Family factors have the greatest influence on the university dropout. Additionally, there are other factors such as Motivational, Health, Social and Academic that have a greater influence. Based on the results, it is recommended to carry out complementary investigations of each factor individually, in order to identify the generating causes of the variables that explain each factor.

**Keywords:** University dropout; structural equations; education; Bolivia

## INTRODUCCIÓN

La deserción universitaria resulta ser un proceso bastante complejo que es abordado desde diferentes criterios, siendo una temática estudiada desde hace varias décadas pero que sigue estando vigente en la problemática irresoluta de las instituciones de educación superior (Da Re & Clerici, 2017; Escanés, Merlino, & Ayllón, 2011; González-Ramírez & Pedraza-Navarro, 2017). Son diversas los factores socio - económicos estudiados para explicar las causas de la deserción en las universidades, con la pretensión de buscar políticas y estrategias institucionales que busquen eliminar estas causas o por lo menos minimizar su efecto (González-Ramírez & Pedraza-Navarro, 2017; Piratoba H. & Barbosa Ch., 2013; Rodríguez Ostría & Weise Vargas, 2006; Siles Orozco & Cortez Romero, 2003).

El fenómeno de la deserción universitaria tiene múltiples efectos negativos; uno sobre las familias y los estudiantes que ven afectadas las oportunidades de mejorar sus condiciones socio-laborales, un segundo sobre el Estado al aumentar los costos de la financiación a las universidades, y finalmente efectos sobre las universidades, aumentando el gasto operacional y reduciendo los índices académicos que tienen incidencia en los procesos de acreditación (Escanés et al., 2011; Medellín Lozano, 2010; Piratoba H. & Barbosa Ch., 2013).

En Bolivia el sistema de la universidad boliviana SUB, está conformado por 15 universidades públicas, 11 gratuitas y 4 privadas. El SUB en diez años ha tenido un crecimiento de casi el 100% en la matrícula estudiantil, pasando de 256.834 en el año 2004 a 440.918 en el año 2015. Las 11 universidades públicas gratuitas representan algo más del 75% de la matrícula universitaria total en Bolivia., registrando para el mismo periodo de tiempo una deserción

definitiva promedio del 10.66% (CEUB, 2016). La generación de estadísticas sobre educación superior universitaria en Bolivia, es limitada, regularmente sólo se publican estadísticas en cuanto a la matrícula, crecimiento de la matrícula y presupuesto de manera agregada, existiendo muy poca o casi ninguna información sobre otros aspectos que hacen a la gestión académica o a la gestión administrativa.

La Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, forma parte del SUB, es pública y gratuita, siendo además la primera universidad de Bolivia y una de las más antiguas en América. La universidad Xaveriana tiene 15 facultades y más de 90 carreras en oferta; ha tenido un crecimiento vertiginoso en la matrícula universitaria, pasando de 26.480 estudiantes en el año 2004 a más de 46.000 en el año 2017 (UMRPSFXCH/ Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación, 2018). Los últimos tres años la deserción universitaria tuvo un promedio del 18.01%, un 8% por encima del promedio nacional, y con una tendencia aparente a aumentar (UMRPSFXCH/Dirección de Servicios Académicos, 2017); esto preocupa a las autoridades académicas universitarias, más aún cuando existe un programa de becas en efectivo que favorecen a estudiantes de familias con bajos recursos y que tengan un rendimiento académico aceptable.

Son varias las conjeturas que se realizan en torno a las causas que estarían provocando un nivel alto de deserción en relación al promedio nacional, por ello el problema investigativo propuesto es el siguiente: En el contexto de la universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, ¿Cuáles son los factores que provocan la deserción universitaria?

En este sentido el objetivo de la investigación es: Identificar los factores

que influyen sobre la deserción universitaria de los estudiantes de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

## Revisión bibliográfica

### Deserción Universitaria

La deserción universitaria es un concepto que se ha desarrollado progresivamente, en la actualidad existe coincidencia en definirla como un abandono voluntario o inducido de la carrera elegida por él estudiante, tal cual mencionan (Piratoba H. & Barbosa Ch., 2013; Ramos Rios, 2011; Sánchez Amaya, Navarro Salcedo, & García Valencia, 2009; Tinto, 1993) en sus investigaciones.

La deserción resulta de un conflicto interno o externo que es procesado en un proceso que termina en una auto-justificación de la decisión de abandonar los estudios universitarios, sin una adecuada valoración del efecto positivo o negativo del hecho mismo (Piratoba H. & Barbosa Ch., 2013; Sánchez Amaya et al., 2009). La deserción es una decisión personal, que puede ser el resultado de factores relacionados con las percepciones y sentimientos del estudiante, pero que también puede ser el resultado de factores que hacen al entorno socio económico en el que desarrolla sus actividades cotidianas, en la que de manera permanente o temporal hace que el estudiante abandone las aulas universitarias, independientemente del efecto que tenga en su vida futura (Ramos Rios, 2011; Sánchez Amaya et al., 2009; Tinto, 1993).

### Factores para la deserción

El abordaje de los factores que causan la deserción resulta ser diverso tanto como los investigadores que han abordado la temática, se han realizado abordajes desde el estudiante y sus motivaciones (Balmori Mendez, de la Garza Carranza, & Guzman Soria, 2013; Escanés et al., 2011; Medellín Lozano, 2010); como en relación a la interacción del estudiante

con la universidad como institución en sus componentes de exigencia académica y aspectos organizacionales (Escanés et al., 2011; González-Ramírez & Pedraza-Navarro, 2017; Vries, Leon Arenas, Romero Muñoz, & Hernandez Saldaña, 2011); además de como el entorno socio económico y ambiental influyen sobre el comportamiento del estudiante (Celis Schneider, Flores Ramírez, Reyes Martínez, & Venegas Villanueva, 2013; Escanés et al., 2011; González-Ramírez & Pedraza-Navarro, 2017).

Son diversos los modelos que proponen explicaciones sobre las causas que provocan la deserción universitaria, sin embargo, en la línea propuesta por (Balmori Mendez et al., 2013; Cabrera, Bethencourt, Alvarez Pérez, & González Afonso, 2006; Escanés et al., 2011; González-Ramírez & Pedraza-Navarro, 2017), existe la necesidad de abordar el estudio de la problemática de la deserción universitaria desde un criterio multidimensional que al mismo tiempo de incorporar las conceptualizaciones de los modelos resulte ser integrador de los mismos. Es menester hacer una revisión breve de los modelos de mayor aceptación, mencionando a continuación los modelos más difundidos: adaptativo, estructural, economicista, psicológico, pedagógico y ecológico.

Según el modelo adaptativo se presentan diferencias entre las estructuras culturales del estudiante con la cultura universitaria, provocando que el estudiante se sienta fuera de contexto y afectando su sentido de pertenencia (González-Ramírez & Pedraza-Navarro, 2017; Medellín Lozano, 2010; Sánchez Amaya et al., 2009).

En el modelo estructural se hace mención a que las diferencias políticas, sociales y económicas de una universidad respecto a las del estudiante pueden provocar la deserción (Cabrera et al., 2006; García De Fanelli &

Adrogué De Deane, 2015), la institución universitaria resulta ser el reflejo de la cultura de un grupo social específico que termina limitando las posibilidades de desarrollo de estudiantes que tienen una procedencia diferente.

Con el modelo economicista se pretende hacer una relación costo – beneficio en el tiempo destinado a la permanencia en la universidad y las opciones laborales futuras (Cabrera et al., 2006; Celis Schneider et al., 2013; González-Ramírez & Pedraza-Navarro, 2017), un estudiante permanecerá en una institución universitaria sólo si exista un retorno mayor al esfuerzo económico y temporal de la permanencia.

El modelo psicológico hace referencia a un debilitamiento motivacional en los estudiantes que en el transcurso del tiempo terminan provocando la deserción, (Cabrera et al., 2006; Escanés et al., 2011; Viale Tudela, 2014) al mencionar lo expuesto por Ajzen y Fishbein en 1975, indican que progresivamente en algunos estudiantes se van debilitando las aspiraciones iniciales con las que ingresó a la universidad provocando la deserción.

Según el modelo pedagógico el rendimiento académico en los estudiantes (Cabrera et al., 2006; Viale Tudela, 2014) tiene influencia sobre sus aspiraciones futuras, el auto-concepto académico así como percibe las dificultades en los estudios puede repercutir sobre las decisiones de deserción; adicionalmente la escasa formación previa al acceso a la universidad influye sobre variables relacionadas con el rendimiento académico, el auto-concepto académico e incluso la adaptación a la cultura institucional, provocando una disminución en la persistencia académica y la futura deserción.

El modelo ecológico que habla sobre los contextos inmediatos y externos que

influyen sobre el estudiante, entre los contextos inmediatos se hace mención relevante al rol y presión familiar en diferentes momentos antes y durante la actividad universitaria del estudiante, que va desde el momento al elegir la carrera profesional como a la hora de valorar las calificaciones. Se menciona también aspectos con el hecho de que los estudiantes tengan familia y/o trabajo pueden tener efectos con la compatibilidad horaria para asistir o estudiar. Factores relacionados con el acceso a una buena alimentación o atención en salud, también pueden repercutir sobre las decisiones de continuar los estudios (Cabrera et al., 2006; Da Re & Clerici, 2017; Sánchez Amaya et al., 2009; Viale Tudela, 2014; Vries et al., 2011).

### **Modelo estructural explicativo de la Deserción universitaria**

En los estudios empíricos realizados por (Balmori Mendez et al., 2013; Centro Microdatos, 2008; Escanés et al., 2011; Sánchez Amaya et al., 2009; Solano Solano, Pérez Espinoza, & Uzcátegui Sánchez, 2017), se identifican como factores comunes que influyen sobre la deserción familiar a los aspectos motivacionales, académicos, económicos, sociales, familiares y de salud; a partir de estos estudios previos en los que se aplicaron encuestas y los modelos resumidos en el acápite 2.2. Factores para la deserción de la Revisión bibliográfica, se proponen las hipótesis explicativas del modelo estructural para el problema planteado.

**Problema:** ¿Cuáles son los factores que provocan la deserción universitaria?

- H1:** Lo Económico es un factor que influye sobre la deserción universitaria
- H2:** La Salud es un factor que influye sobre la deserción universitaria
- H3:** Lo Académico es un factor que influye sobre la deserción universitaria



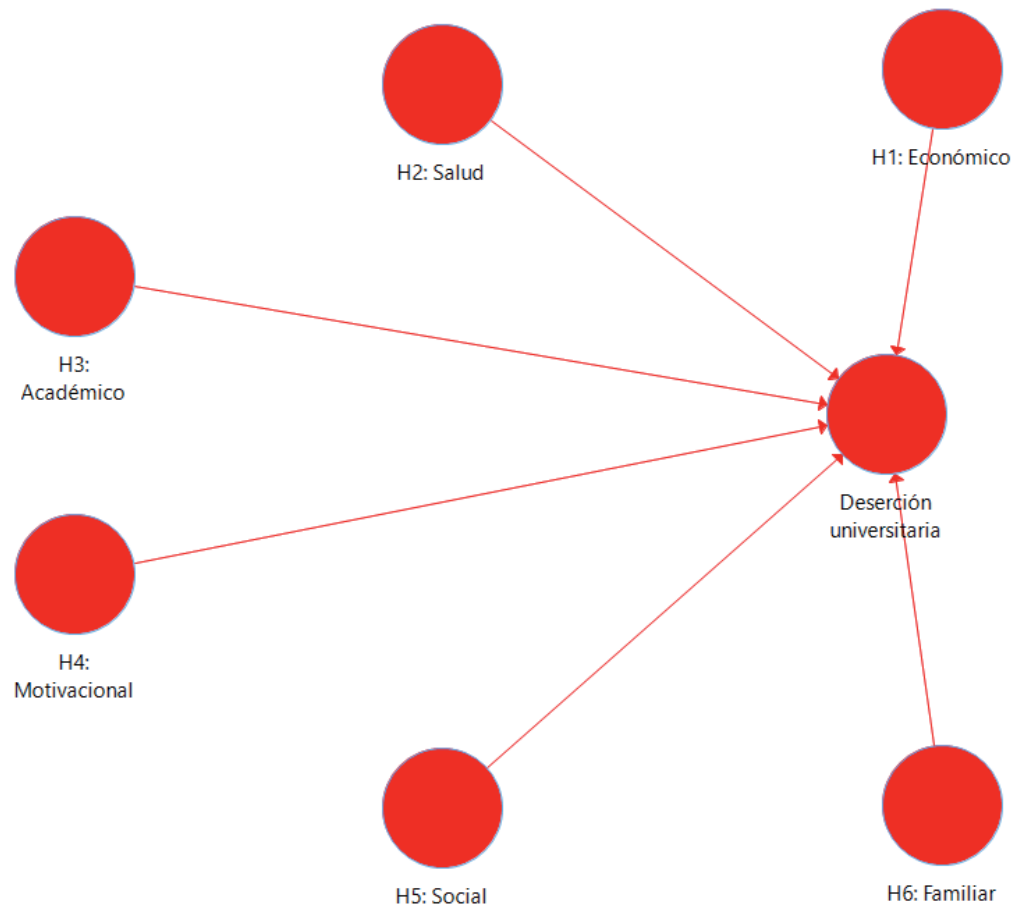
**H4:** Lo Motivacional es un factor que influye sobre la deserción universitaria

**H5:** Lo Social es un factor que influye sobre la deserción universitaria

**H6:** Lo Familiar es un factor que influye sobre la deserción universitaria

Siendo el siguiente gráfico el modelo propuesto para la investigación:

**Fuente:** Elaboración propia del modelo. Gráfico del SmartPLS V.3



**Figura 1. Modelo estructural propuesto.**

## METODOLOGÍA

La investigación es de tipo aplicada, cuantitativa, descriptiva, cuasi-experimental. Aplicada a entender mejor el problema de la deserción estudiantil en la universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca con el apoyo de ecuaciones estructurales como método de análisis cuantitativo; es cuantitativa al medir los factores que influyen en la deserción; es descriptiva al caracterizar la deserción a

partir de los factores que la provocan; es cuasi-experimental al estudiar la relación causa – efecto entre la deserción y los factores que la generan. Así mismo se aplica el método hipotético-deductivo y de investigación transversal (Morles, 2002; Morone, 2015; Robles, 2018; Ruiz, 2007; Sabino, 1992).

La población de referencia para el estudio son el total de estudiantes matriculados al inicio de la gestión 2018

en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

El proceso de preparación para la recolección de datos fue realizado en diferentes fases.

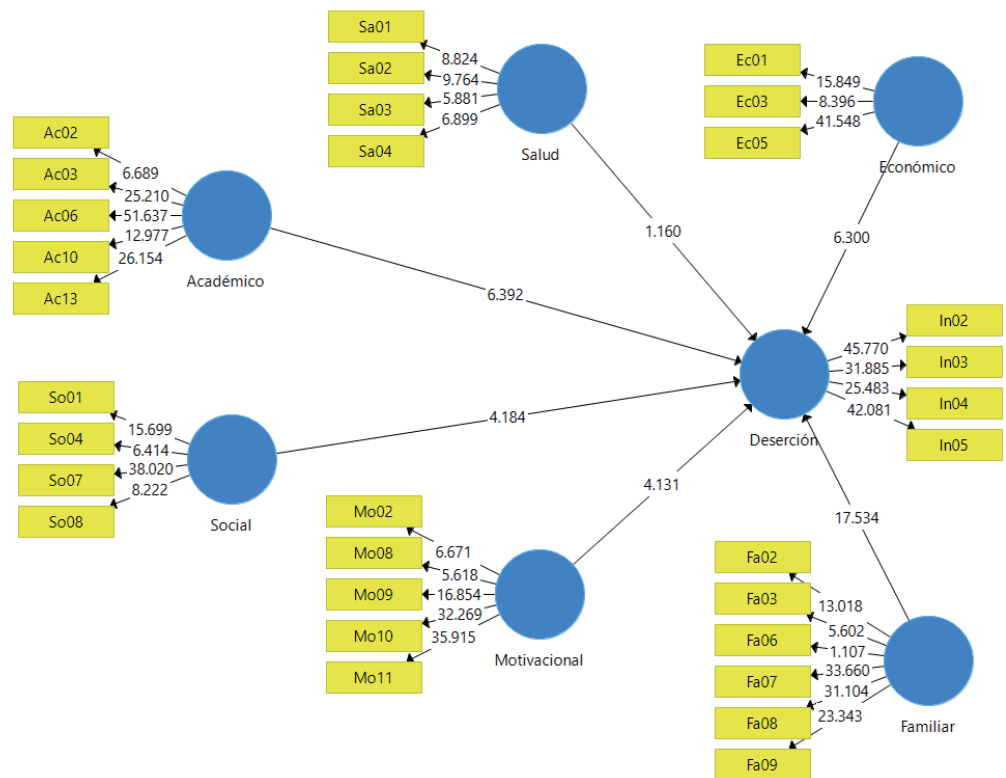
- a. Primera fase, se elabora un cuestionario primario a partir de la revisión de estudios previos organizado según el modelo estructural propuesto, tomando como referencia lo realizado por (Balmori Mendez et al., 2013; Centro Microdatos, 2008; Escanés et al., 2011; Sánchez Amaya et al., 2009; Solano Solano et al., 2017).
- b. Segunda fase, las preguntas del cuestionario son puestas a consideración de un grupo de sesenta (60) estudiantes elegidos aleatoriamente, tomando cuatro (4) estudiantes por cada facultad (2 femenino, 2 masculino). Se aplica una valoración a través de una escala Lickert, con tres alternativas (“de acuerdo”, “no corresponde”, “en desacuerdo”), en relación a si la afirmación de cada pregunta se ajusta al contexto de vida de los sujetos elegidos. Aquellas preguntas cuyas preguntas fueron marcadas por todos los estudiantes con la opción “no corresponde”, son excluidas del cuestionario.
- c. Tercera fase, se reunió en un taller a sesenta (60) estudiantes, cuatro (4) por facultad, elegidos por los centros de estudiantes facultativos, con la condición que no hubieran participado en el evento anterior, de los cuales 2 debían ser dirigentes y 2 estudiantes de base, además que debería guardarse criterios de equidad de género. En el taller se conformaron cinco grupos tomando en cuenta las cinco grandes áreas del conocimiento que gestiona la Universidad de San Francisco Xavier de Chuquisaca, estas son: Ciencias Agrarias y Forestales, Ciencias de la Salud, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales y Humanistas, Ciencias Tecnológicas. A estos grupos se realizó una breve explicación del objetivo de la investigación, así como una conceptualización básica de la deserción universitaria. A continuación se les solicitó que identifiquen cuales serían las causas probables para la deserción universitaria, para ello se siguió el siguiente procedimiento:
  - Primero, cada persona de manera individual debía elegir mediante una afirmación tres causas probables para la deserción.
  - Segundo, cada persona mediante tarjetas escritas pone en un tablero las afirmaciones con causas probables para la deserción.
  - Tercero, se agrupan las tarjetas según semejanza de las causas identificadas. No se excluye ninguna.
  - Cuarto, se redacta una afirmación que refleje la idea de cada grupo de tarjetas semejantes.
  - Quinto, se elabora en un papelógrafo el listado de las afirmaciones de causas probables identificadas por todos los miembros del grupo.
  - Sexto, en una plenaria se presentan los cinco papelógrafos.
  - Séptimo, se elabora un solo listado con todas las causas probables presentadas por los grupos.
- d. Cuarta fase, se realiza el análisis comparado del cuestionario obtenido en la segunda fase con el listado de afirmaciones de la tercera fase, de manera que aquellas preguntas sean coincidentes con las afirmaciones sean consideradas para la elaboración de la Encuesta a

ser aplicada para la recolección de datos de la investigación. A partir de esa comparación, la encuesta queda definida con preguntas cerradas de alternativas de respuestas delimitadas, de tipo dicotómicas, de selección múltiple y escala de Lickert con cinco opciones (“totalmente en Desacuerdo”, “en Desacuerdo”, “No corresponde”, “de Acuerdo”, “totalmente de Acuerdo”).

- d. Quinta fase, la encuesta obtenida es aplicada en un piloto a 90 estudiantes (45 femenino, 45 masculino), 6 por cada facultad, elegidos de manera aleatoria en coordinación con la Federación Universitaria Local, asociación que representa a todos los estudiantes de la universidad. A los datos obtenidos

en la aplicación del piloto se realizó el análisis de bootstrapping para verificar la relación entre las cargas estadísticas de los indicadores y si las relaciones entre variables son significativas. Para ello se considera que el valor t-Statistic de las cargas y las relaciones entre variables sea mayor a 1,96 (Ledezma, 2008; Mendez-Gimenez, Fernández-Río, & Cecchini-Estrada, 2014; Miranda Moles, 2003). Para ello se recurrió al software SmartPLS v.3. Concluido el análisis a 5000 interacciones, se identifica que la variable que corresponde a la pregunta bajo el código “Fa06”, es la única que se encuentra por debajo del valor 1,96, por lo que se toma la decisión de excluirla de la encuesta.

**Fuente:** Datos de la aplicación de la Encuesta Piloto. Gráfico del SmartPLS V.3



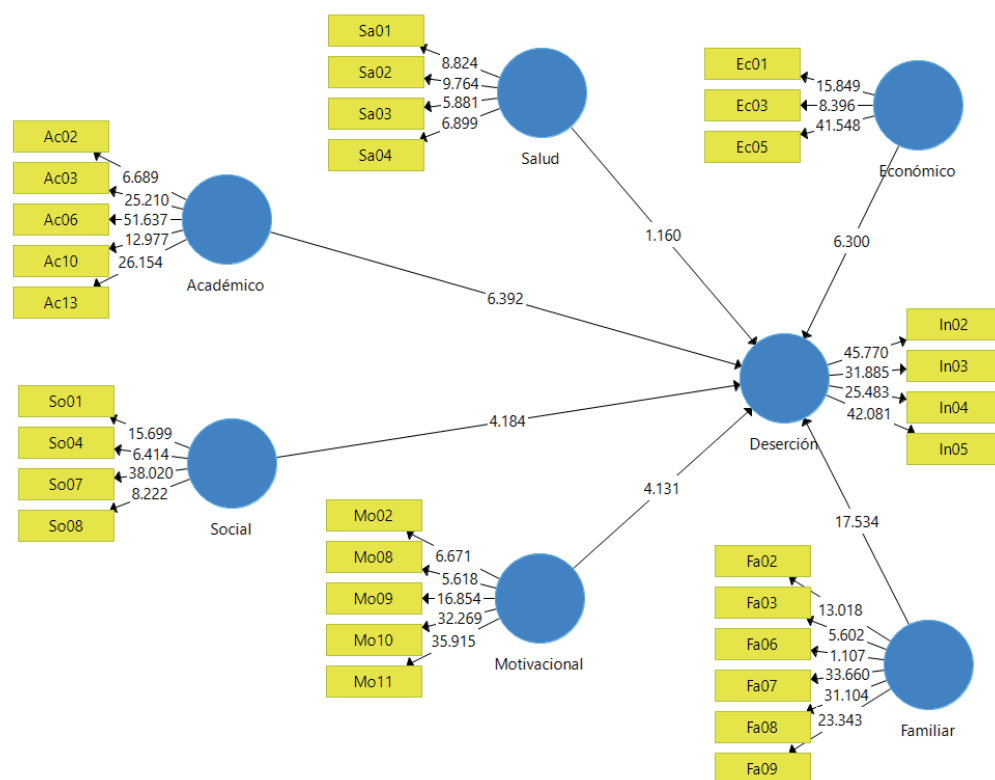
**Figura 2. Resultado de análisis bootstrapping**

Realizado el ajuste, se hace correr una vez más el análisis bootstrapping, para ver si todos los variables tienen

valores por encima de 1,96; concluido el análisis se verifica que los valores que corresponden a las variables están por

encima del valor requerido. Realizada la exclusión de la pregunta relacionada

con la variable "Fa06" queda definida la encuesta para su aplicación.



Fuente: Datos de la aplicación de la Encuesta Piloto. Gráfico del SmartPLS V.3

**Figura 3. Análisis bootstrapping final con la exclusión de variable Fa06**

Para la aplicación de la encuesta (ver Anexo 1) se realizó una muestra probabilística aleatoria para población finita conocida al 97% de confianza y 3% de error, dando un total de 2.216 estudiantes a ser encuestados (femenino 1.079, masculino 1.137). La encuesta fue aplicada en línea a través del sistema de información académica para estudiantes de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

un análisis factorial confirmatorio basado en el criterio de Fornell y Larcker, posteriormente el análisis de validez convergente discriminante para los ítems de los factores que explican la deserción universitaria en San Francisco Xavier de Chuquisaca (Ayaviri, Saucedo, Poveda Velasco, & Mariano, 2017; Calvo-Porrá, Martínez-Fernández, & Juanatey-Boga, 2013; Leyva Cordero & Olague, 2014; Ramírez-Correa & Mariano, 2014).

## RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

### Validez y confiabilidad del modelo

Para la presentación y discusión de resultados se recurrirá primero a la valoración de fiabilidad del modelo propuesto, para ello se realiza primero

Según el criterio de Fornell y Lacker propuesto en 1981 (Leyva Cordero & Olague, 2014; Martínez García & Martínez Caro, 2009), el análisis factorial confirmatorio del modelo es analizado a partir de la existencia de una validez discriminante entre dos variables latentes si la varianza compartida entre pares de constructos es menor que la varianza

extraída para cada constructo individual, en ese sentido en la Tabla 1 se verifica que la varianza de cada factor es mayor

a las compartidas, mostrando que el modelo de manera general resulta ser fiable.

**Tabla 1. Evaluación inicial del modelo. Criterio Fornell y Larcker**

Factor	Deserción universitaria	H1: Económico	H2: Salud	H3: Académico	H4: Motivacional	H5: Social	H6: Familiar
Deserción universitaria	<b>0.693</b>						
H1: Económico	0.341	<b>0.678</b>					
H2: Salud	-0.263	-0.283	<b>0.597</b>				
H3: Académico	0.368	0.222	-0.226	<b>0.630</b>			
H4: Motivacional	0.425	0.163	-0.274	0.306	<b>0.577</b>		
H5: Social	0.403	0.248	-0.297	0.292	0.512	<b>0.586</b>	
H6: Familiar	0.587	0.303	-0.283	0.312	0.477	0.404	<b>0.563</b>

**Fuente:** Encuesta propia. Tabla elaborada por el SmartPLS V.3

Adicionalmente se realiza la valoración de cargas cruzadas (Leyva Cordero & Olague, 2014; Ramirez-Correa & Mariano, 2014), en la que se evidencia que los diferentes ítems tienen una carga superior comparada con los otros ítems

reflejando que el modelo es fiable, sin embargo, la carga cruzada de varios ítems es menor a 0.5 según el mínimo aceptable por el criterio de Fornell y Larcker (Calvo-Porrá et al., 2013; Ramirez-Correa & Mariano, 2014).

**Tabla 2. Evaluación de cargas cruzadas. Criterio Fornell y Larcker**

Factor	Ítem	Deserción universitaria	H1: Económico	H2: Salud	H3: Académico	H4: Motivacional	H5: Social	H6: Familiar
Académico	Ac02	-0,071	-0,015	0,178	<b>-0,320</b>	-0,173	-0,153	-0,042
	Ac03	0,274	0,136	-0,118	<b>0,686</b>	0,207	0,205	0,231
	Ac06	0,338	0,129	-0,156	<b>0,803</b>	0,249	0,217	0,256
	Ac10	0,145	0,243	-0,160	<b>0,531</b>	0,116	0,147	0,141
	Ac13	0,210	0,188	-0,182	<b>0,695</b>	0,220	0,210	0,220
Económico	Ec01	-0,158	<b>-0,642</b>	0,276	-0,090	-0,019	-0,139	-0,143
	Ec03	0,182	<b>0,455</b>	-0,086	0,197	0,169	0,159	0,187
	Ec05	0,312	<b>0,872</b>	-0,224	0,164	0,131	0,200	0,262
Familiar	Fa02	0,270	0,037	-0,034	0,100	0,211	0,173	<b>0,466</b>
	Fa03	0,155	0,108	-0,148	0,122	0,019	0,035	<b>0,246</b>
	Fa07	0,382	0,309	-0,271	0,268	0,277	0,282	<b>0,682</b>
	Fa08	0,396	0,166	-0,173	0,205	0,485	0,395	<b>0,686</b>
	Fa09	0,384	0,187	-0,156	0,157	0,225	0,155	<b>0,611</b>
Deserción	In02	<b>0,751</b>	0,389	-0,258	0,240	0,231	0,278	0,429
	In03	<b>0,674</b>	0,134	-0,167	0,226	0,294	0,264	0,384
	In04	<b>0,616</b>	0,106	-0,119	0,379	0,328	0,261	0,359
	In05	<b>0,725</b>	0,285	-0,175	0,189	0,333	0,311	0,450

Motivacional	Mo02	-0,122	-0,017	0,143	-0,116	<b>-0,314</b>	-0,145	-0,107
	Mo08	-0,095	-0,006	0,158	-0,102	<b>-0,275</b>	-0,123	-0,040
	Mo09	0,235	0,143	-0,243	0,174	<b>0,550</b>	0,265	0,316
	Mo10	0,325	0,126	-0,128	0,233	<b>0,762</b>	0,395	0,344
	Mo11	0,339	0,112	-0,184	0,224	<b>0,778</b>	0,415	0,393
Salud	Sa01	-0,136	-0,284	<b>0,637</b>	-0,151	-0,115	-0,166	-0,119
	Sa02	-0,172	-0,203	<b>0,688</b>	-0,155	-0,150	-0,202	-0,168
	Sa03	-0,073	-0,123	<b>0,425</b>	-0,110	-0,115	-0,151	-0,068
	Sa04	0,202	0,094	<b>-0,603</b>	0,127	0,239	0,188	0,254
Social	So01	0,247	0,266	-0,179	0,224	0,214	<b>0,618</b>	0,247
	So04	-0,112	0,021	0,117	-0,073	-0,167	<b>-0,380</b>	-0,074
	So07	0,355	0,190	-0,239	0,247	0,502	<b>0,819</b>	0,371
	So08	-0,141	-0,030	0,139	-0,056	-0,206	<b>-0,418</b>	-0,134

La fiabilidad del modelo propuesto, confirma que según la validez discriminante de varianza comparada los factores propuestos (H1: Económico, H2: Salud, H3: Académico, H4: Motivacional, H5: Social, H6: Familiar) explican de manera general la deserción universitaria, pero al realizar el análisis de cargas cruzadas se verifica que existen ítems que se encuentran con valores por debajo del mínimo aceptable, es por ello que debe realizarse el análisis individual de los factores según los ítems que los explican.

La segunda etapa analiza la influencia de cada factor sobre la deserción a partir de los ítems que influyen sobre cada factor, al tratarse de un estudio de carácter social se recurre a la evaluación de confiabilidad del modelo a partir de la validez interna, la fiabilidad compuesta y la varianza extraída media; se parte del análisis inicial realizado por el SmartPLS V3 donde se muestran los valores de confiabilidad, expresados por la correlación simple donde los indicadores con índices menores a 0.7 deben ser excluidos por considerarse poco confiables. (Ayaviri et al., 2017; Calvo-Porrá et al., 2013; Leyva Cordero & Olague, 2014; Ramírez-Correa & Mariano, 2014) usando el modelado de ecuaciones estructurales. Los datos fueron recolectados de estudiantes de

la Facultad de Tecnología de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX).

La Figura 4 muestra el resultado del análisis de confiabilidad inicial realizado por el SmartPLS V.3; a partir de este primer análisis se realiza la depuración progresiva de los valores menores a 0.7

Fuente: Encuesta propia. Tabla elaborada por el SmartPLS V.3

Fuente: Encuesta sobre deserción universitaria 2017. Gráfico del SmartPLS V.3

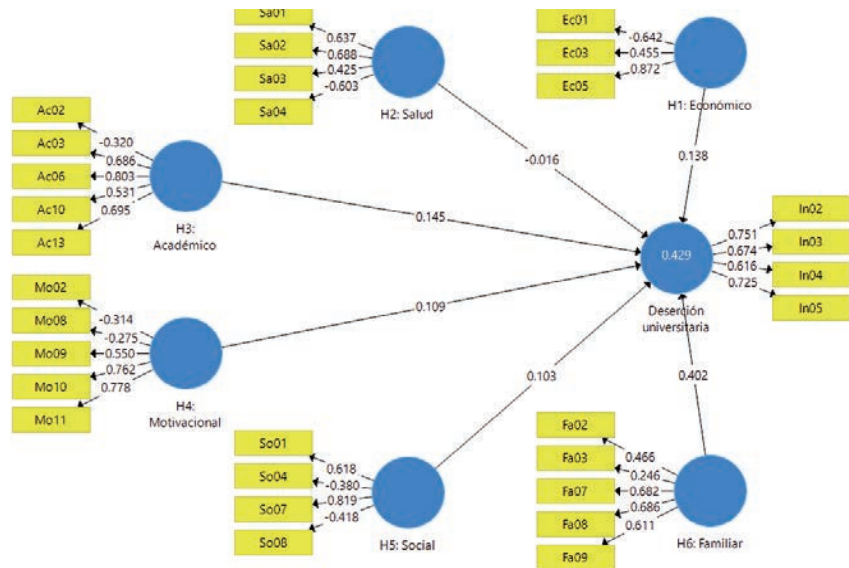
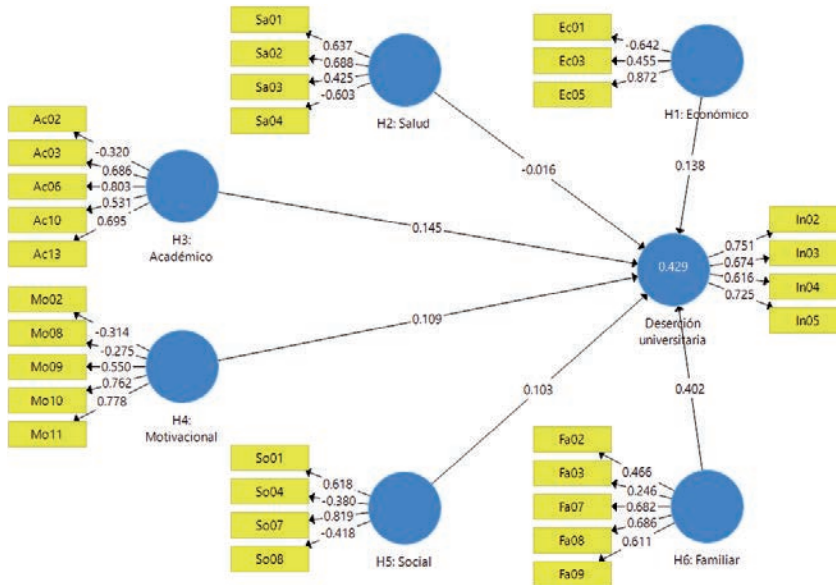


Figura 4. Fiabilidad interna individual del modelo. Análisis inicial.

Realizada la depuración progresiva de los valores menores a 0.7 se obtiene un nuevo gráfico, que se muestra en la Figura 5, donde los valores corresponden

a lo exigido por la evaluación de confiabilidad interna siendo todos iguales o mayores a 0.7.



**Figura 5. Fiabilidad individual interna del modelo. Análisis final.**

**Fuente:** Encuesta sobre deserción universitaria 2017. Gráfico del SmartPLS V.3

Una vez verificada la fiabilidad individual interna del modelo se procede a la

evaluación de confiabilidad a partir del Alfa de Cronbach, Fiabilidad compuesta y la Varianza extraída media. El test con el coeficiente de fiabilidad de constructo muestra que los indicadores agrupados se correlacionan conjuntamente con sus variables recomendando que el valor para el alfa de Cronbach y la Fiabilidad compuesta debe ser igual o mayor a 0.7; en relación al test de validez convergente que permite identificar las consistencias internas del modelo, se recomienda que la Varianza Extraída Media (AVE), debe tener un valor mínimo de 0.5, significando que que más del 50% de la varianza del constructo se encuentra explicada por sus propios indicadores estando altamente correlacionados (Ayaviri et al., 2017; Calvo-Porrall et al., 2013; Ramirez-Correa & Mariano, 2014).

La Tabla 3 muestra los valores obtenidos para los indicadores de fiabilidad y validez del modelo corregido, en el que se puede verificar que todos los factores tienen valores mayores a los parámetros requeridos para cada uno de los indicadores.

**Tabla 3. Fiabilidad y validez del modelo.**

Factor	Alfa de Cronbach ≥ 0.7	Fiabilidad compuesta ≥ 0.7	Varianza extraída media (AVE) ≥ 0.5
Deserción universitaria	0,890	0,830	0,709
H1: Económico	0,872	0,732	0,713
H2: Salud	0,836	0,812	0,683
H3: Académico	0,827	0,808	0,678
H4: Motivacional	0,897	0,832	0,713
H5: Social	0,755	0,753	0,605
H6: Familiar	0,734	0,750	0,600

**Fuente:** Encuesta propia. Tabla elaborada por el SmartPLS V.3

Finalmente, se realiza el test de validez discriminante con el fin de conocer el grado de diferencia entre las variables latentes del modelo, un modelo posee validez discriminante cuando la raíz cuadrada de la varianza media extraída AVE de cada variable latente es mayor a las correlaciones de Pearson del resto las variables latentes del modelo (Ayaviri

et al., 2017; Leyva Cordero & Olague, 2014; Ramirez-Correa & Mariano, 2014). La Tabla 4 muestran los resultados obtenidos, donde los valores en negrilla son la raíz cuadrada de las AVE de cada variable y son mayores que las que se encuentran debajo en la misma columna, con lo que se cumple la condición.

**Tabla 4. Validez discriminante del modelo corregido.**

Factor	Deserción universitaria	H1: Económico	H2: Salud	H3: Académico	H4: Motivacional	H5: Social	H6: Familiar
Deserción universitaria	<b>0,842</b>						
H1: Económico	0,374	<b>0,844</b>					
H2: Salud	-0,212	-0,308	<b>0,826</b>				
H3: Académico	0,256	0,102	-0,128	<b>0,824</b>			
H4: Motivacional	0,306	0,099	-0,090	0,253	<b>0,844</b>		
H5: Social	0,351	0,239	-0,182	0,258	0,460	<b>0,778</b>	
H6: Familiar	0,475	0,266	-0,185	0,238	0,258	0,295	<b>0,775</b>

Los criterios de Validez y Confiabilidad del modelo corregido tienen valores según los parámetros recomendados por lo que el modelo de este estudio es válido y confiable.

### Factores para la deserción universitaria

El análisis de validez y confiabilidad del modelo indican que los factores Académico, Económico, Familiar, Motivacional, Salud y Social, influyen sobre la deserción en los estudiantes de

la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Además, es posible identificar que algunos ítems de los factores tienen mayor influencia sobre la deserción. En la Tabla 5 se muestran las variables que están relacionadas con los factores que influyen sobre los factores que influyen sobre la deserción en los estudiantes de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.

**Fuente:** Encuesta propia. Tabla elaborada por el SmartPLS V.3

**Tabla 5. Variables de los factores que influyen sobre la deserción**

Factor	Cod	Ítem	Variable
Académico	Ac03	Mis compañero/as de clase son más inteligentes que yo	Autopercepción académica
	Ac06	Las asignaturas que llevo me resultan muy difíciles	Preparación académica
Económico	Ec01	El dinero que tiene mi familia es suficiente para que yo pueda estudiar	Soporte económico familiar
	Ec05	Necesito trabajar para poder estudiar	Necesidad de autofinanciamiento
Familiar	Fa07	Hay problemas en mi familia que perjudican mis estudios	Conflictos familiares
	Fa09	Ser padre/madre me dificulta estudiar	Condición jefe de familia
Motivacional	Mo10	Me siento acosado/a por mis docentes	Relación Docente-Estudiante
	Mo11	Me siento acosado/a por mis compañero/as	Relación Estudiante-Estudiante
Salud	Sa01	Mi alimentación es nutritiva	Condición de alimentación
	Sa02	Tengo buen estado de salud	Estado general de salud
Social	So01	La distancia de mi casa a mi facultad afecta mi asistencia a clases	Acceso físico a la universidad
	So07	Me siento discriminado/a	Discriminación

### CONCLUSIONES

La investigación permite identificar los factores que influyen sobre la deserción universitaria en la Universidad de San

Francisco Xavier de Chuquisaca, siendo estos factores relacionados con lo Académico, la Salud, lo Motivacional, lo Social, lo Económico y lo Familiar.

**Fuente:** Encuesta sobre deserción universitaria 2017. Elaboración propia



Existen variables que tienen mayor influencia sobre los factores, en ese sentido:

- En relación al factor Académico, el valor beta (b) es inferior al recomendado de 0.2 (Ayaviri et al., 2017; Calvo-Porrall et al., 2013; Leyva Cordero & Olague, 2014; Ramirez-Correa & Mariano, 2014) usando el modelado de ecuaciones estructurales. Los datos fueron recolectados de estudiantes de la Facultad de Tecnología de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX, lo que significa que tiene un nivel de influencia bajo, menor al 10% (0.092), significando que podría ser excluido del modelo estructural, pero desde un punto de vista del efecto socio-académico los investigadores consideran apropiado hacer un análisis sobre las variables que influyen sobre este factor; Las variables de autopercepción académica y preparación académica son las que mayor influencia tienen sobre este factor. La autopercepción académica, tiene relación como el estudiante se compara académicamente con sus compañeros de aula, regularmente tiene relación con el acceso a información oportuna que puede ser resuelta con mejorar el acceso a bibliografía actualizada. En relación a la preparación académica, tiene que ver con la preparación previa y durante la estadía en la universidad, cursos de nivelación y de reforzamiento resultan ser medidas acertadas para afrontar este aspecto.
- El factor Económico tiene un factor beta con un nivel de influencia del 22.80% (0.228), por lo que tienen un nivel de influencia que debe ser considerado como relevante para el modelo estructural que explica la deserción universitaria. Dos son las variables relevantes que influyen sobre el factor económico:
  - soporte familiar y necesidad de autofinanciamiento. Soporte familiar, se refiere a la capacidad financiera que las familias tienen para mantener a los estudiantes durante su permanencia en la universidad; La necesidad de autofinanciamiento hace referencia a la necesidad que los estudiantes tienen de buscar una fuente laboral para poder continuar sus estudios por la ausencia de apoyo familiar. Se recomienda realizar una investigación complementaria específica en relación a esta temática.
- El factor familiar tiene el más alto nivel de influencia sobre la deserción universitaria en el modelo estructural, con un valor Beta del 32.00% (0.320); En el caso específico de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, la influencia del entorno familiar es el de mayor influencia sobre la deserción universitaria. Dos son las variables que explican el factor familiar, conflictos familiares y condición jefe de familia. Los “conflictos familiares” se refiere a las relaciones en el contexto familiar del estudiante. La situación de “condición jefe de familia” está referida al hecho que los estudiantes son padres o madres de familia en condición de jefe de familia, esta situación es también externa a la Universidad pero que tiene incidencia sobre la asistencia regular a las aulas universitarias. Al ser un factor con el más alto valor de influencia y por ser externa a la estructura Se recomienda hacer un estudio complementario específico que permita profundizar las caracterizaciones de ambas variables.
- Lo Motivacional es un factor con un nivel Beta de influencia del 12.10% (0.121), considerado bajo en el modelo estructural. Este factor es explicado por dos variables, la

relación Docente-Estudiante y la relación Estudiante-Estudiante, ambas variables tienen valores del factor Beta superiores al 80% (D-E = 0.843 y E-E = 0.846). La relación Docente-Estudiante se refiere a la sensación de acoso de parte del Docente sobre el Estudiante, y en la relación Estudiante-Estudiante se refiere a la sensación de acoso de parte del Estudiante sobre el Estudiante. Es recomendable realizar un estudio complementario con esta temática específica.

- La Salud es un factor con nivel de influencia muy bajo sobre el modelo estructural que explica la deserción universitaria, el factor Beta es del 3.90% (0.039).
- El factor Social, tiene un valor del factor Beta con valor igual a 11.60% (0.116), es considerado como bajo en el nivel de influencia sobre el constructo. Las variables que explican este factor están relacionados con un aspecto estructural de acceso físico a la universidad, y el relacionado con la percepción de discriminación de parte del estudiante. Se recomienda realizar un estudio complementario sobre esta temática.

Los factores que resultan ser de mayor influencia sobre el constructo Deserción Universitaria, son el factor Económico (22.80%) y el factor Familiar (32.00%).

## BIBLIOGRAFÍA

**Ayaviri, A.,** Saucedo, H., Poveda Velasco, J. C., & Mariano, A. M. (2017). Uso de Ecuaciones Estructurales en la Intención Emprendedora de los Estudiantes Universitarios Bolivianos : Caso de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca Use of Structural Equations in the Entrepreneurial Intention of Bolivian University Stude. Congresso Internacional de

Administração: Conhecimento a Alavanca Do Desenvolvimento, 1–12.

**Balmori Mendez, E. E. R.,** de la Garza Carranza, M. T., & Guzman Soria, E. (2013). Diseño y validación de un instrumento para determinar las variables de deserción en los Institutos Tecnológicos. *Pistas Educativas*, (101), 291–302.

**Cabrera, L.,** Bethencourt, J. T., Alvarez Pérez, P., & González Afonso, M. (2006). El problema del abandono de los estudios universitarios. *RELIEVE REvista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 12(2), 171–203.

**Calvo-Porrá, C.,** Martínez-Fernández, V.-A., & Juanatey-Boga, O. (2013). Análisis de dos modelos de ecuaciones estructurales alternativos para medir la intención de compra. *Revista Investigación Operacional*, 34(3), 230–243. Retrieved from <http://rev-inv-ope.univ-paris1.fr/files/34313/34313-05.pdf>

**Celis Schneider, R.,** Flores Ramírez, C. L., Reyes Martínez, M. C., & Venegas Villanueva, H. (2013). Factores De Riesgo De Deserción Presentes En Alumnos Repitentes De Las Carreras De Enfermería Y Kinesiología En Una Universidad Chilena. *Ciencia y Enfermería*, 19(3), 63–71. <https://doi.org/10.4067/S0717-95532013000300007>

**Centro Microdatos.** (2008). Estudio sobre causas de la desercion universitaria. Centro Microdatos Departamento de Economía Universidad de Chile, 1–143.

**CEUB, C. E.** de la U. B. (2016). Boletín Estadístico. Boletín Estadístico N° 5.

**Da Re, L.,** & Clerici, R. (2017). Abandono, rendimiento académico y tutoría: una investigación de la Universidad de Padua. *Educatio Siglo XXI*, 35(2 Julio), 139. <https://doi.org/10.6018/j/298551>

**Escanés, G.,** Merlino, A., & Ayllón, S. (2011). Variables que influyen en la deserción de estudiantes universitarios de primer año. Construcción de índices de riesgo de abandono. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas En Educación"*, 11(2), 1–30. Retrieved from [http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx\\_magazine/variables-influyen-desercion-estudiantes-universitarios-primer-ano-merlino.pdf](http://revista.inie.ucr.ac.cr/uploads/tx_magazine/variables-influyen-desercion-estudiantes-universitarios-primer-ano-merlino.pdf)

**García De Fanelli, A.,** & Adrogué De Deane, C. (2015). Abandono de los estudios universitarios: dimensión, factores asociados y desafíos para la política pública. *Revista Fuentes*, 16, 85–106. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2015.i16.04>

- González-Ramírez, T., & Pedraza-Navarro, I.** (2017). Variables sociofamiliares asociadas al abandono de los estudios universitarios. *Educatio Siglo XXI*, 35(2 Julio), 365. <https://doi.org/10.6018/j/298651>
- Ledesma, R.** (2008). Introducción al Bootstrap. Desarrollo de un ejemplo acompañado de software de aplicación Rubén. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 4(2), 51–60. <https://doi.org/10.20982/tqmp.04.2.p051>
- Leyva Cordero, O., & Olague, J. T.** (2014). Modelo de Ecuaciones Estructurales por el Método de Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares-PLS). *TIRANT HUMANIDADES MÉXICO - Métodos y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas Aplicables a la Investigación en Ciencias Sociales*.
- Martínez García, J. A., & Martínez Caro, L.** (2009). Los test estadísticos y la evaluación de escalas; el caso de la validez discriminante. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 15(2), 15–24. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60086-0](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60086-0)
- Medellín Lozano, E. W.** (2010). Contrast Between Two Self-Determination Motivational Models in Order To Predict University Students' Dropout. *Acta Colombiana de Psicología*, 13(2), 57–68. Retrieved from [http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatomica/revistas\\_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/370/375%0Ahttp://www.scielo.org.co/pdf/acp/v13n2/v13n2a06.pdf](http://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatomica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/370/375%0Ahttp://www.scielo.org.co/pdf/acp/v13n2/v13n2a06.pdf)
- Mendez-Gimenez, A., Fernández-Río, J., & Cecchini-Estrada, J.-A.** (2014). Validación de la versión en español del Cuestionario de Metas de Amistad en Educación Física \*. *Universitas Psychologica*, 13(1), 227–237. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-1.vvec>
- Miranda Moles, A.** (2003). El Método de Remuestreo y su Aplicación en la Investigación Biomédica.
- Morles, V.** (2002). Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico. *Revista de Pedagogía*, 23(66), 16.
- Morone, G.** (2015). Métodos y técnicas de la investigación científica.
- Piratoba H., B. N., & Barbosa Ch., O.** (2013). Factores de Deserción de los Estudiantes en la Facultad de Enfermería de la Universidad de ciencias aplicadas y ambientales UDCA, durante el periodo 2009 a 2011. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación*, 16(2), 553–562.
- Ramírez-Correa, P. E., & Mariano, A. M.** (2014). Propuesta Metodológica para aplicar modelos de ecuaciones estructurales con PLS: El caso del uso de bases de datos científicas en estudiantes universitarios. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 7(2), 133–139. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/276410281%0APropuesta>
- Ramos Rios, N.** (2011). Deserción universitaria. *Monografias.Com*, 21.
- Robles, F.** (2018). Tipos de Investigación. Retrieved from <https://www.lifeder.com/tipos-investigacion-cientifica/%0ALos>
- Rodríguez Ostría, G., & Weise Vargas, C.** (2006). *Educación Superior Universitaria en Bolivia - Estudio Nacional*.
- Ruiz, R.** (2007). *El Método Científico y su Etapas*. México DF.
- Sabino, C.** (1992). *El proceso de investigación*. Buenos Aires, Argentina.
- Sánchez Amaya, G., Navarro Salcedo, W., & García Valencia, A. D.** (2009). Factores de Deserción Estudiantil en la Universidad Surcolombiana. *Revista Paideia Surcolombiana*, (14), 97–103.
- Siles Orozco, E. W., & Cortez Romero, S. G.** (2003). Deserción Estudiantil en la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno.
- Solano Solano, J. A., Pérez Espinoza, M. J., & Uzcátegui Sánchez, C. de los Á.** (2017). Metodologías de Medición de la Competitividad. In *II Congreso Internacional Virtual sobre desafíos de las empresas del Siglo XXI* (pp. 123–130).
- Tinto, V.** (1993). Definir la deserción: una cuestión de perspectiva.
- UMRPSFXCH/Dirección de Servicios Académicos, D.** (2016). *Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. Estadísticas de rendimiento académico del curso normal por carrera. Gestiones 2014 - 2016*.
- UMRPSFXCH/Dirección de Tecnologías de Información y Comunicación.** (2017). *Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca. Estadísticas sobre evolución de la matrícula regular. Gestiones 2013 - 2017. DTIC*.
- Viale Tudela, H. E.** (2014). Una aproximación teórica a la deserción estudiantil universitaria. *Revista Digital de Investigación En Docencia*

Universitaria (RIDU), 8(1), 59–75. Retrieved from <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/344275/366-1546-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vries, W. de, Leon Arenas, P., Romero Muñoz, J. F., & Hernandez Saldaña, I.

(2011). ¿Desertores o decepcionados? Distintas causas para abandonar los estudios universitarios. *Revista De La Educación Superior*, XL(4)(160), 29–49. <https://doi.org/0185-2760>

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta final

Factor	Cod	Afirmación	totalmente en desacuerdo	en Desacuerdo	No corresponde	de Acuerdo	totalmente de Acuerdo
Académico	Ac02	Comprendo bien el conocimiento que imparten mis docentes					
	Ac03	Mis compañero/as de clase son más inteligentes que yo					
	Ac06	Las asignaturas que llevo me resultan muy difíciles					
	Ac10	Necesito ayuda para estudiar algunas materias					
	Ac13	Tengo dificultad para resolver ejercicios y/o prácticas					
Económico	Ec01	El dinero que tiene mi familia es suficiente para que yo pueda estudiar					
	Ec03	Ocupo mucho tiempo en otras actividades en vez de estudiar					
	Ec05	Necesito trabajar para poder estudiar					
Familiar	Fa02	En mi familia casi todos tienen la misma profesión que estoy estudiando					
	Fa03	Extraño vivir con mi familia					
	Fa07	Hay problemas en mi familia que perjudican mis estudios					
	Fa08	Recibo maltrato de mi familia					
	Fa09	Ser padre/madre me dificulta estudiar					
Intención de deserción	In02	Mi situación económica no permite que siga estudiando					
	In03	Por razones de salud debo dejar de estudiar					
	In04	Dejaré mis estudios porque es una carrera muy difícil					
	In05	No puedo seguir estudiando, porque debo mantener a mi familia					
Motivacional	Mo02	La carrera que estudio es la que yo quería estudiar					
	Mo08	Estoy seguro que terminando mis estudios encontraré trabajo					
	Mo09	Los problemas con mi pareja afectan mis estudios					
	Mo10	Me siento acosado/a por mis docentes					
	Mo11	Me siento acosado/a por mis compañero/as					

Salud	Sa01	Mi alimentación es nutritiva					
	Sa02	Tengo buen estado de salud					
	Sa03	Descanso bien cuando duermo					
	Sa04	Consumir drogas (alcohol, tabaco, otras) impiden que siga estudiando					
Social	So01	La distancia de mi casa a mi facultad afecta mi asistencia a clases					
	So04	Me siento bien cuando estoy con mis compañero/as de clase					
	So07	Me siento discriminado/a					
	So08	Mis docentes y compañero/as respetan mi sexualidad					



# La fusión empresarial: una tabla de salvación para la industria cementera nacional

THE MERGER: A HOPE OF SALVATION FOR THE NATIONAL CEMENT INDUSTRY

Mirko Ivo Gardilicic Calvo  
DOCENTE UMRPSFXCH, Sucre - Bolivia  
*mirkoivo55@gmail.com*

RECIBIDO, 7 MAYO 2019  
ACEPTADO, 5 AGOSTO 2019

## RESUMEN:

Como consecuencia de la globalización mundial, y particularmente por la actual política gubernamental orientada a la estatización y creación de nuevas empresas públicas, la situación de las industrias cementeras se torna altamente compleja. En tal sentido, surge la motivación para la presente investigación, cuyo objetivo se orienta a demostrar la importancia de los procesos de fusión empresarial, como estrategia de desarrollo y principalmente como alternativa de sobre vivencia para este importante sector de la economía nacional. Pues, es conocido que las distorsiones suscitadas en el mercado del cemento y sus derivados, fue el resultado de equivocadas decisiones empresariales, ahora agravadas por la injerencia del Gobierno en la implementación de dos nuevas empresas estatales, que sin lugar a dudas podrán en serios riesgos la supervivencia de las actuales industrias cementeras.

Ante este panorama desalentador, se considera a la fusión como posible estrategia empresarial de solución. Habiéndose seleccionado como campo de estudio a la Fábrica Nacional de Cemento Sucre. S.A. (FANCESA) y la Sociedad Boliviana de Cemento S.A. (SOBOCE) que en el pasado ya abordaron esta alternativa.

**Palabras clave:** Fusión empresarial, industria cementera.

**Title :** "THE MERGER: A HOPE OF SALVATION FOR THE NATIONAL CEMENT INDUSTRY"

## ABSTRACT:

As a result of the globalization of the world, and particularly by the current Government policy oriented to the nationalization and creation of new State-owned enterprises, the situation of industries cement becomes highly difficult. In this sense, is the motivation for this research, whose objective aims to demonstrate the importance of processes of merger, as a development strategy and mainly as an alternative to above experience to this important sector of the national economy. Therefore, it is known that the distortions raised in the cement market and its derivatives, was the result of wrong business decisions, now aggravated by the interference of the Government in the implementation of two new State-owned enterprises, which to doubts may be at serious risk the survival of the current cement industries.

Against this dismal background, is considered the merger as possible business solution strategy. Having been selected as the field of study the national factory of cement Sucre. S.A. (FANCESA) and the society Bolivian cement S.A. (SOBOCE) that in the past already dealt with this alternative.

**Key words:** Merger, cement industry.

## INTRODUCCIÓN.

Las fusiones y adquisiciones (M&A por sus siglas en inglés) son un valioso instrumento de crecimiento empresarial. En la actualidad, grandes empresas están llevando a cabo estas operaciones, se ha visto en el sector agrícola, con Bayer y Monsanto; en el siderúrgico, con Wisco y Baosteel en China, o en el inmobiliario, con la fusión de Merlín y Metrovacesa en España. Estos son sólo algunos singulares ejemplos, sin embargo podemos citar muchas más. El bajo crecimiento económico a nivel global, hace que las compañías busquen un reposicionamiento en forma de alianzas (Ochoa, 2010). Son muchas las ventajas, pero si no se prevén los posibles inconvenientes de estos acuerdos, la situación puede acabar de forma desastrosa.

Una crisis mal llevada, puede convertirse en un importante problema para cualquier compañía, sea cual sea su tamaño. Dentro de todas las opciones disponibles, una de las más recurrentes durante los últimos años, por las empresas que se han visto frente a la posibilidad de desaparecer, ha sido la fusión de sociedades comerciales. La decisión de realizar una fusión, es una determinación de tipo económico, que consiste en una reasignación de recursos con la esperanza de obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un cierto beneficio. (Bruce, 2007).

Sin embargo, esta opción no es para todos exitosa, incluye grandes riesgos de contraer problemas no existentes. Como ventajas se pueden mencionar: Disminución considerable de los gastos de administración y operación al reducirse el personal. Cese de la rivalidad y la competencia, leal o desleal, que les impide un mayor poder económico y la realización de mayores beneficios. Mayor rentabilidad, porque los instrumentos de producción son

más convenientemente utilizados cuando son manejados bajo una gestión única o se encuentran concentrados en un mismo territorio, reduciéndose consecuentemente los costos de administración y comercialización. Garantiza una administración más metódica y una fiscalización más centralizada. Entre las desventajas se mencionan ciertos riesgos e inconvenientes: En algunos casos cuando se fusionan empresas parálíticas y empresas activas, podrían aumentar las dificultades o distorsiones anteriores en lugar de reducirse. Desde el punto de vista de los trabajadores, se disminuyen las oportunidades de empleo y posiblemente aumenta el trabajo. Una fusión de hecho puede crear monopolios y oligopolios, en la situación que no existan más de dos operadores en el mismo mercado.

Debe ser bien informada a los terceros, para evitar pánicos o confusiones. (Bruner, 2004).

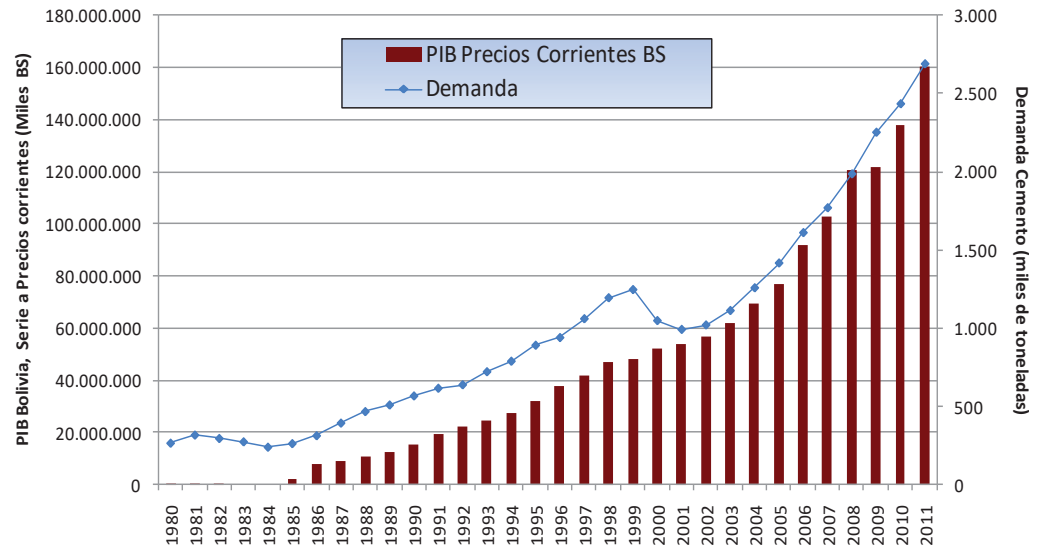
El sector de la construcción en Bolivia al que pertenece la industria cementera, a pesar de contribuir de manera relativa (3,2%) en la generación del PIB nacional, constituye un sector de mucha importancia económica por el crecimiento sostenido alcanzado (10,2% anual) durante la última década. Según información del INE (Instituto Nacional de Estadística), en la gestión 2016 consiguió un crecimiento del 7,8% frente al 4,3% registrado por el PIB. Es así, que la tendencia histórica de la demanda nacional de cemento correspondiente al periodo 1980-2011, refleja una estrecha relación de la demanda de cemento con el crecimiento del PIB nacional, lo que permite ratificar la influencia de esta actividad productiva en la economía nacional. En concomitancia, el aumento sostenido de los ingresos nacionales durante el periodo 2007-2014, gracias a la elevación del precio internacional de los hidrocarburos y minerales, posibilitó un ascenso vertiginoso del sector de la construcción por la inversión pública y



privada, que posteriormente declinó en proporciones similares a la disminución

del PIB nacional que a la fecha se encuentra en relativa recuperación.

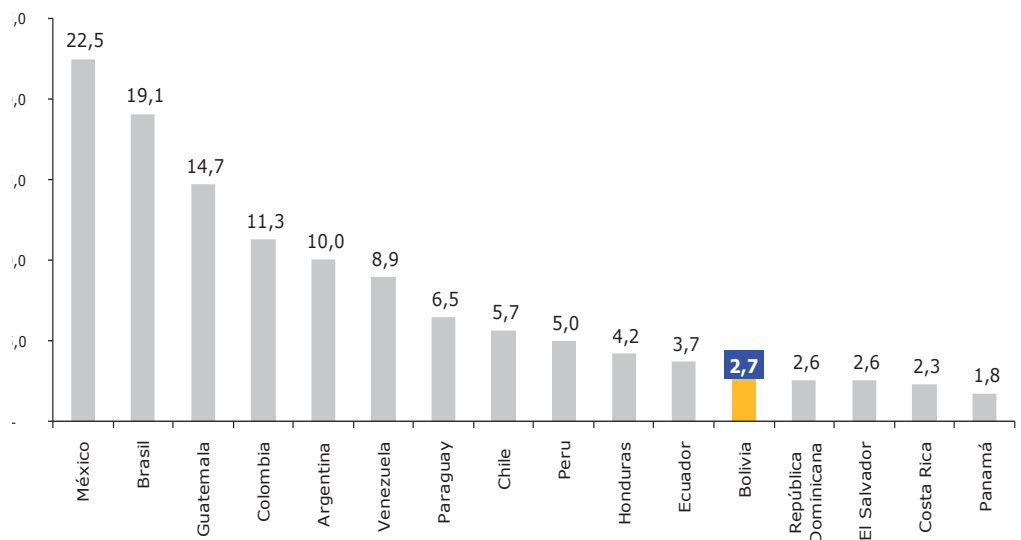
**Fuente:** IBCH (Instituto Boliviano del Cemento y el Hormigón).



Cotejando la industria latinoamericana del cemento, es posible afirmar que en Bolivia los operadores históricamente se encuentran en una posición interesante, por cuanto atienden en promedio a 2,7

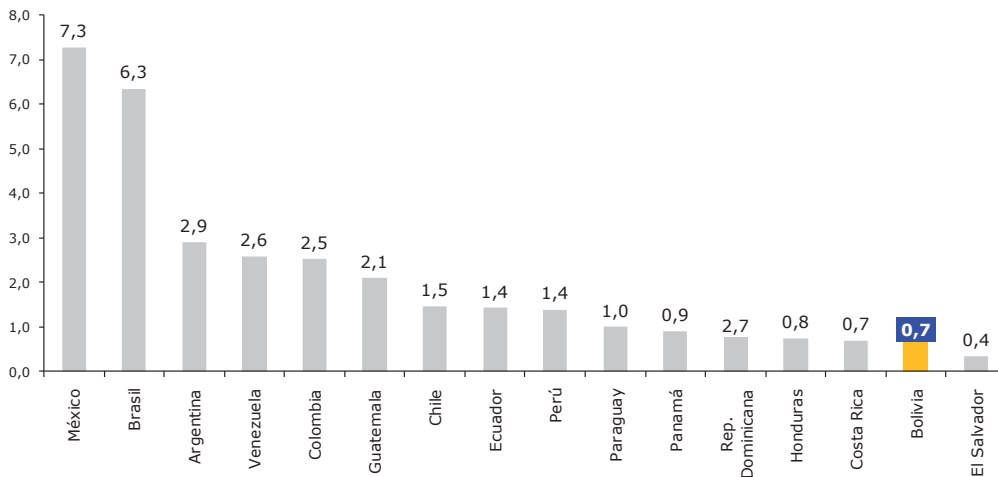
millones de personas, índice mínimo que pudiera ser superado en relación al resto de los operadores de esta región, en función al desarrollo económico alcanzado.

**Fuente:** IBCH (Instituto Boliviano del Cemento y el Hormigón).



En relación al volumen de ventas por operador, se tenía un promedio para Bolivia de 700.000 toneladas/año, que reflejaba la posibilidad de expansión productiva en relación a la tendencia latinoamericana, a pesar que al presente se estima en alrededor de 1.000.000

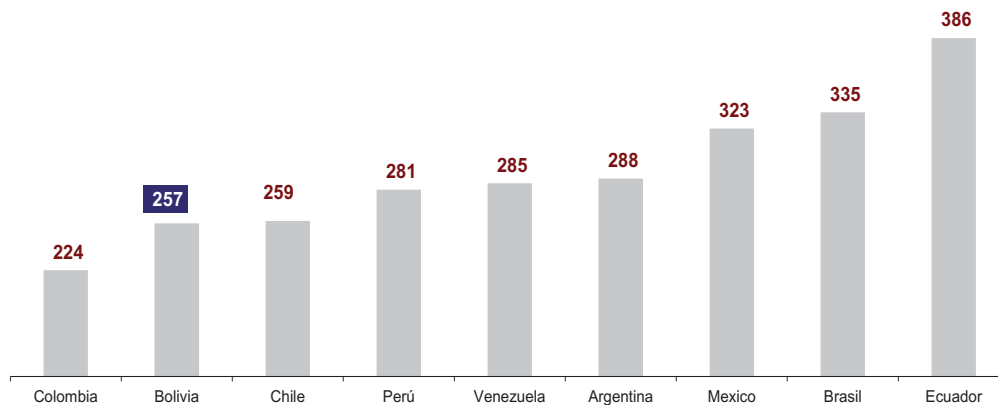
de toneladas/operador/año, debido al incremento de la capacidad productiva de algunas plantas y la construcción de una nueva fábrica de ITACAMBA, que se aproxima a la media de los países analizados.



Fuente: IBCH (Instituto Boliviano del Cemento y el Hormigón).

De forma similar, el consumo per cápita de cemento en Bolivia, alcanzó a un promedio a 257 Kgrs/habitante/año, constituyendo uno de los niveles más bajos de Sud América, que hacía pensar que existía una gran demanda

potencial en función de las perspectivas económicas. Índice que para las últimas gestiones supuso un interesante crecimiento, llegando a 347 Kgrs/habitante/año (35% de incremento) muy cercano a los máximos niveles.



Fuente: IBCH (Instituto Boliviano del Cemento y el Hormigón).

Si bien, los indicadores comparativos expuestos con relación al contexto analizado, resultaban ser esperanzadores, se prevén serias dificultades en el corto y mediano plazo, debido a cambios estructurales en el mercado del cemento y la economía nacional, los mismos que son incorporados a continuación.

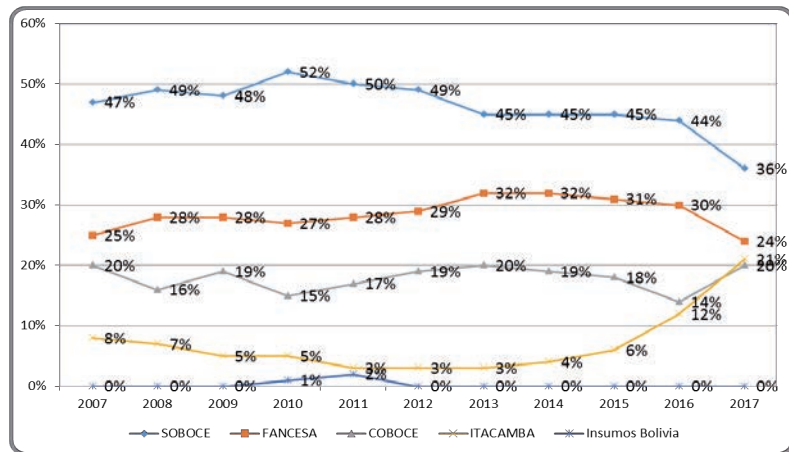
La oferta nacional de cemento, se estructura en función de la producción de cuatro operadores: SOBOCE (Sociedad Boliviana de Cemento S.A.) que cuenta con dos plantas de producción de Clinker y cuatro molineras de cemento,

FANCESA (Fábrica Nacional de Cemento S.A.), que a la fecha dispone una planta de producción de Clinker y otra de cemento al igual que COBOCE (Cooperativa Boliviana de Cemento Ltda.) e ITACAMBA (ITACAMBA Cemento S.A.) que posee una fábrica de Clinker y dos de cemento. Reconociendo que a la fecha, corresponde además considerar la participación de la empresa estatal ECEBOL (Cementos de Bolivia) que debido al reciente inicio de operaciones, no fue posible conocer la cuantía de su capacidad de producción utilizada, y por ende su participación del mercado nacional.

En consecuencia, la participación histórica de los operadores nacionales se refleja en el siguiente gráfico y cuadro, aclarando que en el caso de “Insumos Bolivia” se refiere a las importaciones eventuales que realizó esta dependencia del Gobierno central. Como se observa, ITACAMBA resulta ser la empresa que registró el mayor crecimiento en participación del mercado durante el

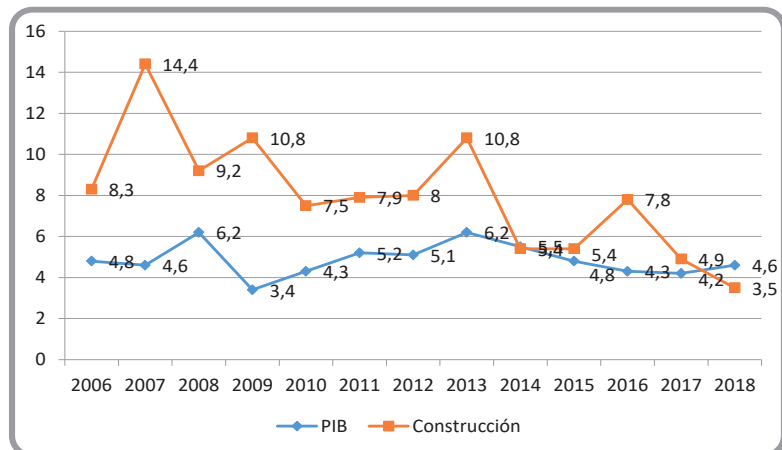
último quinquenio, en desmedro directo de las demás factorías, que confrontaron significativas pérdidas en sus respectivas cuotas de mercado. Esto, gracias a la instalación de una nueva fábrica en el departamento de Santa Cruz, que constituye la plaza mayor para la comercialización del cemento a nivel nacional.

**Fuente:** elaboración propia en base a información extraída de diversas fuentes.



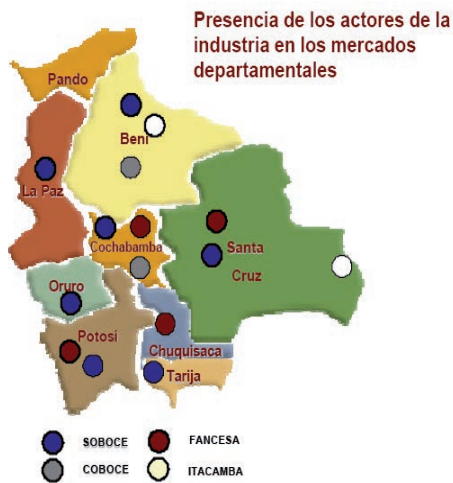
Concepto/año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Produccion (tn)
SOBOCE	47%	49%	48%	52%	50%	49%	45%	45%	45%	44%	36%	1.461.386
FANCESA	25%	28%	28%	27%	28%	29%	32%	32%	31%	30%	24%	974.257
COBOCE	20%	16%	19%	15%	17%	19%	20%	19%	18%	14%	20%	811.881
ITACAMBA	8%	7%	5%	5%	3%	3%	3%	4%	6%	12%	21%	852.475
Insumos Bolivia	0%			1%	2%							-
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	101%	4.100.000

**Fuente:** elaboración propia en base a información extraída de diversas fuentes.

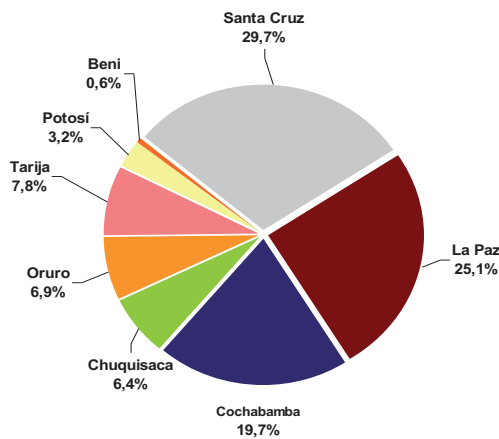


Concepto/año	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio
PIB	4,8	4,6	6,2	3,4	4,3	5,2	5,1	6,2	5,5	4,8	4,3	4,2	4,6	4,86
Construcción	8,3	14,4	9,2	10,8	7,5	7,9	8	10,8	5,4	5,4	7,8	4,9	3,5	7,99

La natural distribución histórica de los mercados a nivel nacional se detalla a continuación, asumiendo que responde a una tradicional presencia regional que en el pasado respondió a acuerdos comerciales observados por al AEMP (Autoridad de Fiscalización de Empresas) a partir del 2013. También se expone la composición porcentual de la demanda del mercado nacional



según departamentos, destacando la hegemonía de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba frente al resto de los mercados que sumados no exceden la cuantía de la demanda del mercado oriental que paradójicamente hasta esa época no contaba con una sola fábrica y se limitaba a dos molindas de cemento y a la provisión proveniente de otros departamentos.

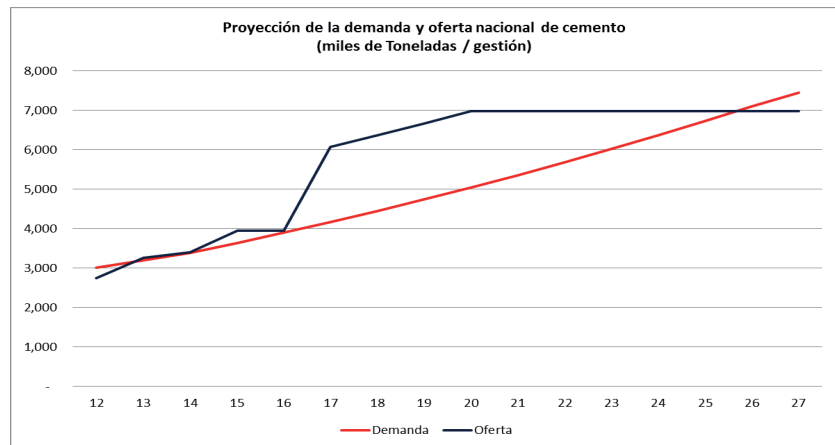


Fuente: IBCH

Los pronósticos de mercado obtenidos de diversas fuentes de información (IBCH, FANCESA, estudios del Dr. Horts Greve), prácticamente resultan ser coincidentes en un elevado grado, por lo que se presenta un análisis típico que refleja un fluctuante equilibrio de mercado entre las gestiones 2012 a 2016, a partir de la cual por el ingreso de la oferta proveniente de la nueva planta de ITACAMBA, a la que se sumaría la competencia de ECEBOL y otra cementera estatal, generarán un volumen muy considerable de sobreoferta, llegando a alrededor de 2 millones de toneladas en el ciclo más crítico, durante el período 2019- 2024, para que paulatinamente retorne el equilibrio del mercado a partir de la gestión 2025 mientras se mantenga el crecimiento del mercado y la capacidad productiva de las industrias consideradas. Dicha situación obliga

a prever una etapa de casi 10 años de saturación del mercado nacional, que dadas las condiciones actuales de precios, costos y márgenes económicos, ni siquiera permite vislumbrar la posibilidad mediata de lograr exportar los remanentes de la producción de cemento, a mercados internacionales.

Fuente: elaboración propia en base a información extraída de diversas fuentes.



## METODOLOGÍA.

La metodología utilizada en la presente investigación, responde a la tradicionalmente recomendada para abordar esta temática, que para un mejor entendimiento se exponen las principales conceptualizaciones: la Fusión se define como el fruto del acuerdo de negociación entre dos empresas (X y Y), que da lugar al surgimiento de una tercera empresa (Z), a través de la desaparición de las otras dos; esta nueva empresa asume los derechos y obligaciones de las empresas que se disuelven, estructurando un Patrimonio unitario (Gardilcic, 2012). La integración horizontal de compañías del mismo rubro, se orienta aprovechar las economías de escala fortaleciendo sus funciones complementarias, también puede beneficiar mediante la optimización del uso de la infraestructura de I&D, patentes y Know how existentes, cuyo desarrollo demanda mucho tiempo y recursos. En lo financiero, la fusión de una compañía que posea excedentes de efectivo con otra ilíquida pero rentable, puede equilibrar la situación financiera, y ocasionalmente una fusión puede favorecer las pérdidas acumuladas por amortizar de una de las empresas, logrando liquidez financiera.

El procedimiento del caso práctico, se inicia con la valuación de las empresas motivo de la fusión (FANCESA y SOBOCE), mediante el método del Flujo de Caja Descontado, que en comparación con otros, tales como: el valor contable (Book value), el rendimiento esperado (RE), el valor sustancial (VS), el superbeneficio, el goodwill, etc., resulta ser mucho más representativo y por ende de mayor confiabilidad (Gardilcic, 2012). A efectos del cálculo y proyección de los flujos de caja de las empresas, se recurre a la información productiva, comercial, financiera y contable, publicada en sus Memorias Anuales y reportes

trimestrales emitidos de la empresa calificador de riesgo AESA Rating. Para que en función a los registros de la participación histórica de cada empresa en el mercado nacional del cemento, sea posible efectuar pronósticos de ventas y proyecciones financieras.

El procedimiento de aplicación del Flujo de Caja Descontado, requiere del cálculo inicial del EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), que representa los flujos después de intereses, impuestos, depreciación y amortización, del cual se debe deducir el CAPEX que supone el programa de inversiones (Capital Expenditures) y adicionar o deducir el requerimiento de Capital de Trabajo, finalizando con la deducción de impuestos para obtener como resultado el Flujo de caja Operativo.

(+) Ingresos Operativos  
 (-) Egresos Operativos  
 (+) Depreciación  
 (+) Amortización  
 \_\_\_\_\_  
 (=) EBITDA  
 (-) Programa de Inversiones (CAPEX)  
 (+/-) Requerimiento de Capital de Trabajo  
**(=) Flujo de Caja Operativo**  
 (-) Servicio a la Deuda  
**(=) Flujo de Caja Disponible**  
 (+) Valor Residual de los activos  
**(=) Flujo disponible para los accionistas**

El Flujo de Caja Operativo menos el servicio a la deuda, permite determinar el Flujo de Caja Disponible, al cual si se adiciona el valor residual, se cuantifica el Flujo disponible para los accionistas.

Una vez determinado el Flujo de Caja Operativo descontado al presente, mediante el empleo de una tasa de actualización (WACC), se deberá adicionar el Valor Residual de los Activos en uso también descontado al presente más las disponibilidades (efectivo) e inversiones temporarias, obteniendo de esa forma el valor de la empresa, a la cual si se deduce la deuda financiera

vigente se determina el valor accionario.

- (+) Flujo de Caja descontado
- (+) Valor Residual descontado
- (+) Disponibilidades e inversiones temporarias
- (=) Valor de la empresa**
- (-) Deuda financiera vigente
- (=) Valor accionario**

*“Como se podrá apreciar, este procedimiento de valorización de empresas posee bases más reales que los anteriores, sin embargo emplea variables técnicas sujetas a compatibilización, tales como: la tasa de descuento, el horizonte de evaluación y el programa de inversiones que debe consignar las existentes y las adicionales (CAPEX) que permitan cumplir con el programa de producción proyectado”.* (Gardilicic, 2012, 181).

La labor trascendental posterior, se centra en tipificar y cuantificar las sinergias económicas y financieras que pudieran lograrse, dado que cuando las empresas se fusionan, es a menudo para lograr economías de escala. “Las organizaciones más grandes suelen ser capaces de producir bienes y servicios de manera más eficiente y a un menor costo por unidad que las pequeñas empresas, debido a que los costos fijos se reparten entre un mayor número de unidades” (Ochoa, 2001, 45). En tal sentido, una vez determinado el valor actual de cada empresa, se procede a la identificación de las sinergias operativas económicas y financieras, que posibiliten la estructuración de un flujo de caja optimizado para la nueva empresa resultante de la fusión, a objeto de ser evaluado y comparado con los resultados financieros estimados individualmente para cada una de las empresas objeto de estudio, y de esa manera sea posible determinar la factibilidad o no de la propuesta de fusión empresarial.

## RESULTADOS.

Debido a las marcadas fluctuaciones

financieras expuestas en los acápites precedentes, que registraron durante la última década las industrias cementeras, y que ocasionarían significativas distorsiones al presente, se vio por conveniente adoptar un valor promedio de las cuentas del balance general y del estado de resultados, correspondiente a las gestiones 2010, 2013 y 2017 expuestos en las memorias anuales de ambas empresas (FANCESA y SOBOCE), para dotar de mayor representatividad a efecto de las proyecciones financieras requeridas. Aclarando que, como consecuencia del ingreso agresivo al mercado nacional de la nueva planta de ITACAMBA, los resultados de operación de los últimos dos años (2017 y 2018), en la práctica ocasionaron una constante reducción que incluso llegó a ser superior al 50% de las utilidades obtenidas para el 2018. En tal sentido, se consignan valores promedios contables del: activo, pasivo, patrimonio, ingresos, egresos variables y fijos, resultados de operación y del EBITDA, a objeto de afinar los valores que se utilizan como punto de partida (gestión fabril 2018), para que en base a índices y parámetros correspondientes a cada una de las empresas, sea posible la construcción de proyecciones financieras lo más certeras posibles.

**Fuente:** elaboración propia en base a información de Memorias Anuales y Aesa Rating.

FANCESA	2010	2013	2016	Promedio
Activo	1.163.916	1.538.459	2.238.370	1.646.915
Pasivo	269.450	257.026	415.085	313.854
Patrimonio	894.466	1.281.433	1.823.285	1.333.061
Ingresos	549.843	735.841	934.645	740.110
costos variables	326.187	489.062	629.702	378.865
Costos Fijos	17.698	23.434	49.858	133.115
Resultados	205.958	223.345	255.085	228.129
Depreciacion +amortizacion	- 25.004	89.114	146.275	70.128
EBITDA	180.954	312.459	401.360	298.258
SOBOCE	2010	2013	2016	Promedio
Activo	2.090.657	2.951.547	3.285.760	2.775.988
Pasivo	894.680	1.032.166	1.454.648	1.127.165
Patrimonio	1.195.977	1.919.381	1.831.112	1.648.823
Ingresos	761.800	1.794.906	1.898.119	1.484.942
costos variables	571.540	1.474.551	1.531.191	877.834
Costos Fijos	21.343	59.800	103.718	376.214
Resultados	168.917	260.555	263.210	230.894
Depreciacion +amortizacion	138.345	202.884	300.190	213.806
EBITDA	307.262	463.439	563.400	444.700

En consideración del análisis de la contracción de las ventas y la disminución en los precios del cemento durante el quinquenio pasado, que además en el mediano plazo significará un incremento adicional de la oferta en alrededor de 1,3 millones de toneladas generadas por el nuevo competidor ECEBOL, que ya puso a la venta 140.000 toneladas a un precio menor del actual (-15%), se prevé un sombrío panorama con mayores dificultades. Motivo por el cual, se definieron las siguientes premisas conservadoras para el pronóstico financiero: una disminución del 5% anual en los ingresos y costos variables para los próximos 5 años (2019-2023) para cada empresa en particular, a partir del cual (2024) se estima una estabilización y posterior recuperación, que para FANCESA supone un incremento sostenido del 10% anual, en función a la nueva planta que ya entrará en operación y permitirá oportunamente incrementar su capacidad productiva, frente a un menor incremento del 5% anual durante las tres gestiones restantes para SOBOCE, al no disponer de mayor capacidad instalada.

Para efectos del cálculo del VAN (valor Actual Neto), se calcularon tasas de descuento individuales para cada empresa (WACC), en función a sus respectivas estructuras de financiamiento. Para FANCESA se contempla el uso de capital propio, recursos provenientes de la venta bonos

y créditos bancarios que implican un costo de capital promedio ponderado de 7,25 %, mientras que SOBOCE además del capital propio y de bonos también involucra el empleo de futuros, que ocasionan una tasa del 9%.

En cuanto a la valoración del CAPEX (presupuesto para futuras inversiones), se consignan montos fijos anuales destinados a mantenimiento de maquinaria y equipo, además de nuevas inversiones productivas en base a sus planes y proyectos de expansión previstos para cada empresa.

A efecto de calcular los costos anuales de depreciación de Activos Fijos y amortización de Diferidos, se adoptó los índices de cada empresa aplicados al aumento o disminución del valor anual.

Los nuevos requerimientos de Capital de Trabajo, surgen en relación con los niveles de programación productiva anual.

Para el servicio a la deuda se aplicaron las tasas de costo y los plazos promedios establecidos en las distintas emisiones de bonos y los vencimientos previstos de los futuros.

Los Valores Residuales se obtuvieron deduciendo la depreciación acumulada del valor inicial de Activo de cada empresa.

FANCESA	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Operativos	740.110	703.104	667.949	634.552	602.824	572.683
Egresos Operativos	511.980	493.037	474.093	474.093	455.150	436.207
Depreciacion +amortizacion	70.128	91.443	99.412	70.884	70.884	70.884
EBITDA	298.258	301.511	293.268	231.342	218.557	207.359
CAPEX	479.670	665.000	1.541	1.541	1.541	1.541
Requerimiento de Capital de Trabajo	-	2.054	- 1.975	- 1.975	- 1.896	- 1.818
Flujo de Caja Operativo	- 181.412	- 361.435	293.702	231.776	218.913	207.636
Servicio a la deuda	4.323	4.323	8.550	8.550	8.550	8.550
Flujo de Caja disponible	- 185.735	- 365.758	285.152	223.226	210.363	199.086
Valor residual	-	-				
<b>Flujo disponible para los accionistas</b>	<b>- 185.735</b>	<b>- 365.758</b>	<b>285.152</b>	<b>223.226</b>	<b>210.363</b>	<b>199.086</b>

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
544.049	598.453	718.144	933.587	1.307.022	2.305.681	2.470.373
511.980	549.867	587.753	625.640	663.526	568.298	739.299
70.884	70.884	70.884	70.884	70.884	70.884	70.884
102.952	119.471	201.275	378.831	714.380	1.808.267	1.801.957
1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541	1.541
2.133	2.291	2.449	2.607	2.765	2.368	3.080
99.278	115.638	197.285	374.684	710.074	1.804.358	1.797.336
8.550	8.550	8.550	8.550	8.550	8.550	
90.728	107.088	188.735	366.134	701.524	1.795.808	1.797.336
						677.095
<b>90.728</b>	<b>107.088</b>	<b>188.735</b>	<b>366.134</b>	<b>701.524</b>	<b>1.795.808</b>	<b>2.474.431</b>
<b>VAN (7,5%)</b>			<b>1.228.314.000 B\$</b>			
<b>TIR</b>			<b>12,63%</b>			

Aplicando los mismos procedimientos, para SOBOCE con el objeto de calcular se realizan las proyecciones financieras su VAN, en este caso descontado al 9%.

SOBOCE	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Operativos	1.484.942	1.410.695	1.336.448	1.262.200	1.187.953	1.113.706
Egresos Operativos	1.254.048	1.210.156	1.166.265	1.122.373	1.078.481	1.034.590
Depreciacion +amortizacion	213.806	222.337	222.337	222.337	222.337	222.337
EBITDA	444.700	422.876	392.520	362.165	331.809	301.454
CAPEX	3.230	3.230	3.230	3.230	3.230	3.250
Requerimiento de Capital de Trabajo	-	5.042	4.859	4.677	4.494	4.311
Flujo de Caja Operativo	441.470	424.688	394.150	363.611	333.073	302.515
Servicio a la deuda	11.230	11.230	3.350	3.350	3.350	3.350
Flujo de Caja disponible	430.240	413.458	390.800	360.261	329.723	299.165
Valor residual	-	-				
<b>Flujo disponible para los accionistas</b>	<b>430.240</b>	<b>413.458</b>	<b>390.800</b>	<b>360.261</b>	<b>329.723</b>	<b>299.165</b>

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.484.942	1.559.189	1.633.436	1.707.683	1.781.930	1.781.930	1.781.930
1.254.048	1.297.940	1.341.831	1.385.723	1.429.615	1.429.615	1.429.615
222.339	222.337	222.337	222.337	222.337	222.337	222.337
453.233	483.587	513.942	544.297	574.653	574.653	574.653
3.230	3.230	3.230	3.230	3.230	3.230	3.230
5.225	5.408	5.591	5.774	5.957	-	-
444.778	474.948	505.121	535.293	565.466	571.423	571.423
3.350	-	-	-	-		
441.428	474.948	505.121	535.293	565.466	571.423	571.423
						677.902
<b>441.428</b>	<b>474.948</b>	<b>505.121</b>	<b>535.293</b>	<b>565.466</b>	<b>571.423</b>	<b>1.249.325</b>
<b>VAN (9%)</b>			<b>905.834.000 B\$</b>			
<b>TIR</b>			<b>13,67%</b>			

Para la proyección financiera de la futura empresa resultante de la fusión propuesta, se consolidaron ingresos y costos variables operativos para cada gestión, sin embargo se consignó

únicamente un promedio anual de los costos fijos, por cuanto constituye uno de los beneficios (ahorro), propios de la sinergia financiera de la fusión.



Los costos anuales correspondientes a las depreciaciones y amortización de los activos, son el resultado de la sumatorio de los valores individuales calculados.

De forma similar, se procedió a consolidar los presupuestos correspondientes al CAPEX, requerimiento de capital de trabajo, y

servicios a la deuda establecidos para cada empresa.

En consecuencia, los valores del EBITDA, Flujo de Caja Operativo y Flujo de Caja para los accionistas, surgen como resultados del cálculo de las variables así razonadas.

FUSION	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Operativos	2.225.051	2.113.799	2.004.396	1.896.752	1.790.777	1.686.389
Egresos Operativos	1.511.363	1.448.528	1.385.694	1.341.802	1.278.967	1.216.132
Depreciacion +amortizacion	283.935	313.781	321.750	293.221	293.221	293.221
EBITDA	997.623	979.051	940.453	848.171	805.031	763.478
CAPEX	482.900	668.230	4.771	4.771	4.771	4.791
Requerimiento de Capital de Trabajo	-	7.097	6.835	6.652	6.390	6.128
Flujo de Caja Operativo	514.723	317.918	942.517	850.052	806.651	764.815
Servicio a la deuda	15.553	15.553	11.900	11.900	11.900	11.900
Flujo de Caja disponible	499.170	302.365	930.617	838.152	794.751	752.915
Valor Residual						
<b>Flujo disponible para los accionistas</b>	<b>499.170</b>	<b>302.365</b>	<b>930.617</b>	<b>838.152</b>	<b>794.751</b>	<b>752.915</b>

2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
2.028.990	2.157.642	2.351.580	2.641.270	3.088.952	4.087.611	4.252.303
1.511.363	1.593.142	1.674.920	1.756.698	1.838.476	1.743.248	1.914.249
293.223	293.221	293.221	293.221	293.221	293.221	293.221
810.850	857.722	969.881	1.177.793	1.543.697	2.637.584	2.631.274
4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771	4.771
7.358	7.699	8.040	8.381	8.721	2.368	3.080
798.720	845.251	957.070	1.164.642	1.530.205	2.630.445	2.623.423
11.900	8.550	8.550	8.550	8.550	8.550	-
786.820	836.701	948.520	1.156.092	1.521.655	2.621.895	2.623.423
						1.354.997
<b>786.820</b>	<b>836.701</b>	<b>948.520</b>	<b>1.156.092</b>	<b>1.521.655</b>	<b>2.621.895</b>	<b>3.978.420</b>

<b>VAN (7,6%)</b>	<b>3.160.635.860 B\$</b>
<b>TIR</b>	<b>15,77%</b>

A objeto de establecer los cálculos del valor de mercado de cada empresa, se presenta el siguiente cuadro elaborado

en base a las proyecciones financieras, y la información contable expuesta en las Memorias Anuales de cada empresa.

CONCEPTO / EMPRESA	FANCESA	SOBOCE
Flujo Operativo descontado	2.470.000	3.270.310
Valor Residual descontado	545.085	523.465
Disponibilidades e inversiones temporarias	447.670	191.440
<b>Valor de la empresa</b>	<b>3.462.755</b>	<b>3.985.215</b>
Deuda financiera	638.045	960.172
<b>Valor para los accionistas</b>	<b>2.824.710</b>	<b>3.025.043</b>

**DISCUSIÓN.**

Se seleccionó de entre los cinco operadores actuales, a FANCESA y SOBOCE para la fusión, debido a los siguientes factores: representan las dos factorías más antiguas y coincidentemente con mayor capacidad productiva actual, ambas están organizadas sobre estructuras de sociedades anónimas (S.A.) que operan en la Bolsa de Valores, en un pasado

inmediato fueron objeto de una misma administración e inclusive hicieron un fallido intento de fusionarse, además de la disponibilidad de información contable y financiera al publicar memorias anuales e información confiable mediante las calificadoras de riesgo.

En tal sentido, cabe destacar los siguientes valores obtenidos en base a la información anteriormente procesada:

CONCEPTO/EMPRESA (000 de B\$)	FANCESA	SOBOCE	FUSION			
Valor contable promedio	1.646.915	37,2%	2.775.988	62,8%	4.422.903	100%
<b>Valor Actual Neto (VAN)</b>	<b>1.228.314</b>	<b>38,9%</b>	<b>905.834</b>	<b>28,7%</b>	<b>3.160.636</b>	<b>100%</b>
<b>Valor de mercado de la empresa</b>	<b>3.462.775</b>	<b>46,5%</b>	<b>3.985.215</b>	<b>53,5%</b>	<b>7.447.990</b>	<b>100%</b>
Valor para los accionistas	2.824.710	34,9%	3.025.043	37,4%	8.096.901	100%

El valor contable promedio, resulta del importe neto de los Activos considerados, que están reflejados en la contabilidad de cada empresa que figuran en su balance general, y representa lo que actualmente posee la empresa. El Valor Actual Neto (VAN) refleja la cuantía actualizada a valor presente neto, de los beneficios que generará la empresa durante el horizonte de evaluación definido. El valor de mercado de la empresa es un cálculo económico, que refleja el valor de un negocio en función de su flujo operativo futuro, es una métrica fundamental usada en la valoración de negocios. El Flujo del Valor para los accionistas, se obtiene deduciendo la cuantía de la deuda financiera (Pasivo) del valor de la empresa, que representa el beneficio neto a favor de los inversores.

Lo trascendente para efectos de evaluar financieramente la fusión, es el VAN y el valor de mercado de cada una de las empresas, por cuanto de esas variables se desprenden los resultados para la toma de decisiones. De forma tal, que en base al valor de mercado de cada empresa, se define la participación propietaria que poseerán los accionistas. Correspondiendo a FANCESA una participación del 46,49 % y a SOBOCE

el restante 53,51 % de la nueva empresa fusionada. Lo que diera lugar a que los accionistas de FANCESA perciban por concepto de utilidades acumuladas a valor actual 1.469.362.940 B\$ frente a 1.228.314.000 B\$ que recibirían de decidir quedarse como está. Para SOBOCE también sería favorable la fusión, porque percibirá la suma de 1.691.256.324 B\$, que es muy superior al monto de las utilidades en condiciones normales 905.834.000 B\$.

El objetivo de toda empresa es la creación continua de valor, principalmente para sus accionistas, pero también para sus clientes (lo que le proporcionará una buena posición competitiva en el mercado), para sus propios empleados (lo que le llevará a mantener una estructura humana sólida, vinculada y motivada en la empresa para la consecución de los objetivos fijados), y en los últimos años, también para la sociedad y el medioambiente. Es decir, una creación de valor sostenible (económica-social-medioambiental), para todas las partes interesadas en su actividad, que permita conseguir una ventaja competitiva respecto a empresas de la competencia que no tengan en cuenta criterios de responsabilidad

social, especialmente cuando la sociedad sea capaz de pagar un plus adicional en productos de empresas con esta visión. Pero todo lo anterior, sujeto a maximizar los resultados financieros que posibiliten la creación de valor empresarial, ya que una empresa que no crea valor para los accionistas o inversores no tiene sentido económico, y por lo tanto no podrá cumplir con las demás expectativas citadas. Peor aún, en una situación incierta con un panorama mucho menos esperanzador que el escenario considerado para el presente análisis financiero.

Adicionalmente a la sinergia financiera contundentemente demostrada, en el caso particular de la fusión FANCESA-SOBOCE, será menester adicionar otra importante serie de sinergias no cuantificadas, que pudieran contribuir de manera decisiva a la sobrevivencia y desarrollo empresarial: Sinergias Estratégicas, control mayoritario del mercado (57%), posición geográfica adecuada (oriente, centro y occidente), reducción en los costos de transporte, masa crítica de operaciones. Sinergias Operativas: optimización del aprovechamiento de la capacidad instalada y el uso de inventarios, estandarización de procesos productivos, menor requerimiento de capital de trabajo, mejor recuperación y capacidad de negociación. Sinergia de Inversiones: planificación y programación de inversiones coordinado de acuerdo a la evolución de la demanda, optimización en el aprovechamiento de los activos fijos existentes. Sinergias en la Imagen Corporativa: dirección y administración más eficiente, mejora en la calificación de riesgo (de AA- a AA+), mayor apalancamiento de recursos, reducción del costo financiero, mejora de condiciones de endeudamiento, aprovechamiento impositivo.

Sin embargo, también es necesario hacer referencia a posibles obstáculos que pudieran inviabilizar la fusión, tales

como: Choque de culturas, cuando dos empresas se fusionan se trata de una fusión real de las personas quienes llevan una cultura empresarial específica, si dos empresas tienen culturas corporativas muy diferentes, como es el caso estudiado, pueden surgir conflictos. Percepción del consumidor, es preciso considerar cómo los consumidores verán a las dos empresas y si las ven de una manera compatible. Despidos, es a menudo común reducir la fuerza de trabajo de las dos organizaciones para proporcionar ahorros de costos para la empresa, reduciendo la remuneración y/o el número de personal que realiza las mismas funciones, lo que puede tener un efecto negativo sobre los empleados.

## CONCLUSIONES.

Por los resultados económicos y financieros alcanzados en la presente investigación, resulta indiscutible la conveniencia de la fusión empresarial propuesta. Pues los accionistas invierten en una compañía, porque esperan un retorno a su inversión superior al coste del capital, tanto en el corto como en el largo plazo, esperando también perspectivas de crecimiento de la compañía positivas. Situación contradictoria a la confrontada actualmente por ambas empresas, dado que registraron considerables descensos (mayores al 50%) de sus utilidades durante las últimas dos gestiones, como efecto de la contracción de las ventas y la baja de precios (-19%) obligada por la competencia, que durante el próximo quinquenio se verá aún más agravada por el ingreso de dos nuevas factorías de propiedad estatal, que además incrementarán la oferta en 2,1 millones de toneladas/año (52%), anunciaron una serie de subvenciones (-15% del precio) y prácticas (obligatoriedad de compra de sus empresas) orientadas a la competencia desleal en el mercado nacional.

Como debiera ser, la finalidad de los

accionistas de las empresas (sean éstos públicos o privados), está orientada al concepto de creación de valor accionario o Valor Económico Añadido (EVA por sus siglas en inglés), que es la diferencia entre la rentabilidad del capital invertido y el coste de capital, o de forma análoga la diferencia entre todos los ingresos del año y el coste de todos los recursos consumidos para generarlos, después de satisfacer también la rentabilidad mínima esperada. Responsablemente los accionistas, por lo menos deben considerar e intentar la posibilidad de estudiar y proponer la alternativa de fusión, como estrategia de salvataje empresarial, ante la inminente destrucción de valor paulatino, que pudiera conllevar a una quiebra técnica y posteriores problemas financieros insalvables en el largo plazo. Cabe aclarar, que en el caso particular de FANCESA al estar estructurada bajo la modalidad de una sociedad anónima (S.A.), a pesar de corresponder sus acciones a tres instituciones públicas (Gobernación de Chuquisaca, Municipio de Sucre y Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca), no está catalogada como empresa estatal por cuanto se rige por el Código de Comercio, y por lo tanto debe responder a la función de una empresa típicamente privada, cuyos objetivos se orienten a la generación de dividendos para posteriormente puedan ser invertidos en actividades sociales, de acuerdo a la tuición de cada institución copropietaria. Con mayor razón, los accionistas de SOBOCE que responden a inversores extranjeros del mismo rubro (Cementos YURA del Perú), tienen la obligación de velar por la creación de valor de su empresa

Adicionalmente a lo concluido, la propuesta de fusión implica mayores alcances referidos a: Satisfacer las expectativas de los grupos de interés. Hacer sostenibles las operaciones de la industria del cemento en Bolivia. Garantizar en el largo plazo

las proyecciones tanto estratégicas como financieras de FANCESA y de SOBOCE. Maximizar el rendimiento de las inversiones y generar utilidades y dividendos para sus accionistas. Enfrentar la globalización y lograr acuerdos de libre comercio mejor preparados. Ser más eficientes, y por lo tanto menos vulnerables y seguir decreciendo. Evitar el ingreso de mayores productores internacionales.

Por lo manifestado, deponiendo el carácter de una investigación eminentemente académica, la presente propuesta sujeta al afinamiento y precisión de la información contenida, por lo que se conoce constituiría la única proposición técnicamente estructurada para paliar los serios problemas, que amenazan principalmente a la industria más importante del departamento de Chuquisaca.

Por último, de tener el eco esperado la propuesta, se recomienda para minimizar riesgos utilizar el procedimiento denominado “due diligence” o auditoría de compra de empresas, que consiste en una investigación de las diferentes áreas de los negocios que se quieren fusionar, con el fin de conocerlos con mayor profundidad y llegar a determinar si la valoración y las condiciones acordadas son las correctas.

## BIBLIOGRAFÍA.

**Bernal, César Augusto, Sierra, Hernán Darío.** (2005) Análisis de los beneficios y riesgos de las fusiones.

**Bruce, Arnold.** (2007) Caslow Analytics; Drivers of M&A.

**Bruner, Robert F.** (2004) Fusiones y adquisiciones aplicadas.

**Berman, Dennis K.** (2005) Fusiones: Del dicho al Hecho hay... The Wall Street Journal Américas.

**Doz, Yvez y Hamel, Gary.** (2004) Ventajas de la alianza – El arte de crear valor a través de los Joint Ventures.

**Gardilicic, Mirko.** (2012) Diseño, análisis y evaluación financiera de proyectos de inversión productiva.

**Kearney y de Unisy.** (2010) Presentan las ventajas de las alianzas y de los partnerships.

**Ochoa, Igor.** (2011) El argumento del Capital Ekai Capital Partners o Business Seraph.

**Robbins Stephen.** (1999) Organizatio theory-structure, Design, and Aplicación. Third Edition. Prentice Hall. New Jersey.

**BREALEY, Richard, MYERS Stuard y MARCUS Alan.** Op.cit. P. 480 6 Revista Harvard Business Review.

**Informes de Finanzas Corporativas de AEARATINGS.** Calificadora de Riesgo asociada a FitchRatings.

**Memorias Anuales de FANCESA y de SOBOCE.**

**Rodríguez, Christian.** ¿Por qué fracasan las fusiones? En: [www.andreaconsultores.com/](http://www.andreaconsultores.com/)

<https://www.eoi.es/blogs/meerron/2013/05/26/creacion-de-valor-para-el-accionista/>

**SUERO Erika.** Fusión de sociedades comerciales, en: [monografias.com esuferofeliz@yahoo.com](http://monografias.com/esuferofeliz@yahoo.com), mayo de 2005.



# Análisis conjunto: una preferencia basada en la estimación de beneficios reportados por conservación y turismo en Choquequirao<sup>1</sup>

CONJOINT ANALYSIS: A PREFERENCE BASED ON THE ESTIMATION OF THE BENEFITS REPORTED BY CONSERVATION AND TOURISM IN CHOQUEQUIRAO.

Haydee Ortiz De Orue  
DOCENTE UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA, Lima - Perú  
*haydeeoruizdeorue@gmail.com*

RECIBIDO, 15 ABRIL 2019  
ACEPTADO, 16 AGOSTO 2019

## RESUMEN

La intervención del Estado en políticas de conservación como en infraestructura turística pública en áreas naturales protegidas debe ser, de una u otra forma, asumida en términos financieros por los usuarios que perciben beneficios de dichas intervenciones. Estas áreas suministran una gran variedad de bienes y servicios ambientales que no tienen un precio de mercado que permitan determinar su verdadero valor económico. Los métodos de preferencias pueden utilizarse para determinar dicho valor económico a través de la disposición de pago-DAP por mejoras asociadas a políticas de cambio en conservación y en turismo en un área natural como Choquequirao-CHOQ. Este instrumento económico permitirá recaudar mayores fondos para implementar políticas de conservación natural y cultural en el área. La DAP propuesta mediante el método de Análisis Conjunto muestra resultados, por la implementación de mejoras conjuntas en proyectos de conservación e infraestructura turística, de una DAP por turista de \$ 11.50, adicionales a la tarifa de ingreso, que coadyuvarían al cumplimiento de los objetivos estratégicos de conservación del área. Los beneficios económicos que se reportaría, por la preferencia conjunta de las políticas de

conservación y turismo, anualmente, serían de 80,718.50 dólares.

**Palabras clave:** conservación, análisis conjunto, turismo, área natural protegida, disponibilidad a pagar-DAP.

## ABSTRACT

The intervention of the State in conservation policies as in public tourist infrastructure in natural protected areas-ANP must be, in one way or another, assumed in financial terms by the users who perceive benefits of said interventions. These ANPs provide a wide variety of environmental goods and services that do not have a market price to determine their real economic value. The preference methods can be used to determine this economic value through the willingness to pay-WTP for the improvements associated with conservation change policies and tourism in a natural area such as Choquequirao-CHOQ. This economic instrument will raise funds to implement natural and cultural conservation policies in the ANP. The WTP proposed by the Cojoint Analysis method shows results, by the implementation of joint improvements in conservation projects and tourist infrastructure an additional DAP to the entrance fee of \$ 11.50 per tourist, which would contribute to the fulfillment of the

1 Haydeé Ortiz de Orué Lucana, Docente en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco y Analista de Inversiones de Proyectos Ambiental en el Gobierno Regional de Cusco. Correo: haydeeoruizdeorue@gmail.com.

strategic objectives of conservation of the area. The economic benefits that would be reported, by the joint preference of the conservation and tourist policies of tourists, annually, would be an amount of 80,718.50 dollars.

**Key words:** conservation, conjoint analysis, tourism, natural protected areas, willingness to pay-WTP.

## INTRODUCCIÓN

Los ecosistemas que poseen las Áreas Naturales Protegidas-ANP otorgan flujos de bienes y servicios directos e indirectos a los agentes económicos y la sociedad en general, sin embargo, estos flujos de beneficios ambientales carecen de un mercado para su intercambio, estos fallos de mercado hacen que estos bienes y servicios no tengan un precio en el mercado que permitan determinar su verdadero valor económico.

En lo que se refiere a la valoración de los bienes y servicios ecosistémicos en ANP, abundan estudios, estimando el valor de su uso recreativo mediante el tradicional método de valoración contingente, método directo de preferencias y más usado (Mitchell 1989), que expresa mediante la simulación de un mercado hipotético, a partir de las opiniones recogidas a través de una encuesta, el valor de sus preferencias. Cuando se aplica éste método se pregunta a la persona entrevistada por la valoración monetaria global del bien objeto de estudio, en las condiciones de uso y conservación del momento. El contexto de valoración se presenta en términos de la disposición a pagar para evitar el deterioro de su calidad ambiental, que indudablemente se produciría de no existir una intervención pública. Por su parte, el método de costo de viaje es una forma indirecta o de preferencia revelada de estimar valores a partir del comportamiento y el gasto realizado por los visitantes. En el caso de su aplicación a un área natural, ambos

métodos permiten realizar una valoración monetaria del activo ambiental como un todo.

En los últimos años y junto a estos métodos clásicos, ha surgido otra vía de valoración basada en el análisis conjunto también llamado de ordenación contingente, es un método directo de análisis de las preferencias expresadas, una técnica de análisis de atributos múltiples, que permite obtener la contribución de diversos atributos a la Disposición a Pagar-DAP (Mackenzie 1990) y (Hanley 1998), sus principales características son:

1. Permite descomponer el valor global asignado por un individuo a un recurso en la suma de los valores de los atributos más relevantes que lo componen.
2. Al descomponer el valor global en la suma de sus partes, es posible modificar la importancia relativa de cada atributo dándole diferentes niveles y presentar a los entrevistados distintas alternativas, opciones, en la composición del bien a valorar.
3. La valoración puede ser no monetaria y simplemente consistir en clasificar las opciones presentadas según preferencias o, también incorporar el precio a pagar por el uso entre los atributos utilizados, de manera que sea posible realizar no sólo una ordenación de preferencias, sino también una valoración económica de las mismas.

El artículo contribuye en la aplicación de esos otros métodos de preferencias declaradas (método directo), preferencias mostradas por los visitantes al área natural de Choquequirao, referidas específicamente a ciertas características o atributos en mejoras de conservación y de turismo. Este método de preferencia declarada, conocida



también como de ordenación contingente o método de Análisis Conjunto<sup>2</sup>, permite descomponer la utilidad global declarada por un individuo en sus distintos atributos y es capaz de obtener preferencias sobre bienes ambientales y que comparativamente se han utilizado poco en la valoración medio ambiental. En lugar de ofrecer a las personas entrevistadas un único bien, en este otro método se ofrece múltiples atributos con diferentes niveles y se les pregunta para que expresen sus preferencias sobre el conjunto de atributos de dichos bienes y/o servicios ecosistémicos.

El objetivo de la investigación es estimar los beneficios sociales reportados por las preferencias individuales de los turistas con respecto a mejoras en los atributos de conservación y turismo del área natural protegida de Choquequirao utilizando el análisis conjunto. Las siguientes secciones presentan la revisión de literatura, la metodología aplicada, resultados y discusión y conclusiones.

### Revisión de Literatura

El Análisis Conjunto-AC está sustentado en la teoría económica del consumidor de (Lancaster 1996), quien postula que los consumidores derivan su utilidad no de los mismos bienes si no de las características o atributos de dichos bienes. El AC postula que al descomponer el juicio general de un individuo en sus elementos básicos, se pueden hacer inferencias sobre la importancia de cada atributo y las compensaciones psicológicas realizadas durante la decisión del consumidor. La premisa subyacente al AC es que al proporcionar a los encuestados un conjunto de estímulos para elegir,

es posible hacer inferencias sobre su orden de preferencias basado en el comportamiento de sus propias decisiones, (Gan 1993).

(Mackenzie 1990), caracterizo los viajes de caza de ciervos como un bien recreativo, en bosques de Alabama, con múltiples atributos y usó el AC para estimar la DAP por atributos asociados con el viaje de caza de ciervos y estimo que la utilidad marginal implícita para un aumento de 1% en la probabilidad de cazar un ciervo fue de \$6.84 y la utilidad marginal de una reducción de una hora en el tiempo de viaje al lugar de caza fue de \$24.72.

Una perspectiva para la decisión de la caza de aves acuáticas en los humedales de Louisiana es, que los cazadores se enfrentan a múltiples alternativas de caza y que estos deben seleccionar aquella alternativa que maximizará su utilidad de caza (Gan 1993). Los atributos que buscan en las alternativas de caza son aquellos sitios menos congestionados y que ellos están dispuestos a pagar \$ 990.06 y por cazar con amigos una DAP de \$ 1,189.94, ambos por temporada de caza; resultados que el autor obtiene utilizando el método de análisis conjunto.

Mediante la utilización del método de AC (Rueda 2004) presenta una alternativa de evaluación para la estimación ex ante de los beneficios sociales reportados por implementar políticas públicas de conservación y de seguridad en el Parque Natural de Chingaza ubicado en la cordillera oriental entre los Departamentos de Cundinamarca y el Meta. Las variaciones compensatorias encontradas en el artículo, indica que un hogar representativo de la ciudad de Bogotá estaría DAP \$.

2 El Análisis Conjunto se fundamenta la idea de elección con base en la valoración que se da a todos o varios atributos del bien o servicio y no únicamente el precio. Este método consiste, en la presentación de escenarios alternativos a los encuestados, los escenarios exhiben atributos diferentes y combinaciones de alternativas de los mismos para que los entrevistados manifiesten sus preferencias a través de la asignación de ratings o calificaciones, (Halbrendt 1992).

0.55 mensualmente por la mejora en conservación y \$. 0.98 por la mejora en seguridad.

El trabajo desarrollado por (Bengochea 2007), analizó la preferencia de los individuos en cuanto al grado de biodiversidad y extensión de un área natural en el desierto de las Palmeras en la zona de Castellón-España. Se fijaron dos niveles para el grado de biodiversidad (alto y bajo), dos niveles para la superficie (grande y pequeña) y tres niveles para el costo anual de mantenimiento (0 dólares, \$ 1.37, y

\$ 2.74 anuales). La estimación de las preferencias de cada uno de los individuos mediante la aplicación de AC reportó una DAP por incrementar el grado de biodiversidad a 0.01 dólares/año y a 0.14 dólares/año por aumentar la superficie. A continuación, lo descrito líneas arriba, se presenta a manera de resumen, en la Tabla N° 1, autores que han utilizado el método de análisis conjunto para estimar los beneficios reportados por distintos atributos de áreas naturales, categorizados en Parques Terrestres y Bosques y en Humedales.

**Tabla 1.** Autores que usaron el Método de Análisis Conjunto para la valoración de servicios eco sistémicos en áreas naturales.

Fuente: Elaboración propia.

Categoría	País	Área Natural	Servicios Ecosistémicos	Atributos del servicio ecosistémico	DAP estimada en Dólares/por atributo	Concepto	Autor
Parques terrestres y bosques	España/ Castellon	Bosque Desierto de las Palmas	provisión de servicios de protección	Incrementar el grado de Biodiversidad	0.01	Por familia/año	Bengochea, A. (2007)
				Aumentar la superficie del bosque	0.14		
	Colombia	Chingaza	provisión de servicios del bosque	Conservación	0.55	Por hogar/mes	Rueda, H.J. (2004)
				Seguridad	0.98		
	Estados Unidos/ Alabama	Tierras de caza	servicios recreativos	1% de probabilidad de caza de un ciervo	6.84	Por visita individual	Mackenzie, John (1990)
				1 hora de reducción de viaje al sitio de caza	24.72		
Humedales	Estados Unidos/ Louisiana	Humedales de Luisiana	servicios recreativos	Reducir la congestión del sitio	990.06	Por temporada de caza	Gan, Christopher (1998)
				Caza con amigos	1,189.94		

## METODOLOGÍA

### Área de estudio

El Área Natural de Choquequirao-ANCHOQ, tiene 103.814,39 hectáreas, se encuentra ubicada en la margen derecha del río Apurímac, en la geografía de los distritos de Santa Teresa y Vilcabamba, Provincia de La Convención y en los Distritos de Limatambo y Mollepata, Provincia de Anta del departamento de Cusco; está rodeada en las estribaciones de las montañas de la vertiente occidental del

nevado Salkantay y por los nevados de Qoriwayrachina, Sacsarayoc, Choquetarpo, Huamantay y el Padreyoc, albergando al Parque Arqueológico de Choquequirao, a 3,100 m.s.n.m., a media ladera de la montaña que lleva el mismo nombre. En el AN-CHOQ, se observan espacios naturales que albergan una variedad de zonas de vida relacionadas con los bosques secos, montanos y sub-tropicales, donde se dan sucesiones extraordinarias de zonas bioclimáticas y en el que se desarrolla una importante biodiversidad, el AN-CHOQ es una de

las 17 Áreas de Conservación Regional-ACR<sup>3</sup>, establecida como tal a través del D.S. N° 022-2010-MINAM (Ministerio del Ambiente 2013).



Fuente: tomado de <https://www.google.com/search?q=mapa+de+choquequirao+cusco&tbm=isch&tbs=rimg:CUA2J-w7zhdXlji414xHNSbec>.

**Figura 1:** Ubicación del Área Natural de Choquequirao en Cusco, Perú

### Caracterización del Patrimonio Natural y Cultural del Área

En cuanto al patrimonio natural, de acuerdo a Plan Maestro 2014-2018 del ACR-CHOQ, indica que debe conservar corredores biológicos y zonas de refrescamiento genético para las especies de fauna principalmente para el “oso de anteojos”, *Tremarctos ornatus*, así como muchas aves y mamíferos, de

esta forma se aseguraría la continuidad de los procesos ecológicos en otras áreas naturales protegidas cercanas como: Machu Picchu y Ampay. Por otro lado, se identificaron amenazas altas, como los incendios forestales y de pastizales, la contaminación por residuos sólidos generados por el turismo y la geodinámica externa<sup>4</sup> y como amenazas medias la ampliación de la frontera agrícola, extracción de especies maderables para leña entre los más importantes y, finalmente como

- 3 Objetivo de establecimiento: Conservar la diversidad biológica de los ecosistemas de bosques montanos húmedos, bosques estacionalmente secos, bosques nativos, que albergan numerosas especies endémicas, así como asegurar la conservación del recurso hídrico, los recursos naturales, arqueológicos y la continuidad de los procesos biológicos de los ecosistemas presentes en el área.
- 4 De acuerdo al Boletín N° 4 para el año 2011 del Ministerio de Energía y Minas y el INGEMMET, los fenómenos geológicos que afectan actualmente al sitio Arqueológico de Choquequirao son de geodinámica externa, cuyo origen está relacionado directamente con el agua y la gravedad y son principalmente los asentamientos, la reptación o deslizamientos lentos, la erosión superficial, la caída de rocas, deslizamientos superficiales y los aluviones.

amenazas bajas extracción de orquídeas y otras plantas ornamentales.

La situación de las especies en el año 2014, de acuerdo a la clasificación y categorización de las especies amenazadas de fauna silvestre, determinada por el Ministerio de Agricultura, D.S. N° 004-2014-MINAGRI, para el caso de la ACR Choquequirao, se encuentran en peligro. El cóndor andino y el gato andino se les consideran especies en peligro (EN), y el puma con color en situación de casi amenazado (NT), siendo en total tres especies de mamíferos de la fauna silvestre amenazadas y una especie de ave en peligro (cóndor andino), debido a la caza y destrucción de sus hábitats.

El oso andino u oso de anteojos, de amplia distribución en los bosques montanos, esta especie necesita de grandes espacios para vivir, razón por el cual el ACR sirve como un corredor biológico entre el Ampay y Machupicchu, el oso andino se encuentra en la situación de vulnerable en la categoría de VU.

En el ACR finalmente, se puede observar importantes flujos de bienes y servicios ambientales, entre ellos se tiene los usos para actividades agrícolas y pecuarias (función de producción de alimentos), usos como escenarios para la recreación-turismo e investigación (función de información) y usos de la función de regulación como son los servicios de mantenimiento de clima favorable, drenaje e irrigación natural, mantenimiento de suelos saludables y ecosistemas productivos.

En cuanto al Patrimonio Cultural se cuenta con un Parque Arqueológico-P° A° CHOQ, que alberga el ACR también denominado Choquequirao, parque que está ordenado en nueve zonas<sup>5</sup>,

construidas como pequeñas aldeas alrededor de una gran plaza donde se encuentran todas las calzadas provenientes de cada zona. Se ha logrado ubicar la plaza superior (Hanan), los depósitos (Qolqa), la plaza principal (Huaqaypata), la plaza inferior (Hurin), el sistema de andenes de cultivo inmediatos a la plaza principal (Chaqra Anden), la plataforma ceremonial (Ushno) y la vivienda de los sacerdotes en la parte baja de la colina. El Parque, presenta múltiples edificaciones de dos pisos con hornacinas en el interior, además de algunas puertas y nichos hechos con adobe jamba y canales de regadío, los mismos que vienen siendo intervenidos de manera progresiva y otras se encuentran abandonadas. Se puede observar mínimas acciones de mantenimiento (enlucidos de reposición y revoques originales vienen perdiendo estabilidad), escasos estudios arqueológicos que permitan excavaciones arqueológicas para tener un mejor estudio de la arquitectura original y filtración de aguas pluviales que se depositan en la base de los muros principales afectando la estabilidad de los sectores más importantes del P° A° CHOQ.

El P° A° de CHOQ cuenta con un gran sistema de andenes, una característica de los poblados incas, que ayudaban en el uso agrícola en las laderas de los cerros, y que actualmente, a la vista de los turistas, parecen pisos alfombrados por la vegetación de la zona.

### **Caracterización de la actividad turística**

Uno de los más destacados usos del ACR-CHOQ, es la provisión de bienes y servicios como escenario cultural y natural para desarrollar actividades turísticas (belleza paisajística), en tal sentido se viene implementando, desde hace más de 10 años atrás, como parte

5 Plan Maestro del Parque Arqueológico de Choquequirao-2012. Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco-DDC

de las políticas de promoción turística desplegadas por el Estado, visitas al P°A° CHOQ permitiendo un despegue de esta actividad. Es así que entre el 2005 y 2010 crece la actividad turística a una tasa del 3.16%, y a partir del 2011, por problemas de escaso mantenimiento de los accesos, infraestructura turística pública insuficiente e inadecuada y por intensas lluvias registradas en el año 2012, que provocaron deslizamientos

de tierra y piedras en las rutas que conducen al P°A° CHOQ contribuyeron a la disminución del flujo de turistas a una tasa de 0.66%, de acuerdo a datos del MINCETUR, (Tabla N° 02). Así mismo, se puede observar que la mayor afluencia de turistas se registra entre los meses de junio a agosto, épocas de seca en el que el nivel de precipitaciones pluviales disminuye y es casi nula.

**Tabla 2.** Flujo de turistas al Parque Arqueológico de Choquequirao: 2005-2018.

Meses/Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
enero	213	142	139	188	118	15	205	156	134	100	109	222	310	312
febrero	133	170	175	110	113	161	128	90	48	66	102	122	282	215
marzo	383	267	341	449	203	1 171	171	92	182	157	209	395	307	539
abril	227	532	632	405	525	837	527	226	253	456	455	305	877	662
mayo	607	687	489	741	529	705	685	120	459	572	445	592	1 126	821
junio	840	660	1 143	787	235	760	585	292	321	499	461	543	718	869
julio	1 177	1 400	1 281	1 434	0	738	1 192	577	576	810	715	998	1 286	1 107
agosto	920	1 145	1 536	1 238	795	1 024	977	702	549	733	640	828	939	873
setiembre	823	760	862	912	720	745	667	479	355	627	593	590	733	753
octubre	572	536	843	911	849	874	448	245	315	373	604	494	597	0
noviembre	303	280	0	418	340	420	0	221	311	331	387	471	520	480
diciembre	363	281	261	138	142	214	198	134	143	144	217	323	328	388
Total Visitantes anuales	6561	6860	7702	7731	4569	7,664	5783	3334	3646	4868	4937	5,883	8023	7019

**Fuente:** Elaboración propia de acuerdo a datos del MINCETUR. <http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>

Actualmente, las instalaciones turísticas en el ACR CHOQ son precarias, señalética inadecuada, accesos peatonales al parque en condiciones críticas de seguridad y mantenimiento, escasos espacios para que los turistas puedan descansar y observar el paisaje, inexistencia de centros de información y control a lo largo de las rutas de acceso.

En las rutas de acceso, los turistas no cuentan con un mobiliario adecuado, como barandas, basureros y servicios higiénicos, estos servicios solo se pueden encontrar al ingresar al parque en el sector denominado Sunchupata y en este lugar también se ubica la boletería administrada por la Dirección Desconcentrada de Cultura del Cusco-DDC. Esta entidad es quien cobra las tarifas de ingreso al parque, actualmente

es de \$ 18 para turistas en general y para estudiantes \$9.

### Descripción de la encuesta aplicada

En la fase de elaboración de los cuestionarios, se comprueba que los visitantes al ACR-CHOQ tienen preferencia por mejoras en conservación y en turismo, ya que el 90 % de los turistas encuestados consideran que la implementación de programas y proyectos de inversión en conservación y turismo consideran como una política de mejora muy buena.

La población objetivo del estudio se limitó a los visitantes al ACR CHOQ, turistas-mes, afectados directamente por las condiciones inadecuadas de aspectos en conservación y en turismo. La muestra

de 170 turistas se seleccionó de manera que sea la más representativa con un nivel de confianza del 95%, así mismo se obtuvo 680 observaciones, resultado de elección de cuatro opciones para cada individuo que corresponde a todos los conjuntos de elección.

La encuesta está centrada en los escenarios de valoración que se le presenta a los encuestados:

**Escenario 1:** situación actual del patrimonio natural y del patrimonio cultural y de la infraestructura turística ( $q_t^1 = 0$ ,  $q_c^1 = 0$ ): La administración del área natural continua desarrollando acciones de mantenimiento, no implementa programas y proyectos de restauración de áreas deterioradas, ni actividades de investigación científica sobre los ecosistemas del ACR, los nevados, la flora y fauna local. No se instalaría programas de educación ambiental ni trabajos de conservación en las comunidades campesinas que habitan en el parque. Así mismo, el parque arqueológico no registra mejoras en los distintos recintos, no se implementa la conservación cultural ni la puesta en valor de las nueve zonas del parque. Con respecto a acciones de turismo, se desarrollan actividades de mantenimiento rutinario y periódico de los accesos y rutas turísticas, la señalética turística es escasa e inadecuada, el servicio de los arrieros perjudica el tránsito de los turistas y estos no brinda servicios con estándares propios en áreas naturales; los servicios turísticos públicos, como: áreas de camping, miradores turísticos, rutas de acceso, servicios higiénicos no garantiza un adecuado disfrute ni seguridad a los turistas, la gestión de los residuos sólidos es mínima, y no se implementan documentos de gestión como el Plan de Uso Turístico, Reglamento de Uso de las rutas de acceso.

**Escenario 2:** situación de no mejora en infraestructura turística y mejora

en conservación, ( $q_t^2 = 0$ ,  $q_c^2 = 1$ ), que consiste en la implementación de proyectos orientados a la protección y conservación de los recursos naturales, construcción de puestos de control y vigilancia, señalización informativa en el ACR, mejorar las capacidades de los operadores técnicos en el manejo de recursos naturales, desarrollar capacidades en la población en buenas prácticas agrícolas, adecuados instrumentos de gestión, mejorar las capacidades organizacionales y de participación de Autoridades Locales y la población en el manejo de los recursos Naturales en torno al ACR. Con respecto al patrimonio cultural se desarrollan acciones referidas a consolidación de la puesta en valor del complejo de sectores priorizados del P°A° Choquequirao, investigaciones arqueológicas y conservación preventiva.

Las intervenciones demandarían la implementación de proyectos de inversión, que a la fecha aún no han sido ejecutadas, por el monto de S/. 49'294,749.00 y en dólares de 14'288,333.00, de acuerdo a datos del Banco de Inversiones del Sistema Nacional de Inversión Pública a Diciembre del 2017, con tipo de cambio 3.3 soles por dólar (a diciembre del 2017).

**Escenario 3:** se mantiene el estado actual del patrimonio natural y cultural, mientras que si se dan mejoras en infraestructura turística pública, ( $q_t^3 = 1$ ,  $q_c^3 = 0$ ), que consiste en la implementación de proyectos orientados a la "Instalación, mejora y ampliación de los servicios turísticos públicos", que permitan contar con infraestructura turística suficiente y adecuada, con caminos seguros (protegidos con muros de contención, gaviones, barandas), instalación de puentes adecuados, mejora de las obras de arte que permitan un adecuado manejo de las aguas de lluvia en los recintos y en los caminos, instalación de áreas de camping y

paradores turísticos con sus respectivos servicios higiénicos y manejo de los residuos sólidos, instalación de museo de sitio y miradores turísticos e instalación de la señalita informativa en el marco de los estándares internacionales para áreas naturales. Estas intervenciones están identificadas en cada uno de los programas de inversión de las entidades respectivas, inversión que demandarían en soles 31'650,399.00 y en dólares 9'591,030.00.

Escenario de 4, se desarrollan acciones conjuntas en conservación y turismo

( $q_c^4 = 1, q_t^4 = 1$ ), se implementan los programas de inversiones tanto en conservación como en turismo, que demandan en soles 80'945,148.00 y en dólares 24'528,833.00.

Y finalmente, se les presentó a los entrevistados las cuatro opciones y se les solicitó que califiquen de 1 a 10 de acuerdo a sus preferencias (10 la más preferida, 1 menos preferida), considerando los precios de cada una de las opciones, que vienen a ser el costo de la inversión por turista que ingresa al área natural.

**Tabla 3.** Escenarios de elección, a nivel de atributos y niveles.

FUENTE: Elaboración propia.

Escenario de Valoración	Atributos	Descripción	Niveles
Escenario 1	No conservación No turismo	No existe ninguna mejora	Si
			No
Escenario 2	Conservación	El ACR CHOQ será conservado tanto en el patrimonio natural y cultural.	Si
			No
Escenario 3	Turismo	Infraestructura turística pública mejorada que permitirá una visita satisfactoria.	Si
			No
Escenario 4	Conservación y turismo	El ACR CHOQ estará conservado y presentará una infraestructura turística pública para una visita satisfactoria	Si
			No
Costo de los atributos	Costo de los atributos (\$)	No intervención	0
		Intervención en turismo	3
		Intervención en conservación	5
		Intervención tanto en conservación como en turismo	8

A cada una de los escenarios se les ha asignado un precio (que representa el costo de cada programa de inversión por visitante a Choquequirao, que aportarían adicional a la tarifa de ingreso) y estos deben ordenarlo según sus preferencias

de acuerdo a los atributos de las mejoras en turismo y/o conservación; estos atributos son independientes uno del otro, es decir que no hay correlación entre ellos, como lo indica (McFadden 1977):

**Tabla 4.** Presentación de las opciones de selección a los encuestados

FUENTE: Elaboración propia

Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Estatu Qo en Conservación y Turismo	Mejora en Turismo	Mejora en Conservación	Mejora en Conservación
	Estatu Qo en Conservación	Estatu Qo en Turismo	Mejora en Turismo
\$ 0.00	\$ 3.00	\$ 5.00	\$ 8.00

Luego de la selección de las opciones se le pregunta al entrevistado sobre su percepción en cuanto a temas de conservación y turismo, para finalizar con preguntas socioeconómicas.

### **Método de Análisis Conjunto y la Respuesta de la DAP**

La investigación se sustentan en el modelo teórico de Utilidad Aleatoria para calcular la disposición a pagar utilizando como metodología a considerar es el Análisis Conjunto mediante el método del Modelo Logit Multinomial Mixed. Dichos modelos compensatorios, llamados por (Fishbein 1975) están vinculados con los modelos Multiatributo y parten del supuesto de que los distintos niveles de atributo pueden compensarse unos con otros, haciendo posible la existencia de diferentes productos con una utilidad global (atractivo) semejante para los consumidores. Esto se debe a que los distintos niveles de atributo de un objeto actúan conjuntamente en la mente del consumidor.

El algoritmo del Modelo Conjoint se representa del siguiente modo:

$$U = f(u_{1k}, u_{jk})$$

La utilidad corresponderá al valor que el individuo atribuya a un producto a través de la combinación de factores (atributos), de modo que ese valor sea el máximo para la elección realizada dentro del conjunto de opciones. En otras palabras, el nivel de utilidad obtenido es una adecuada combinación de atributos, ponderados por la importancia relativa de cada uno en la contribución de la utilidad total de un bien particular (Ortuzar 2000).

En este ámbito, definen al Análisis Conjunto como un método de descomposición de características o atributos, o sea, un conjunto de técnicas y modelos que procuran substituir las respuestas subjetivas de los consumidores por parámetros que

estimen la utilidad de cada nivel de atributo en la respuesta de preferencia manifestada por éstos, (Green 1971.). El análisis conjunto-AC permite estimar los parámetros o utilidades parciales asociadas a cada nivel de atributo, interesándose por las preferencias de los consumidores. El AC es una técnica directa de análisis de las preferencias expresadas (Mackenzie 1992.) y (Gan 1993) cuyas principales características son:

- a. Permite descomponer el valor global asignado por un individuo a un recurso en la suma de los valores de sus atributos más relevantes que lo componen.
- b. Al descomponer el valor global en la suma de sus partes, es posible modificar la importancia relativa de cada atributo dándole diferentes niveles y presentar a los entrevistados distintas alternativas en la composición del bien a valorar.
- c. La valoración puede ser no monetaria y simplemente consistir en clasificar las opciones presentadas según las preferencias o, también, incorporar el precio a pagar por el uso entre los atributos utilizados, de manera que sea posible realizar no sólo una ordenación de preferencias, sino también una valoración económica de las mismas.

El modelo de elección discreta, de ordenación de opciones, se constituye en una herramienta apropiada para captar el modo en que ciertos atributos inciden en la frecuencia de consumo. Este modelo permite evaluar la probabilidad de que un individuo, definido por un vector de características decida consumir un bien o servicio con una frecuencia determinada; puede considerarse además, que las modalidades del atributo que recoge dicha frecuencia estén ordenadas.

La racionalidad del proceso de decisión puede analizarse desde el punto



de vista del enfoque de la utilidad aleatoria. La utilidad que obtiene el individuo  $i$  de la alternativa  $j$  puede representarse mediante,  $U_{ij}$ ,  $j = 0, \dots, J$  que puede expresarse como resultado de la agregación de un componente determinístico y otro estocástico, de modo que:

$$U_{ij} = V_{ij} + \varepsilon_{ij}.$$

Donde  $V_{ij}$  es la parte observable de la utilidad total (componente determinístico) que depende de las características de la alternativa y de la persona entrevistada y  $\varepsilon_{ij}$  es la parte no observable (componente estocástico o aleatorio).

El individuo elegirá la alternativa  $j$  si y sólo si,  $U_{ij} > U_{ik}$ ,  $\forall k \neq j$ .

Entonces, la probabilidad de que el individuo  $i$  elija la alternativa  $j$  puede expresarse como:  
 $P(Y_i = j) = P(U_{ij} > U_{ik}, \forall k \neq j) = P(\varepsilon_{ik} - \varepsilon_{ij} < V_{ij} - V_{ik}, \forall k \neq j)$

El modelo finalmente está sujeto al supuesto de que los términos de error se distribuyen independiente e idénticamente con una distribución, que se asume para el vector de términos de perturbación  $(\varepsilon_{i0}, \dots, \varepsilon_{iJ})$  del tipo valor extremo (distribución Gumbel), obteniéndose el denominado modelo logit condicional, cuya expresión es la siguiente (McFadden D. 1973):

$$P(Y_i = j) = \frac{e^{V_{ij}}}{\sum_{k=0}^J e^{V_{ik}}}, \quad j = 0, \dots, J,$$

Donde, el término  $V_{ij}$  es el componente determinístico de la utilidad que se expresa como una función lineal de características del individuo  $i$  y de la alternativa  $j$ .

La especificación del modelo requiere incorporar una restricción para resolver un problema de identificación y que

consiste en expresar las probabilidades de elegir cada alternativa en función de la diferencia de utilidades con respecto a la que se toma de referencia. De esta forma el modelo logit derivado a partir del enfoque de utilidad aleatoria se transforma en:

$$P(Y_i = j) = \frac{e^{\beta_j' x_i}}{\sum_{k=0}^J e^{\beta_k' x_i}} = \frac{e^{(\beta_j - \beta_0)' x_i}}{1 + \sum_{k=1}^J e^{(\beta_k - \beta_0)' x_i}} = \frac{e^{\beta_j' x_i}}{1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k' x_i}}, \quad j = 1, \dots, J$$

Y la probabilidad de elegir la alternativa tomada de referencia se expresa como:

$$P(Y_i = 0) = \frac{1}{1 + \sum_{k=1}^J e^{\beta_k' x_i}}$$

La estimación del modelo se realiza por máxima verosimilitud acudiendo a procedimientos iterativos de aproximación numérica. La interpretación del modelo puede efectuarse en términos de los efectos marginales, dado que el efecto de cada variable explicativa sobre la probabilidad depende tanto del vector de variables explicativas como del conjunto de parámetros del modelo, no siendo posible interpretar siquiera el signo del parámetro como la dirección del cambio inducido en la probabilidad. El efecto marginal de la variable sobre la probabilidad de elegir la alternativa  $j$  viene dado por:

$$\frac{\partial P(Y_i = j)}{\partial x_{im}} = P(Y_i = j) \left[ \beta_{jm} - \sum_{k=1}^J \beta_{km} P(Y_i = k) \right], \quad j = 1, \dots, J$$

Para estimación del modelo se tomó en cuenta las recomendaciones de (Train 2009), quien demostró que cualquier modelo de utilidad aleatoria puede aproximarse a cualquier grado de precisión, mediante un logit mixto con la especificación apropiada de la mezcla y las variables utilizadas.

En (Munizaga 2003), se indica que la propiedad más interesante del Modelo Mixed Logit (MMNL) es que bajo ciertas condiciones de regularidad cualquier modelo de utilidad aleatoria tiene

probabilidades de elección que pueden ser aproximadas tan cerca como se desee por un Mixed Logit. Además, el MMNL, al permitir modelar la presencia de correlación entre alternativas es capaz de levantar el supuesto de independencia de alternativas irrelevantes propio del modelo logit multinomial. En otras palabras, los patrones de sustitución entre alternativas son flexibles, ya que la razón entre las probabilidades de dos alternativas depende de todo el conjunto de alternativas disponibles.

La distribución de la disposición máxima a pagar-DAP, para un atributo en modelos MMNL de acuerdo (Riera 2007), se deriva de la distribución de la relación del coeficiente del atributo relevante sobre el coeficiente de costo. Por lo tanto, la distribución de costos juega un papel importante en las diferentes distribuciones de DAP. Una práctica habitual cuando se analizan los datos de los experimentos de elección es suponer que el coeficiente de costo debe corregirse, lo que implica que no existe heterogeneidad en la sensibilidad del precio. De esta forma, la distribución de la DAP marginal para un atributo es simplemente la distribución del coeficiente de ese atributo.

### Especificación del modelo

A través de la aplicación del Método de Análisis Conjunto-AC, utilizando el enfoque de ordenación de opciones (ranking model) y el uso del MMNL, que permite calificar las opciones de los visitantes, ordenándolas y al mismo tiempo permitió modelar las preferencias y hallar una medida económica por el cambio en los atributos de conservación y de turismo. Para lo que se usó la siguiente función logística:

$$MAX U_i(O_j, X_n, q_c^j, q_t^j, Z_i, W_{ij}) \quad (1)$$

$$s. a. p_j O_j + X_n = Y_i \quad (2)$$

DONDE:

- $O_j$  Son las alternativas disponibles para cada individuo
- $X_n$  Representa otros bienes y servicios que generan utilidad
- $q_c^j$  Es un vector de características relacionadas con la conservación
- $q_t^j$  Es un vector de características relacionadas con la actividad turística-turismo
- $Z_i$  Es un vector de características de los individuos
- $W_{ij}$  Son las variables combinadas, características de los individuos y atributos de las opción<sup>6</sup>
- $p_j$  Representa el costo de las opciones
- $Y_i$  Es un vector de ingresos de cada uno de los individuos

Si se maximiza la función anterior, entonces podrá explicarse cómo se comporta la demanda para cada una de las opciones. Es decir, podrá explicarse cómo las características de los individuos y los atributos de las opciones explican el ordenamiento de las mismas. Al reemplazar estas funciones en la función de utilidad directa mostrada anteriormente (que depende de las "cantidades" de atributos de las opciones), entonces se obtiene la siguiente función de demanda indirecta (esta no depende de las "cantidades" de

6 Las variables combinadas resultan de la intervención entre dos variables. En este caso existe una variable combinada que es el "ingreso residual", éste resulta de restar del ingreso de los encuestados el precio de cada opción.

las opciones sino de sus atributos) (DOW 1999).

$$v_{ij} = v(q_c^j, q_t^j, Z_i, W_{ij}) + \beta_1(Y_i - p_j) + e_{ij} \quad (3)$$

La ecuación cuatro supone adicionalmente la separabilidad del ingreso residual del efecto de las demás variables que intervienen en la función de utilidad indirecta. Ahora bien, se desea encontrar la Variación Compensatoria Individual que representa la cantidad de dinero que debemos quitar a un hogar para que con las mejoras planteadas en conservación y turismo dicho hogar permanezca en el nivel de utilidad inicial. Esta medida surge de la siguiente condición de indiferencia:

$$v_{ij}(p_j, q_c^j, q_t^j, m_i - VC) = v_{i0}(p_0, q_c^0, q_t^0, m_i) \quad (4)$$

Donde VC representa la variación compensatoria, de acuerdo con la ecuación (4), una vez se ha restado del ingreso del individuo la variación compensatoria, entonces la utilidad indirecta del individuo i por la alternativa j, debe ser igual a la utilidad indirecta de dicho individuo en el estado inicial ( $V_{i0}$ ).

Para la estimación del bienestar, partiendo de la condición de indiferencia y siguiendo los desarrollos realizados por (HANEMANN M. 1985), se tiene la siguiente expresión matemática para la variación compensatoria individual:

$$VC^i(\alpha_k^0) = \left(\frac{1}{\beta_1}\right) \cdot \left( \ln \left[ \sum_{j=1}^m e_{ij}^{v_k} \right] - \ln \left[ \sum_{j=1}^m e_{ij}^{v_0} \right] \right) \quad (5)$$

Donde:

$\beta_1$  Representa la utilidad marginal de ingreso

$v_{ij}^0$  Representa la utilidad indirecta antes del cambio (status quo)

$v_k^{ij}$  Representa la utilidad marginal después del cambio en la conservación y en el turismo

$VC^i(\alpha_k^0)$  Representa la variación compensatoria por pasar del estado inicial al cambio de un nivel de mejora y calidad ambiental k.

La ecuación (5) debe ser estimada económicamente mediante un modelo de elección discreta (GREENE 2000); para la estimación de las utilidades indirectas. Este modelo asume, que la opción que genera al individuo más utilidad recibe el puntaje más alto, entonces toma el primer lugar en el "orden". Por lo tanto, la probabilidad de que un individuo asigne a una opción la calificación más alta es una función de la utilidad indirecta que le genera cada opción de forma particular.

Las variables utilizadas en esta investigación se dividieron en cuatro categorías: variables socioeconómicas, de percepción, variables creadas y de atributos; que se ha definido tal como muestra la Tabla N° 4. Se buscó lograr los signos identificados y finalmente serán corroborados con la regresión del modelo.

El MMNL estima la utilidad indirecta que genera cada una de las opciones presentadas a los visitantes-encuestados. En cada observación existe un orden de las cuatro opciones y para cada observación se cuenta con información socioeconómica del entrevistado. Dado que esa información es igual para todas las opciones evaluadas por un individuo, entonces en la base de datos que se construyó existe información que varía entre individuos, información socioeconómica, y que no varían entre los individuos, atributos de las opciones; es decir los atributos de las opciones serán los mismos para todos los individuos y la información socioeconómica cambiará entre éstos.

Tabla 5. Descripción de las variables del modelo

VARIABLES	DESCRIPCIÓN	SIGNO ESPERADO
ORDEN	Variable <b>categorica dependiente</b> que toma valores de 1, 2, 3, y 4, representando el orden de clasificación de las opciones: 1 es el más preferido y 4 menos preferido.	
<b>VARIABLES SOCIOECONOMICAS</b>		
EDAD	Variable continua que representa la edad en años del encuestado	+
EDUC	Variable categorica que representa el nivel de educación del encuestado (escala 1 a 6) 1= primaria completa, 2= secundaria no completa, 3= secundaria completa, 4= Educación técnica, 5= algunos semestres de universidad, 6= educación superior	+
SITINFUR	Variable categorica que describe como el encuestado considera la situación de la infraestructura turística(escala de 1 a 3) 1=no grave, 2= grave y 3= muy grave	+
CONCAMB	Variable categorica que representa el nivel de conocimiento en cuanto a los beneficios que proporciona el ACR CHOQ, tiene una escala de 1 a 3, 1=bajo, 2= medio y 3= alto	+
INGRESO	Variable categorica que 14 RANGOS DE INGRESO ENTRE EL MENOS DE \$ 2000 y más de 26,0000.00 USA	+
GENERO	Variable Dummy, 1 si el entrevistado es varon y 0 si el entrevistado es de genero femenino	+/-
<b>VARIABLES DE PERCEPCION</b>		
CONSERV	Variable que toma "1" si el encuestado está de acuerdo con politicas de conservación (natural y cultural) no necesariamente las alternativas presentadas, y "0" si no	+
CONCAMB	Variable categorica que representa el nivel de conocimiento en cuanto a los beneficios que proporciona el ACR, tiene una escala de 1 a 3 1=bajo, 2= medio y 3= alto	+
URGENT	Variable categorica que describe que tan urgente le parece al encuestado la conservación y el turismo en el ACR (escala de 1 a 3) 1=no urgente, 2= urgente y 3= muy urgente	+
INSEGU	Variable categorica que describe que tan seguro se encuentran los accesos peatonales al P°A° Choque, (escala de 1 a 3) 1=inseguro, 2=seguro y 3= muy seguro	+
<b>VARIABLES CREADAS</b>		
INGR	Ingreso residual del individuo(promedio del rango de ingreso familiar entre 3) menos el costo de las opciones	
<b>ATRIBUTOS</b>		
CONSERV	Variable que toma "1" en los casos que los visitantes contemplan conservación y "0" en los que no tienen	
TURISM	Variable que toma "1" en los casos que los visitantes contemplan infraestructura turística y "0" en los que no tienen	
COSTO	Precio de las opciones: 0, 3, 5, y 8 dólares por encuestado	

FUENTE: Elaboración propia.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La aplicación del modelo de Análisis Conjunto mediante el de ordenamiento de opciones, se atribuye a una calificación de cada escenario por parte de los turistas-visitantes, implícitamente hacen un ordenamiento de las opciones,

de más preferida a menos preferida. Para estimar se ha utilizado el Modelo Mixed Logit (MMNL), muy apropiado en este caso, dado que la variable dependiente ORDEN se refiere a ésta ordenación de las opciones que va de 1 a 4 (de más preferida a menos preferida).

Tabla 6. Resultados del MMNL de Ordenación de Opciones

MODELO LOGIT MULTINOMIAL			
Variable Dependiente ORDEN			
VARIABLES EXPLICATIVAS	COEFICIENTE	VALOR DEL ESTADÍSTICO "Z"	PROBABILIDAD DEL ESTADÍSTICO "Z"
CONSERV	0.32	3012	0.00000000
TURISM	0.73	5762	0.00000000

Fuente: elaboración propia.

URGCONSV	0.27	3505	0.00000000
SITUR	-0.6	-5.157	0.00000000
INGR	1.60E-04	29.885	0.00000000
EDUC	0.21	2.089	0.00000000
GENE	0.23	2,133	0.00000000
Log-Likelihood	-253.3321		
R2 Veall y Zimmermann	0.74		
Chi-cuadrado	153.459		
N° observaciones	680		

Las variables presentadas en este modelo son bastante significativas al 99% de nivel de confianza y con los signos esperados.

La potencial implementación en proyectos de inversión en conservación y turismo en el ACR Choquequirao,

$$V_{ij} = 0.32CONSERV + 0.73TURISM + 0.27URGCONSV - 0.63SITUR + 1.60E - 04INGR + 0.21EDUC + 0.23GENE + \varepsilon_{ij}$$

La función anterior representa la utilidad indirecta de un individuo por cada una de las opciones. En esta función, el efecto marginal de los atributos y de la variable combinada con el ingreso residual (INGR) es positivo como se esperaba, esto porque a medida que aumenta el nivel de conservación y turismo, lo mismo que el ingreso residual del individuo entonces este recibe una mayor utilidad indirecta.

La variable SITUR se refiere a la situación de la infraestructura turística, este tiene el signo que se esperaba, signo negativo, pues ya que mientras no se tome en cuenta las mejoras que se debe hacer en mejora de la SITUR menor será el nivel de utilidad indirecta de los visitantes.

En el caso de la variable que representa el interés que tienen los individuos por la conservación CONSERV esta tiene signo positivo, y su significancia no es alta, El signo era de esperar, dado que a medida que los individuos están más preocupados por la urgencia en la conservación del ACR la utilidad por una

aumenta la probabilidad de que reciba el primer lugar de ordenación que hacen los entrevistados, con mayor atribución a mejoras en turismo, mayor efecto marginal, ver Tabla 6.

En términos de las funciones de utilidad indirecta la Tabla 5 puede verse así:

mejora en la conservación aumenta.

El coeficiente estimado para la variable educación también cuenta con un signo positivo y es una variable con alto nivel de significancia, esto era de esperar ya que mayor educación mayor utilidad indirecta se percibe por las mejoras de conservación y turismo en el ACR Choquequirao.

Una aproximación de Veall y Zimmerman (GREENE 2000), del R2 es igual a 0.74, en otras palabras, las variaciones de las variables explicativas del modelo explican en un 74% las variaciones de la variable dependiente, Lo que indica un muy buen ajuste del modelo

El enfoque de la metodología de análisis conjunto permite calcular además los efectos marginales, es así el atributo de turismo tiene mayor efecto marginal sobre las opciones del atributo de conservación; en este caso, lo que quiere decir es que la probabilidad de que una alternativa se coloque en el primer lugar del ordenamiento es mucho mayor cuando esta alternativa tiene

como atributo "Turismo" que cuando contempla "Conservación" como una de sus características, ver tabla 7.

**Tabla 7.** Efectos Marginales de los atributos de Conservación y Turismo

Opciones	Turismo	Conservación
2	11.45	4.45
3	7.27	3.25
4	15.61	7.89

Fuente: elaboración propia.

A partir de los estimadores de parámetros del modelo de ordenación, se calcula las variaciones compensadas "VC", basado en la fórmula presentada en la ecuación 5 y presentada por (HANEMANN 1985). Estas VC corresponden al cambio marginal en el bienestar de los individuos (beneficio marginal) por hacer inversiones de mejoras en turismo y conservación.

Se ha utilizado la VC como una aproximación de la DAP de los individuos por las opciones propuestas, ver tabla 6.

Refiriéndonos a la interpretación de las VC, éstas indican que una persona representativa de los visitantes a Choquequirao estaría dispuesta a pagar \$ 4.5 por la mejora en la infraestructura turística propuesta en las alternativas y también estaría dispuesto a aportar \$ 1.9 para intervenciones en proyectos de conservación. Sin embargo, es de especial interés el hecho de que la VC por la mejora simultánea en los niveles de turismo y conservación es mucho mayor que la suma de las VC por las mejoras individuales. De tal manera que la VC agregada por la implementación simultánea de proyectos de inversión en turismo y conservación es de 80,718.50 de dólares anuales, lo cual casi duplica la suma de las VC agregadas de las opciones 2 y 3.

**Tabla 8.** Variaciones Compensadas, costo de atributos y DAP agregada por opciones

Opciones	Variación compensada \$/ visita-día (DAP marg)	Costo de las opciones ( \$/)	Variación compensada agradada año en \$ (Dólares 2018)
2	4.5	3	31,585.5
3	1.9	5	13,336.1
4	11.5	8	80,718.5

## CONCLUSIONES

El Análisis Conjunto-AC se ha utilizado ampliamente en la investigación de mercado, pero menos usado en trabajos para valorar bienes de no mercado. La contribución de la investigación servirá para alcanzar una metodología más para valorar servicios ecosistémicos no mercables y así proporcionar a los administradores del área un instrumento de gestión ambiental para el manejo y uso adecuado de áreas naturales protegidas con atributos como conservación y turismo.

Al implementar una cartera de inversiones el Estado en proyectos de conservación y turismo en el ACR Choquequirao, los usuarios, visitantes, de ésta área natural asumirán en términos financieros los beneficios de dichas intervenciones mediante el pago de \$11.5 adicionales a la tarifa de ingreso, contribuyendo a la sostenibilidad económica, ambiental, social y cultural del área.

La aplicación del AC para determinar el valor económico que los visitantes asignan a los atributos en conservación y en turismo reportan mayores utilidades cuando estos se implementan de manera conjunta que de manera individual.

Los visitantes al ACR Choquequirao tienen una disponibilidad a pagar-DAP de \$ 4.5 para proyectos de inversión en turismo, mientras que esta DAP es tan solo de \$ 1.9 para desarrollar proyectos en conservación y \$ 11.5 en caso que se ejecutarán de manera conjunta proyectos de conservación y turismo, contribuyendo mayores beneficios financieros para las

Fuente: elaboración propia.

entidades que administran el área.

Las entidades responsables del manejo del ACR Choquequirao deberán implementar proyectos de inversión de turismo que contemplen al mismo tiempo proyectos de conservación, pues se generaría beneficios sociales casi dos veces mayores a que si estos proyectos se implementarían de manera separada. Lo que asignaría un valor económico al ACR Choquequirao, bajo la opción de ejecución conjunta de los proyectos de turismo y conservación, igual a \$ 80,718.50.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bengochea, A.** (2007). "Análisis Conjunto y espacios naturales: una aplicación al Paraje Natural del Desert de les Palmes". *Investigación Agraria: sistemas y recursos forestales.*, 16, 1568-168.
- Deshazo, J. F.** (2002.). "Designing choice sets for stated preference methods: the effects of complexity on choice consistency". *Environmental Economics and Management.*, 44, 123-143.
- DOW, W. H.** (1999). "Flexible discrete choice demand models consistent with utility maximization an application to health care demand". *American Journal of Agricultural Economics*, 23-27.
- Fishbein, M.** (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: an introduction to theory and research.* New York. EE.UU: Adisson-Wesley.
- Gan, C. y.** (1993). "A Conjoint Anaysis of Waterfowl Hunting in Louisiana". *Agricultural and Applied Economics.*, 36-45.
- Green, P.** (1971.). Conjoint measurement for quantifying judgement data. *Journal of marketing research.*, 8,355-363.
- GREENE, W.** (2000). *Econometric Analysis.* New Jersey USA: 4ta Edición Upper Saddle River, Prentice-Hall, Inc.
- Halbrendt, C. B.** (1992). "Weighted least squares analysis for conjoint studies: the case of hybrid striped bass". *Agribusiness.*, 8 (2), 187-198.
- HANEMANN, M.** (1985). *Welfare analysis with discrete choice models.* California: Universidad de California.
- Hanley, N.** (1998). "Contingent Valuation versus choice experiment: estimating the benefits of environmentally sensitive areas in Scotland". *Journal Of Agricultural Economics.*, N° 49, 1-15.
- Lancaster, K.** (1996). "A new approach to consumer theory". *Journal of Political Economy.*, N° 74, 132-57.
- Mackenzi, J.** (1990). "Conjoint analysis of deer hunting". *Northeastern Journal of Agricultural and Resources Economics.*, 19 (2), 109-117.
- Mackenzie, J.** (1992.). "Evaluating recreation trip attribute and travel time via conjoint analysis". *Journal of Agricultural Economics.*, N° 75: 593-603.
- McFadden, D.** (1973). *Conditional logit analysis of qualitative choice behaviour.* New York.: In. P. Zarembka.
- McFadden, D.** (1977). *Urban travel demand forecasting project.* Berkeley, California.: The Institute of Transportation Studies, University of California.
- Ministerio del Ambiente, M. S.** (2013). "Áreas de Conservación Regional". Documento de Trabajo N° 5, 27-38.
- Mitchell, R.** (1989). *Using surveys to value public goods: the contingent valuation method.* Washington D.C.: Resource for the Future.
- Munizaga, M. y.** (2003). *Modelos Mixed Logit: uso y potencialidades.* Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Civil., 34-41.
- Ortuzar, J.** (2000). *Modelos econométricos de elección discreta.* Chile.: Universidad Católica de Chile.
- Riera, P.** (2007). *Watershed afforestation in Southern Turkey: Achoice experiment application.* Universidad Autonoma de Barcelona., 22-24.
- Rueda, H.** (2004). "Valoración Económica de una mejora en la seguridad y la conservación del Parque Nacional Natural Chingaza". *Desarrollo y Sociedad.*, 51-86.
- Train, K.** (2009). *Discrete Choice Methods with Simulation.* Cambridge.: Cambridge University Press.
- Wilkie, W.** (1973). "Issues in marketing´s use of multiattribute attitude models". *Journal of marketing research*, 10, 428-441.





# “Particularidades del espíritu emprendedor en los jóvenes de la ciudad de Tarija”

“PARTICULARITIES OF THE ENTREPRENEURIAL SPIRIT  
IN YOUNG PEOPLE OF THE CITY OF TARIJA”

Ricardo Rivera Chacon  
DOCENTE UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA “SAN PABLO” Tarija - Bolivia  
*ricardorivera@ucbtja.edu.bo*

RECIBIDO, 3 JUNIO 2019  
ACEPTADO, 20 SEPTIEMBRE 2019

## RESUMEN

El presente estudio analiza el perfil del espíritu emprendedor de los jóvenes de colegio de los dos últimos años y de universidad en su primer y segundo año, el estudio tiene como principal objetivo analizar las particularidades del espíritu emprendedor en los jóvenes en Tarija. Se utilizó un diseño no experimental, transversal, a través de la encuesta y grupo focal a las poblaciones citadas, teniendo como base teórica variables de: necesidad de logro, constancia, confianza en sí mismo, liderazgo y autonomía. El estudio aporta datos muy interesantes los cuales permite afirmar que los jóvenes de colegio y universidad en los segmentos que se enfocó el estudio tienen rasgos y espíritu emprendedor, se percibe que tienen un enfoque innovador orientado al sector servicios, pero a medida que van cursando ciclos mayores como de universidad estos se ven opacados por el miedo al riesgo o por las dificultades que van percibiendo para emprender que puede ser producto de su madurez.

**Palabras Clave:** Espíritu emprendedor, emprendimiento, jóvenes

## ABSTRACT

This study analyzes the profile of the entrepreneurial spirit of college youth of the last two years and university in its first and second year, the main objective of the study is to analyze the

particularities of the entrepreneurial spirit among young people in Tarija. A non-experimental and transversal design was used, through the survey and focal group of the aforementioned populations, having as a theoretical basis variables of: need for achievement, perseverance, self-confidence, leadership and autonomy. The study provides very interesting data which allows to affirm that the young people of college and university in the segments that focused the study have traits and enterprising spirit, it is perceived that they have an innovative approach oriented to the service sector, but as they go through cycles As university students, these are overshadowed by the fear of risk or by the difficulties they perceive to undertake that may be the product of their maturity.

**Key Words:** Entrepreneurial spirit, entrepreneurship, young people

## INTRODUCCIÓN

### Importancia del Emprendimiento en el desarrollo económico

El emprendimiento hoy en día ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores. Sólo

mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la “estabilidad” económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aún si se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir. (Grasso Vecchio, 2013)

Los emprendedores son importantes para la economía porque al llevar a cabo sus proyectos de negocio fomentan el empleo y el incremento de ingresos a las arcas estatales. Dicha recaudación luego puede ser utilizada para invertir en nuevos emprendedores y continuar ampliando el sector económico y productivo de un país. (Abbate, 2015)

En muchos países (casi todos los países Latinoamericanos), para muchos profesionales, la única opción de obtener un ingreso decente es mediante el desarrollo de un proyecto propio.

Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.

Casi todos los países, tienen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio.

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de Vida.

El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una Cultura del Emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes. (Grasso Vecchio, 2013)

Recientemente, Timmons afirmó que “ser un buen emprendedor es un largo proceso de aprendizaje más parecido a una maratón que a una carrera de cien metros planos”. La característica fundamental de la mentalidad emprendedora es pensar en términos de oportunidades, no de recursos. (Fuentes Brito, 2010)

### **El emprendimiento y los jóvenes**

A los estudiantes les preocupa hoy día qué van a hacer cuando culminen sus carreras profesionales. Algunos planean conseguir un buen empleo, sin embargo, otros están resignados a simplemente subsistir, el emprendimiento es una de las mejores formas de proyectar la creatividad en los jóvenes.

El emprendimiento es un importante vehículo para el crecimiento y desarrollo económico de los países y los jóvenes son quienes suelen liderarlo. Las condiciones sistémicas de los países de la región distan de ser ideales, y entre las debilidades más profundas están las que corresponden al capital humano emprendedor y a la calidad de los ámbitos formativos, pero durante la última década se han ampliado las posibilidades de la mano del ensanchamiento de las clases medias y de los mercados, y del mayor compromiso de gobiernos y organizaciones.

Hay muchos fundamentos sólidos que justifican la promoción del emprendimiento juvenil en América Latina. (Kantis, 2013)

## Perfil del emprendimiento en Bolivia según el GEM

El estudio identifica que el emprendedor boliviano promedio es de 25 a 34 años de edad, mayormente los emprendimientos son liderados por hombres que pertenecen a un área urbana. En otros términos, Bolivia se caracteriza por tener emprendedores jóvenes. (GEM, 2014)

En cuanto al nivel de educación de los emprendedores bolivianos, 47,9% de la población señala tener educación secundaria y el 18% señala que alcanza el nivel de licenciatura. El sector preferido de los emprendedores es el servicio al consumidor, siendo que el 41% se enfoca en comercio y 15% en alojamientos y restaurantes.

En cuanto al financiamiento de los emprendimientos, sólo un 20% requiere una inversión inicial mayor a 50.000 bolivianos. La fuente predilecta de estos fondos son los ahorros familiares y tan sólo un 38,5% recurrirá a bancos o entidades financieras, siendo la principal razón la excesiva burocracia bancaria

## Emprendimiento en Bolivia

### Valoración social sobre emprendimiento

El emprendimiento es un proceso que se desarrolla en un contexto cultural y social específico. De ahí que las percepciones que la sociedad tiene sobre el emprendimiento, es decir los valores sociales, juegan un rol importante y forman parte de la condición necesaria para motivar a las personas en este desafío.

En Bolivia, el 76,5% de la población adulta señala que los medios de comunicación prestan atención a las actividades emprendedora. A su vez, el 77% de la población comprendida entre 18 y 64 años sostiene que un emprendedor exitoso goza de un buen

estatus social, mientras que el 70,3% de los encuestados considera que iniciar un nuevo negocio es una buena opción de carrera, pero sólo el 48,1% conoce a personas emprendedoras.

En comparación con años anteriores, la percepción que la sociedad tiene sobre la atención que brindan los medios de comunicación a las actividades emprendedoras se ha incrementado, al igual que la percepción sobre el estatus social del que gozan los emprendedores exitosos. La opción de emprender como carrera deseable, si bien es mayor que en la versión pasada, es menor a lo que se observó el año 2008. Adicionalmente, a diferencia de lo registrado en el pasado, el porcentaje de bolivianos adultos que conoce a otras personas en actividades de emprendimiento prácticamente se ha mantenido.

La valoración social o actitud de la sociedad hacia el emprendimiento, por departamento, muestra que la percepción más positiva sobre la cobertura de los medios de comunicación ocurre en Beni (83,8%), Pando (82,1%) y Santa Cruz (81,9%), mientras que en los departamentos de Potosí y Tarija se encuentran las menores percepciones de la población sobre la atención de los medios a las actividades emprendedoras, con porcentajes del 64,7% y del 63,1%, respectivamente.

Así mismo, la población adulta en Bolivia percibe que los emprendedores exitosos gozan de un alto nivel de estatus social. Las mayores percepciones sobre el estatus social de los emprendedores se dan en Beni (87,6%), Santa Cruz (86,9%) y Oruro (83,1%). Contrariamente, la percepción de la valoración social es menor en Potosí (70,8%), Cochabamba (68,2%) y Tarija (64,4%). En cuanto a iniciar un emprendimiento como opción deseable de carrera, las mayores percepciones se dan en las poblaciones de Santa Cruz (79,9%), Beni (75,2%) y La Paz (74,9%), mientras que las

poblaciones con una menor percepción hacia el emprendimiento como carrera deseable están en los departamentos de Pando (60%), Cochabamba (54,2%) y Tarija (48,6%).

Sobre el componente social referido al conocimiento de las personas emprendedoras, los departamentos de Beni, Pando y Cochabamba muestran los porcentajes más altos a nivel nacional, en tanto que Tarija, La Paz, Potosí, Chuquisaca y Oruro son los departamentos donde menos del 50% de la sociedad señala conocer a personas emprendedoras.

## METODOLOGÍA

Tomando en cuenta las características que presento la investigación se optó por llevar acabo la misma bajo el enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo teniendo así información valiosa que pueda ser susceptible de generalizar (cuantitativo), pero al mismo tiempo logrando la profundidad y riqueza de la información (cualitativo).

La investigación es de diseño no experimental dado que no se realizó manipulación de las variables, sino que las mismas fueron estudiadas de acuerdo a como se presentaron; por otro lado, se eligió un diseño transversal siendo los resultados de la investigación una imagen de la población tarijeña en un momento determinado, en este caso el periodo de estudio es de septiembre de 2017 a junio de 2018.

Para el estudio se utilizó dos poblaciones, en primera instancia estudiantes de 5to y 6to de secundaria de los colegios fiscales, particulares y de convenio de la ciudad de Tarija datos que fueron otorgados por el SEDUCA (Servicio departamental de educación) sobre todo para poder obtener el número de estudiantes en el nivel secundario que ascendían a 6872 estudiantes en los niveles mencionados, para poder contar

con la población universitaria se recurrió a las diferentes universidades de nuestra ciudad pues no se tiene un dato en un registro institucional, los mismos son en total de 8568 estudiantes en 1er y 2do año. (SEDUCA, 2016)

Para la recopilación de información se utilizo dos instrumentos, por un lado, encuestas que para la población 1 (estudiantes de colegio) fueron 364 encuestas, para la población 2 (estudiante de universitarios) 368 encuetas respectivamente, pero también para ambas poblaciones se utilizó grupos focales, permitiendo contar con información tanto cuantitativa como cualitativa.

## RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

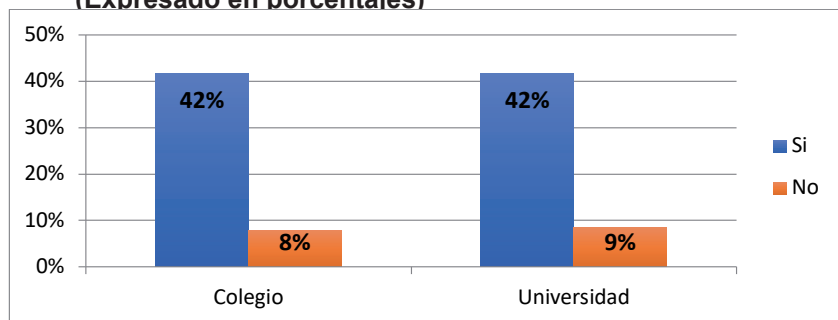
### Factores determinantes para emprender

#### - Emprender

Teniendo en cuenta que el emprender es convertir una idea en un proyecto o una empresa que aporte valor a uno mismo y a la sociedad, de manera que se consigan unos resultados esperados, se puede observar que en la Figura N°1 no existe una diferencia entre los estudiantes de colegios y universidades, es decir que los jóvenes de 16 a 20 años tienen el espíritu emprendedor presente en ellos en ambas etapas de su formación.

**Figura N° 1**  
**Emprender/Estudios**  
**(Expresado en porcentajes)**

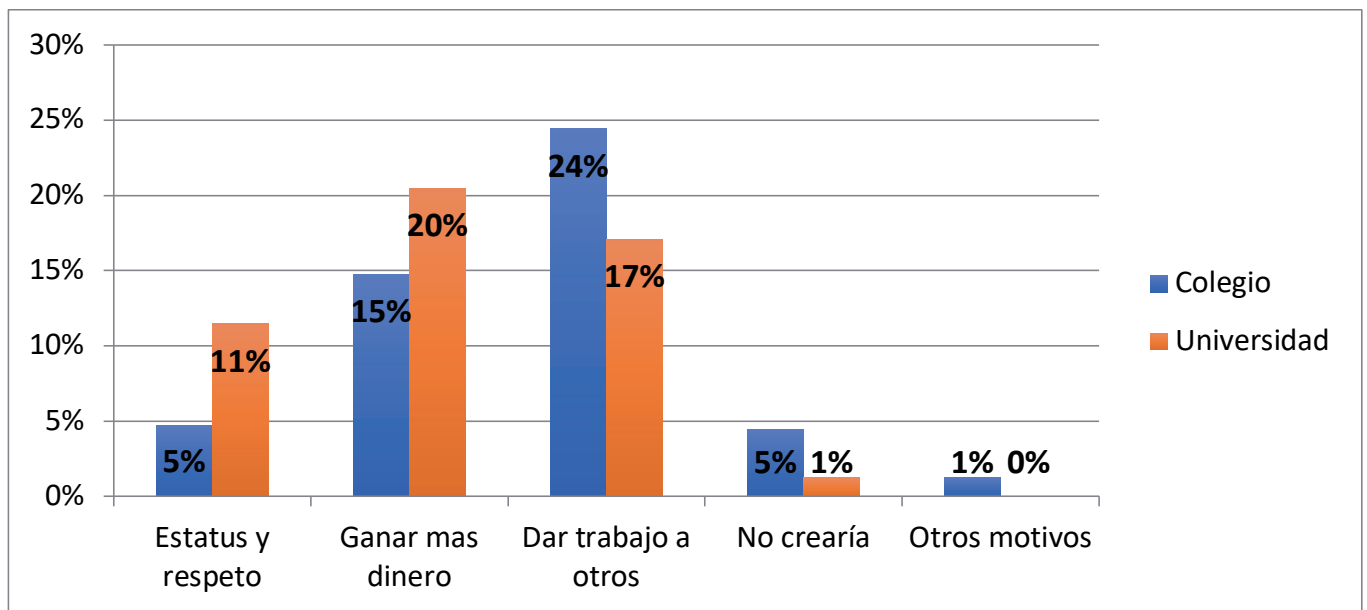
Fuente: elaboración propia



El emprender para los jóvenes es una manera de crear una empresa y el 76% de ellos lo harían cuando sean profesionales como se puede observar en la Figura N°2. El tener una profesión es una seguridad para los jóvenes pues el hecho de ser profesionales otorga una confianza relacionada a que en esta etapa la persona cuenta con todas las capacidades y habilidades que se requieren para poder emprender y a la vez tener el éxito que se espera.

El emprender para los jóvenes es una manera de crear una empresa y el 76% de ellos lo harían cuando sean profesionales como se puede observar en la Figura N°7. El tener una profesión es una seguridad para los jóvenes pues el hecho de ser profesionales otorga una confianza relacionada a que en esta etapa la persona cuenta con todas las capacidades y habilidades que se requieren para poder emprender y a la vez tener el éxito que se espera.

**Figura N° 2**  
**Porque emprender/Estudios**  
**(Expresado en porcentajes)**



Fuente: elaboración propia

El 41% de los jóvenes de 16 a 20 años prefieren emprender porque consideran importante que el emprender es una manera de contribuir a la economía de la ciudad pues al crear una empresa al mismo tiempo se generan nuevas fuentes de empleo para otras personas, si esta variable seria constante estaríamos ante la presencia de jóvenes que desean un crecimiento económico, de los cuales el 24% de ellos son de

colegio y el 17% de la Universidad, siendo esta variable más valorada por los estudiantes de colegio.

Por otra parte, el 35% de los estudiantes prefieren emprender para ganar más dinero, de los cuales el 20% son estudiantes de la Universidad y el 15% son estudiantes de los colegios como se muestra en la Figura N°

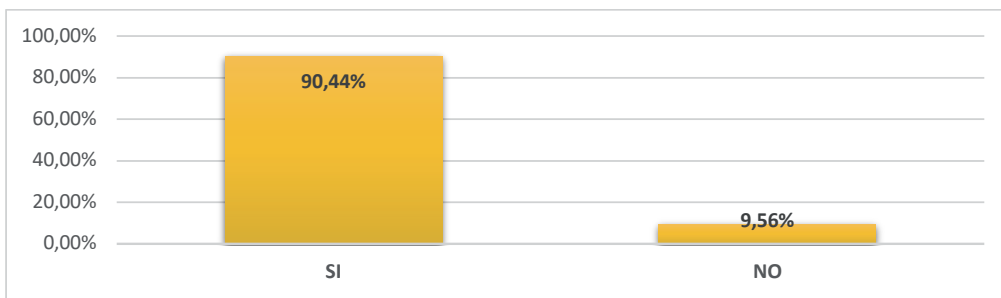
**- Personalidad.**

**Figura N° 3  
Optimista  
(Expresado en porcentajes)**



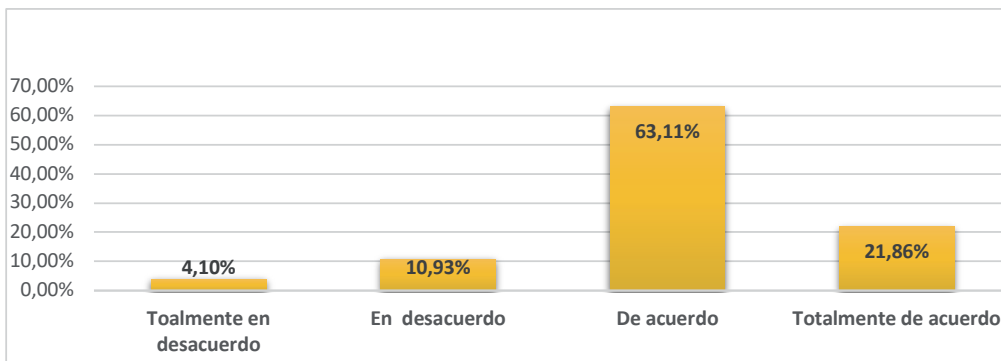
Fuente: elaboración propia

**Figura N° 4  
Positivo  
(Expresado en porcentajes)**



Fuente: elaboración propia

**Figura N° 5  
Persistencia  
(Expresado en porcentajes)**



Fuente: elaboración propia

Una de las características más importantes que representan el espíritu emprendedor es la personalidad, que está considerada como el conjunto de rasgos que definen la conducta y el

comportamiento de una persona, y a la vez esta característica tiene algunos rasgos importantes como el ser optimista lo cual se demuestra en la Figura N°3 que los jóvenes de colegio como de

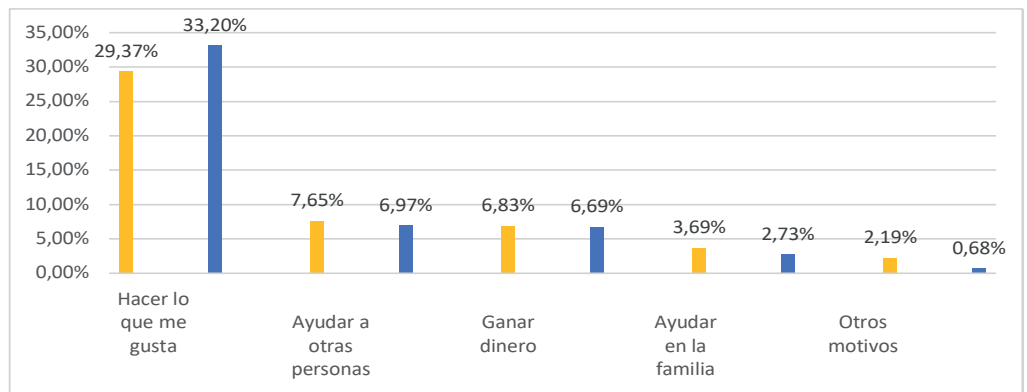
universidad mantienen un grado alto de optimismo similar en ambos casos, lo que podría denotar que los jóvenes a cierta edad mantienen un elevado optimismo pues ven la vida de una manera más sencilla sin complicaciones razón que los hace pensar que todo es posible y alcanzable. Como también podemos indicar que en esta etapa los jóvenes de colegio y universidades disfrutan de la vida y piensan positivamente en un gran porcentaje este resultado es muy importante pues podemos decir que contamos con una juventud que posee una mentalidad

adecuada para generar emprendimiento como se muestra en la Figura N°4

Como también existe una gran persistencia en el comportamiento de los jóvenes cuando estos deben atravesar situaciones problemáticas que los lleva a dar solución estos rasgos también son importantes pues podemos observar que los jóvenes de hoy mantienen una actitud bien formada y definida frente a situaciones donde deben tomar decisiones y donde debe prevalecer la convicción como se puede observar en la Figura N°5

**Figura N° 6**  
**Éxito (grupo)/Estudios**  
**(Expresado en porcentajes)**

Fuente: elaboración propia



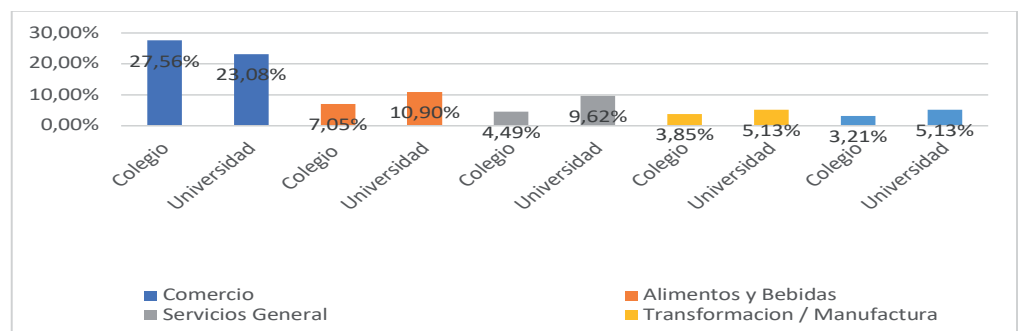
El éxito también un rasgo importante en el emprendedor el cual se refleja en los jóvenes de colegio y de universidad, el mismo se refleja de diferentes formas, principalmente como hacer lo que les

gusta ósea en la actividad en la que más cómodos se sienten, como se observa en la Figura N°6.

**- Empresa familiar**

**Figura N° 7**  
**Actividad Empresa Familiar/Estudios**  
**(Expresado en porcentajes)**

Fuente: elaboración propia

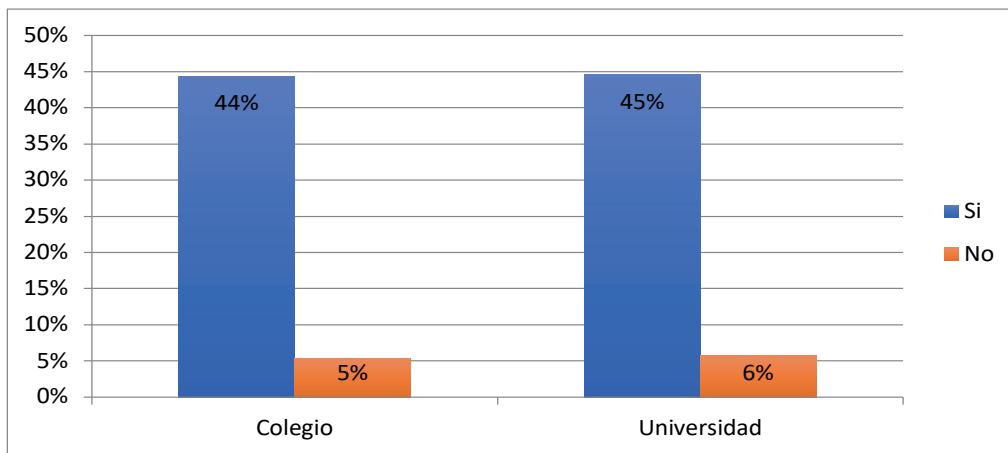


Si bien el 21% es bajo, se debe destacar que es un dato importante para la región puesto que existe la posibilidad de creación de emprendimientos en la población, por lo que es importante tomar en cuenta los rubros en los que se desarrollan estas empresas, y como se puede observar en la Figura N°7 de manera general las principales actividades a las que pertenecen estas empresas familiares son del sector comercio representada por el 51%, comprendiendo comercio como la venta de productos o servicios, estas están representadas por el 28% en colegio y el 23% en universidades, seguida de alimentos y bebidas con el 7% en

colegios y 11% en universidades; esto nos puede mostrar que el sector más interesante para las empresas es el comercio, mismo que en muchos casos no son planificados a largo plazo, mas por el contrario son consideradas de subsistencia o de urgencia mientras se encuentra un trabajo estable en alguna otra empresa o institución, al igual que empresas del rubro de alimentos y bebidas principalmente se refiere a negocios de comida que son una alternativa de ingresos para las familias ante la situación económica que viven las familias.

**- Innovación**

**Figura N° 8**  
**Haces cosas nuevas/Estudios**  
**(Expresado en porcentajes)**



Fuente: elaboración propia

La innovación es considerada como un cambio o modificaciones a elementos ya existentes con el fin de mejorarlos, renovarlos o introducir novedades en ellos, la innovación es utilizada en el sentido de lanzar nuevas propuestas, nuevos emprendimientos o empresas, de acuerdo con lo manifestado por las poblaciones estudiadas, este resultado se ve contrastado puesto que el 89% manifiesta que les interesa hacer cosas nuevas como se muestra en la Figura N°8

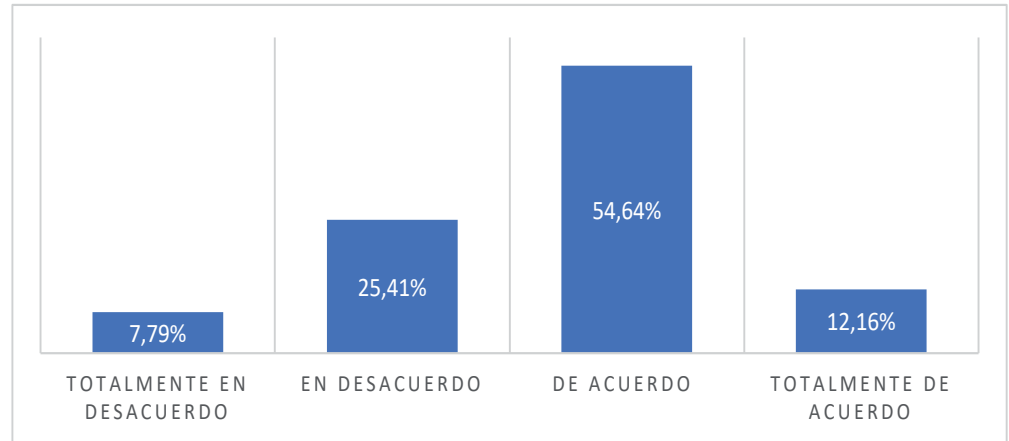
Los jóvenes comprendidos entre las edades de 16 a 20 años que se interesan por hacer cosas nuevas se encuentran representados por el 89% de los cuales el 44% son estudiantes de los colegios y el 45% estudiantes de las universidades, es decir que no existe una representatividad significativa entre ambas poblaciones estudiadas como se puede observar en la Figura N°8



**- Oportunidades de negocio**

**Figura N° 9**  
**Invertirías tu negocio**  
**(Expresado en porcentajes)**

Fuente: elaboración propia



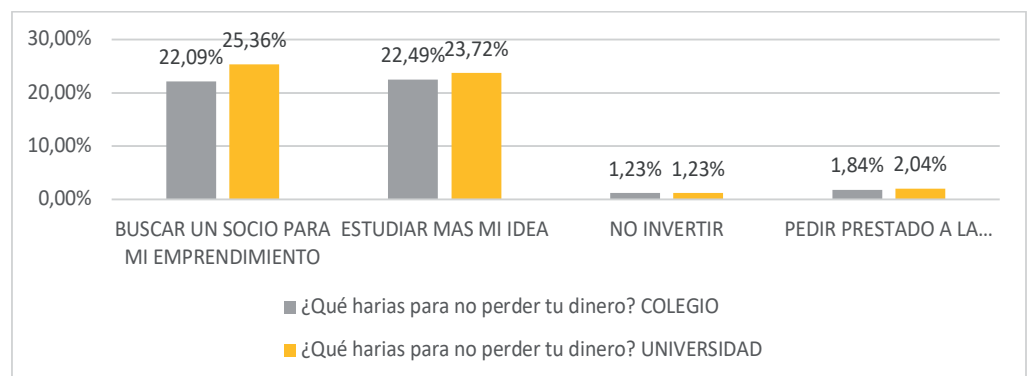
De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de las personas encuestadas consideran estar de acuerdo con invertir su dinero en una nueva oportunidad de negocio que genere trabajo para otras

personas y a la vez por ganar más dinero representados por el 54,64% del total, es decir que los jóvenes piensan invertir su dinero si es que lo tuvieran

**- Riesgo**

**Figura N° 10**  
**Acciones que realizaría para no perder el dinero**  
**(Expresado en porcentajes)**

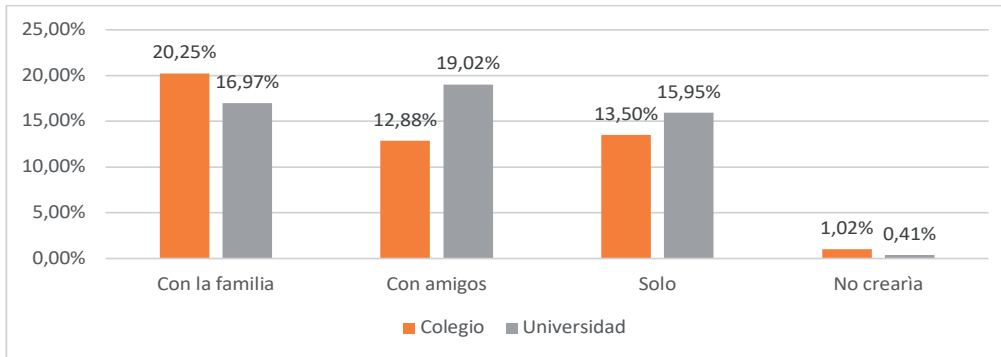
Fuente: elaboración propia



De acuerdo a los resultados obtenidos la mayoría de los estudiantes de colegio prefieren estudiar más la idea para recién emprender representados por el 22,49% del total, en cambio los jóvenes

universitarios prefieren buscar un socio para su emprendimiento representados por el 25,36%, como se puede observar en la Figura N°10.

**Figura N°11**  
**Con quien emprendería/Estudios**  
**(Expresado en porcentajes)**



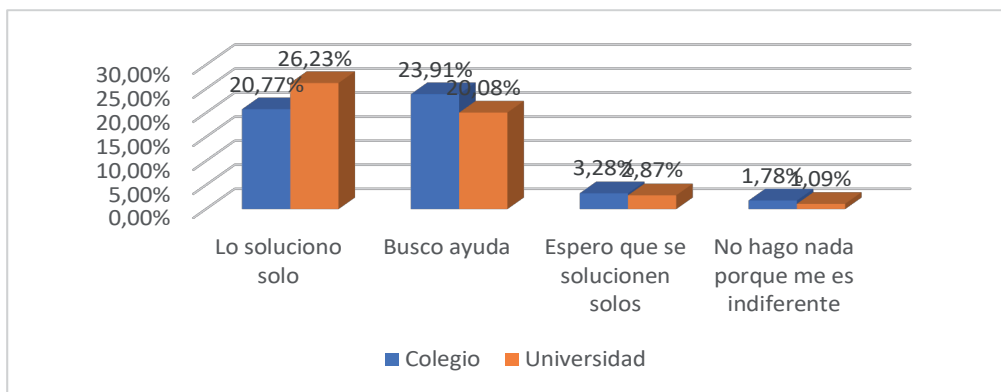
Fuente: elaboración propia

La mayoría de los estudiantes encuestados que se encuentran en el colegio prefieren emprender con la familia representados por el 20,25% en contraste a este resultado los estudiantes

de la Universidad consideran que con las personas con las que emprenderían sería con amigos representados por el 19,02% resultado que se puede verificar en la Figura N°11.

**- Solución de problemas**

**Figura N° 12**  
**Solución de problemas/Estudios**  
**(Expresado en porcentajes)**



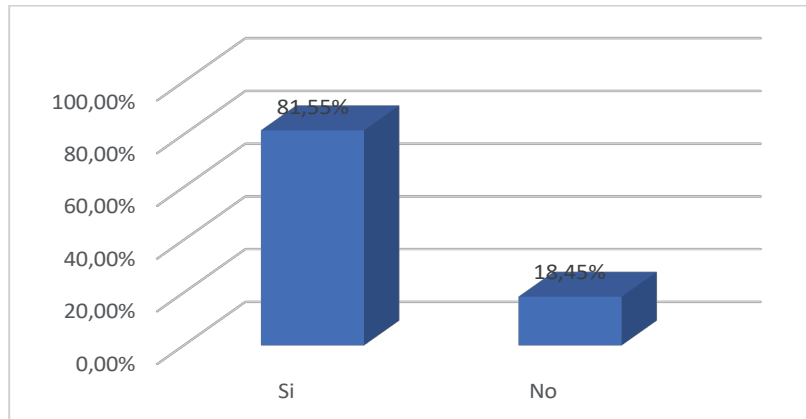
Fuente: elaboración propia

Otra variable importante para evaluar las características de la población de jóvenes de 16 a 20 años en relación a su espíritu emprendedor, es la Capacidad que tienen para solucionar problemas donde se toman en cuenta cuatro factores importantes: el manejo de los problemas en general, donde el 47% afirma solucionar sus problemas por si solos según la Figura N°11, de los cuales el 26.23% corresponde a jóvenes

universitarios y el restante a jóvenes de colegio, asimismo el 43.99% de los jóvenes buscan ayuda para solucionar sus problemas.

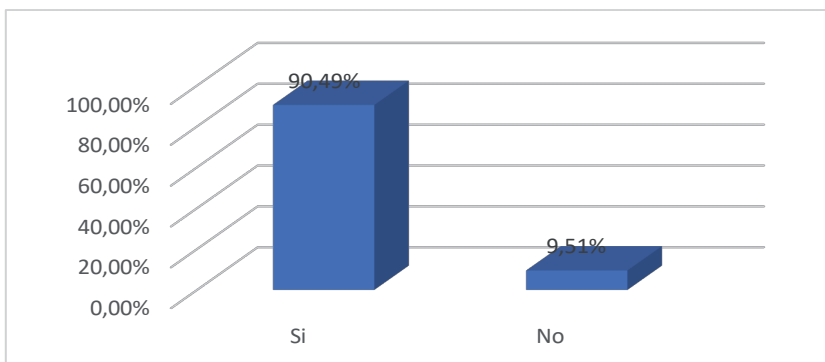
## - Trabajo en equipo

**Figura N° 13**  
**Emprender/Universidad**  
**(Expresado en porcentajes)**



Fuente: elaboración propia

**Figura N° 14**  
**Decisiones**



Fuente: elaboración propia

### (Expresado en porcentajes)

Emprender no se puede considerar como una actividad individual por lo que se considera el liderazgo como variable importante, lo cual implica influir sobre las personas para que voluntariamente se unan al logro de los objetivos grupales fomentando las habilidades de trabajo en equipo, comunicación, y la pasión para aunar fuerzas en las tareas y los compromisos comunes, bajo este concepto se afirma que el 81.55% de los jóvenes de Tarija de entre los 16 y 20 años de edad les interesa emprender

siendo similar en ambos casos (Figura N°13) asimismo, este factor se puede reforzar haciendo hincapié en que el 90.49% de los jóvenes universitarios prefieren tomar decisiones, dejando en claro que los jóvenes se inclinan más por una empresa propia como se puede observar en la Figura N°14.

## CONCLUSIONES

Los jóvenes de 16 a 20 años tanto de colegio como de universidades, los mismos que se encuentran en los últimos dos años de colegio es decir 5to y 6to de secundaria, y los dos primeros años de universidad cabe decir 1er y 2do año, revelan que las características que debe poseer un emprendedor son: la formación académica, la innovación en lo que se desea ofrecer, la motivación para crear su propio empleo, ser optimistas debido a que la mayoría de los mismos se encuentran en una edad en la que ven la vida de una manera sencilla sin complicaciones, positivos, persistentes al momento de proponerse algún objetivo, pues los mismos luchan hasta lograrlos, además de brindar soluciones a las situaciones problemáticas que atraviesan aunque la mayoría de los estudiantes de colegios afirma solucionar sus problemas por si solos, por otro lado la mayoría de los jóvenes universitarios afirman buscar ayuda para solucionar sus problemas; una característica marcada en ellos es que desean ser exitosos entendido este término como el hacer lo que les gusta por lo tanto en base a estos datos importantes podemos decir que contamos con una juventud que posee una mentalidad adecuada para generar emprendimiento, a pesar de ellos considerar que no tienen todavía una capacidad por emprender desean mejorar y fortalecer más ese espíritu y esa idea. Asimismo, los jóvenes consideran poseer capacidades de liderazgo y trabajo en equipo.

Los jóvenes tanto de colegio como de universidad tienen un marcado interés

en emprender para poder generar fuentes de trabajo, pero ambos sectores quieren hacerlo una vez concluyan con su formación tanto de colegio como universidad ósea cunado adquieran una profesión. Un aspecto importante que se puede destacar es que los jóvenes universitarios que al pasar de la etapa de colegio a universidad baja su motivación e interés por emprender y sube el deseo de ser dependientes debido a que estos buscan una estabilidad laboral.

Ambas poblaciones estudiadas, jóvenes de colegio y universidad en su mayoría no poseen empresas familiares, pero los que poseen están en el rubro del comercio, seguido de alimentos y bebidas, cabe hacer notar que el 42.49% de los que poseen una empresa familiar alguna vez han trabajado y en un futuro quisieran dirigir la empresa de la familia.

Ambos sectores jóvenes tanto de colegio como de universidad tienen una importante tendencia a realizar cosas nuevas, se percibe un enfoque innovador, pero aún no han logrado generar alguna idea de negocio que les permita emprender, aun así, el interés de emprender se mantiene intacto y el mismo está orientado al sector de servicios.

En cuanto a las oportunidades de negocio los jóvenes manifiestan conocer el mercado y tienen la confianza suficiente para poder realizar ventas en los segmentos que quieren enfocarse, están de acuerdo en invertir dinero en su negocio para que este prospere y puedan así incrementar la participación de mercado en el cual se encuentran enfocados, para que más adelante puedan diseñar y dirigir estrategias a nuevos segmentos logrando vender sus productos o servicios en Latinoamérica y otros países del mundo, es decir que al inicio prefieren enfocarse en Bolivia pero sin dejar de la lado el objetivo de realizar exportaciones, puesto que debido a las nuevas políticas implementadas por el

gobierno, impuestos y demás consideran que no es fácil crear una empresa o mantenerla dentro del mercado si es que esta no genera ingresos suficientes.

Los jóvenes de colegio como de universidad identifican al riesgo como algo que deben tomar muy en cuenta y sobre todo algo que puede perjudicarlos y hacerles perder dinero, por lo cual prefieren emprender con amigos y familiares en mercados latinoamericanos, pues encuentran en ellos alguien en quien confiar, para poder lograr esto deben trabajar antes para poder ahorrar y así generar el capital que necesitan para poder emprender.

## BIBLIOGRAFÍA

- A.C., D. e.** (s.f.). Emprendedores UNET. Recuperado el 06 de abril de 2016, de Emprendedores UNET: [http://www.unet.edu.ve/~ilabarca/concepto\\_emprendedor.htm](http://www.unet.edu.ve/~ilabarca/concepto_emprendedor.htm)
- Abbate, P.** (29 de septiembre de 2015). MasterMarketing. Obtenido de <http://mastermarketingla.com/por-que-los-emprendedores-son-importantes-para-la-economia/>
- Abogado.** (2017). Obtenido de <https://www.abogado.com/recursos/negocios-de-franquicias/qu-es-una-oportunidad-de-negocios.html>
- Alcaraz Rodríguez, R.** (2011). El emprendedor de éxito. México: Mc Graw Hill.
- Anzola, S.** (02 de diciembre de 2003). El impacto de la cultura emprendedora. (Fundapro, Entrevistador)
- Blog.empreware.com.** (16 de agosto de 2013). Las dos etapas del proceso emprendedor. Grandes Pymes. Recuperado el 06 de abril de 2016, de Las dos etapas del proceso emprendedor. Grandes Pymes: <http://jvalda.wordpress.com/2013/08/16/las-dos-etapas-del-proceso-emprendedor/>
- Bronzino, E.** (09 de noviembre de 2016). Gestipolis. Recuperado el 12 de abril de 2018, de <https://www.gestipolis.com/definicion-gestion-empresas-familiares/>

- Carreras, M. R.** (2009). En M. R. Carreras, Creación de Empresas (pág. 333). Catalunya: UPC.
- Castellary, P.** (08 de septiembre de 2013). Pasen y lean. Recuperado el 13 de abril de 2016, de Pasen y lean: <http://pcastellary.blogspot.com/2013/09/que-ingredientes-necesito-para-empezar.html>
- Corduras Martinez, A.** (2010). Una Perspectiva Global sobre la Educación y Formación Emprendedora. Global Entrepreneurship Monitor Special Report. Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor Special Report: Una Perspectiva Global sobre la Educación y Formación Emprendedora.
- Cormane, J.** (03 de junio de 2013). Las competencias: Virtudes de un emprendedor. Recuperado el 13 de abril de 2016, de Las competencias: Virtudes de un emprendedor: <http://www.xmind.net/m/a/vtV>
- DefinicionABC.** (2017). Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/innovacion.php>
- Diccionario de la Real Academia Española.** (2017). Madrid-Catalunya: Libr. de Parmantier.
- Entrepreneur Media.** (31 de agosto de 2011). Recuperado el 14 de abril de 2016, de Entrepreneur Media: <https://www.entrepreneur.com/article/264590>
- Fuentes Brito, F.** (12 de mayo de 2010). El emprendedor en la economía. Listín Diario, págs. 5-6. Obtenido de <https://www.listindiario.com/economia/2010/05/12/141606/el-emprendedor-en-la-economia>
- Grasso Vecchio, J.** (02 de noviembre de 2013). Finanzas digital: Noticias de economía y finanzas. Obtenido de <http://www.finanzasdigital.com/2013/11/importancia-del-emprendimiento/>
- Kantis, H.** (2013). SEGIB. Obtenido de <https://segib.org/wp-content/uploads/013-HK.pdf>
- La Fuente, E., Vaillant, Y., & Gómez, E.** (2011). El impacto de factores socio-culturales sobre la actividad emprendedora de los jóvenes en España. Universidad Icesi.
- Montealegre Painter, F.** (21 de enero de 2013). No existe una receta general para promover el emprendimiento. (PRODEM, Entrevistador)
- Querejazu, V., Zavaleta, D., & Mendizabal, J.** (2014). Global Entrepreneurship Monitor - Reporte Nacional Bolivia 2014. La Paz: Artes Gráficas Sagitario SRL.
- Romero, J.** (26 de mayo de 2011). El País, Coloombia. Recuperado el 2016 de marzo de 02, de El País, Coloombia: <http://www.elpais.com.co/elpais/blogs/viga-en-ojo-ajeno/mercadeo-y-emprendimiento>
- Sánchez Checa, F.** (11 de marzo de 2013). Las distintas fases en el proceso emprendedor. Recuperado el 12 de abril de 2016, de Las distintas fases en el proceso emprendedor: <http://www.uiscumarr.org.ar/las-distintas-fases-en-el-proceso-emprendedor/>
- Schnarch Kirberg, A.** (2014). Emprendimiento exitoso como mejorar su proceso y gestión. Bogotá: Ecoe.
- UNICEF.** (08 de marzo de 2002). UNICEF. Recuperado el 09 de junio de 2017, de UNICEF: [http://www.unicef.org/evaldatabase/files/ZAM\\_01-009.pdf](http://www.unicef.org/evaldatabase/files/ZAM_01-009.pdf)



# Estrategias comerciales implantadas en espacios públicos no destinados al comercio

COMMERCIAL STRATEGIES IMPLEMENTED IN PUBLIC SPACES NOT INTENDED FOR TRADE

Ximena Alejandra Canedo Ávila  
DOCENTE UMRPSFXCH, Sucre - Bolivia  
*canedo.ximena@usfx.bo*

RECIBIDO, 15 MAYO 2019  
ACEPTADO, 5 AGOSTO 2019

## RESUMEN

La investigación que se presenta contempla el análisis de las estrategias comerciales implantadas por productores o intermediarios que como comerciantes se asientan en espacios públicos, desarrollado en la ciudad de Sucre-Bolivia en los centros de abasto denominados Mercado Central y Mercado Campesino.

Al respecto, se identifica los procedimientos utilizados por los comerciantes en el afán de lograr mayor probabilidad de venta, evaluando principalmente la variable distribución respecto a la forma y lugar de ubicación de los productos como elemento estratégico para tener mayor alcance hacia el consumidor.

Como conclusión se determinó que la invasión del espacio público no destinado al comercio se debe principalmente a que los comerciantes buscan lograr mayor visibilidad de sus productos para incrementar el nivel de interacción con sus clientes y concretar la venta.

**Palabra claves:** Espacio público, estrategias comerciales, invasión.

## ABSTRACT

The present research aims to analyze the marketing strategies implemented by producer or intermediaries that as merchants settle in public spaces in

the city of Sucre-Bolivia in to markets: Central Market and Campesino Market.

In this regard, the procedures used by the merchants were identified in order to achieve greater probability of sale, mainly evaluating the place variable with respect to the form and location of the products as a strategic element to have greater reach towards the consumer.

In conclusion, it was determined that the invasion of the non-commercial public spaces is mainly due to the fact that the merchants seek to achieve greater visibility of their products in order to increase the level of interaction with their customers and materialize the sale.

**Keywords:** Public space, marketing strategies, invasion.

## INTRODUCCIÓN

Las estrategias comerciales se entienden como los procedimientos que permiten al productor o intermediario hacer llegar un producto o servicio al consumidor, es decir, buscan crear demanda a través de la introducción eficaz de sus productos en un sistema de distribución que les permita garantizar la venta.

En este sentido, la comercialización es un sistema que requiere la planificación rigurosa de la línea de productos a ofertar, la fijación de precios, la

promoción y la distribución, variables que corresponden a la mezcla de mercadotecnia y mediante su gestión adecuada es posible llegar de forma efectiva a clientes actuales como potenciales para lograr niveles de rentabilidad y crecimiento esperados.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la presente investigación se orienta a analizar las estrategias comerciales implantadas por productores o intermediarios que como comerciantes se asientan en espacios públicos de los centros de abasto del Mercado Central y Mercado Campesino de la ciudad de Sucre-Bolivia, evaluando principalmente la variable distribución respecto a la forma y lugar de ubicación de los productos como elemento estratégico para tener mayor alcance hacia el consumidor, situación que muchas veces deriva en la invasión de espacio público no destinado al comercio a fin de tener mayor impacto.

### **Fundamento teórico**

Los procedimientos comerciales se entienden como las acciones de intercambio de bienes o servicios que se efectúan mediante un comerciante o mercader, individuo que se dedica a esta actividad de manera habitual.

Desde la perspectiva de la presente investigación se entiende por comerciante al individuo que tiene como actividad socioeconómica la venta de productos para el consumo del hogar, y quienes a objeto de realizar esta actividad de intercambio recurren a ocupar espacio público para la exposición de sus productos como estrategia de mercadeo.

Al respecto, existen aproximaciones académicas que buscan comprender el comportamiento de intercambio de productos entre el comerciante y el consumidor en espacios públicos no destinados al comercio.

Jaramillo (2007), en su investigación denominada comercio y espacio público, desarrollada en el centro histórico de la ciudad de México, establece que frente a la rigidez y limitaciones que presenta la economía, las personas responden realizando una actividad económica ambulante que implica la utilización, con fines comerciales, de espacios considerados públicos.

Esta realidad es evidente en la ciudad de Sucre-Bolivia, ya que debido a diferentes factores que no permiten la generación de ingresos por otras vías, las personas recurren al comercio como alternativa de trabajo para obtener ingresos propios o para su familia, pero en este afán al no contar con los ingresos necesarios para contratar un local propio, prefieren hacerlo de forma ambulante, con puestos móviles, fijos o incluso consolidados en espacios públicos no destinados al comercio.

Otra situación similar se presenta cuando el productor decide realizar la venta de su producto de manera directa y se traslada desde su área de producción a uno de los mercados estudiados y al no tener un puesto fijo identifica una zona estratégica con bastante afluencia donde pueda acomodar su oferta, por lo general en espacio público.

Al respecto, Duhua y Giglia (2004), manifiestan que el espacio público se convierte en un objeto de disputa en torno al cual se tejen procesos de negociación y conflicto entre cada forma de percibir y codificar la realidad.

Esta situación, no es indiferente a nivel local al observarse que si bien por un lado los ambulantes avasallan espacio público, también lo hacen los comerciantes que tienen puntos de venta en establecimientos que expanden la exposición de sus productos a las aceras y calzadas, comportamientos que generan acciones continuas de las autoridades para intentar evitar la



proliferación de este fenómeno, sin embargo, a su vez se evidencia conflictos entre los comerciantes ambulantes y aquellos con establecimientos fijos por la adjudicación del espacio público que consideran su propiedad.

Además, se ha logrado identificar como fenómeno social que la actividad comercial se proyecta a la siguiente generación, por lo que es necesario en lo posible afianzarse en lugares cercanos para fines de venta en conjunto y colaboración en la supervisión del punto de venta, situación que genera un empoderamiento familiar del área comercial que ocupan.

Al respecto, Garcia (2015) en el artículo denominado “Espacio público y comercio en la ciudad contemporánea”, establece que la actividad comercial organizada adecuadamente en espacio público genera ciudad, pero su excesiva explotación la desequilibra y desnaturaliza, y considera que es fundamental un balance entre el uso comercial y el respeto de las cualidades inherentes al espacio público para lograr un equilibrio urbano y una correcta respuesta ciudadana.

En este sentido, el exceso de explotación del comercio y su crecimiento sin una debida planificación puede generar un espacio público avasallado que limite su uso solo a la exposición de productos en detrimento de los demás actores sociales.

Por otro lado, es fundamental identificar las estrategias de mercadeo implementadas por los comerciantes asentados en los centros de abasto estudiados y conocer si existe una metodología predeterminada en su ejecución.

Saldarriaga, Vélez y Betancur (2014) afirman al respecto que el principal hallazgo identificado y plasmado en su artículo “estrategias de mercadeo de los

vendedores ambulante de Medellín”, es que las prácticas de mercadeo realizadas por los vendedores ambulantes responden a un pensamiento intuitivo, ya que no poseen una formación académica que delimite su accionar y es más bien la intuición la que les permite configurar acciones de mercadeo para estimular sus venta.

La situación planteada por los autores mencionados, en definitiva expone la realidad a nivel local, los comerciantes cuyas prácticas de mercadeo fueron identificadas y evaluadas no registran una formación académica exclusiva en el ámbito del mercadeo, pero sus prácticas presentan estrategias empíricas basadas en la prueba y error mediante la adquisición de una curva de experiencia para lograr mayor proyección de sus ventas. Se evidencia que los comerciantes evalúan su entorno respecto a diferentes factores que pueden convertirse en oportunidades o amenazas como los políticos, económicos, tecnológicos y legales, a sus competidores directos, a los productos sustitutos, sus relaciones con los proveedores y consumidores, si bien estos procedimientos no siguen un patrón sistemático de ejecución es su intuición la que los orienta a fin de generar un entorno externo e interno idóneo para lograr procesos de comercialización efectivos.

Sin embargo, se detecta una nueva generación que estimulada por la actividad comercial de sus progenitores acceden a la formación universitaria optando por carreras en el área comercial con la visión de potencializar el negocio familiar mediante una gestión profesional inmediata o al momento de heredarla.

Frente al panorama propuesto para comprender a cabalidad la situación actual de los comerciantes que ocupan espacio público como punto de venta, es posible afirmar que

aplican estrategias comerciales de forma empírica para maximizar sus réditos, los cuales han sido analizados desde tres perspectivas: la gestión de la mezcla de mercadotecnia, el merchandising y el benchmarking.

“La mezcla de mercadotecnia está compuesta desde la perspectiva de McCarthy por cuatro tipos de variables: producto, precio, plaza y promoción, que deben ser diseñadas de forma coherente para responder a las necesidades del segmento de mercado objetivo y así garantizar el éxito comercial de la organización (como se cita en Kotler y Keller, 2016)”.

En este sentido, al ser las estrategias comerciales implantadas por comerciantes ubicados en espacios públicos el elemento central de análisis se utiliza las cuatro variables de la mezcla de mercadotecnia para comprender los procedimientos aplicados por los comerciantes a objeto de lograr mayor competitividad en su sector y garantizar la venta de su oferta, es decir, ¿qué productos ofertan?, ¿cómo los gestionan?, ¿qué rol juega el precio?, ¿qué características tiene su canal de distribución? y ¿qué sistema de comunicación utilizan?.

“El Instituto de Merchandising de Chicago plantea la definición de Merchandising como el conjunto de técnicas ejecutadas a objeto de acrecentar la rentabilidad del punto de venta y la introducción de los productos, mediante una aportación apropiada de las mercancías (como se cita en Palomares, 2000)”.

La técnica de Merchandising como parte de las estrategias comerciales fue analizada para determinar el nivel de relación existente en su aplicación y la apropiación de espacio público, por parte de los comerciantes ubicados en el Mercado Campesino, Mercado Central y alrededores. De esta manera mediante la observación se procedió a identificar

lo que el puesto de venta ofrece, su presentación, accesibilidad, artefactos empleados en el puesto y las acciones que mejoran la visibilidad de la oferta.

“El Benchmarking entendido como el estudio de las empresas con las mejores prácticas para mejorar el desempeño propio, es utilizado con el propósito de transferir el conocimiento de los factores clave de éxito de los competidores a las prácticas de la propia empresa (citado en Kotler y Keller, 2016)”.

Este procedimiento se evaluó para verificar la existencia o no de estrategias comerciales similares que adoptan los comerciantes instalados en espacios públicos al constatar el éxito registrado por el competidor y es replicado para su propio beneficio.

En este sentido, todos los enfoques teóricos planteados permiten delimitar el campo de acción de la presente investigación y sirven para plasmar la intención de definir las prácticas, costumbres y estrategias comerciales implantadas por comerciantes ubicados en espacios públicos en la ciudad de Sucre.

## **METODOLOGÍA**

En cuanto a la metodología, en primer lugar, se utilizó métodos de recolección de datos de tipo descriptivo basados en la observación para identificar las características de comercialización de productos desde una perspectiva cualitativa y en segundo lugar, los resultados obtenidos se transformaron en datos numéricos mediante instrumentos diseñados para tal cometido y fueron analizados mediante procedimientos estadísticos.

La técnica de la observación aplicada para recabar información respecto a las estrategias comerciales implantadas en espacios públicos no destinados al comercio, fue de orden activa en los

centros de abastado seleccionados, Mercado Central, Mercado Campesino y sus alrededores, para tal cometido se realizó la ubicación geográfica de las zonas gracias a la herramienta de Google Earth que facilitó la identificación de las áreas de trabajo que fueron seleccionadas de forma aleatoria para aplicar la técnica de la observación.

El levantamiento de información se desarrolló en dos fases, la primera llevada a cabo en el centro de abasto conocido como Mercado Campesino y sus alrededores, donde se desplegaron equipos que mediante el uso de cámaras de celular procedieron al registro audiovisual de transeptos con paradas esporádicas para mejorar la captura del contenido de interés para el análisis, la segunda etapa con el mismo procedimiento fue efectuado en el Mercado Central de la ciudad de Sucre.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El presente apartado presenta los resultados obtenidos del relevamiento

de la información mediante la técnica de la observación activa de los puestos de venta de los comerciantes asentados en el Mercado Campesino, Mercado Central y alrededores a objeto de determinar las prácticas, costumbres y estrategias comerciales implantadas por comerciantes ubicados en espacios públicos en la ciudad de Sucre.

Con tal finalidad se procede a presentar el análisis de las estrategias comerciales en tres partes: la mezcla de marketing, merchandising y benchmarking.

### • Mezcla de Marketing

La definición de marketing de acuerdo a la American Marketing Association propone que:

“El marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para el consumidor, clientes, socios y la sociedad en general”.



Figura 1: Variables de estrategias comerciales implantadas en espacios públicos

La definición anterior, plasmada en la Figura 1, identifica desde la concepción del marketing los elementos que fueron abordados en la presente investigación y su respectiva interacción donde:

**Actividad:** corresponde al comercio minorista (venta masiva de productos uniformes a grandes cantidades de clientes), asentado en dos principales mercados de la ciudad el Mercado Central y el Mercado Campesino.

**Grupo de entidades:** los comerciantes minoristas en el ámbito de análisis están conformados en Organizaciones gremiales que aglutinan a sus socios estableciendo derechos y obligaciones respecto a su actividad comercial en determinada zona; comerciantes independientes grupo de vendedores que realizan sus actividades comerciales fuera de una asociación y productores que se acercan a los mercados para entrar en contacto directo con el consumidor final sin recurrir a un intermediario para la venta de productos. Los grupos mencionados dentro de la actividad estudiada ejecutan las siguientes acciones para lograr que su oferta sea atractiva al consumidor.

**Crear:** se refiere a la decisión que asumen respecto a la mezcla de productos que ofrecen al mercado, un producto, una línea de productos, varias líneas de productos, varias líneas de productos, por lo que esta etapa se considera directamente relacionada con la variable producto de la mezcla de mercadotecnia o su oferta de valor.

**Comunicar:** una vez que el surtido de productos ha quedado definido, los comerciantes orientan su esfuerzo en lograr contacto con su cliente mediante esfuerzos de la fuerza de ventas, publicidad y otras estrategias de persuasión a objeto de llamar su atención, interés, deseo y acción, por lo que la variable de mercadotecnia gestionada es la de promoción.

**Entregar:** se refiere a que el producto requiere de un espacio físico para lograr un alto nivel de exhibición y visibilidad, para estimular la compra, es decir, de un punto de venta. Desde la perspectiva de marketing se asocia a esta etapa las estrategias que se implementan para gestionar la variable plaza o distribución, donde se considera acciones adicionales de merchandising y benchmarking.

**Intercambiar:** la fase final de interacción con el cliente una vez que este ha evaluado su costo/beneficio respecto a la oferta es el intercambio físico del producto por el precio asignado por el comerciante.

**Consumidores:** se considera al consumidor final como aquel individuo que recurre a estos puntos de venta para abastecerse de productos de la canasta básica para satisfacer las necesidades de su entorno familiar.

Desglosada la definición a partir de la cual se realiza el análisis, a continuación se identifican los resultados obtenidos para cada una de las variables de la mezcla de mercadeo.

## Producto

La transacción de productos y servicios actualmente puede ser desarrollado en un mercado tangible o intangible, bajo la condición que tanto la oferta como la demanda interactúen a objeto de realizar la transferencia de lo que una parte ofrece a otra consensuado el valor del bien o servicio en cuestión.

En este sentido, conocer los rubros que ofertan los comerciantes de los centros de abasto estudiados fue el primer paso para comprender las estrategias comerciales que utilizan.

Al respecto, se evidencia que en ambos mercados la venta de ropa-accesorios y alimentos son los rubros que predominan en la oferta de los comerciantes, debido

a que responden a una necesidad básica del ser humano de alimento y vestimenta.

Respecto al rubro de alimentos este agrupa a los bienes adquiridos en su forma original como insumos requeridos para su posterior transformación en productos de consumo, es decir, comida. Entre los que se puede citar: aceite, harina, azúcar, sal, fideos, huevos, carnes, verduras entre otros.

En cuanto a la ropa-acesorios son elementos en esencia para la protección del individuo respecto a los cambios en el clima, pero a su vez tienen una connotación de nivel de autoexpresión y seguimiento de las tendencias de moda que llevan a su sustitución continua a fin de estar al día con la nueva tendencia que se impone. Al respecto se identifica que la oferta de este rubro se divide entre ropa nueva y ropa usada que es expuesta al consumidor.

Por otro lado, la oferta de artefactos electrónicos y accesorios es otro rubro con amplia oferta en los mercados estudiados, que responden a un tipo de necesidad de orden social o de estima que demuestran que los consumidores de la ciudad buscan estos artículos para equipar sus hogares y tener mayor grado de entretenimiento como de ahorro de tiempo.

Por último se destaca a la comida y bebida elaborada que es ofertada

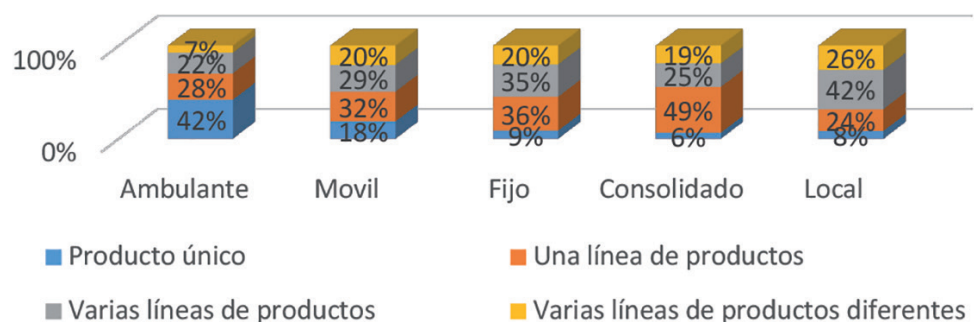
a los transeúntes de los sectores evaluados, desde pequeños snacks hasta platos contundentes.

Los demás rubros se encuentran enmarcados en necesidades cotidianas de los consumidores que recurren a estos mercados para su abastecimiento.

Se identifica que los comerciantes que venden en mayor porcentaje un producto único son los ambulantes con un 42%, principalmente por las características de traslado continuo suelen limitar su oferta a un solo producto. La situación cambia cuando el tipo de puesto va adquiriendo un estatus de asentamiento estable, y se evidencia que al ser consolidado un 49% apuesta por una línea de productos, es decir, dentro de una clase de productos aquellos que están estrechamente relacionados ya sea porque desempeñan una función similar y se venden a los mismos grupos de consumidores.

Similar razonamiento es aplicado y verifica la hipótesis anterior al constatar que cuando el comerciante realiza la venta de productos en un local establecido, este por sus dimensiones le permite incluir en su oferta varias líneas de productos en un 42%. Además, que este grupo con un 26% tiene la mayor oferta de varias líneas de productos diferentes.

**Figura 2.** Tipo de puesto y nivel de exposición de productos



**Figura 2.** Tipo de puesto y nivel de exposición de productos

El análisis de esta variable de la mezcla de mercadotecnia es trascendental porque permite evidenciar que las estrategias comerciales que aplican los comerciantes asentados en espacios públicos, utilizan el punto de venta como factor clave para expandir su oferta al público.

Al respecto en la Figura 3., se observa que de forma generalizada independientemente del tipo de puesto cada uno de ellos hace uso de la acera como punto de venta adicional para la presentación de sus productos. Esta situación es aún más evidente en los

puestos de tipo ambulante y móvil que se asientan de forma física en este espacio destinado para la circulación del peatón.

Similar situación se percibe en las calzadas donde por orden de importancia y de acuerdo al tipo de puesto, los que más las utilizan son los ambulantes, móviles, fijos, consolidados y locales.

El proceso de expansión de la oferta de productos no se limita a las aceras y calzadas, sino que además en menor cantidad los muros alrededor del tipo de puesto son utilizados para lograr mayor visibilidad de sus productos.

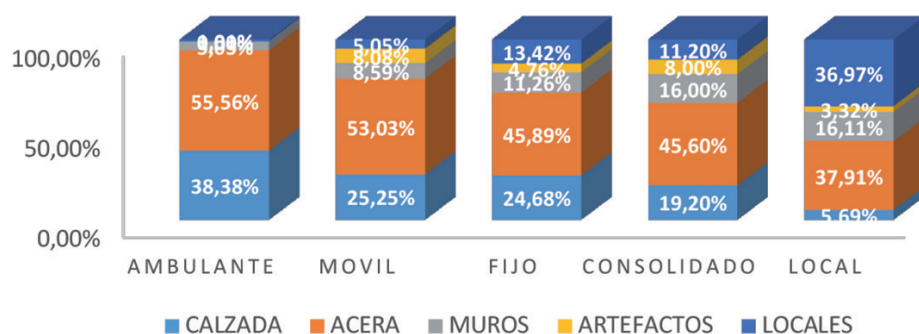


Figura 3: Tipo de puesto y espacio público que ocupa

Evaluados los puestos de venta respecto a los elementos que exponen, se logró determinar que el elemento que cobra más relevancia para los comerciantes a la hora de la exposición son los

productos con un 60%, situación por la cual no dudan en ampliar su puesto de venta a espacios públicos para lograr mayor presencia física de su oferta ante sus clientes actuales y potenciales.

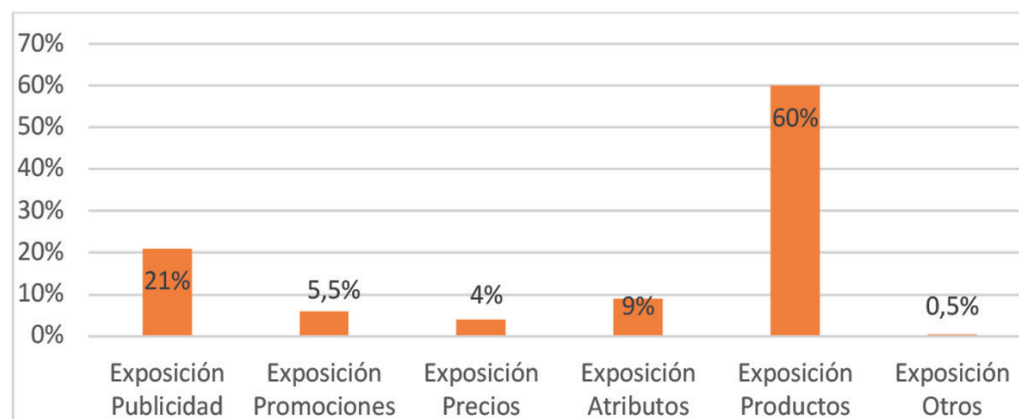


Figura 4: Elementos expuestos en puesto de venta

Respecto a los rubros de comercialización ya mencionados anteriormente, el esfuerzo de cada uno de ellos se centra en destacar los atributos de sus productos principalmente por la presencia intensiva de competencia directa en su entorno cercano creando mayor nivel de rivalidad al tener productos homogéneos. Esta situación se percibe al identificar zonas especializadas en la venta de un producto en particular donde se conglomeran todos los ofertantes.

En segundo lugar y tercer lugar, se encuentra la exposición de publicidad con un 21% y la exposición de promociones con un 5,5% respectivamente, que indica que la variable fundamental por la que apuestan los comerciantes es la exposición de sus productos, dejando en segundo plano a la publicidad y promoción en el punto de venta tan solo como soporte adicional.

En este sentido, desde la perspectiva del marketing los canales de distribución se utilizan para mostrar, vender o entregar el producto al comprador. Variable que los comerciantes asentados en los mercados utilizan de forma estratégica para lograr principalmente mayor exhibición desplazándose a espacios públicos.

### **Promoción**

La variable promoción de la mezcla de mercadotecnia, entendida como el proceso de comunicación, aplica diferentes instrumentos a fin de brindar información generada en base al intercambio entre el emisor y el receptor.

Este proceso de interacción entre el comerciante asentado en espacios

públicos y su audiencia meta, más allá de la comunicación explícita enviada por su oferta, utiliza instrumentos adicionales para llamar la atención del público a través de diferentes mensajes que son configurados en material publicitario en el punto de venta para generar interés, deseo y lograr la acción de compra.

En la figura 5, se identifica que el principal medio de comunicación en el punto de venta independientemente del tipo de puesto son los letreros. Se constató que los letreros como material publicitario son elaborados por los comerciantes, es decir, que en su elaboración no participan empresas especializadas en su elaboración. Por tanto, su presentación se limita al uso de materiales como cartones, cartulinas y pizarras, en los cuales se incorpora el contenido con un mensaje puntual orientado por ejemplo a la identificación de precios, procedencia del producto o promociones.

En segundo lugar, con características similares se encuentran los banners como material publicitario, con la diferencia que involucran al diseño especializado para su elaboración, respecto al mensaje los contenidos son similares al de los letreros pero con mayor extensión y el uso de imágenes. Este material en algunos casos se ubica en espacio público para lograr mayor visibilidad generando dificultad de tránsito para peatones y automóviles.

En tercer lugar, se encuentran los afiches que son elaborados y distribuidos por las marcas que comercializa el punto de venta y que por lo general a falta de espacio son pegados en los muros para mayor exposición.

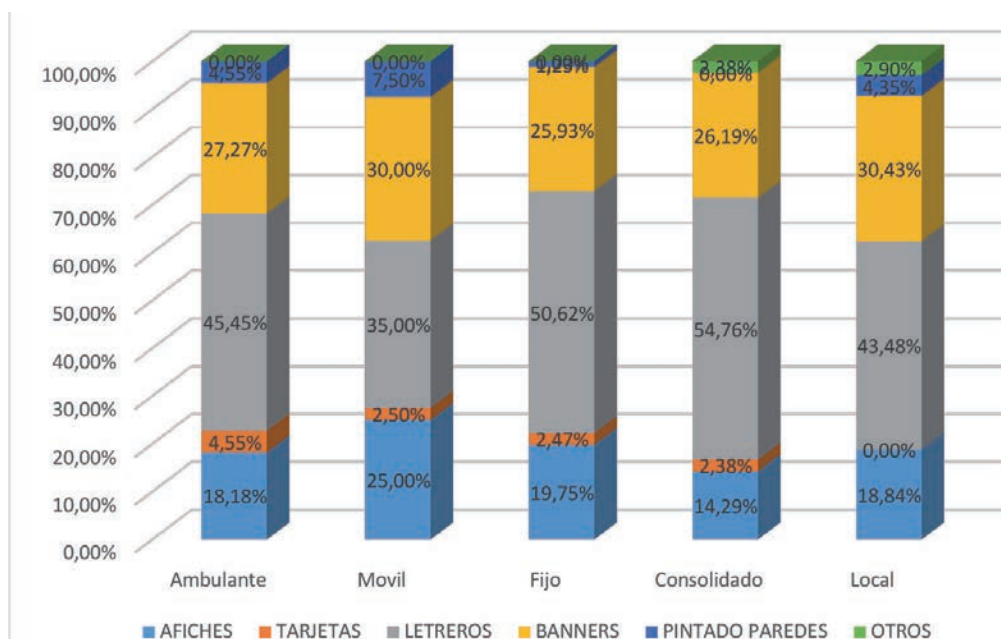


Figura 5: Tipos de puesto versus tipo de publicidad que expone.

Adicionalmente, en la investigación se logró determinar para la variable promoción, las acciones realizadas a corto plazo con la finalidad de estimular la compra de productos por los consumidores.

Es necesario tomar en cuenta para este análisis que las acciones promocionales ejecutadas por los comerciantes asentados en espacios públicos en el Mercado Campesino, Mercado Central y alrededores, usan la promoción de incentivos para atraer a nuevos clientes a probar su producto y para recompensar a sus clientes leales que en la terminología popular local se denominan, caseritos, y a objeto de aumentar las tasas de compra repetida de los consumidores ocasionales.

De acuerdo a lo mencionado en el acápite de la variable plaza, los comerciantes tienen sus puntos de venta ubicados en zonas estratégicas donde todos los ofertantes de similar producto se asientan, por lo que la promoción de ventas se convierte en un instrumento necesario para atraer a clientes que por lo general cambian de marca e incluso

aquellos que buscan un precio bajo, buen valor u obsequios.

En este sentido, la figura 6, presenta las acciones para promocionar las ventas que utilizan los comerciantes asentados en aceras y calzadas para estimular la compra de productos a corto plazo.

Al respecto, se evidencia que indistintamente de la ubicación del comerciante, es decir, en acera o calzada, el procedimiento más utilizado es la técnica popular denominada yapa, que consiste en un obsequio adicional del producto al comprador con el fin de fidelizarlo o lograr la atracción de clientes de la competencia.

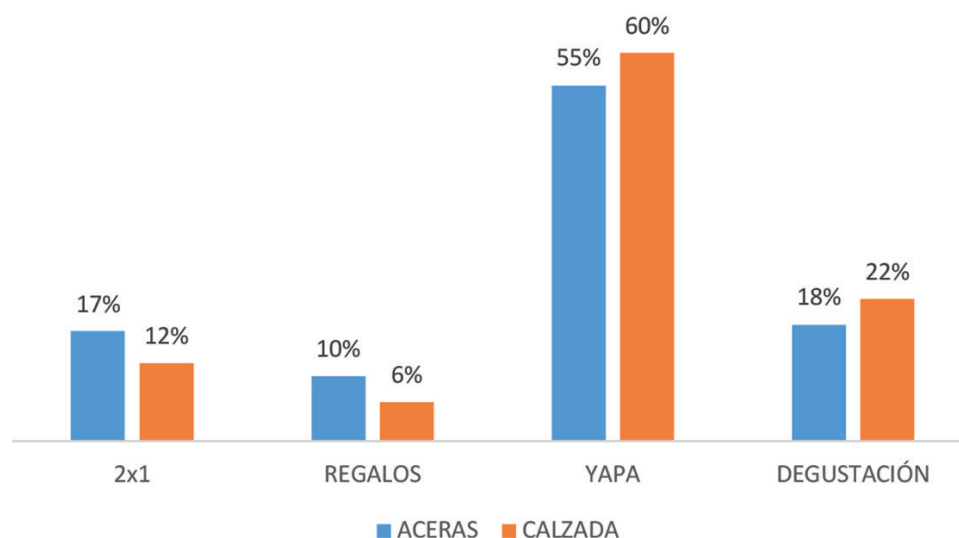
Una técnica adicional a destacar es la degustación, que consiste en entregar una muestra del producto para validar su calidad, como se mencionó respecto a la variable producto, entre los rubros más importantes de comercialización está la de alimentos, donde destacan las frutas y los vendedores aplican este procedimiento. A su vez se identifica que los procedimientos de 2x1 son realizados por los comerciantes a fin



de atraer a los consumidores a través de la percepción de adquisición de producto gratis apelando al lado psicológico a la hora de la toma de decisiones.

Otra técnica similar es la entrega de regalos, un producto diferente respecto

al buscado en el punto de venta, es decir, un artículo adicional que por lo general se introduce al mercado y mediante esta técnica se pretende darlo a conocer, probar y en el mejor de los casos generar demanda.



**Figura 6.** Acciones para promocionar ventas

**Precio**

De acuerdo a información presentada previamente en la figura 4, se determinó que la variable precio del marketing mix, entre los elementos que expone el puesto se encontraba en penúltimo lugar con 4% respecto al 60% de exposición de productos.

Esto se atribuye a que los comerciantes no destacan el precio a fin de que el

consumidor interactué directamente con ellos y la venta pueda ser generada por el valor de los atributos de los productos expuestos.

Concluido el análisis de las cuatro variables de la mezcla de mercadotecnia, a continuación en la Tabla N°1, se presenta el resumen de gestión de estas variables respecto al tipo de puestos estudiados.

TIPOS DE PUESTOS	MEZCLA DE MERCADOTECNIA			
	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
<b>AMBULANTE</b>	Producto único	Manifestado a solicitud	Exposición de productos Acera Calzada	Ventas Personales Publicidad (Letreros, banners)
<b>MÓVIL</b>	Producto único/Línea de productos	Manifestado a solicitud	Exposición de productos Acera Calzada	Ventas Personales Publicidad (Letreros, banners)

<b>FIJO</b>	Una línea de producto/ Varias líneas de productos	Manifestado a solicitud o Exhibido	Exposición de productos Acera Calzada	Ventas Personales Promoción (Obsequios-Yapa-2x1) Publicidad (Letreros, banners)
<b>CONSOLIDADO</b>	Una línea de producto/ Varias líneas de productos	Manifestado a solicitud o Exhibido	Exposición de productos Acera	Ventas Personales Publicidad (Letreros) Publicidad (Letreros, banners)
<b>LOCAL</b>	Varias líneas de productos/ Varias líneas de productos diferentes	Manifestado a solicitud o Exhibido	Exposición de productos Acera	Ventas Personales (Impulsadores) Promoción (Obsequios-Yapa-2x1) Publicidad (Letreros, Carteles, posters, banners)

**Tabla 1.** Mezcla de mercadeo utilizada por comerciantes en espacios públicos no destinados al comercio

Se destaca que respecto a la variable producto, los comerciantes distribuidos por tipo de puesto toman decisiones acerca de la mezcla de productos principalmente en función a la dimensión de su punto de venta, por lo que se percibe que a medida que el puesto adquiere más espacio el surtido de productos se amplía.

Respecto a la variable precio, se evidencia que es un factor importante de decisión que lleva al consumidor a realizar comparaciones entre la oferta existente para adquirir aquella que se ajusta a sus ingresos y percepciones de calidad. Se identifica, que existe dos grupos de comerciantes aquellos que físicamente incluyen el producto en su oferta a través de letreros elaborados por ellos mismos o letreros que son facilitados por la marca que comercializan y otro que definitivamente descarta la identificación de precios en su punto de venta a objeto de lograr interacción directa con el cliente a través de la consulta de los mismos.

Se constató en los resultados, que la variable plaza, es decir, el punto de venta recibe un elevado nivel de importancia

para el comerciante porque es el espacio físico donde incorpora el producto para su exhibición aplicando una serie de procedimientos de merchandising para lograr mayor visibilidad es acompañado del benchmarking al aplicar técnicas que resultan efectivas a sus competidores, tácticas que se analizan más adelante.

Esta variable de la mezcla de mercadeo deja en evidencia la proliferación de uso de espacio público para lograr más espacio físico de exposición de productos.

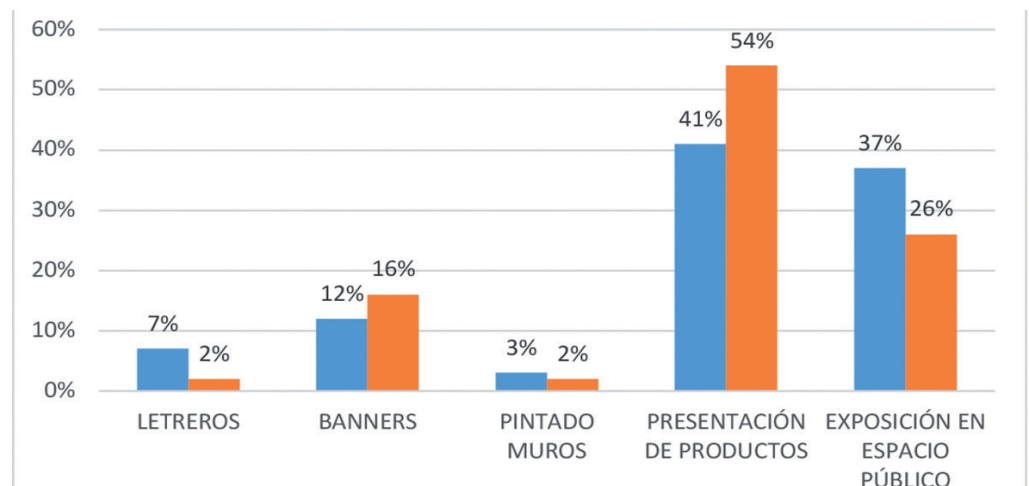
Por último, respecto a la variable promoción, se identifica que la venta personal es el procedimiento de comunicación más utilizado entre los comerciantes al convertirse ellos mismos en el principal medio de comunicación de la oferta que presentan a sus clientes, que de acuerdo al rubro y producto que comercializan existen grupos que al gestionar marcas reconocidas en el mercado reciben de estas material publicitario para estimular la compra, y por otro están los comerciantes que simplemente realizan su material de comunicación en diseños de letreros a mano realizados por ellos mismos.

● **Merchandising**

El Merchandising es una acción que surge desde el inicio del comercio y se convierte en una herramienta importante para esta actividad porque le permite incrementar la rentabilidad del punto de venta mediante la presentación apropiada de las mercancías, tanto en condiciones físicas como psicológicas para el cliente final.

En el estudio se determinó que el punto de venta y la presentación de los productos son un elemento importante en las estrategias de comercialización, por lo que su exposición cobra una relevancia sustancial para los comerciantes y se convierte en el procedimiento natural para incrementar la rentabilidad de su punto de venta por lo que no dudan en expandir su presentación hacia el espacio público no destinado para el comercio a fin de tener un área más amplia de exposición de sus productos.

Se evidencio, como se puede observar en la figura 7, que las acciones utilizadas para mejorar la visibilidad del puesto en acera o calzada por orden de importancia son: la presentación de productos, es decir, la exhibición organizada de la oferta se convierte en el factor trascendental para la comercialización porque el contacto visual permite al consumidor identificar con claridad los artículos de los puesto y si realmente llama su atención realizar la compra; por consiguiente el comerciante utiliza el espacio público para exponer sus productos, la acera por un lado al lograr mayor cercanía con el peatón y por otro la calzada espacio destinado a la circulación de vehículos es a su vez utilizada como espacio de comercialización porque estratégicamente el puesto ubicado en este espacio tiene mayor nivel de contacto con el consumidor; y con menor relevancia las acciones para visibilizar el puesto son elementos de comunicación como banners, letreros o el pintado de sus muros.



**Figura 7:** Acciones que mejoran la visibilidad del puesto

Por otro lado, se analizó las técnicas de atracción al cliente utilizadas en el punto de venta a través de distribución de los productos. Al respecto se identifica que el procedimiento más usual es el de agrupar los productos de acuerdo al

rubro al que pertenecen, es decir, que los mismos se acomodan de tal manera que se puedan identificar secciones claras de la oferta de acuerdo a familias de producto relacionadas.

En segundo lugar y para apoyar el primer procedimiento son esenciales los exhibidores que son incorporados en el punto de venta de forma vertical y horizontal para lograr mayor proyección de los productos y muchas veces se desplazan hacia la acera y calzada.

En tercer lugar, se encuentran las pilas de productos, que corresponde a la

ubicación de los productos organizados uno sobre otro que permiten una vista homogénea a diferentes niveles.

En cuarto lugar, un elemento a destacar es el recurso humano utilizado como impulsores del producto, quienes se asientan en el punto de venta ofreciendo al consumidor productos que ofrece el comerciante.

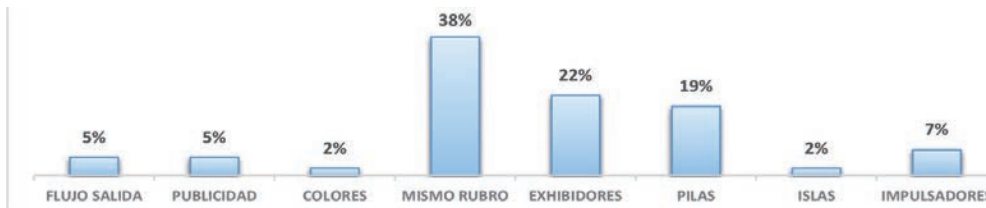


Figura 8: Acciones para ubicar sus productos

Uno de los procedimientos más utilizados entre los comerciantes consiste en ubicar los productos de acuerdo al rubro para permitir al consumidor que en el proceso de compra tenga un panorama ordenado de las diferentes alternativas de selección.

Se identifica que los comerciantes para lograr que su oferta tenga mayor impacto respecto al formato de presentación, en primer lugar utilizan la técnica de organizar sus productos por rubros de tal manera que facilita al usuario la identificación clara de los mismos. Se observa, además, que muchas marcas a fin de lograr mayor nivel de ventas entre sus intermediarios, facilitan exhibidores que generan presencia de marca y un formato organizado frente a otras marcas competidoras que el minorista también comercializa.

Un punto adicional es que las marcas dotan de elementos publicitarios a sus intermediarios para lograr presencia de marca en los puntos de abasto, por observación en las imágenes registradas se evidencia que dotan de material publicitario para toldos, paredes y otros en función de sus propias campañas de comunicación.



Figura 9. Merchandising por rubros, exhibidores, pilas, impulsores

Además, durante los fines de semana donde se registra un flujo superior de consumidores estas marcas gestionan la incorporación de impulsores para persuadir a la adquisición de productos generalmente con una promoción que llame su atención, interés, deseo y compra.

Por otro lado, los comerciantes de productos de productores locales o estos últimos utilizan la técnica de ubicar sus productos en pilas o en bolsas que hacen las veces de exhibidores, que permite a simple vista ver desplegada la oferta.

Se identifica que mediante esta técnica el proceso de almacenaje es mucho más sencillo ya que lo único que tendrá que hacer el comerciante es cerrar cada una de las bolsas de forma independiente y cubrirlas de forma conjunta hasta la siguiente jornada para ser desplegado el punto de venta en similares condiciones o con modificaciones para sustituir el producto agotado por otro.



**Figura 10.** Merchandising modalidades adicionales.

### a) Modalidades de afianzamiento

Entre las modalidades de afianzamiento que los comerciantes usan a objeto de lograr mayor visibilidad y mayor espacio para sus tácticas de merchandising, se identifican el uso de artefactos adicionales como:

**Tarimas**, por lo general plataformas de madera ubicadas en la calzada, que cumplen el objetivo de generar altura respecto al suelo para lograr mayor visibilidad de sus productos y contacto

con el consumidor. Las mimas están afianzadas y permanecen a lo largo del día en espacio público, la estrategia realizada de almacenamiento por el comerciante consiste en cubrir todos sus productos con plásticos y asegurar de forma hermética su oferta a fin de protegerlos al quedarse en vía pública durante la noche.

**Carritos**, si bien esta modalidad de afianzamiento es temporal se convierte en esencial para el comerciante ya que con su instrumento de trabajo móvil se adjudica un espacio público para la venta.

**Casetas**, son construcciones pequeñas de material liviano que ocupan el espacio público de la calzada y que han logrado alto nivel de afianzamiento cortando el tránsito de vehículos. Los productos son expuestos por el día y a la hora del cierre en su integridad son introducidos dentro de la caseta.

**Estructuras añadidas**, se refiere a toldos que dan sombra al punto de venta pero que para su construcción se utiliza de forma definitiva la acera o la calzada, es decir, estructuras metálicas que son soporte para los toldos.

### • Benchmarking

La estrategia de benchmarking entendida como un proceso continuo y sistemático que permite identificar las mejores prácticas de los competidores respecto a productos, servicios, procesos u operaciones y compararlas a objeto de mejorar las propias, en el contexto de la investigación, es aplicada por los comerciantes asentados en los mercados estudiados de forma empírica. En este sentido, la estrategia de comercialización aplicada se denomina Benchmarking comparativo, es decir, que los comerciantes se comparan con su competencia respecto a las técnicas e instrumentos de venta, logrado aprender, igualar o incluso superar a su competidor.

Un ejemplo de lo mencionado anteriormente, se observa en la Figura 13, donde se advierte que el bloque de comerciantes replica casi exactamente igual las técnicas de merchandising de sus competidores que resultan efectivas para lograr un punto de venta más atractivo, organizado y con mayor nivel de exposición.

Los comerciantes en su afán de concretar prácticas efectivas de exhibición del surtido de sus productos, similares a las utilizadas por sus competidores, también recurren a expandirse hacia espacio público al evidenciarse que en su área de comercialización es una práctica común.



Figura 11. Benchmarking comparativo

## **Análisis Crítico**

### **I. Mezcla de Mercadotécnica**

#### **a) Producto**

Se identifica con claridad de acuerdo a los resultados obtenidos, que los comerciantes asentados en las inmediaciones del Mercado Central y Campesino, apuestan principalmente por la oferta de alimentos, ropa y accesorios, artículos que son de primera necesidad y se consideran de alta rotación.

Los productos ofertados varían principalmente respecto al tamaño del punto de venta, o denominado en la investigación “puesto”, término utilizado de forma popular entre comerciantes y consumidores.

Los productos ofertados guardan correspondencia de acuerdo a la necesidad que satisfacen, como ejemplo se observa en la siguiente fotografía que el local ofrece una amplia gama de productos de limpieza que son expuestos agrupados por necesidad particular.

En este sentido, la variable producto en su análisis conlleva la interpretación de diferentes aspectos importantes como la imagen, la marca, el packaging y sus atributos, mismos que serán abordados en conjunto como factores clave para llamar la atención del consumidor para la toma de decisiones y que se aborda en el apartado de merchandising, es decir, la ubicación estratégica de los productos en el puesto para hacerlos mucho más atractivos.



Figura 12. Mezcla de productos

#### **b) Plaza**

Tomando en cuenta que la variable

plaza o distribución identifica las estrategias desarrolladas a objeto de hacer que los productos sean accesibles al consumidor, tomando en cuenta decisiones respecto a la ubicación, surtidos, inventarios, transporte y cobertura, desde la perspectiva de la investigación esta variable se clasifica en cinco categorías: ambulante, móvil, fijo, consolidado y local.

Las características de cada uno de estos tipos de puestos son descritos a continuación:

**Ambulante**, la característica de este tipo de puesto radica en su capacidad de desplazamiento a lugares que el comerciante considera estratégicos por el nivel de concurrencia de clientes potenciales, suelen circular por estos espacios exponiendo sus productos con la ayuda de algún tipo de artefacto o simplemente cargado en su cuerpo.

Sin embargo, para lograr mayor impacto en su proceso de venta el comerciante se ubica en espacio público en puntos estratégicos a objeto de tener mayor nivel de contacto con sus clientes o procede a desplazarse cubriendo una zona en particular.



Figura 13. Puesto ambulante

## Móvil

El comerciante catalogado dentro de esta categoría es aquel que mueve su mercancía empleando artefactos móviles como carritos y carretillas, que se desplazan por aceras y calzadas y por las características de sus artefactos ocupan mayor espacio.

Este mecanismo más allá de cumplir el rol de trasladar los productos, gracias a sus dimensiones permite mayor nivel de exposición de productos.



Figura 14. Puesto móvil

**Fijo**, este tipo de puesto no se mueve porque emplea artefactos fijos como tarimas de madera que se incorporan a la calzada o artefactos de metal livianos, en ambos casos permanecen en el lugar seleccionado a objeto de comercializar sus productos y por la noche como almacén debidamente protegido con diferentes elementos adicionales o diseñados para tal cometido a objeto de evitar el hurto.



Figura 15. Puesto fijo

### Consolidado

El puesto esta adosado al suelo pero principalmente se identifica que ha ganado soberanía sobre el espacio público dejando espacio únicamente para el desplazamiento a pie de sus clientes potenciales.

Se observa que este tipo de puesto es implementado como práctica generalizada por un conjunto de comerciantes que se establecen en una zona particular creando una pseudo galería para la venta de sus productos.



Figura 16. Puesto fijo

### Local

Los locales son considerados puestos o tiendas alquiladas o de propiedad privada instaladas dentro de una infraestructura diseñada o adaptada para la comercialización de productos.

Sin embargo, si bien los puestos tienen espacio en su interior para la exposición de sus productos, recurren al espacio público de aceras e incluso calzadas para ampliar su área de exposición.



Figura 17. Puesto-Local

### c) Promoción

Se determinó de acuerdo a los resultados obtenidos que el principal instrumento de comunicación en el punto de venta son los letreros mismos que son elaborados directamente por el comerciante para anunciar la existencia de un producto en particular o anunciar algún tipo de promoción.

Por otro lado, están los letreros facilitados por las marcas que los comerciantes comercializan que tienen características profesionales en cuanto a su diseño y de colores llamativos que son incorporados en el punto de venta a



objeto de lograr visibilidad de la marca y los productos ofertados. Además, se suele repartir afiches que son ubicados por los encargados de cada empresa para garantizar mayor proyección hacia los consumidores potenciales.



Figura 18. Material publicitario

### a) Precio

Respecto a la variable precio se identifica que es una variable estratégica utilizada como elemento persuasivo dependiendo de las características de los productos comercializados.

Por un lado están los puestos, que exponen el precio en su oferta pero principalmente de productos industrializados y por sugerencia del proveedor que facilita los instrumentos requeridos para exhibirlos.

Por otro lado, se encuentran los puestos que presentan el precio de sus productos en letreros simples elaborados por ellos mismos, a su vez como factor de persuasión e información al cliente.

Finalmente, están los puestos en que la variable precio se convierte en un factor

de interacción al no evidenciarse de forma visible su exposición, generando que el consumidor y el comerciante entablen un proceso de comunicación y negociación.



Figura 19. Exposición variable precio

## II. Merchandising

Las metodologías utilizadas para lograr que el punto de venta sea más atractivo y así estimular la compra en los centros de abasto estudiados son los siguientes:

- **Uso de artefactos adicionales para la exposición de productos.-** se identifica que un factor esencial para la comercialización exitosa de productos es la ampliación del área de exposición de productos, por lo que los diferentes tipos de puestos expanden su espacio para presentar productos a paredes, postes, ventanas y otros.
- **Packaging,** este término técnico de marketing hace referencia al empaque, envase o embalaje de algo.

En el caso del sector de productos

agrícolas se observó que la técnica utilizada consiste en buscar tonos de bolsa plástica similares al producto comercializado para intensificar el color de los vegetales.



**Figura 20.** Artefactos de exposición de productos

Estrategias que son implementadas para lograr una mejor asociación con el tipo de producto logrando captar la atención.



**Figura 21.** Packaging

- **Montones**, de forma empírica se describen como el conglomerado de productos ubicados estratégicamente de forma vertical u horizontal que se convierte en unidad de venta

al por menor y como referencia de la calidad de los productos para la compra al por mayor.



**Figura 22.** Puesto fijo

### Modalidades de afianzamiento

Se identifica que los diferentes tipos de puestos estudiados en la investigación adquieren una serie de modalidades de afianzamiento a objeto de lograr un nivel de reconocimiento de propiedad de su espacio.

Al respecto, se identifican las siguientes modalidades:

#### 1. Local con extensión de artefacto

Se evidencia en la imagen presentada que varios locales siguen el procedimiento de expandir su área de comercialización a las aceras, mediante la incorporación de artefactos adicionales que permiten mejorar el nivel de exposición de sus productos optimizando el espacio de exposición, artefactos que son móviles, es decir, que son ubicados durante el día para la venta y posteriormente retirados o cubiertos durante la noche.

Por otro lado, se evidencia que estos locales para proteger sus productos de las inclemencias del tiempo como la lluvia y el sol, instalan de forma definitiva estructuras adicionales que absorben el espacio de la acera y de la calzada.



**Figura 23.** Extensión de artefacto

## 2. Consolidado

El afianzamiento logrado por este tipo de puestos es elevado debido a que están instalados sobre la calzada impidiendo de forma definitiva el tráfico de vehículos. El grado de afianzamiento se denota, además, por las estructuras acondicionadas en dichos espacios que corresponden a casetas diseñadas exclusivamente para la comercialización de sus productos.



**Figura 24.** Extensión consolidada en calzada

## III. Benchmarking

De acuerdo a la técnica de la observación se identificó con claridad

que los comerciantes replican las técnicas de exposición de productos de sus competidores generando zonas completas con la misma estructura, que permiten a su vez al consumidor ubicarse claramente en el tipo de producto que se comercializa.

Este fenómeno también se aplica cuando se hace referencia al uso de espacio público, ya que si uno de los comerciantes amplía su área de exposición hacia aceras o calzadas, similar movimiento será ejecutado por los otros comerciantes a su alrededor.

## CONCLUSIONES

Se identifica con claridad de acuerdo a los resultados obtenidos, que los comerciantes asentados en las inmediaciones del Mercado Central y Campesino, apuestan principalmente por la oferta de alimentos, ropa y accesorios, artículos que son de primera necesidad y se consideran de alta rotación, mismos que varían principalmente respecto al tamaño del punto de venta, o “puesto”.

Respecto a la variable plaza o distribución se identifican cinco categorías: ambulante, móvil, fijo, consolidado y local, que aplican prácticas para lograr que el punto de venta sea más atractivo y así estimular la compra en los centros de abasto estudiados como el uso de artefactos adicionales para la exposición de productos para lo cual el área de exposición se amplía a paredes, postes, ventanas y otros, ocupando espacio público. Por otro lado, una práctica adicional utilizada en el punto de venta es la de apostar por la técnica de embalaje de sus productos mediante el uso de bolsas plásticas con colores asociados al producto que comercializan.

En cuanto a los instrumentos de comunicación más utilizados se identifica en primer lugar a los letreros elaborados directamente por el comerciante para

anunciar la existencia de un producto en particular o anunciar algún tipo de promoción o el precio de sus productos. Por otro lado, están los letreros facilitados por las marcas que los comerciantes comercializan que tienen características profesionales en cuanto a su diseño y de colores llamativos que son incorporados en el punto de venta a objeto de lograr visibilidad de la marca y los productos ofertados. Además, se suele repartir afiches que son ubicados por los encargados de cada empresa para garantizar mayor proyección hacia los consumidores potenciales.

En este sentido, las estrategias de marketing implementadas por los comerciantes en los centros de abasto estudiados presentan prácticas, costumbres y estrategias de comercialización forjadas en base a la intuición y la curva de experiencia adquirida a lo largo de la gestión de su negocio, mismas que son empíricas y basadas principalmente en la premisa de lograr mayor visibilidad de su oferta por lo que no dudan en ampliar su

área de exposición hacia los espacios públicos incluso consolidándose en ellos y restando un área perteneciente al colectivo de la sociedad respecto a calzadas y aceras.

## BIBLIOGRAFÍA

**Emilio, D.** & Giglia, A. (2018). *Metrópoli, espacio público y consumo*. México. Estudios demográficos y urbanos, 33 (97), 263-266.

**García, S** (2015). *Espacio público y comercio en la ciudad contemporánea*. Bogotá. 26-39.

**Jaramillo, N.** (2007). *Comercio y espacio público: Una organización de ambulantes en la Alameda Central*. México. Revista Alteridades, 17 (34), 137-153.

**Kotler, P.**, Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México DF, México: Pearson Education.

**Palomares, R.** (2000). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. Valencia, España: Sealco Consultores.

**Saldarriaga, J.**, Vélez, C. & Betancur, G. (2015). *Estrategias de mercadeo de los vendedores ambulantes*. Medellín. Revista Semestre Económico, 19 (39), 155-172.

# “Análisis del nivel de satisfacción de los usuarios del transporte público (taxis) en la ciudad de Sucre”

ANALYSIS OF THE LEVEL OF SATISFACTION OF USERS OF PUBLIC (TAXIS) TRANSPORT IN THE CITY OF SUCRE

Antonio Oblitas Vedia  
DOCENTE UMRPSFXCH, Sucre - Bolivia  
*antoniooblit@gmail.com*

Caleb Bayo Ajchura, Wendy Fabiola Valdez Chavarría, Julio Cesar Bobarín Caro  
MIEMBROS GABINETE DE MARKETING Y PUBLICIDAD, UMRPSFXCH, Sucre - Bolivia

RECIBIDO, 25 MARZO 2019  
ACEPTADO, 20 MAYO 2019

## RESUMEN

Al ser el transporte (de forma particular el público) uno de los ejes más dinámicos de nuestra ciudad y satisface la necesidad de las personas de trasladarse de un lugar a otro, se ha considerado determinar la calidad y los grados de satisfacción de los usuarios, en la prestación de los servicios de taxis en la ciudad de Sucre.

El procedimiento seguido para determinar la calidad y el grado de satisfacción por el servicio de taxis fue el modelo Servqual, que establece cinco dimensiones; Tangibilidad, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía.

El Índice de Calidad Percibida obtenido, para cada una de las dimensiones y para el nivel global del servicio, establece resultados negativos. Por tanto, la calidad en la prestación del servicio de taxis en la ciudad de Sucre, presenta deficiencias significativas, estableciendo brechas entre lo que esperan recibir y lo que realmente reciben los clientes del servicio. Los conductores no llegan a cumplir las expectativas de los clientes y no prestan el servicio en las condiciones establecidas como se debería brindar el servicio.

**Palabras claves:** Servicio, Calidad, satisfacción, usuarios.

## ABSTRACT

As transportation (particularly the public) is one of the most dynamic axes of our city and satisfies the need of people to move from one place to another, it has been considered to determine the quality and degrees of user satisfaction, in the provision of taxi services in the city of Sucre.

The procedure followed to determine the quality and degree of satisfaction with the taxi service was the Servqual model, which establishes five dimensions; Tangibility, Reliability, Responsiveness, Security and Empathy.

The Perceived Quality Index obtained, for each of the dimensions and for the global level of the service, establishes negative results. Therefore, the quality in the provision of the taxi service in the city of Sucre, presents significant deficiencies, establishing gaps between what they expect to receive and what customers actually receive from the service. Drivers fail to meet customer expectations and do not provide the service in the conditions established as the service should be provided.

**Keywords:** Service, Quality, satisfaction, users.

## INTRODUCCIÓN

La Oficina de Defensa del Usuario y Consumidor de la Alcaldía de Sucre,

con el propósito de cualificar su gestión y de acuerdo a sus funciones, ha considerado; por una parte, atendiendo quejas y reclamos de la ciudadanía y por otra, comprometida en contribuir en el mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios, ha establecido la necesidad de realizar un estudio que determine la calidad y los grados de satisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios de taxis en la ciudad de Sucre. Por esta razón, ha establecido un acuerdo con la Carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UMRPSFXCH.

El sector de servicios de transporte público (conformado por microbuses y taxis, el primero regido por horarios y rutas definidas y el de taxis que no tienen horarios ni rutas definidas), en la ciudad de Sucre (como en otras), es una fuente importante en la generación de empleos e ingresos, razón por lo cual determinados sectores de la población asumen la decisión de incursionar en esta actividad económica, en algunos casos se constituye en una actividad que posibilita generar ingresos adicionales y en otros se constituye en la actividad económica principal y única. El uso del transporte público está en función de las necesidades del usuario, como factores de decisión en el "uso" están la "disponibilidad" de tiempo, el servicio de ruta, la capacidad adquisitiva, entre otros.

El transporte, de forma particular el público, en una ciudad es uno de los ejes dinámicos que la mantienen en constante movimiento, ya que satisface la necesidad de las personas de trasladarse de un lugar a otro no importando el motivo, pero ¿Basta con tan solo suministrar el servicio y tener microbuses y taxis? ¿Cómo se presta este servicio? ¿Cómo lo perciben los usuarios? ¿Les gusta o no? ¿Qué es lo que les causa molestia del mismo? ¿Están satisfechos con él? Es precisamente este conjunto de preguntas que intentan reflejar parte

de los vacíos de información que existe sobre la calidad en la prestación de los servicios de taxis en nuestra ciudad.

Hoy en día se puede observar las deficiencias del transporte público en la ciudad, comúnmente atribuidas al servicio de microbuses y taxis, expresadas en críticas por el servicio que prestan (en esto coinciden vecinos, autoridades y expertos en urbanismo) que se traducen en constantes quejas sobre la calidad del servicio de transporte público. Aspectos como la especulación en las tarifas (taxis) y la falta de control sobre estas, normas y reglamentos que no se cumplen, la informalidad en la prestación del servicio de taxis (no registrados legalmente), motorizados que se encuentran en mal estado (tanto interior como exteriormente), contaminación acústica y ambiental, entre muchos otros, son factores que influyen en la calidad del servicio.

En la ciudad de Sucre existen diferentes unidades económicas (asociadas, empresas e individuales o particulares) dedicadas a la prestación de servicios de transporte de pasajeros. Ahora bien, siendo el cliente la prioridad en la prestación del servicio de transporte, es muy importante conocer sus expectativas, así como el determinar su percepción sobre la calidad del servicio. Por tanto, considerando que el servicio de taxis es un servicio público, su prestación con eficiencia y eficacia incide positivamente en la calidad de vida de los ciudadanos; En esta perspectiva, los objetivos establecidos para la presente investigación fueron los siguientes:

**Objetivo general:** Determinar el nivel de calidad y satisfacción de los servicios de transporte público taxis en la ciudad de Sucre.

**Objetivos específicos:** Determinar las características del transporte (taxis) de la ciudad de Sucre.

**Fuente:** Elaboración propia.

Analizar leyes que regulan el servicio de transporte (taxis) en la ciudad de Sucre.

Para la determinación de la muestra se ha tomado en cuenta los siguientes parámetros:

Evaluar el servicio de transporte de taxis que ofrecen a los usuarios de Sucre.

Datos de la determinación del tamaño de la muestra

Parámetros	Usuarios/clientes del servicio de taxis	Población taxis
Unidad de la muestra:	Personas que utilizan el servicio.	Transporte público de Taxi de la ciudad de Sucre.
Elemento:	Personas de los 5 distritos urbanos del municipio de Sucre.	Personas que prestan el servicio público en la ciudad de Sucre.
Extensión	El área urbana de la ciudad de Sucre.	Distritos 1 al 5 de la ciudad de Sucre.
Tiempo	Recojo de información en la gestión 2018.	Recojo de información en la gestión 2018.
Parámetro pertinente:	Población que utiliza el servicio de Taxis.	Personas que prestan el servicio de taxis.
Población:	153.432 usuarios, entre 18 y 74 años de los 5 distritos urbanos (gestión 2017).	2.495 conductores de automóviles que prestan el servicio de taxis (gestión 2017).
Fórmula aplicada:	$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$	Dónde: N = tamaño de la población; E = error; n = tamaño de muestra; Z = nivel de confianza P = probabilidad éxito; Q = probabilidad fracaso
Tamaño de muestra:	336 usuarios que fueron encuestados.	333 conductores de radio móviles, sindicatos de taxis y taxistas particulares encuestados.
Técnica de muestreo	Aleatorio simple	Aleatorio simple

**Fuente:** Elaboración propia.

Así también, se procedió a evaluar la calidad del cuestionario, determinando su fiabilidad y su consistencia interna, a través del cálculo (en el SPSS) del coeficiente Alfa de Cronbach, cuyo resultado es de 0,846 siendo deseable que el valor de este, sea superior a 0,7 por la cual los ítems considerados en el cuestionario y los resultados obtenidos son consistentes y fiables.

estadístico, bibliográfico, así como el método Servqual y en cuanto a las técnicas de investigación fueron la encuesta, entrevistas y la observación. En el marco del método SERVQUAL aplicado, para medir la calidad del servicio de taxis, se consideraron las 5 dimensiones de la calidad del servicio, para los cuáles se identificaron y adaptaron 33 ítems, que se agruparon en las dimensiones respectivas, de acuerdo al siguiente detalle:

### METODOLOGÍA

La investigación fue de carácter exploratorio y descriptivo. Para este efecto se aplicaron los métodos

Dimensiones del modelo SERVQUAL e ítems para medir la calidad de los servicios de taxi

Dimensión	Descripción	N° de Preguntas	Preguntas
Elementos Tangibles	Apariencia física (interna y externa) de los automotores, accesorios, equipos o componentes, presencia física de los conductores.	9	1 a la 9
Fiabilidad	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza.	8	10 a la 17
Capacidad de Respuesta	Buena disposición para proporcionar un servicio expedito.	6	18 a la 23
Seguridad	Conocimiento y cortesía de los conductores, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza.	5	24 a la 28

Empatía	Cuidado y atención que los conductores proporcionan a sus clientes.	5	29 a la 33
<b>Total Ítems</b>		<b>33</b>	<b>33</b>

Los 33 ítems fueron plasmados en un cuestionario (instrumento de medición), en el que se distinguen dos partes:

- Una 1ra, dedicada a las expectativas, donde se preguntan 33 afirmaciones que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes o usuarios sobre el servicio de taxis.
- La 2da, dedicada a las percepciones, sobre las 33 afirmaciones anteriores donde la única diferencia es que hacen referencia a una valoración por el servicio específico que reciben por el uso del servicio de taxis.

En ambas partes del cuestionario se aplicaron la alternativa de respuesta tipo Likert de 1 a 7 puntos, cuyos significados fueron los siguientes:

- En cuanto a las percepciones, 1 indica que se está totalmente insatisfecho y 7 totalmente satisfecho.
- En las expectativas, 1 indica nada importante y 7 totalmente importante.

Por lo que, las expectativas y percepciones se valoraron por el nivel de importancia que le otorgan los encuestados a cada uno de los 33 ítems. Luego de la aplicación de los cuestionarios y una vez obtenidos los resultados de las puntuaciones se procedió a vaciar (en el programa SPSS), sistematizar y analizar (cuantitativamente) la información, obteniendo los promedios y la moda de cada uno de los ítems y por consiguiente de las cinco dimensiones de la calidad del servicio, así como el promedio general de todas las dimensiones.

Posteriormente, se realizó otro análisis cuantitativo que consistió en determinar

las brechas, resultado de las diferencias de los promedios entre las Percepciones y Expectativas de los clientes o usuarios sobre el servicio de taxis brindado por cada una de las dimensiones, a partir de los ítems que lo integran, procediéndose a realizar el cálculo del Índice de Calidad en el Servicio de Servqual (ICS), a partir de la diferencia de los promedios de cada dimensión, para lo cual se aplicó la siguiente formula:

$$ICS = \frac{\text{Percepciones} - \text{Expectativas}}{\text{Expectativas}}$$

Esta relación representa a la diferencia que existe entre lo que el cliente espera obtener del servicio de taxi y lo que ha recibido de él.

Por último se calculó el Índice Global de la Calidad en el Servicio de taxis, con la misma fórmula o la sumatoria de los resultados de los ICS de cada dimensión, la misma es la siguiente:

$$ICS \text{ global} = \sum i \text{ ICS}$$

La interpretación de este índice se hace con base en que si es un número negativo indica que las expectativas son mayores que las percepciones, si el número es positivo, indica que las percepciones de los clientes están por arriba de las expectativas, lo que significa que el servicio de taxis, en la ciudad de Sucre, si está cumpliendo con sus expectativas. De manera gráfica, se puede apreciar a continuación:

**Índice de calidad percibida en el servicio de taxi y puntuaciones utilizadas**

**Fuente:** Adaptado de Schiffman y Lazar, 2001.

**Fuente:** A partir de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985b).





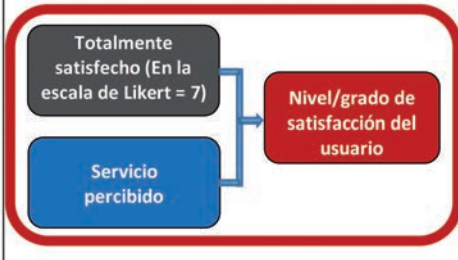
Por tanto, las brechas o diferencias entre las percepciones y las expectativas produce tres situaciones: que las percepciones sobrepasen las expectativas, lo que significa altos niveles de calidad; que las percepciones sean inferiores que las expectativas, lo que significa bajo nivel de calidad; y que las percepciones igualen a las expectativas, lo que denota niveles modestos de calidad. No obstante para la presente publicación, se ha realizado determinadas conversiones que posibilitan presentar los resultados en porcentajes.

del servicio de taxis, con relación al servicio recibido y considerando que la calidad del servicio y el de satisfacción del cliente son constructos diferentes (aunque estén muy relacionados), se presentan indicadores sobre el grado de satisfacción a partir de las percepciones de los usuarios con relación al nivel máximo, estimando que el cliente espera recibir un 7 (puntuación máxima significando totalmente satisfecho) que se establece en las respuestas del cuestionario correspondiente a las percepciones. Sobre esta base, se establecen los siguientes rangos de satisfacción:

Por otra parte, a partir del análisis de las percepciones de los clientes o usuarios

**Índice de satisfacción del usuario y Escala Likert para medir la satisfacción del usuario**

Fuente: Adaptado de Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006).



Escala de Likert	Significado	Rango de % de satisfacción del cliente
1	Totalmente insatisfecho	0-15
2	Moderadamente insatisfecho	15-30
3	Ligeramente insatisfecho	30-45
4	Ni insatisfecho ni satisfecho	45-55
5	Ligeramente satisfecho	55-70
6	Moderadamente satisfecho	70-85
7	Totalmente satisfecho	85-100

Bajo este marco metodológico, se presentan y analizan los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones y el análisis global del nivel de satisfacción y calidad del servicio de taxis en la ciudad de Sucre.

**RESULTADOS**

**Características de la oferta en la prestación del servicio de taxis**

**Horarios de trabajo:** Las preferencias y los horarios en los cuales prestan sus servicios de taxis, de acuerdo a los resultados obtenidos, el 35% de los taxistas trabaja todo el día, un 30% indica que trabaja por las mañanas, un 22% indica que trabaja solo en la tardes. Los horarios de trabajo que cumplen los

taxistas para prestar el servicio, depende de muchos factores, se presentan casos en que *“funcionarios públicos, que salen de su trabajo, se quitan la corbata y ponen su letrerito de taxi para ganar unos extras entre las seis y las ocho de la noche, donde se puede observar un alto número de taxistas activos en la semana, también se da el caso de que muchas personas tienen su autito y se ponen a trabajar en sus tiempos libres”*.

**La disponibilidad de accesorios en los vehículos:** Según los resultados obtenidos, sobre la disponibilidad de accesorios, los vehículos cuentan con los diferentes accesorios para brindar el servicio, algunos de estos son controlados por el organismo de

Tránsito en los procesos de inspección técnica que se realiza anualmente. En cuanto a radio, triángulo, extinguidor y llanta de auxilio poseen el 100% de los vehículos. Se evidencia que existe un 23% aproximadamente de los vehículos, que no cuentan con basureros incidiendo en las condiciones de la prestación del servicio.

**La limpieza y el mantenimiento de los vehículos:** Otro de los elementos relacionados a la calidad en la prestación de los servicios de taxi, están la limpieza y el mantenimiento de los vehículos, los resultados obtenidos son: i) En cuanto a la limpieza de los vehículos, el 81% de los taxistas lo hacen de manera personal, es decir por ellos mismos en cambio un 19% indica que recurren a un servicio de lavado de vehículos; ii) Sobre el mantenimiento de sus vehículos, aproximadamente el 50% lo hacen cuando ellos ven por conveniente, indicando que es complicado registrarse bajo parámetros de kilometraje recorrido, ya que sus recorridos son normalmente cortos, paradas en cada momento, entre otros factores. En porcentajes del 27,6 lo hacen semanalmente sobre todo aquellos vehículos cuyo modelo son antiguos y tienen un nivel relevante de deterioro en sus vehículos.

**Pasajeros que contratan los servicios de taxi:** Desde la perspectiva de los taxistas, la cantidad de pasajeros que contratan sus servicios, por día y de manera aproximada se da en las siguientes proporciones y cantidades; el 31% de los taxistas manifiesta que adquieren sus servicios entre 21 a 30 pasajeros por día, el 30% indica que contratan sus servicios entre 11 a 20 pasajeros por día y un 23% revela que adquieren sus servicios menor a 10 pasajeros por día. No obstante, estas cantidades están directamente relacionadas con el tiempo y horarios que se dedican a la prestación del servicio de taxi. Esta información indica la cantidad de pasajeros que perciben servicios por

día, permite saber cuán importante es el servicio para la población de Sucre.

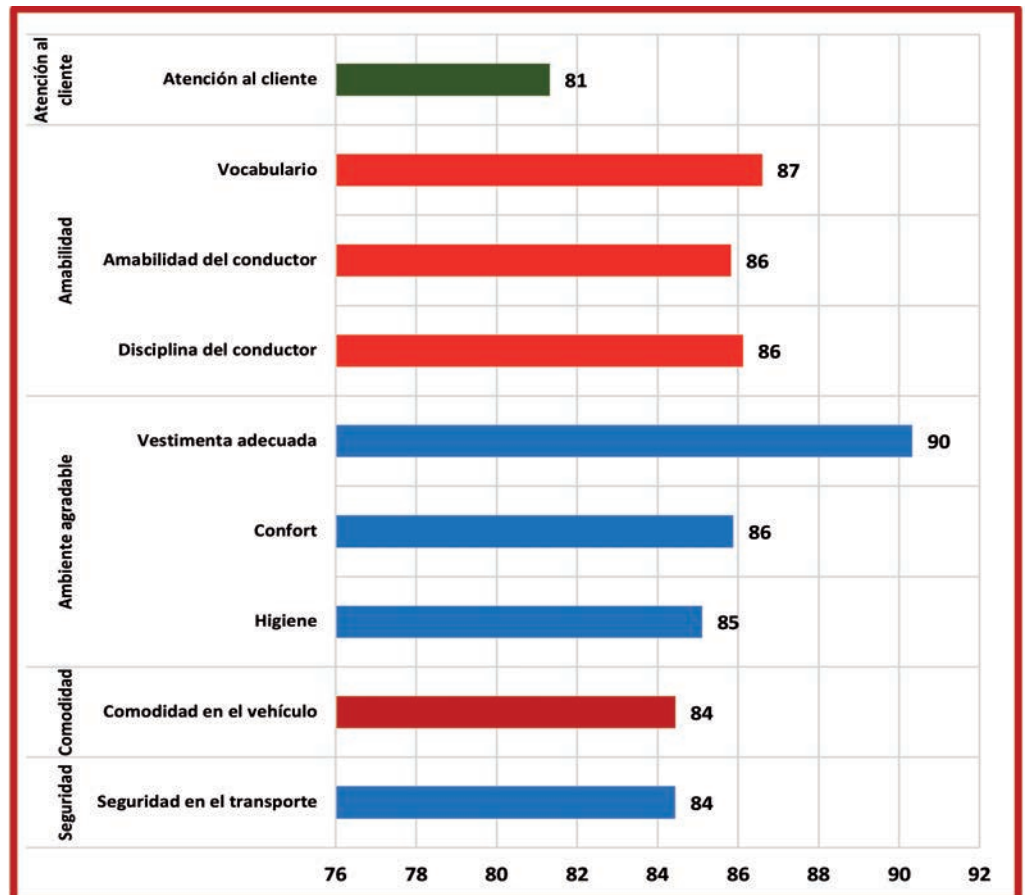
**Principales problemas en la prestación del servicio:** Se procedió a consultar a los conductores de los vehículos y se identificaron cuatro tipos de problemas que afectan e influyen en la prestación del servicio, estos son: i) Con el 52,5% esta como principal problema el excesivo tráfico de vehículos, generando congestión vehicular, sobretodo en algunas zonas de la ciudad. ii) Luego con el 27,8% está la señalización de las calles. iii) Después esta Tránsito con el 11,6% referido a problemas vinculados a educación vial, vigilancia policial y abusos de autoridad. iv) Y por último identifican a otros con el 8%, estas están referidas a que no hay una buena coordinación entre la alcaldía y tránsito para atender al sector, ausencia de un ente regulador y control en la prestación del servicio.

**El grado de importancia en los factores del servicio al cliente:** En la perspectiva del presente estudio, el servicio al cliente es el servicio o atención que los conductores o “taxistas” brindan a sus clientes o “pasajeros” al momento de atender sus consultas, solicitudes o reclamos, que son parte de la prestación del servicio de transporte y desplazamiento. Para entender mejor este concepto se han identificado los siguientes factores (algunos se desagregan) que intervienen en la prestación del servicio al cliente: Seguridad, Comodidad, Ambiente agradable (higiene, confort, vestimenta), Amabilidad (disciplina, amabilidad y vocabulario del conductor) y Atención al cliente. Por tanto, se presta un buen servicio al cliente cuando se ha trabajado en estos factores; por ejemplo, cuando trata a sus clientes con amabilidad, les ofrece un ambiente agradable y los hace sentir, cómodos y seguros. Los resultados obtenidos y que se presentan en cuanto al servicio al cliente, corresponden a la perspectiva de los

conductores de los vehículos del servicio de taxis, estos son los siguientes:

**Valoración sobre los factores que determinan el servicio al cliente**

Fuente: Elaboración propia en base las encuestas.



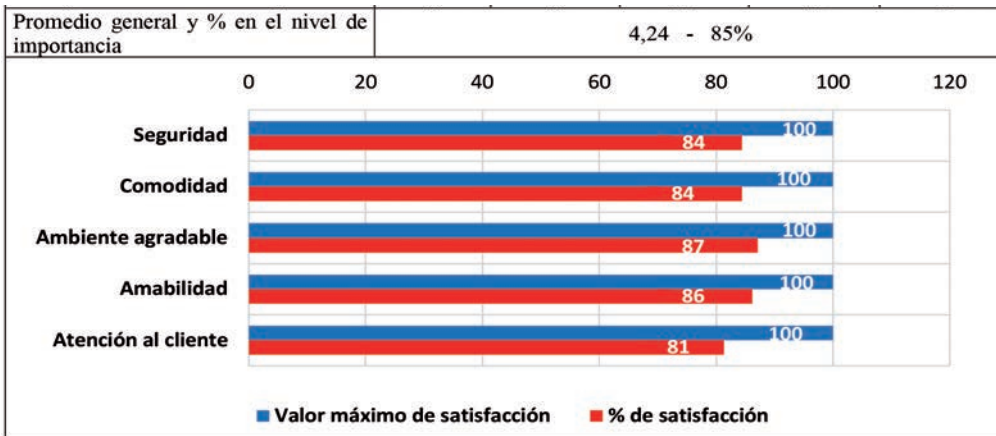
Los resultados obtenidos y presentados en el gráfico representan los valores promedio, de cada uno de los factores que determinan el servicio al cliente y estos, están en el rango de 4,07 a 4,52 considerando una escala Likert de 1 (menos importante) a 5 (más importante) representando el nivel de importancia que consideran que le otorgan los conductores de los vehículos a la

prestación del servicio al cliente. Por tanto, se tiene entre el 81 al 87% de los niveles de importancia que le asignan a los diferentes factores que constituyen el servicio al cliente.

Considerando los factores centrales de la prestación del servicio y agregando sus componentes, se tienen los siguientes resultados:

**Grados de importancia en la prestación del servicio al cliente**

	Seguridad	Comodidad	Ambiente agradable	Amabilidad	Atención al cliente
Valor máximo: Razón más importante	5	5	5	5	5
Percepción promedio de nivel de importancia asignada en el servicio	4,22	4,22	4,36	4,31	4,07
% asignado en el nivel de importancia	84	84	87	86	81



Fuente: Elaboración propia en base las encuestas.

En general el nivel de importancia asignada al servicio al cliente tiene un promedio de 4,24 sobre 5, lo que equivale al 85% del rango del porcentaje de importancia sobre la prestación del servicio, el factor más afectado es el de la atención al cliente que obtuvo 4,07 de promedio que equivale a un 81% del rango del % de importancia.

54% corresponde al segmento femenino y el 39% a los varones.

Considerando el número y el porcentaje de usuarios que utilizan el servicio de taxis, los resultados siguientes que se presentan consideran a esta población, descartando a las personas que no utilizan el servicio.

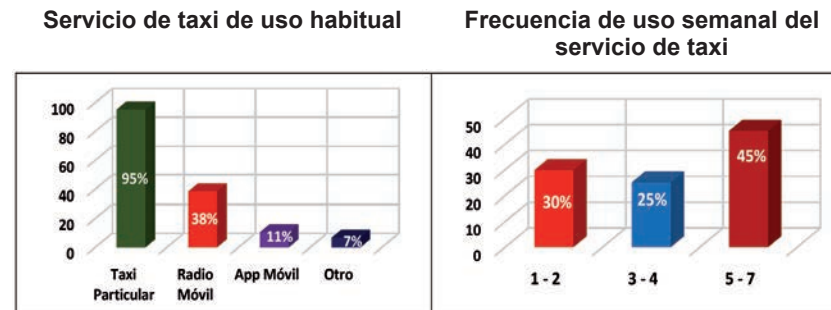
### Características generales de los usuarios y el uso del servicio de taxis

Servicio de taxi de uso habitual y frecuencia de uso semanal: En cuanto al uso habitual y la frecuencia de uso, se tiene la siguiente información:

#### Población por sexo, distrito y edad:

El 56% de las personas encuestadas corresponde al género femenino y el 44% al género masculino. Respecto a la pertenencia de los distritos, en el distrito 2 está concentrada el 48% de las personas. En el resto de los distritos están entre el 10 y 17% de la población. Por otra parte, la población es en su mayoría joven, ya que 66% de los encuestados se encuentra en el rango de 18 a 40 años de edad; destaca el intervalo de 21 a 35 (47%), correspondiente, entre otros, al segmento de los estudiantes universitarios. Es importante aclarar que la proporción de este rango de edad está influido por ser Sucre una Ciudad Universitaria.

**Uso del servicio de taxi:** De la información obtenida de la muestra, se ha determinado que el 7% no utiliza el servicio público de taxis, en cambio el 93% si lo hace, de este porcentaje el



En cuanto al uso habitual del servicio de taxi, por la dinámica que tienen los usuarios de poder acceder a uno u otro tipo de servicio de taxi, se aplicó una pregunta de respuesta múltiple, en esta perspectiva, de manera porcentual se obtiene que el taxi particular tiene mayor participación con el 95%, seguida del radio móvil con el 38%, luego se tiene a la App móvil con un 11% y por último a otros (moto taxis, vecinos, amigos) con un 7%.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la frecuencia de uso semanal del servicio de taxi, se puede observar que el servicio de transporte público de taxi, en la ciudad de Sucre, es utilizado regularmente, ya que el 45% de las personas realizan entre cinco y siete viajes a la semana. En cambio el 30% realiza entre uno y dos viajes a la semana. Y por último, se tiene que el 25% de los usuarios encuestados realiza entre 3 y 4 viajes.

Razones centrales para el uso del servicio de taxi: Considerando que cada usuario tiene diferentes razones (entre una y otra contratación) para desplazarse y contratar el servicio de taxi, se utilizó la escala de Likert para calificar las respuestas, en escalas de 1 a 5 y categorías entre la opción más utilizada (5) a la menos utilizada (1), es decir, 5 para la opción más utilizada, 4 para la segunda, 3 a la tercera, 2 a la cuarta, y 1 a la última. Entre los motivos centrales para el desplazamiento y el uso del servicio de taxi, en primer lugar, está el transporte hacia el lugar de trabajo y/o estudio, obteniéndose un promedio de 3,8 en el marco de las categorías de 1 a 5 establecidas en las alternativas de respuestas, resultado que se aproxima a 4, no obstante, la respuesta que más se repite y obtiene es de 5 representando a la moda. Si representamos el valor de la media (3,8), respecto al valor más alto que refleja la opción más utilizada (5) obtenemos el 75% en el grado de importancia en el uso del servicio. La segunda razón por la que contratan el servicio de taxi, es el

transporte a eventos sociales y culturales obteniéndose una media de 3,7 y una moda de 4. La relación entre la media y el valor más alto (5) nos da un resultado del 74% de importancia. En tercer lugar, se encuentra a los desplazamientos hacia la terminal de buses y el aeropuerto cuya media es de 3,4 cuyo porcentaje es de 64% y una moda de 3. En las tres categorías menos utilizadas se deben a las razones cuando se presentan desperfectos en sus movilidad (media 2,2), tras algún accidente (media 1,8) y en otras ocasiones (media 1,0).

### La calidad y el grado de satisfacción percibido en el servicio de taxi

#### La dimensión Tangibilidad

La dimensión Tangibilidad comprendió nueve preguntas (relacionadas a todos aquellos elementos tangibles de la prestación del servicio), cuyas respuestas obtenidas determinan los valores de las expectativas y sus percepciones, a partir de las cuales se ha estimado la brecha o el nivel de calidad percibida. Así también, considerando los valores obtenidos en el cuestionario de percepción y relacionando con el valor más alto (7 totalmente satisfecho) se estima el grado de satisfacción, este es expresado en porcentaje. Ambos indicadores se establecen, tanto para cada uno de los ítems, como para la dimensión Tangibilidad en general. Resultados que se presentan a continuación:

#### Calidad percibida y grados de satisfacción del servicio de taxis, dimensión Tangibilidad

N°	Ítems de la dimensión Tangible	Totalmente Satisfecho (A)	Expectativa (B)	Percepción (C)	Promedio Brecha (C - B)	Grado de satisfacción (C/A%) (%)	Índice general de calidad percibida	Grado de satisfacción Gral. (%)
1	Los automotores tienen buena apariencia externa.	7	5,6	2,6	-3,0	37,8	-3,3	36,5
2	Los automotores son modernos.	7	5,6	2,5	-3,1	36,1		

3	El interior del motorizado está limpio.	7	6,0	2,5	-3,5	35,6	-3,3	36,5
4	Los componentes del vehículo (Ventanas, asientos, chapas, cerraduras, puertas) están en buen estado.	7	5,9	2,6	-3,3	36,7		
5	Los componentes del vehículo (Ventanas, asientos, chapas, cerraduras, puertas) funcionan.	7	5,8	2,5	-3,3	36,0		
6	Los "materiales" del servicio (colores del vehículo, carteles informativos, letreros distintivos) son atractivos.	7	5,9	2,6	-3,3	37,1		
7	Los conductores están debidamente identificados (Portan credencial o identificativo).	7	6,1	2,5	-3,6	35,3		
8	Los conductores están higiénicamente presentables para su labor.	7	6,0	2,6	-3,5	37,0		
9	Los conductores están "adecuadamente" vestidos para ejercer su trabajo.	7	6,0	2,6	-3,5	37,0		

Considerando los resultados correspondientes a las percepciones respecto al grado de satisfacción, en promedio el rango se encuentra entre el 35,3% al 37,8% y en promedio toda la dimensión Tangibilidad alcanza el 36,5% del nivel de satisfacción.

Los resultados obtenidos, en cuanto a las expectativas, para los nueve ítems de la dimensión Tangibilidad en la prestación del servicio de taxis, está (en promedio) entre 5,6 y 6,1 correspondiendo a la apariencia externa y lo moderno que son los vehículos (ambos con 5,6) y 6,1 a la identificación (distintivos) de los conductores. En cambio las percepciones están, en promedio, entre 2,5 y 2,6 no existiendo diferencias significativas entre uno y otro ítem.

Todos los resultados obtenidos, correspondientes a las puntuaciones del Servqual, son negativos (menores a cero), los mismos se encuentran alrededor de -3,3 valores que establecen la existencia de un déficit y falta de calidad (calidad deficiente) en la dimensión Tangibilidad en la prestación del servicio de taxis en la ciudad de Sucre.

### La dimensión Fiabilidad

La dimensión Fiabilidad en la prestación del servicio de taxis y dentro del modelo SERVQUAL es la más importante, ésta considera ocho atributos o ítems que comprenden las características relacionadas a los niveles de cumplimiento de las condiciones de la prestación del servicio de taxis. Es importante mencionar que su cumplimiento de los diferentes ítems pasa desapercibido, pero su incumplimiento genera gran insatisfacción, como es el caso de llegar a su destino oportunamente y en condiciones óptimas, que es la razón de ser del servicio.

Los resultados obtenidos, considerando las diferentes variables se presentan en el siguiente cuadro:

Fuente: Elaboración propia.

## Calidad percibida y grados de satisfacción del servicio de taxis, dimensión Fiabilidad

N°	FIABILIDAD	Totalmente Satisfecho (A)	Expectativa (B)	Percepción (C)	Promedio Brecha (C - B)	Grado de satisfacción (C/A%) (%)	Índice general de calidad percibida	Grado de satisfacción Gral. (%)
10	El taxista cobra la tarifa establecida.	7	5,9	2,4	-3,4	34,8	-3,0	42,7
11	En caso de fallas técnicas del vehículo, el conductor le da soluciones rápidas.	7	5,9	6,0	0,2	85,9		
12	Operadoras de radio móviles, registran reclamos/sugerencias de pasajeros.	7	5,9	2,4	-3,5	33,9		
13	Los radio móvil, cumplen con los horarios comprometidos de recojo.	7	6,0	2,5	-3,5	36,3		
14	El conductor del radio móvil, contribuye en la solución de problemas del pasajero.	7	6,0	2,5	-3,5	35,4		
15	El conductor conduce directamente al destino.	7	6,1	2,6	-3,4	37,5		
16	El conductor lleva a pasajeros extras.	7	6,1	2,7	-3,4	39,1		
17	Accede con facilidad al servicio de taxis.	7	6,2	2,7	-3,5	38,3		

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión Fiabilidad, los niveles promedio de las expectativas, considerando sus diferentes atributos, están entre 5,9 y 6,2 el índice más bajo corresponde al cobro de la tarifa establecida y el más alto pertenece a la facilidad en el acceso al servicio. En cuanto a los valores promedio de las percepciones sobre el servicio recibido, los ítems respectivos de la dimensión, están entre los rangos de 2,4 y 6. No obstante, siete de los ocho ítems tienen un valor entre 2,4 y 2,7 y solo el ítem de soluciones rápidas a fallas técnicas tiene un valor promedio de 6.

A partir de la información obtenida, se establece que en 7 de los 8 ítems el Índice de Calidad del Servicio sus resultados son negativos, por tanto menores a cero (entre -3,4 y -3,5), razón por la cual, la prestación del servicio desde la perspectiva de la Fiabilidad presenta deficiencias en la calidad. Solo en el ítem correspondiente a la solución de fallas técnicas se obtiene un valor

promedio mayor a cero, por lo cual, en éste ítem, la calidad es excelente. Así también, las brechas que más resaltan (-3,5), están relacionadas a la falta de registros de reclamos y sugerencias de los pasajeros, el cumplimiento de los horarios de espera y al acceso del servicio de taxis.

### La dimensión Capacidad de respuesta

Para la dimensión Capacidad de Respuesta, se establecieron seis ítems, cuyos resultados son los siguientes:

## Calidad percibida y grados de satisfacción del servicio de taxis, dimensión Capacidad de Respuesta

N°	CAPACIDAD DE RESPUESTA	Totalmente Satisfecho (A)	Expectativa (B)	Percepción (C)	Promedio Brecha (C - B)	Grado de satisfacción (C/A%) (%)	Índice general de calidad percibida	Grado de satisfacción Gral. (%)
18	El conductor responde dudas del pasajero respecto al servicio.	7	5,7	2,6	-3,1	37,4	-3,4	36,4
19	Es accesible utilizar el servicio de radio móvil.	7	5,8	2,5	-3,3	36,1		
20	El conductor maneja adecuada/ el equipaje	7	6,1	2,5	-3,6	35,1		
21	El servicio de transporte es rápido.	7	6,2	2,6	-3,6	36,8		
22	Es fácil acceder al servicio de taxis en diferentes horarios.	7	5,9	2,6	-3,4	36,5		
23	Los tiempos de espera del radio móvil son los acordados.	7	5,9	2,6	-3,4	36,7		

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados sobre las expectativas que tienen los usuarios (columna B) tienen un valor promedio que esta entre 5,7 y 6,2. Relacionando las percepciones (columna C) con el valor de la categoría Totalmente Satisfecho (columna A) y expresándolo en porcentajes, se obtiene el grado de satisfacción entre 35,1% y 37,4% valores que se encuentran en la escala de Likert de 3, representando de acuerdo al rango de % de satisfacción del cliente, como ligeramente insatisfecho.

Por otro lado, la calidad percibida que corresponde a la diferencia entre la Percepción (columna C) y las Expectativas (columna B), se obtuvieron resultados promedio que están entre -3,6 y -3,1. Ambos resultados son negativos estableciéndose una falta de calidad en la prestación del servicio de taxis, desde la dimensión Capacidad de Respuesta. Los ítems que tienen la más baja calidad

percibida corresponden al manejo adecuado del equipaje (si fuera el caso) y a la rapidez en el traslado (ambos con -3,6). Luego se tiene con valores promedio de -3,4 a la facilidad en el acceso al servicio de taxis en diferentes horarios y en el caso del radio móvil los tiempos de espera son exactos a los acordados. Estos resultados establecen deficiencias en la calidad de la prestación del servicio de taxis.

### La dimensión Seguridad

En la dimensión Seguridad se establecieron 5 ítems o atributos que posibilitaron determinar las expectativas, sus percepciones, la calidad y el grado de satisfacción por la prestación del servicio de taxis. En el cuadro siguiente se presentan los resultados sobre los diferentes atributos, así como el índice de calidad percibida y el grado de satisfacción del servicio:

## Calidad percibida y grados de satisfacción del servicio de taxis, dimensión Seguridad

N°	SEGURIDAD	Totalmente Satisfecho (A)	Expectativa (B)	Percepción (C)	Promedio Brecha (C - B)	Grado de satisfacción (C/A%) (%)	Índice general de calidad percibida	Grado de satisfacción Gral. (%)
24	El comportamiento del conductor le inspira confianza.	7	6,0	2,6	-3,4	37,8	-3,6	37,7



25	La apariencia del conductor le inspira confianza.	7	6,5	2,6	-3,9	37,1	-3,6	37.7
26	Se siente seguro de realizar transacciones con taxis públicos.	7	6,1	2,6	-3,5	37,5		
27	El trato del conductor es amable y cordial.	7	6,2	2,6	-3,6	37,8		
28	El conductor tiene conocimiento para responder las preguntas de los pasajeros	7	6,1	2,7	-3,4	38,5		

**Fuente:** Elaboración propia.

Los valores promedio obtenidos para el nivel de las expectativas se encuentran entre 6,0 y 6,5 resultados que se aproximan al valor del nivel más alto (7 en la escala de Likert). Los atributos más importantes, desde la perspectiva de sus Expectativas, para el usuario son: con un 6.5 de promedio que la apariencia del conductor inspire confianza para utilizar el servicio, así mismo que el taxista trate de manera cordial al pasajero, es decir, una buena atención al cliente con una media de 6.2. Finalmente, que el conductor tenga conocimiento de su trabajo para responder las preguntas de los pasajeros con un 6.1 de promedio.

En cambio las percepciones tienen un valor promedio entre 2,6 (4 de los 5 atributos) y 2,7 (solo 1 de los 5 atributos). La diferencia entre los valores promedio de los diferentes atributos es baja. Los resultados promedio denotan que los usuarios concuerdan que la mayoría de los taxistas no inspiran confianza al momento de tomar el servicio con un promedio de 2,6 seguido por el comportamiento del conductor y el trato cordial hacia al usuario.

A partir de la diferencia de los valores promedio de las Percepciones y las Expectativas se determinaron la calidad percibida de cada uno de los atributos de la dimensión Seguridad. Los resultados están en el rango de -3,9 y -3,4 resultados (negativos) que expresan para todos los ítems y para toda la dimensión como una deficiente prestación en el servicio de taxis.

Por otro lado, relacionando la columna C (percepción) con la columna A (valor alto de la escala de Likert) se determina el grado de satisfacción del usuario, cuyos valores se encuentran entre 37,1% y 38,5% reflejando un nivel correspondiente a ligeramente insatisfecho.

El Índice de Calidad Percibida de todos los atributos, de la dimensión Seguridad, tiene un valor promedio negativo, estableciendo una falta de calidad en la prestación del servicio de taxis. Para los usuarios, la falta de confianza generada por la apariencia del conductor genera un valor de -3,9 (negativo) este indicador es el más alto que se obtiene sobre la calidad percibida. Seguido por el atributo relacionado al trato cordial que los conductores dan a los usuarios con un valor de -3,6. Estos valores negativos, de acuerdo al modelo, establece, en la dimensión Seguridad, una deficiencia de calidad en la prestación del servicio de taxis.

### La dimensión Empatía

Por último, en la dimensión Empatía se establecieron 5 atributos que permitieron obtener la calidad percibida y el grado de satisfacción en la prestación del servicio de taxis. Esta información se presenta en el siguiente cuadro:

### Calidad percibida y grados de satisfacción del servicio de taxis, dimensión Empatía

N°	EMPATÍA	Totalmente Satisfecho (A)	Expectativa (B)	Percepción (C)	Promedio Brecha (C - B)	Grado de satisfacción (C/A%) (%)	Índice de Calidad Percibida Global	Grado de satisfacción Global (%)
29	El conductor comprende las necesidades específicas requeridas de sus pasajeros.	7	5,8	2,5	-3,3	36,0	-3,4	37,2
30	El conductor se preocupa por responder a los intereses de sus pasajeros.	7	5,9	2,6	-3,3	37,0		
31	Existe disponibilidad de movilidades en todos los horarios.	7	6,0	2,6	-3,4	36,8		
32	El conductor ayuda a sus pasajeros.	7	6,0	2,6	-3,4	37,2		
33	El conductor ofrece sus servicios para futuros requerimientos.	7	6,1	2,7	-3,3	39,0		

En cuanto a los atributos de la dimensión Empatía, los valores promedio obtenidos sobre las Expectativas están en el rango de 5,8 a 6,1 sobre 7 que representa el valor máximo en la escala de Likert. En cambio los valores promedio obtenidos sobre las percepciones se encuentran entre 2,5 y 2,7. A partir de la relación de las dos variables (P-E) se determinan la brecha o la calidad percibida, que se encuentran entre -3,4 y -3,3 reflejando niveles de baja calidad en la prestación del servicio. Por otro lado, el grado de satisfacción, desde los diferentes atributos de la dimensión Empatía tiene valores que van desde el 36% al 39% representando niveles de Ligeramente Insatisfechos.

La disponibilidad de movilidades (en todos los horarios) y la cooperación del conductor a sus pasajeros obtienen un resultado promedio de calidad percibida

de -3,4 seguida de la comprensión de las necesidades específicas, la preocupación por responder a los intereses y el ofrecimiento de sus servicios para futuros requerimientos de los usuarios con un valor promedio de -3,3. En todos los casos los valores negativos representan bajos niveles de calidad percibida y por tanto, se presentan deficiencias en la calidad de la prestación del servicio de taxis.

#### Calidad del servicio global y grado de satisfacción del servicio de taxis

En este acápite se presentan los resultados globales obtenidos, considerando los valores promedio, de cada una de las cinco dimensiones de la prestación del servicio de taxis en la ciudad de Sucre.

Fuente: Elaboración propia.

### Calidad percibida y grados de satisfacción general/global del servicio de taxis

	Totalmente Satisfecho (A)	Expectativa (B)	Percepción (C)	Índice general de calidad percibida (C - B)	Grado de satisfacción Gral. (C/A%) (En %)
Tangibilidad	7	5,9	2,6	-3,3	36,5
Fiabilidad	7	6,0	3,0	-3,0	42,7
Capacidad de Respuesta	7	5,9	2,6	-3,4	36,4

Seguridad	7	6,2	2,6	-3,6	37,7
Empatía	7	6,0	2,6	-3,4	37,2
Promedio Total	7	6,0	2,7	-3,3	38,1

**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a las Expectativas, los valores promedio obtenidos para las diferentes dimensiones que se han considerado, de acuerdo al modelo Servqual, están entre 5,9 (Tangibilidad) y 6,2 (Seguridad). El promedio total de las Expectativas, de forma global, para la prestación del servicio es de 6,0. En cambio los valores promedio de las percepciones y de cada una de las dimensiones están en el rango de 2,6 (Tangibilidad) a 3,0 (Fiabilidad). Se obtiene un valor promedio, considerando la prestación del servicio de manera global de 2,7.

El Índice de Calidad Percibida de las diferentes dimensiones está entre -3,6 a -3,0 cuyo valor promedio para la toda la prestación del servicio de taxi es de -3,3 estableciéndose, de acuerdo a la escala asumida en el modelo y al ser valores negativos se establece la existencia de un déficit o falta de calidad (calidad deficiente) en la prestación del servicio de taxis en la ciudad de Sucre.

En cuanto al grado de satisfacción del servicio, las dimensiones de la prestación del servicio de taxis está entre el 36,4% (Capacidad de Respuesta) y el 42,7% (Fiabilidad), obteniéndose un promedio global para la prestación del servicio de 38,1% estableciendo un nivel correspondiente a ligeramente insatisfecho.

Las valoraciones promedio sobre las Expectativas de las dimensiones, en la prestación del servicio de taxis está como el más importante la Seguridad (6,2), seguida de las dimensiones de Fiabilidad y Empatía (ambas con 6,0), luego está la Capacidad de Respuesta (5,9) y por último, los Aspectos Tangibles (5,9). Cabe resaltar que no existe un margen de diferencia representativo entre las valoraciones realizadas sobre

las diferentes dimensiones.

En cuanto a las Percepciones, la dimensión más valorada es la Fiabilidad con un valor promedio de 3,0 seguida de las otras 4 dimensiones (Tangibilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad y Empatía) que obtienen un valor promedio de 2,6 cada una.

## DISCUSIÓN

### La Dimensión Tangibilidad

El Índice de Calidad del Servicio en la dimensión Tangibilidad es de -3,3 resultado que nos indica que el servicio de taxis no logra satisfacer las expectativas de los clientes en cuanto a los elementos tangibles del servicio; mientras que las expectativas son altas, las percepciones están muy por debajo de ellas, generando una brecha significativa; Entre los factores identificados que limitan la calidad están, entre otros, los siguientes:

- No existen, en la mayoría de los taxis, los materiales visibles asociados al servicio (letreros, distintivos, colores, entre otros) que posibiliten su reconocimiento, aspecto que genera molestias en los usuarios que requieren el servicio, al realizar señas a los automóviles que son y no son taxis, con evidente molestia de los que no son.
- A esto contribuye el mal estado (en gran porcentaje) de las moviidades, presentando desperfectos (o lo sacan intencionalmente) los botones o manivelas de las ventanas, dificultades en las puertas (no funcionan correctamente), asientos en mal estado, a veces se presentan fallas mecánicas.

- Por otro lado, la falta de higiene del conductor y la limpieza del vehículo (autos sucios). Taxistas que visten gorras, gafas oscuras, además, varios choferes están hablando por su celular mientras conducen. En muchos casos están acompañados (esposas, parejas -a veces con bebés- o amigos).

### La dimensión Fiabilidad

El Índice de Calidad del servicio en la dimensión de Fiabilidad es de -3,0 por lo que el servicio de taxis, de acuerdo a los resultados obtenidos, tampoco es fiable; si bien las expectativas de los clientes son altas, sin embargo, luego de recibir el servicio la percepción que tienen sobre el mismo está muy por debajo, generando también una brecha significativa. Entre los factores identificados están los siguientes:

- El factor más crítico en esta dimensión es el cobro de tarifas altas: en distancias cortas, en las noches al recogerse de algún evento social, cuando en la terminal y aeropuerto se contrata individualmente el servicio, por llevar rápido al destino, a veces se reclama y se molestan. Los taxistas con “mayor experiencia” normalmente abusan en el cobro.
- Otro de los factores está relacionado a que no siempre se los lleva a su destino de manera directa, cuando se presenta otro usuario en el trayecto, en muchos casos, optan por brindarles el servicio (a veces le dejan primero al segundo pasajero), o cargar combustible, generando perjuicios en tiempo e itinerarios (“se supone que uno utiliza el servicio del taxi para transportarse de manera más rápida”).
- Muchos conductores preguntan ¿a dónde? para decidir ir al lugar y si la ruta les conviene “*pues no quieren*

*ir los desgras...*”. “El servicio es pésimo, no quieren recoger a una sola persona se pasan de largo y los precios que cobran es a su parecer, no hay quien controle eso”.

### La dimensión Capacidad de respuesta

En cuanto a la dimensión Capacidad de Respuesta el Índice de Calidad del Servicio es de -3,4 por lo que el servicio de taxis en la ciudad de Sucre, no tiene una buena capacidad de respuesta en el servicio que brinda; si bien las expectativas son ligeramente altas, sin embargo, las percepciones por el servicio están muy por debajo, generando también una brecha significativa, entre otras.

Relacionando las percepciones con el valor de la categoría Totalmente Satisfecho y expresándolo en porcentajes, se obtiene el grado de satisfacción que está entre 35 y 37% valores que se encuentran en la escala de Likert de 3, representando de acuerdo al rango de % de satisfacción del cliente, como ligeramente insatisfecho.

Por otro lado, la calidad percibida que corresponde a la diferencia entre la Percepción y las Expectativas, se obtuvieron resultados promedio que están entre 40 y 46% resultados que establecen una falta de calidad en la prestación del servicio de taxis, desde la dimensión Capacidad de Respuesta.

Los ítems que tienen la más baja calidad percibida corresponden al manejo adecuado del equipaje (si fuera el caso) y a la rapidez en el traslado. Luego se tiene con valores promedio del 37% a la facilidad en el acceso al servicio de taxis en diferentes horarios y en el caso del radio móvil los tiempos de espera son exactos a los acordados. Estos resultados establecen deficiencias en la calidad de la prestación del servicio de taxis.

- Los operadores (radio móvil) del servicio muchas veces tardan en llegar para prestar sus servicios, generando ineficiencias, “se espera más tiempo del que nos dicen”. No cumplen con brindar el servicio en el tiempo prometido. No se preocupan por brindar un servicio libre de errores. No muestran un verdadero interés en ayudar a los pasajeros.
- No se conocen experiencias donde las operadoras hayan procesado quejas y las hayan resuelto.

### La dimensión Seguridad

El Índice de Calidad del Servicio en la dimensión Seguridad es de -3,6; por lo que esta dimensión en el servicio de taxis, tampoco es una garantía de calidad, aunque antes de recibir el servicio, los clientes tengan puesto altas expectativas en el mismo; el comportamiento de los conductores no siempre inspira confianza, los clientes no se sienten seguros con el servicio, los conductores no tratan con cortesía a los clientes y se identifican limitaciones para responder a las consultas y necesidades de los clientes. Entre los factores que determinan el nivel de calidad percibida están, entre otros los siguientes:

- La no existencia de registros completos de vehículos y conductores, *“actualmente, existe alrededor de 2500 automotores registrados legalmente en Tránsito para operar como taxistas, que representa tan solo el 20 % de todos los taxistas que operan en la ciudad de Sucre. El otro 80% de taxistas no están registrados. Esto hace la situación incontrolable de tener un dato exacto de los taxis piratas porque se tendría que estar tras de cada uno para ver si cumple con su registro”*.
- En cuanto a los móviles *“no tenemos registros completos”* debido a que

estas se abren y cierran, incluso entran en este grupo las empresas que ofertan sus servicios de transporte público como taxis a partir de una aplicación móvil, como es el caso de Ktaxi y TaxiNet, en la ciudad de Sucre. *“Las únicas empresas (operadoras) registradas ante Tránsito actualmente son: ATL, Sindicato Sucre, Santa Bárbara, Salvador Sánchez, Jaime Mendoza y 6 de Agosto. Como se verá son muy pocas de las que existen y operan en la ciudad”*.

- Otro de los factores críticos está relacionado a los bajos niveles de amabilidad y cordialidad que tienen los conductores *“muy pocos son amables, la mayoría abusan y hasta pierden el respeto en momentos cuando a veces se demora en subir o en bajar de la movilidad, o cuando se reclama el cobro excesivo y a veces responden con agresiones verbales”*.
- El uso fuera de la normativa de “Vidrios polarizados” que solo el Ministerio de Gobierno a través del Viceministerio de Régimen Interior y Policía puede autorizar. Aspecto que no se controla de manera regular.
- El no control de cambio de color de las luces al interior del automotor, por ausencia de normativa. Se puede observar cambios de todo color en función a gustos y preferencias de los dueños de los motorizados, lo cual crea mucha susceptibilidad. Además, de los cambios en las luces en los faroles a las LED, hecho que encandila a otros conductores generando riesgos y peligros

### La dimensión Empatía

En el otro aspecto evaluado, fue la dimensión de la empatía del servicio, obteniéndose un Índice de Calidad del Servicio de -3,4 por lo que tampoco satisface las expectativas de los

clientes, que son altas, generándose una brecha significativa.

La disponibilidad de movilidades (en todos los horarios) y la cooperación del conductor a sus pasajeros obtienen un resultado promedio de calidad percibida del 43% seguida de la comprensión de las necesidades específicas, la preocupación por responder a los intereses y el ofrecimiento de sus servicios para futuros requerimientos de los usuarios con un valor promedio del 44%. En todos los casos se obtuvieron valores negativos que representan bajos niveles de calidad percibida y por tanto, se presentan deficiencias en la calidad de la prestación del servicio.

- No se brinda una atención de calidad. Las operadoras y conductores no tienen como prioridad los intereses de los pasajeros y no comprenden, ni están atentos a los deseos y necesidades específicas de los clientes. Se presentan situaciones que a veces *“no ayudan a cargar las bolsas de mercado u otros (prácticamente abren desde adentro del vehículo la puerta de atrás y les vale y encima te apuran)”*.
- No se brinda una atención de calidad. Las operadoras y conductores no tienen como prioridad los intereses de los pasajeros y no comprenden, ni están atentos a los deseos y necesidades específicas de los clientes. Se presentan situaciones que a veces *“no ayudan a cargar las bolsas de mercado u otros (prácticamente abren desde adentro del vehículo la puerta de atrás y les vale y encima te apuran)”*.

### **Calidad del servicio global y grado de satisfacción del servicio de taxis**

Los resultados negativos obtenidos, en

cada una de las dimensiones y en el nivel global, establecen deficiencias de calidad en la prestación del servicio de taxis. La dimensión que presenta mayor deficiencia es el de la Seguridad (-3,6) y la de menor deficiencia es la Fiabilidad (-3,0). El Índice de Calidad Percibida para la prestación del servicio de taxis, de manera global es de -3,3.

Por tanto, la calidad en la prestación del servicio de taxis en la ciudad de Sucre, presenta deficiencias significativas, estableciendo brechas entre lo que esperan recibir y lo que realmente reciben los clientes del servicio. Los conductores no llegan a cumplir las expectativas de los clientes y no prestan el servicio en las condiciones establecidas como se debería brindar el servicio. Por tanto, se encuentran bastante lejos de alcanzar la calidad total.

En general no se brinda un servicio de calidad, lo que se explica porque no existen las condiciones físicas y materiales (tangibles) necesarias para que las operadoras y conductores presten el servicio con los más altos estándares de calidad; el servicio tampoco es confiable, su capacidad de respuesta es muy limitada y no brinda garantía y seguridad en el servicio que brindan, a lo que tampoco contribuye la poca empatía que demuestran las operadoras y los conductores.

Así también, en el estudio se determinó el grado de satisfacción del servicio, relacionando los valores correspondientes a las percepciones de los clientes, con el valor de 7 (de la escala de Likert) estimando que los clientes esperan recibir esta puntuación máxima considerada en la escala de Likert. Desde esta perspectiva, el nivel de satisfacción global del servicio de taxis tiene un promedio del 38,1% siendo la dimensión Capacidad de Respuesta la que obtiene el nivel más bajo de satisfacción con el 36,5% y la más alta

corresponde a la Fiabilidad con el 42,7% valores que representan al nivel de ligeramente insatisfecho.

Las valoraciones promedio sobre las Expectativas de las dimensiones, en la prestación del servicio de taxis está como el más importante la Seguridad (88%), seguida de la dimensión Fiabilidad, luego están las dimensiones Empatía y Capacidad de Respuesta (ambas con 85%) y por último, los Aspectos Tangibles (84%). Cabe resaltar que no existe un margen de diferencia representativo entre las valoraciones de realizadas sobre las diferentes dimensiones.

En cuanto a la calidad percibida, la dimensión más valorada es la Fiabilidad con un valor promedio del 50% seguida de la dimensión Empatía (44%) y luego están las otras 3 dimensiones (Tangibilidad, Capacidad de Respuesta y Seguridad) que obtienen un valor promedio de 43% cada una.

El Índice de Calidad Percibida obtenido, para cada una de las dimensiones y para el nivel global del servicio, a partir de la diferencia entre los valores promedio de las Percepciones y Expectativas, establece resultados negativos, estableciendo deficiencias de calidad en la prestación del servicio de taxis.

La dimensión que presenta mayor deficiencia es el de la Seguridad y la de menor deficiencia es la Fiabilidad. El Índice de Calidad Percibida para la prestación del servicio de taxis, de manera global es de 38% (-3,3). Por tanto, la calidad en la prestación del servicio de taxis en la ciudad de Sucre, presenta deficiencias significativas, estableciendo brechas entre lo que esperan recibir y lo que realmente reciben los clientes del servicio. Los conductores no llegan a cumplir las expectativas de los clientes y no prestan el servicio en las condiciones establecidas como se debería brindar el servicio. Por

tanto, se encuentran bastante lejos de alcanzar la calidad total.

Estos niveles de deficiencias de calidad en la prestación del servicio de taxis en la ciudad de Sucre, con respecto a la seguridad, se debe a los altos índices de inseguridad que existe, por robos, violencias, amenazas, dopajes que se dan a conocer en la ciudad, aspectos como el poco o ningún control de los requisitos mínimos de circulación de los taxis contribuye a este aspecto. Entre otros aspectos afecta la poca amabilidad que tienen los conductores, los usuarios manifiestan que muchos no saludan y no son atentos con los requerimientos del usuario. Muy pocos son amables, en muchos casos los conductores pierden el respeto hacia los usuarios o pasajeros, ocurre cuando se demora en subir o bajar de la movilidad y cuando se exceden en el cobro de las tarifas y cuando uno reclama responden con agresiones verbales.

## CONCLUSIONES

Siendo el objeto de estudio, de la presente investigación, la medición de la calidad del servicio de taxis en la ciudad de Sucre, se aplicó el método SERVQUAL por ser un instrumento de gran utilidad que posibilita medir y obtener resultados numéricos sobre el grado de satisfacción y la calidad del servicio, considerando cinco dimensiones (tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía) para luego obtener un resultado global sobre la prestación del servicio. El método posibilita obtener resultados desde los diferentes ámbitos y connotaciones que tienen la prestación del servicio como tal (no centrándose solo en una de ellas de manera parcial, pues los resultados no mostrarían la realidad) y la valoración es realizada desde la perspectiva de los clientes/usuarios del servicio.

Para determinar la calidad del servicio de taxis en la ciudad de Sucre, ha sido

necesario realizar un cálculo numérico (aplicando el método SERVQUAL) para establecer si el servicio cumple con las expectativas de los clientes/usuarios. En esta perspectiva, los Índices de Calidad Percibida obtenidos, a partir de las percepciones y expectativas que tienen los usuarios, en cada una de las dimensiones, así como los factores críticos centrales identificados, posibilitan afirmar que en general no se brinda un servicio de calidad, lo que se explica porque no existen las condiciones físicas y materiales (tangibles) necesarias para que las operadoras y conductores presten el servicio con los más altos estándares de calidad; el servicio tampoco es confiable, su capacidad de respuesta es muy limitada y no brinda garantía y seguridad en el servicio que brindan, a lo que tampoco contribuye la poca empatía que demuestran las operadoras y los conductores.

Así también, en el estudio se determinó el grado de satisfacción del servicio, relacionando los valores correspondientes a las percepciones de los clientes, con el valor de 7 (de la escala de Likert) estimando que los clientes esperan recibir esta puntuación máxima considerada en la escala de Likert. Desde esta perspectiva, el nivel de satisfacción global del servicio de taxis tiene un promedio del 38% siendo la dimensión Capacidad de Respuesta la que obtiene el nivel más bajo de satisfacción con el 37% y la más alta corresponde a la Fiabilidad con el 43% valores que representan al nivel de ligeramente insatisfecho.

Finalmente, los resultados producto de esta investigación no sólo son útiles para los conductores y operadores del servicio, sino también para la planificación de la ciudad en el ámbito del transporte público, ya que al conocer estas características que inciden en la satisfacción y la calidad percibida de los clientes pueden ayudar a mejorar el modo, la forma en que se

ofrece el servicio y la forma en que se integra éste en la ciudad; además, es importante resaltar que la inconformidad o insatisfacción con algo siempre lleva a buscar algo mejor, el individuo siempre está en la búsqueda de su satisfacción, por esta razón en parte se puede apreciar ese fenómeno de migración de modo en el transporte, pasando del bus a la motocicleta o al automóvil particular, hecho que ve respaldado en el crecimiento del parque automotor en la ciudad, si bien la satisfacción no es el principal factor para el desarrollo de dicho fenómeno, sí influye y motiva el cambio.

El traslado de personas de un lugar a otro debe entenderse como una experiencia que empieza en el momento en que el cliente ya está esperando tomar o contratar un taxi, es en ese mismo instante cuando empieza a recibir el servicio, teniendo en mente esto, ya cambia la visión de cumplir la necesidad de transporte de las personas por una que comprende la noción de servicio, no se vende el cumplimiento de una necesidad sino un servicio.

No existe una organización encargada que monitoree la prestación del servicio e interactúe con los clientes en la perspectiva de mejorar la calidad del servicio. Para dar solución a este problema y conseguir cerrar las diferentes brechas se tendría que implementar una filosofía de calidad y generar una instancia (mesa interinstitucional) que establezca un plan de mejora del servicio y evaluar cada cierto tiempo la calidad del servicio, con el propósito de generar y conseguir una mejor imagen de calidad en el servicio de taxis en la ciudad de Sucre. Es importante centrarse más en los clientes y en sus opiniones, debido a que son éstos, los que compran el servicio día tras día. En este aspecto la ODECO del GAMS, Transito y las operadoras deben jugar un rol importante.



Las operadoras deben capacitar a su personal en forma continua para que, desde el primer momento que comienza el servicio, se brinde siempre un servicio de calidad. La capacitación debe realizarse en forma integral, a fin de que se comprenda que el cliente es lo más importante y que se les debe dedicar tiempo suficiente para resolver sus dudas y problemas.

Las operadoras y conductores deben cumplir y las instancias respectivas hacer cumplir los requisitos mínimos establecido en el artículo 22 del Reglamento del transporte público del Gobierno Municipal de Sucre, para brindar con calidad el servicio de taxis.

Se debe mejorar sustancialmente la seguridad del servicio, los conductores y las operadoras, en todo momento, deben transmitir confianza al cliente, tratándolo con cortesía; deben mejorar su apariencia y presentación, deben estar uniformados y poseer un distintivo para facilitar su identificación por el cliente, lo cual creará una atmósfera de confianza y seguridad.

Otro de los aspectos por mejorar es la empatía que debe tener los conductores y operadoras con los clientes, lo cual también debe ser consecuencia de la capacitación que reciban. Se debe demostrar una imagen de profesionalismo y orden al brindar el servicio.

Es importante que los sindicatos y empresas de radiomóviles, comprometidos con la calidad en la prestación de sus servicios, construyan su propia marca, dotándose de una auténtica identidad, a través (aplicando la normativa) del establecimiento de un solo color a sus automotores, el uso de letreros (visibles), uniformes por parte de sus conductores y manejo de las diferentes variables y factores que constituyen el servicio al cliente.

Así también, es necesario e importante que los sindicatos de taxis visibilicen su apertura para que taxistas informales se asocien y sean parte de estas organizaciones, esto posibilitará reducir la cantidad de taxistas informales, logrando mejorar la formalidad en la prestación del servicio de taxis.

Se podría generar una aplicación para teléfonos móviles “Sucre Denuncia Taxis” que podría impulsar la ODECO (Alcaldía de Sucre), que permita a todos los usuarios de la ciudad denunciar cualquier tipo de “abuso” o “maltrato” en la prestación del servicio de taxis. El Usuario solo deberá descargar la aplicación en su teléfono móvil y describir (brevemente) la falta, esta debe estar acompañada de la placa del vehículo. El reclamo estará dirigida automáticamente a la ODECO de la Alcaldía.

Por otro lado, se debería generar una política municipal, departamental y nacional para el pago de impuestos “lo que se hace hasta ahora es que las movilidades viejas pagan menos y las movilidades modernas pagan más, entonces para obligar a renovar su movilidad debieran pagar menos las movilidades nuevas y cobrar más a las movilidades antiguas”. De esa manera se contribuiría a reducir el número de movilidades “antiguas” destinadas a la prestación del servicio de taxis.

## BIBLIOGRAFÍA

**Bitner, M.J. & Hubert, A.R.** (1994): “Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. In R. T. Rust & R. L. Oliver”. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* (pp. 72-94). California: Sage.

**Crosby, P.B.** (1988). *La organización permanece exitosa*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A. de C.V.

- Deming, W.E.** (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis.* Madrid: Díaz de Santos.
- Duque Oliva, E. J.** (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 64-80.
- Druker, P.** (1990). *El ejecutivo eficaz.* Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- González, J. J.** (2009). Roswitha Poll y Peter te Boekhorst. Medición de la calidad: directrices internacionales. *Archivonomía, Bibliotecología e Información*, 14(28).
- Grönroos, C.** (1978). A Service Oriented Approach to Marketing of Services. *European Journal of Marketing*.
- K. Douglas Hoffman, John E. G. Bateson** "Fundamentos de marketing de servicios: conceptos, estrategias y casos" 2002.
- Imai, M.** (1998). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo (Gemba).* Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Ishikawa, K.** (1986). *¿Qué es control total de la calidad?* Bogotá: Editorial Norma.
- Juran, J M.** (1990). *Juran y la planificación de la calidad.* Madrid: Editorial Díaz de Santos.
- Lewis, R.C. & Booms, B.H.** (1983). The marketing aspects of service quality. In Berry, L., Shostack, G. & Upah, G. (eds). *Emerging Perspectives in Service Marketing* (pp. 99-107). Chicago: American Marketing Association.
- Monfort, M., Defante, L. R., De Oliveira, L. F., & Mantovani, D.** (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: Implicaciones estratégicas. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2), 276-293.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L.** (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pizzo, M.** (17 de septiembre de 2013). Como servir con excelencia.com. Obtenido de Como servir con excelencia.com: <http://comoservirconexcelencia.com>.
- Rust, R.A. & Oliver, R.L.** (1994). *Service Quality. New Directions in Theory and Practice.* California: Sage Publications.
- Solorzano Barrera, G.** (2013). Importancia de la calidad de servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. en g. Solórzano Barrera, *Importancia de la calidad de servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas* (pag. 2). Sonora, México: Ebba Isabela Escareno Alvarez.
- Zeithalm, V.A.** (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *Marketing of Services, Crecenegocios*. (24 de abril de 2018). Crecenegocios. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/DefinicionABC>. (12 de abril de 2018). DefinicionABC. Obtenido de DefinicionABC: [www.definicionabc.com/general/calidad.php](http://www.definicionabc.com/general/calidad.php)
- Gestipolis.** (25 de abril de 2018). Obtenido de <https://www.gestipolis.com/la-calidad-del-servicio-fundamento-del-marketing-de-resultados/>
- [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el\\_mtodo\\_estadstico.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el_mtodo_estadstico.html)**. (s.f.).
- <http://www.oocities.org/zaguan2000/metodo.html>**. (s.f.).
- ISOTOOLS.** (12 de abril de 2018). ISOTOOLS, Gestión de Calidad. Obtenido de ISOTOOLS, Gestión de Calidad: <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- Koch, F.** (26 de marzo de 2018). Cambio Climático Bolivia. Obtenido de Cambio Climático Bolivia: [http://www.cambioclimatico-bolivia.org/index-cc.php?filtros=2&cod\\_aporte=210](http://www.cambioclimatico-bolivia.org/index-cc.php?filtros=2&cod_aporte=210)
- Kotler, P.** (2000). *Dirección de Marketing.* Madrid: Prentice Hall.
- La historia de los transportes.** (26 de marzo de 2018). Blogger. Obtenido de Blogger: <http://lahistoriadelos transportes.blogspot.com/2011/01/el-perfeccionamiento-de-los-medios-de.html>
- Levitt, T.** (1981). Marketing Intangible Products and Product intangibles. *Harvard business Review*, 94-102.
- ([http://www.cambioclimatico-bolivia.org/index-cc.php?filtros=2&cod\\_aporte=210](http://www.cambioclimatico-bolivia.org/index-cc.php?filtros=2&cod_aporte=210))**. (26 de Marzo de 2018; 10:30)
- (<http://lahistoriadelostransportes.blogspot.com/2011/01/el-perfeccionamiento-de-los-medios-de.html>)**. (26 de Marzo de 2018; 15:30)
- ([http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el\\_mtodo\\_estadstico.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/Segunda%20unidad%20Cuanti/el_mtodo_estadstico.html))**. (31 de Marzo de 2018; 17:43)
- (<https://www.definicionabc.com/economia/atencion-al-cliente.php>)**. (02 de Abril de 2018; 11:43)

(<https://www.definicionabc.com/economia/precio.php>) .(02 de Abril de 2018; 11:51)

(<https://definicion.de/higiene/>). (02 de Abril de 2018; 11:55)

(<https://www.definicionabc.com/negocios/satisfaccion-del-cliente.php>). (02 de Abril de 2018; 12:08).

**Red ACLO Chuquisaca.** "Ciudadanía cuestiona: Falta de normativa y cobro excesivo del servicio de taxis". 13 agosto, 2018.

**Gastón Solares Ávila, Correo del Sur.** "El servicio de taxis en Sucre". 13 febrero 2019.



Sucre-Bolivia, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_

### Formulario de autorización

Entiendo y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables. En caso de ser aceptado mi artículo para publicación, autorizo a Revista "Investigación & Negocios" a difundir mi trabajo en las redes electrónicas, reimpressiones, colecciones de artículos, antologías y cualquier otro medio utilizado por él para alcanzar un mayor auditorio.

---

---

Artículo (Article)

---

Firma (Signature)

---

Nombre (Name)



Sucre-Bolivia, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

### Formulario de originalidad

Declaro y acepto que los resultados de la dictaminación son inapelables, por lo que deberán firmar los autores antes de iniciar el proceso de revisión por pares con la reivindicación de originalidad del siguiente artículo.

---

Artículo (Article)

---

Firma (Signature)

---

Nombre (Name)



Sucre-Bolivia, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

### Formulario de declaración de conflicto de intereses

De acuerdo a las Normas de Publicación de la Revista "Investigación & Negocios", y para garantizar la independencia, objetividad y rigor científico de los trabajos publicados, es necesario comunicar por escrito la existencia de cualquier relación entre los autores del artículo y entidad pública o privada de la que pudiera derivarse algún posible conflicto de intereses.

Un potencial conflicto de intereses puede surgir cuando los autores mantienen relaciones económicas (p. e. contratos, financiación de la investigación, consultoría, etc.) o personales (p. e. relación familiar) con otras personas u organizaciones que puedan influir interesadamente en sus trabajos.

La política de la revista no es impedir que publiquen autores con conflictos de intereses potenciales, sino que éstos puedan ser identificados abiertamente, para que los revisores y, en su caso, lectores puedan juzgar el manuscrito con la declaración completa de los hechos y, de esta forma, puedan determinar si los autores, al margen de los intereses, presentan una predisposición que pueda tener un impacto directo en el trabajo.

#### Título del artículo

--

Nombres y firmas de los autores	Detalle de conflictos de interés <sup>1</sup>
(Nombre completo y firma)	
(Nombre completo y firma)	
(Nombre completo y firma)	
(Nombre completo y firma)	

## Código de ética

La Revista “Investigación & Negocios” para buscar la excelencia internacional, toma como base el código ético del Comité de Ética de Publicaciones (COPE), dirigido tanto a editores como a revisores y autores.

## Compromisos de los autores

- **Originalidad y fidelidad de los datos:** Los autores de originales enviados a la Revista “Investigación & Negocios” atestiguan que el trabajo es original e inédito, que no contiene partes de otros autores o de otros fragmentos de trabajos ya publicados por los autores. Además confirman la veracidad de los datos, esto es, que no se han alterado los datos empíricos para verificar hipótesis.
- **Publicaciones múltiples y/o repetitivas:** El autor no debe publicar artículos en los que se repitan los mismos resultados en más de una revista científica o cualquier otra publicación de carácter o no académica. La propuesta simultánea de la misma contribución a múltiples revistas científicas es considerada una práctica éticamente incorrecta y reprochable.
- **Atribuciones, citas y referencias:** El autor debe suministrar siempre la correcta indicación de las fuentes y los aportes mencionados en el artículo.
- **Autoría:** Los autores garantizan la inclusión de aquellas personas que han hecho una contribución científica e intelectual significativa en la conceptualización y la planificación del trabajo como en la interpretación de los resultados y en la redacción de este. Al mismo tiempo se ha jerarquizado el orden de aparición de los autores conforme a su nivel de responsabilidad e implicación.
- **Acceso y retención:** Si los miembros del Consejo Editorial lo consideran apropiado, los autores de los artículos deben poner a disposición también las fuentes o los datos en que se basa la investigación, que puede conservarse durante un período razonable de tiempo después de la publicación y posiblemente hacerse accesible.
- **Conflicto de intereses y divulgación:** Todos los autores están obligados a declarar explícitamente que no hay conflictos de intereses que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.
- **Errores en los artículos publicados:** Cuando un autor identifica en su artículo un importante error o una inexactitud, deberá inmediatamente informar a los editores de la revista y proporcionarles toda la información necesaria para listar las correcciones pertinentes en la parte inferior del mismo artículo (siempre en nota al margen, para no alterar la publicación).
- **Responsabilidad:** La responsabilidad del contenido de los artículos publicados en la Revista “Investigación & Negocios” son de exclusividad de los autores. Los autores se comprometen también a que se ha realizado una revisión de la literatura científica más actual y relevante del tema analizado, teniendo presente de forma plural las diferentes corrientes del conocimiento.

**REVISTA DIGITAL**  
**Investigación & Negocios****DIRECTRICES PARA AUTORES****NORMAS DE PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS**

Los textos a publicar por la revista deben ser originales e inéditos, provenientes de proyectos de investigación, de la reflexión teórica sobre temas inherentes al área económica y empresarial. En concordancia con ello, la revista sólo publicará tres tipos de trabajos:

Artículos de Investigación Originales

Artículos de Revisión o Reflexión Teórica

Recensiones

**Artículo original:** documento producto de proyectos de investigación que se emplea para comunicar los principales hallazgos originales, en una determinada área o temática; de una manera clara, concisa y fidedigna, con el propósito de contribuir a la generación de nuevo conocimiento. Suele caracterizarse por presentar el siguiente esquema: introducción, metodología, resultados, discusión, conclusiones y referencias bibliográficas.

**Artículo de revisión o reflexión teórica:** documento producto de revisión autoral que tiene como objeto de análisis un fenómeno específico de la realidad, desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica, a partir de los presupuestos teóricos, conceptuales y epistemológicos de una disciplina o campo del saber presentes en la literatura especializada al uso, con la finalidad de establecer propuestas y conclusiones válidas. La estructura recomendada para las revisiones incluye: introducción que enfatice el tema principal, métodos de selección bibliográfica, resultados, discusión, conclusiones y referencias bibliográficas.

**Recensiones[1]:** es un análisis crítico de documentos o libros, indicando objetivos del autor, su estructura y centrándose en aspectos de su contenido. Se trata de determinar el propósito que tuvo el autor al hacer el documento o libro y juzgar si la obra cumple con esos objetivos.

**ESTRUCTURA DE LOS TEXTOS**

Los textos se presentarán, exclusivamente, en castellano.

La extensión mínima de los trabajos será de 12 páginas y un máximo de 20 páginas o 10.000 palabras.

Cada texto se presentará con su respectivo título, resumen y palabras clave.

**Título del artículo:** debe contener la información esencial del contenido del trabajo. Su extensión debe variar entre diez y doce palabras que describan los alcances del documento con efectividad en la sintaxis y sin requerimientos gramaticales fuertes. En lo posible se tiene que evitar subtítulos y abreviaciones y eliminar palabras que no aportan, tales como: estudio, descripción, informe, etc.

**Resumen:** corresponde una presentación sintetizada del contenido del documento en el que se explicitan objetivos, enfoques, metodología, tipo de análisis, etc. La redacción del mismo ha de componerse de una serie coherente de frases y no de una enumeración de epígrafes o apartados y; por esta

ISSN ONLINE 2521-2737

misma razón, no debe contener ninguna referencia ni cita particular. Su extensión máxima no ha de sobrepasar las 160 palabras.

**Palabras clave:** se refiere a vocablos significativos extraídos, comúnmente, del título o del contenido del documento, con sustento en el empleo de descriptores normalizados. Entre estas palabras se han de establecer relaciones específicas (vinculación entre términos), genéricas (articulación con su conceptualización) y asociativas (manifestación de jerarquía entre los términos) propias del acervo científico del área.

El documento contendrá, además, la traducción al inglés del título, del resumen y de las palabras clave, bajo el encabezado de abstract y key words, respectivamente.

En la primera página, como nota al pie, figurará el nombre y apellidos del autor o los autores, la institución a la que pertenece(n) y su correo electrónico.

El tipo de letra que se utilizará es Times New Roman 12, interlineado sencillo y margen de tres centímetros, en formato Word Office, tamaño carta, en Sistema Operativo Windows.

Todos los elementos no textuales como tablas, gráficos, ilustraciones, etc., se insertarán en el propio desarrollo del texto.

En caso de emplearse notas al pie de página, éstas se limitarán exclusivamente a comentarios o referencias cruzadas, no para citas bibliográficas o textuales.

**EMPLEO DE CITAS Y REFERENCIAS****Citas:**

Las referencias bibliográficas dentro del texto se indicarán entre paréntesis del siguiente modo: (apellido del autor/es, año); por ejemplo: (Apple, 2008). Las citas textuales irán entre comillas y en cursiva si son menores a 40 palabras, se insertarán dentro de la misma composición escritural del autor y la identificación de la fuente irá inmediatamente después de éstas con los siguientes datos: (Apellido del autor, año de publicación: página/s); como por ejemplo: (Apple, 2008: 85).

Las citas de 41 palabras en adelante se transcriben separadas del cuerpo principal del texto, sin entrecorillar, con letra tamaño diez y sangría de 1.5 cm., en el margen izquierdo. La identificación de la fuente, con los datos ya explicitados más arriba, se ubica del mismo modo que en las citas de hasta 40 palabras.

Si dentro del texto se presentan dos obras de un mismo autor que coincidan en año de publicación, éstas se distinguirán con letras minúsculas tras el año, como por ejemplo: (Apple, 2008a, 2008b).

Los trabajos de un mismo autor, de distintos años de publicación, se ordenan desde el más antiguo al más reciente (Apple, 2002, 2005, 2008).

Si se citan dos o más obras con autores diferentes, que compartan un mismo apellido, se ha de indicar la inicial del nombre para diferenciarlos (A. González & B. González).





Acceso Revista  
**Investigación & negocios**  
en formato digital

### **MISIÓN DE LA REVISTA INVESTIGACIÓN & NEGOCIOS**

La revista “INVESTIGACIÓN Y NEGOCIOS”, dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, es un órgano que tiene por finalidad la difusión semestral de la producción científica generada por docentes, investigadores y estudiantes del área económica y empresarial, contribuyendo de este modo a los diferentes actores del entorno socioeconómico con información para la toma de decisiones.

### **PERIODICIDAD**

Los números de la revista “INVESTIGACIÓN Y NEGOCIOS”, son publicados de forma semestral. El primer número de Octubre - Abril y segundo número Mayo - Octubre de cada año.

### **POLÍTICA DE DETECCIÓN DE PLAGIO**

La revista “INVESTIGACIÓN Y NEGOCIOS”, como paso previo a la publicación junto con el Comité Editorial y el Editor en Jefe revisarán la originalidad del artículo presentado y en caso de encontrarse plagio no se procederá a la publicación del mismo.

