



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

REVISTA CIENTÍFICA ONLINE

# *Investigación & Negocios*

ISSN ONLINE 2521-2737

| V.14 | N° 24 | AÑO 2021

<https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24>



**80**  
AÑOS

FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**EDICIÓN ESPECIAL**

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

Caleb Bayo Ajchura Ing.Co.  
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.

## PRESENTACIÓN

La Revista Investigación y Negocios, es una revista que publica artículos originales en las áreas 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.

El contenido de los artículos que aparecen en cada sección, expresan la opinión de los autores y no necesariamente la de los editores.

En el Número 24 correspondiente a octubre de 2021, se presentan los siguientes artículos: MANUAL DE FASES APLICADAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA ONLINE DE LOS CLIENTES Y REPUTACIÓN: ESTUDIO DE CASOS, por María Macarena Suárez Blanco, Natalia Samit Diaz, con adscripción a la Universidad Católica del Uruguay. INFLUENCIA DEL MARKETING DIGITAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO GASTRONÓMICO DURANTE EL COVID 19, por Andrés Toledo Chambilla, con adscripción Universidad Mayor de San Simón (Bolivia). ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR PARTE DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS, por Marco Antonio Prieto Mérida, Marcial Alfredo Yam Cervantes con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia) y Universidad Internacional Iberoamericana (México). VIOLENCIA CONTRA LA MUJER, CONSTRUYENDO SU DIGNIDAD. LO JURÍDICO, PSICOLÓGICO Y LABORAL, por Viviana Castellanos Suárez, con adscripción a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (Mé-

xico). NEUROCOACHING UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS, por Héctor Bladimir Serrano Mantilla, Gonzalo Lenin Serrano Mantilla, con adscripción a la Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador). PASTA DENTAL ECOLÓGICA UTILIZANDO CÁSCARAS DE HUEVO, CÁSCARAS DE PLÁTANO, SEMILLAS DE ZAPALLO Y ALOE VERA, por Roly Abraham Garnica Escalante, José Salazar Murillo, con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia). ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS EN TIEMPOS DE CRISIS: CASO CORPORATIVO GH, por Aída Dinorah García Álvarez, con adscripción a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México). EL PRINCIPIO MERITOCRÁTICO PARA LA ELECCIÓN DE AUTORIDADES EN LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA, por Edwin Velásquez Saravia, con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia). EL ROL DEL TRABAJADOR SPCIAL EN PROCESOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD, por Flor Nayeli Cordova Montiel, Francisca Silva Hernandez, Germán Martinez Prats, con adscripción a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México). TECNOLOGÍA EMPRESARIAL PARA LAS PYMES, ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN ÉPOCA DE PANDEMIA, por Carlos Patricio Arguello Mendoza, Diego Ramiro Barba Bayas, Carmita Efigenia Andrade Álvarez, Franqui Fernando Esparza Paz, con adscripción a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Ecuador). ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO Y SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR LECHERO, por Pamela Eliza-

beth Mera Guzmán, Rafael Isafías Mera Andrade, Vanessa carolina Mera Guzmán, Santiago Javier Paliz Ibarra con adscripción a la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador). LA BASE CONCEPTUAL DE LAS MATEMÁTICAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES, por Valeria Judith Velásquez Laguna, con adscripción a la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia). LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA, por Jorge Rodrigo Artieda Rojas, Walter Javier Guarnizo Ponce, Mónica del Rocío Caiza Vega, Guillermo Santiago Vayas Castro, con adscripción a la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador). ESTUDIO ENTRE LOS BENEFICIOS DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO Y LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA, CASO ECUADOR, por Christian Washburn Herrera, Holger Renato Ponce Arreaga, Karina Elizabeth García Reyes, Roberto Andrés Gonzabay Mazza, con adscripción a la Universidad de Guayaquil (Ecuador).

## ARTÍCULOS

PÁG.

1. **MANUAL DE FASES APLICADAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA ONLINE DE LOS CLIENTES Y REPUTACIÓN: ESTUDIO DE CASOS** 7-19  
*Universidad Católica del (Uruguay).*
2. **INFLUENCIA DEL MARKETING DIGITAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO GASTRONÓMICO DURANTE EL COVID 19.** 20-29  
*Universidad Mayor de San Simón (Bolivia).*
3. **ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR PARTE DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS.** 30-40  
*Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia)*  
*Universidad Internacional Iberoamericana (Mexico).*
4. **VIOLENCIA CONTRA LA MUJER, CONSTRUYENDO SU DIGNIDAD. LO JURÍDICO, PSICOLÓGICO Y LABORAL** 42-52  
*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (Mexico).*
5. **NEUROCOACHING UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS** 53-59  
*Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador).*
6. **PASTA DENTAL ECOLÓGICA UTILIZANDO CÁSCARAS DE HUEVO, CÁSCARAS DE PLÁTANO, SEMILLAS DE ZAPALLO Y ALOE VERA** 60-76  
*Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia).*
7. **ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS EN TIEMPOS DE CRISIS: CASO CORPORATIVO GH** 77-86  
*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).*
8. **EL PRINCIPIO MERITOCRÁTICO PARA LA ELECCIÓN DE AUTORIDADES EN LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA** 87-100  
*Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia).*
9. **EL ROL DEL TRABAJADOR SPCIAL EN PROCESOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD** 101-127  
*Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).*

- 
- |   |         |
|---|---------|
| <b>10. TECNOLOGÍA EMPRESARIAL PARA LAS PYMES, ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN ÉPOCA DE PANDEMIA.</b>              | 110-127 |
| <i>Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Ecuador).</i>  |         |
| <b>11. ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO Y SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR LECHERO.</b>                                       | 128-134 |
| <i>Universidad Técnica de Ambato (Ecuador).</i>   |         |
| <b>12. LA BASE CONCEPTUAL DE LAS MATEMÁTICAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.</b>                          | 135-148 |
| <i>Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (Bolivia).</i>  |         |
| <b>13. LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA.</b>   | 149-156 |
| <i>Universidad Técnica de Ambato (Ecuador).</i>   |         |
| <b>14. ESTUDIO ENTRE LOS BENEFICIOS DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO Y LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA, CASO ECUADOR.</b> | 157-168 |
| <i>Universidad de Guayaquil (Ecuador).</i>  |         |

# MANUAL DE FASES APLICADAS PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DE COMPRA ONLINE DE LOS CLIENTES Y REPUTACIÓN: ESTUDIO DE CASOS

APPLIED PHASES´ MANUAL TO IMPROVE THE COSTUMER´S ONLINE PURCHASE EXPERIENCE AND CORPORATE REPUTATION: CASE STUDY.

**Suárez Blanco, María Macarena**

<https://orcid.org/0000-0002-4856-5479>

Universidad Católica del Uruguay

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

**Samit Díaz, Natalia**

<https://orcid.org/0000-0002-8050-8570>

Universidad Católica del Uruguay

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

Uruguay

RECIBIDO: Septiembre 10, 2021

ACEPTADO: Octubre 10, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.143>

## Resumen

En este **artículo** se propone demostrar la relevancia que tiene para la empresa diagramar las fases de contacto con los clientes durante un proceso de compra para mejorar su experiencia y la reputación corporativa. En este aspecto, nos proponemos estudiar exhaustivamente bibliografía especializada de los últimos diez años en la temática e investigar nueve testimonios de consumidores. Esto permitió llegar a las **conclusiones** de que la empresa debe situar al cliente en el centro de su estrategia, considerando la información y la evaluación como un recurso para optimizar la experiencia de compra, así cómo medir y analizar aquellas fases que le aporten más valor.

**Palabras clave:** Reputación corporativa, experiencia de compra, marketing integrado, marketing digital, comunicaciones integradas de marketing, comunicación organizacional.

## Abstract

The aim of this article is to prove the relevance for a company of diagramming the phases of contact with customers during the purchase process to improve it and to improve the corporate reputation. Thus, for this article we propose to study specialized bibliography about the subject from the last ten years and investigate nine consumer´s testimonies. This allowed us come to the conclusion that the company should position the client in the middle of its strategy, considering the information and the evaluation as a resource to optimize the purchase experience, as well as measure and evaluate those phases that add more value.

**Keywords:** Customer experience, integrated marketing, digital marketing, integrated marketing communications, corporate reputation.

**Código JEL:** M10; M31, M14



## 1. INTRODUCCIÓN

La revolución de la información ha impactado en las empresas: cambiando las reglas de juego, las ventajas competitivas están más arraigadas y han surgido nuevos negocios (Porter, Ser competitivo, 2009), las metas corporativas cada vez son más complejas de cumplir (Prahalad & Hamel, 2016).

Los hábitos en el consumo, variedad de contenidos, auge de las tecnologías de la información (en adelante TIC's) han generado cambios en el ocio, por lo que, las organizaciones deben crear contenido que aporte, enseñe y entretenga (IAB.es, 2020). En este sentido, se puede visualizar la globalización como un fenómeno integrador, impulsando el desarrollo social, de calidad, tecnológico e innovación, satisfaciendo las necesidades de los agentes (García, Espinal, Arango, & Restrepo, 2016); por los canales de comunicación las sociedades pueden intercambiar información, opiniones, contenidos y comentarios (Johnson, 2016), y constituyen el primer paso para la mejora de la empresa (Ospina, 2016). Antiguamente las empresas influían fácilmente en los consumidores por medio de campañas masivas, hoy los consumidores se guían por el factor "F" - family, friends, fans, Facebook y followers (en español familia, amigos, fanáticos, Facebook y seguidores). La relación *cliente-marca*, es horizontal, por eso las empresas han de mostrar su verdadera identidad y ser sinceras (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

Las organizaciones buscan mejorar su imagen, aumentar su visibilidad y generar mejores relaciones con sus consumidores, y el marketing digital se ha convertido en una vía ideal para lograrlo (Moschini, 2012), pensando en un crecimiento sostenible, lo que supone profundizar las estrategias corporativas (Porter, 2016). Las pequeñas y medianas empresas han encontrado en las redes sociales un medio de comunicación con sus clientes, implementando estrategias con bajo costo (Pérez, 2010). Este entorno, es omnicanal, multimodal, hipertextual, con muchas imágenes, con *feedback*, lo que genera una nueva perspectiva de acción y quizás amenazas frente a la reputación corporativa.

Lo anteriormente expuesto lleva a cuestionarse ¿cómo se pueden gestionar las fases de contacto con los clientes para que tengan experiencias de compra más satisfactorias? Para dar respuesta a esta interrogante se planteó la siguiente hipótesis *"las empresas necesitan gestionar la información con sus públicos de una manera eficaz, para lograr una mejor experiencia de compra y mejorar*

*su reputación."*

El objetivo general en el que se enmarca este artículo es *"Crear un manual de las fases de contacto con el cliente para aplicar en las organizaciones"*

El artículo comienza con un marco teórico. La siguiente sección es sobre la metodología a utilizar, continúa con resultados por medio de una categorización de testimonios de casos y finaliza con las conclusiones del estudio.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Del Marketing digital al Marketing integrado

El modelo de comunicación está cambiando y estos cambios se pueden visualizar en tres niveles: a nivel del consumidor, quien no es un simple receptor de información, puede intercambiar opiniones con otros consumidores o crear una propia; el mercado comenzó a fragmentarse por lo que las estrategias son más concretas y personalizadas para cada segmento y por último, se encuentran los avances en las TIC's, que lleva a los especialistas a seleccionar medios más específicos para alcanzar a esos consumidores segmentados (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012).

Además, la disminución en el uso de los medios de comunicación masivos más comunes (como la televisión), implica que cada persona pueda recibir el mensaje por un medio distinto. Y generacionalmente hablando; se pasó de una generación que se comunicaba verbalmente a una que se comunica de manera visual (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993).

Los mensajes que se intercambian por medios digitales son interactivos en doble sentido: por un lado, se conoce la efectividad de los mensajes y por el otro, se obtiene una respuesta casi instantánea de los clientes (Schiffman & Lazar, 2010).

El marketing ha tenido que actualizarse para ser más personal y generar mejores relaciones con los clientes (Kotler, Camara, Grande, & Cruz, 2000). El consumidor es quien decide *¿dónde?* y *¿cómo comprar?*; el precio es un factor irrelevante; el producto se debe diseñar considerando las necesidades de los consumidores, la publicidad se convierte en una inversión, surge *"una nueva era de la publicidad: respetuosa, no paternalista; centrada en el diálogo no en el monólogo; atenta a sus destinatarios en vez de regirse por clihés"* (Schultz, Tannenbaum, & Lauterborn, 1993, op.



cit pp.40).

El marketing digital se define como las estrategias que se desarrollan en la web y generan una conversión en los potenciales clientes (Selman, 2017), para lograrlo se debe generar contenido entretenido, incentivos sociales, concursos y sorteos, para que la comunidad sea partícipe y genere *feedback* (Bradley & McDonald, 2011), es fundamental contar con estas herramientas digitales, para poder ser reconocidos e identificados (Serrano, Española, & Aviles, 2017).

La digitalización de los medios sociales dan lugar a una nueva forma de relacionarse con los medios. Las empresas cuentan con un abanico de posibilidades a la hora de hacer publicidad, conversar y fidelizar a los integrantes de la comunidad (Castello, Del Pino, & Ramos, 2014), generando mejores relaciones con los clientes, una presencia más arraigada y mayor visibilidad (Fernandez, 2016), como también, segmentar más eficazmente al público objetivo (Hoyos, Sabogal, & Vargas, 2016). En este sentido, tiene potencial de generar un impacto en las áreas funcionales de publicidad, comunicación y marketing (Mangold & Faulds, 2009).

Las etapas de una estrategia de Marketing digital se componen de: determinar el público y la audiencia objetiva, integrar, controlar y evaluar los canales de comunicación (Key & Czaplowski, 2017), se deben integrar los mensajes brindados a los clientes, para que se comprometan con la empresa y sus productos (Finne & Grönroos, 2017), es importante dar a conocer el trabajo y contribución al entorno por parte de la organización, generando mejor posicionamiento y reconocimiento en la mente del consumidor, implementando valores funcionales y atributos de marca (Altamirano & Silva, 2018); estos “datos” van a ayudarlo a elegir servicios o productos frente a una gran variedad de opciones que puede encontrar en la red (Ramirez, 2016).

## 2.2. Clientes más informados y exigentes

Los espectadores reciben un gran volumen de información, las empresas se ven limitadas a controlar la información que estos reciben y utilizan para construir un concepto sobre sus productos o servicios. Las comunicaciones de marketing integrado (CMI en adelante), son una herramienta importante a nivel competitivo; se basan en los conocimientos que se tienen sobre la forma en que las personas procesan la información que reciben a través de diversos medios, viendo a la empresa holísticamente, alineando las comunicaciones y

generando ventaja competitiva (Schultz, Tanenbaum, & Lauterborn, 1993). Los clientes no son objetos pasivos, sino, medios activos de la comunicación. Los consumidores se pueden convertir en los principales defensores o detractores de las marcas, por medio, de un nuevo “boca a boca”, donde estos expresan opiniones, recomendaciones y comentarios sobre la empresas en la red (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017), éstos solicitan conocer más de la operativa de la empresa y quieren interiorizarse en ella (Suarez, 2019).

Los gerentes de marketing y de comunicación organizacional, deben garantizar la coherencia entre sus mensajes (Porcu, del Barrio, & Kitchen, 2017). Aunque el marketing integrado no es la única opción para incrementar los clientes, se llega a soluciones óptimas desde la perspectiva de los consumidores (Moreno de los Rios, 2019). Si las organizaciones ven al social media como un complemento y no como parte global de la comunicación organizacional, es probable que no aprovechen las oportunidades que ofrecen (Valos, Habibi, Cassidy, Driesener, & Maplestone, 2016).

El análisis de los públicos de la organización juega un papel importante, considerando que no son fijos y varían en función de las situaciones y sus necesidades. Definir; su infraestructura, para conocer el medio que se ajuste más a sus necesidades, saber por donde otros públicos cercanos obtienen información o en qué medida estos influyen sobre ellos respecto a la imagen o los productos de la compañía y entender las características generales de cada público para identificar cómo impactan en la imagen corporativa, permitirá elaborar la planificación de imagen eficaz y personalizada (Capriotti, 1999).

Lograr acciones de comunicación creativas y eficaces es uno de los retos más relevantes para la empresa, informatizarla no asegura el éxito final, porque, se pueden informatizar procesos que son ineficientes (Muñiz, 2017). En las CMI se requiere conocer todos los momentos en que se establecen contacto con el cliente, con el afán de entregar un mensaje coherente, integrado y claro. El punto de partida en este sentido es establecer objetivos de comunicación específicos para el cliente (Ramón & Segovia, 2016).

## 2.2. Reputación en las organizaciones

Estamos inmersos en el ciclo de la “economía de los intangibles y la reputación corporativa” (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013, op. cit. p. 27).

En el ámbito empresarial la reputación corpo-

rativa es la imagen que una empresa detenta frente a la sociedad, pero, no hay preestablecido cuales son sus componentes principales (De Castro, 2008), integra vectores como la buena estima, seguridad, confianza y admiración (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013), se compone por atributos tanto cuantitativos como cualitativos que se vinculan a la empresa y generan valor para la misma (Weigelt & Camerer, 1988). Para ello se deben conjugar dos requisitos en simultáneo; que el consumidor reconozca el comportamiento corporativo y lograr satisfacer sus expectativas (Villafañe y asociados consultores, 2015).

Una buena reputación logrará que la empresa gane a lo largo del tiempo la confianza de sus *stakeholders* esto se convierte en una herramienta de gestión con el afán de fortalecerla (Alloza, 2016); ya que ésta se genera por medio de la construcción social, a través de la formación y valoración de la organización (Fombrun, 2008), se puede materializar en el comportamiento de la empresa para generar valor (Ferruz, 2017), es como la cristalización de una imagen consolidada a través de la vida de la empresa, esto supone que no es solo de carácter temporal, sino, también de estructura y conducta (Gavilanes & Murillo, 2018). Una marca es creíble, cuando ha ganado buena reputación y no presenta incongruencias entre las expectativas que genera y experiencias que ofrece (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013). La reputación positiva conlleva una construcción delicada, por medio, de actos, emociones, y reacciones, pero, puede perderse en un sólo acto (Rodríguez, 2016).

Se debe prestar atención a la manera en que la comunicación influye en el *branding* porque *“la comunicación estratégica y reiterativa de los valores de marca, con el pasar del tiempo, va generando una especie de impronta en la mente de los grupos de interés”* (Alzate & Orozco, 2017, op. cit. p. 103). Un error común, es creer que la reputación se construye únicamente mediante la comunicación, cuando en realidad esta última es un medio para darla a conocer aún más y para desarrollarla se requiere un trabajo multidisciplinario en todos los niveles de la empresa (Rodríguez-Milhomens Graciela, 2007).

Para lograr una buena reputación *online* es de menester demostrar interés ante las necesidades y relaciones que se entablan con los consumidores, interactuando en tiempo real. Por eso, consta de tres puntos importantes; escuchar para saber que compartir, compartir para construir una comunidad participativa y monitorear para no sólo identificar si no

también cuidar de los *branders* (Castello, Del Pino, & Ramos, 2014). Además, es uno de los principales factores decisivos a la hora de optar por una marca, mitigará los temores del consumidor en el *e-commerce*, aumentará la confianza y la percepción de mayor calidad en el servicio (Sánchez & Montoya, 2016).

Mientras que para generar credibilidad en los públicos se deben tomar en cuenta tres principios básicos, actuar con transparencia, cumplir los compromisos y extender la confianza (Covey, Whitman, & England, 2011). La reputación se puede utilizar como un medio eficaz a la hora de predecir el resultado de la producción de servicios, y a la vez, es el indicador más fiable para la empresa de saber su capacidad para satisfacer los clientes (Nguyen & Leblanc, 2002), (de Leaniz & del Bosque Rodríguez, 2016) (Lorain & Urquía, 2008).

### 3. METODOLOGÍA

La metodología utilizada es de índole documental (realizándose un estudio de bibliografía) y análisis de testimonios de casos.

Se proporcionará una descripción detallada fundamentada en experiencias personales, simplificando los datos al lector (Lincoln & Guba, 1981). Luego, de recopilada esta información se van a ordenar y organizar los datos obtenidos en base a categorías para poder analizarlos (BID Sector de Conocimiento y Aprendizaje, 2011).

El diseño de la investigación se realizó desde un enfoque cualitativo y mediante entrevistas semiestructuradas.

A continuación se detalla el orden de las etapas que se llevaron adelante para la construcción de este artículo.

1. **Recolección de información:** Se realizó una exhaustiva búsqueda de autores y textos que definen y explican los conceptos de marketing y marketing digital, comunicación integrada y reputación corporativa, en libros de autores de referencia acerca del tema y bases de datos; como Ebsco Host y Google académico.
2. **Marco teórico:** Para la construcción del marco teórico se desarrolló de manera individual cada uno de los conceptos claves antes definidos, comenzando por la variable independiente y finalizando con la variable dependiente.
3. **Selección de la muestra:** Para acceder a los casos a analizar se utilizó un método cualitativo, no probabilístico, intencional y condicionado por las variables indepen-

diente y dependiente (marketing digital e integrado y reputación corporativa respectivamente). Se realizaron entrevistas semiestructuradas a personas que habían tenido experiencias de compras o de servicio a través de un *website* o de las redes sociales de alguna empresa.

4. **Resultados:** Se definieron las 6 etapas que un cliente puede tener en el proceso de compra. Posteriormente, se identificó y asoció cada una de las experiencias de los clientes con algunas de las fases y se analizó la perspectiva de reputación de la empresa en base a las perspectivas definidas por Carreras, Alloza, & Carreras.

Se estudiaron y evaluaron nueve testimonios, de compradores online asiduos.

**Figura 1. Síntesis del diseño metodológico en la Figura Nro. 1** (Fuente: Elaboración propia)

**Figura Nro. 1 – Diseño metodológico**



#### 4. RESULTADOS: Testimonios de casos

Para facilitar la comprensión de los casos, se organizaron en fases que la empresa ha de abordar para poder realizar una correcta gestión CIM. La reputación que detentan las empresas frente a estos clientes de acuerdo a su experiencia de compra, se va a evaluar de acuerdo a diversas perspectivas a saber:

- *Estratégica:* se piensa en la reputación corporativa desde la diferenciación duradera, compleja de imitar, creando valor a largo plazo.
- *Contable:* se analiza por medio de intangibles y con relación a los ingresos y egresos que obtuvo la empresa.
- *Organizacional:* el aspecto de la identidad y cultura corporativa, guían el comportamiento de directivos y colaboradores.
- *Económica:* se basa en la movilización de los agentes, quienes cuentan con información limitada acerca de los productos o servicios que la empresa presenta y comercializa.
- *Marketing:* se desea crear una marca de valor, con identificativos propios para asociar la empresa con la identidad deseada.
- *Multistakeholders:* se consideran diversas variables que inciden en la reputación, mirando hacia largo plazo.
- *Globalización:* se consideran aspectos de confianza de una empresa por la marca país y atributos propios de éste.
- *Sociológica:* se visualiza como fuente de legitimación social, compartida por diversos colectivos.
- *Integral:* se define desde la confianza y fiabilidad que sienten los clientes para con la organización (Carreras, Alloza, & Carreras, 2013)

Los testimonios se van a agrupar en seis fases, que al entender de los investigadores de este artículo impactan en la experiencia de compra del cliente, es decir, es crucial poder controlarlas dado que las mismas son fundamentales para la satisfacción final del mismo, y por ende, la reputación de la empresa para con ellos. En todo momento es vital contar con comunicación ascendente y descendente, trabajo por medio de equipos multidisciplinarios y con perspectivas centradas en el cliente, como también, con procesos de *feedback*.

**Figura 2. A continuación en la Figura Nro. 2 se detallan las fases de experiencia de compra que se consideraron.** (Fuente: Elaboración propia)



#### 4.1 Fase 1: Pre-venta y contacto inicial

Los consumidores tienen experiencia en categorías de productos, con criterios bien establecidos para evaluar las marcas, en muchos casos buscan información y en otras simplemente repasan lo que conocen. En base a sus criterios de selección, será cuanta información busquen (Schiffman & Lazar, 2010). Se debe cumplir una serie de micro momentos a saber ¿Quiero saber?, ¿Quiero ir?, ¿Quiero hacer?, ¿Quiero comprar?

El "viaje del consumidor" comienza en el conocimiento de la marca *top of mind* o por medio de recuerdo asistido. En esta fase el mismo pasa de ser un usuario anónimo, a un cliente conocido, eligiendo la marca por encima a las demás. Lo importante en esta etapa es focalizar en la viralidad de los mensajes, eficacia de la inversión en los medios y cantidad de clics y visitas (Moreno de los Ríos, 2019).

*Compré un proyector en una página de Países Bajos, la empresa lo envió vía correo express, al llegar al país no podía ingresar por el tipo de track number, no estaba habilitada, por lo que, tenía que pagar el 60% del valor del artículo para habilitarlo a entrar, en la página no se especificaba nada de un sobre costo al entrar al país. Y terminé pagando el precio del artículo más un 60% adicional por eso. El objetivo era ahorrar y claramente no terminé ahorrando. El artículo no era cómo se mostraba en la página, no tenía buena calidad, ni definición, es más ni siquiera lo tengo, lo compré este año y lo terminé regalando. No le recomiendo a nadie que compre ahí. (Testimonio Nro. 1: Comprador anónimo, 8 de mayo de 2020, Montevideo, Uruguay)*

El consumidor en este testimonio quedó asombrado del precio del producto, especificaciones y fotografías del mismo, pues este se ajustaba a los requisitos que buscaba. Por lo que, decidió comprarlo en esa página que desconocía, al llegar el producto al país, se encontró el primer requisito no cumplido, debió abonar un costo extra para poder ingresarlo y además no tenía las características deseadas. La reputación en este caso se puede analizar desde una perspectiva

económica, el consumidor se quedó con una mala impresión, no era lo que esperaba, pero, no lo supo hasta recibirlo porque contaba con información limitada del Website.

#### 4.2 Fase 2: Experiencia de personalización

Situar al cliente en el centro de la estrategia, es uno de los objetivos que tiene la empresa para adecuar los productos y servicios a sus deseos (Eizaguirre, 2019), se debe contar con un nivel de personalización fuerte, el cual se logre adaptar a los estilos propios de la organización-cliente y a los recursos que presenta para ello (de Vicuña, 2015). La tecnología ha logrado que las marcas puedan realizar una personalización masiva, pudiendo conocer las preferencias de cada consumidor (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital, 2017)

*La última compra que hice por Internet fue una cocina para un familiar que cumplió años este mes, queríamos comprarle una negra, a gas con 4 hornallas; porque tiene toda la cocina en tonos celestes, blanco y los electrodomésticos en acero y negros. Encontré el producto empresa chica, que no conocía. Cuando le di comprar me di cuenta que no tenía un WebSite, dado que me redireccionó a otra página donde podía realizar la compra. Lo compro, y al rato me estaban escribiendo para coordinar cuándo y cómo retirar el producto, y cómo lo necesitábamos rápido me dijeron que me avisaban vía telefónica cuándo iba a estar el producto en el local para retirarlo, dado que estaban con horario reducido por COVID-19. Me sorprendió que una empresa chica, que no tiene cartelería sobre las avenidas principales, y que está alejada del centro comercial, tenga un servicio personalizado, de avisar “la cocina está acá en el local, llegas, podés estacionar sobre la puerta y la cargas, es liviano, pero, revisalo tranquila, cualquier inconveniente nos avisas”. (Testimonio Nro. 2: Comprador anónimo, 9 de mayo de 2020, Montevideo, Uruguay)*

El consumidor compra en una pequeña empresa, por medio de las redes sociales, sin esperar que tenga una buena gestión de la comunicación, sin embargo, se asombra de la personalización y seguridad que le brindó la compra. En este testimonio se puede analizar la reputación desde una perspectiva organizacional, la empresa familiar en este caso fue

fiel a su identidad y rasgos paternalistas, dejando una impresión de compromiso y preocupación por el cliente.

#### 4.3 Fase 3: Experiencia de venta (costo oportunidad)

En la experiencia de venta del consumidor es importante conocer las interacciones generadas (o falta de ésta), que presenta un potencial consumidor frente a la empresa, en cualquier momento de la compra. En esta etapa el consumidor va a usar el producto o el bien, y mediante su uso va a visualizar si colma las expectativas generada en las fases anteriores (Moreno de los Rios, 2019).

*He tenido muy buenas experiencias en páginas extranjeras conocidas y bien valoradas, y siempre me ha llegado lo pedido. En mi país he comprado cosas y mis últimas experiencias no han sido buenas, la más reciente fue con una empresa que se encarga de vender artículos de ropa de marcas reconocidas, me mandaron talles más grandes de los solicitados, y una prenda que en la página era azul y me mandaron una gris; y estaba mal la foto en la página. A todo esto, me contacté por mail, por teléfono, los llamé 500 millones de veces y sigo sin recibir una respuesta, sólo me informaron que les tenía que devolver todo por una agencia de encomiendas, y aún no he tenido respuesta. (Testimonio Nro. 3: Comprador anónimo, 8 de mayo de 2020, Montevideo, Uruguay)*

La experiencia de este testimonio puede analizarse desde dos puntos; por un lado, las empresas extranjeras construyeron una reputación para ese cliente desde una perspectiva de marketing, consolidando una identidad confiable y fuerte, asociada de manera positiva por el cliente. Por otro lado, en el caso de las experiencias en su propio país desde su percepción se puede decir, que los artículos de marcas son valorados positivamente por el y no ven dañada su reputación por una mala experiencia con la página Web del distribuidor o representante local.

Por el contrario, en el testimonio se desentraña que el intermediario tiene una perspectiva económica, dado que el cliente cuenta con información limitada, se puede deducir que el website tiene una mala imagen y la respuesta de la empresa deja en evidencia poca planificación estratégica y atención al cliente.

#### 4.4 Fase 4: Experiencia de soporte y atención



Las formas de compra han adoptado grandes cambios, en internet se busca y compara para efectuar en muchos casos; las compras en tiendas físicas, por eso, las experiencias tienen componentes por contactos presenciales y virtuales. La empresa tiene todo el poder de reinventarse para brindarle al cliente una experiencia única (EY - Advisory Services, 2016).

*Estoy fascinada con una aplicación de delivery, me genera soluciones, compro, rastreo el envío, que llega en el momento y sé que si tengo algún problema con la compra tengo compensaciones. Además, la plataforma es muy práctica en comparación con otras que he usado y llega a todos lados. El otro día le mandé a mi novio, que vive en otro país, unas comidas y hubo una parte del pedido que no llegó, escribí enseguida para que me lo mandaran de nuevo y el envío era más caro que los productos que no me habían mandado. Entonces me dieron un cupón, que podía usar en varios locales y a la siguiente compra lo usé sin problemas. Y eso a nivel de compensación y reputación habla muy bien de la empresa. Si bien, la empresa no está en mi top of mind de marca, porque otras me atomizan más, la uso hace unas semanas, mucho más que a otras. (Testimonio Nro. 4: Comprador anónimo, 21 de mayo de 2020, Montevideo, Uruguay)*

*Compré un celular de alto rango en un operador local, a los dos meses comenzó a fallar en las llamadas. Me comuniqué con soporte técnico del operador de la línea telefónica que fueron los que vendieron el teléfono y la única solución que me brindaron fue cambiar la tarjeta SIM, lo hice y seguía el problema. Volví a comunicarme y me dijeron que lo envié por tiempo indefinido para que lo revisen, pero, trabajo con el equipo y no puedo estar tanto tiempo sin él. La solución es prestarme uno de otra marca, varias generaciones anterior, el cual debo restablecer, copiar contactos, datos, etcétera; por otro lado, no soportaría mi trabajo, sería lo mismo que no tener un equipo. Me comunico al proveedor del equipo de forma remota, no tiene sede en esta región. Me realizan preguntas, un diagnóstico para que me quede tranquila que no hay problema en el*

*equipo, dos posibles soluciones y me brindan un número de contacto para comunicarme en caso de realizar los pasos que me detallaron de forma remota y no tener solución (Testimonio Nro. 5: Comprador anónimo, 13 de mayo de 2020, Maldonado, Uruguay).*

En el primer caso, el cliente es consciente de que la empresa se ajusta a las necesidades y soluciona los problemas que se le plantean. La reputación para este testimonio adopta una perspectiva estratégica, basada en la diferenciación desde el primer contacto con una atención y servicio amigable, que la diferencia positivamente de otras plataformas similares. Por otro lado, en el segundo testimonio hay un mismo problema, mismo equipo y mismo consumidor, pero, dos soluciones totalmente diferentes; una se ajusta a las necesidades del consumidor y la otra ocasiona un perjuicio al mismo. Desde el operador que vendió el celular de acuerdo al testimonio se visualiza una perspectiva contable frente a la reputación, desde un concepto de intangibles, pero, manteniendo los resultados económicos. Mientras, que la marca del celular en este testimonio adoptó una perspectiva global, buscando una solución amena, pensando en las necesidades del cliente, quien confía en la empresa, la cual está considerada como de calidad.

#### **4.5 Fase 5: Comunicación integrada con el cliente**

Nunca fue tan sencillo para un cliente cambiar de proveedor, buscar nuevos métodos de entrega y servicio como en la actualidad. Cada vez es más complejo captar las necesidades de los clientes, comprenderlos y satisfacerlos. En un mundo digital una experiencia excelente, se refunda en cuán personalizada puede ser para el individuo, en el momento, lugar, y canal apropiados (EY - Advisory Services, 2016).

*Me ocurrió que compré un mixer muy económico en una empresa del ramo tecnológico por medio de su Website. La empresa, elimina el producto, sin embargo, lo sigue publicitado a ese "precio". Al pasar los días, voluntariamente, sin explicación canceló mi compra. Les solicité explicaciones vía mail y alegan que fue un error de un funcionario y fue retirado del cargo. También se les pedí en redes sociales y la empresa borró los comentarios sin darme una explicación. No, volvería a comprar en esa empresa, ni la recomiendo (Testimonio Nro. 6:*



*Comprador anónimo, 25 de febrero de 2020, Maldonado, Uruguay).*

*Tuve una experiencia bastante mala con una compañía aérea interna de un país del Caribe, por la pandemia tuve que cancelar un viaje. El evento al que iba a asistir se canceló, y cuándo voy a suspender me dicen que no podía hacerlo, no me daban opción de reembolso, ni para posponerlo. Y como no quería dejárselo a la aerolínea y aún había vuelos internos en ese país, llamé a unos amigos que viven allá y les dije “les regalo un pasaje”, paguen el cambio de nombre y el destino (si desean). A los 15 días, me escribieron desde la empresa para decirme que habían pensado en nuevas políticas, que iban a dejar el ticket abierto por dos años. Pasé mal en el momento, pensé que perdía el pasaje, además ilusioné a mis amigos con un viaje que al final no se concretó, me pareció mal comunicado y gestionado por la empresa, no lo recomiendo. Tenía otro vuelo con otra empresa que me reembolsaron el dinero sin ningún problema (Testimonio Nro. 7: Comprador anónimo, 10 de mayo de 2020, Montevideo, Uruguay).*

Ambos testimonios de los consumidores frente a la experiencia de compra se pueden analizar desde una perspectiva contable muy simplista, pensando en los resultados que aparece dar el equipo a un mejor precio o analizando solamente el rédito económico de cobrar el pasaje o equipo pero, no evaluaron que el cliente quedo totalmente insatisfecho, y no piensa volver a comprar en la empresa, al menos en el corto plazo.

En el primer caso, la empresa no cumplió los compromisos que había adquirido con sus clientes al cancelar sin explicación una compra de un producto que figuraba stock y encima seguía publicitando en su página web. No está ajena a tener errores, sin embargo, por medio de una correcta gestión de la comunicación puede explicar al cliente la situación, para que comprenda porque la empresa tomara determinadas decisiones y en qué lo afectará. Sin lugar a dudas, la percepción del cliente es negativa.

En el segundo caso se puede ver que la empresa no fue clara en sus comunicados, tal vez no definió una política general a adoptar desde un principio y ello llevó a la disconformi-

dad del cliente, que sintió que no se le dio una respuesta que se ajustara a sus necesidades y a su situación particular. Utilizando medidas generales para situaciones que requerían una mayor personalización.

#### 4.6 Fase 6: Experiencia post venta

El comportamiento posventa se basa en el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008). La gestión de reclamos es una forma de servicio posventa, ser eficiente en la misma atraerá beneficios a la organización, ya sea en desempeño interno, como también, en la lealtad de los clientes (Puente & López, 2007).

*Una empresa ofrecía en su mailing la compra de dos cosméticos, un tercero sin costo. Como me parecía una buena promoción compré los dos productos, en la sucursal que compré no tenía stock, me excusan que es una nueva publicidad y no ha llegado el pedido, me solicitan que para la entrega de ese producto obsequio espere una semana. Pasan dos semanas y el producto no aparece. Enojada me comunico vía redes sociales y casilla de correo con las dos empresas (la proveedora y la marca productora del producto), las dos me dan una solución, las explicaciones y disculpas del caso. Y en el mismo día recibí un envío con el producto de obsequio que me debían, más una giftcard, para paliar la experiencia negativa que afronté (Testimonio Nro. 8: Comprador anónimo, 4 de marzo de 2020, Maldonado, Uruguay)*

*Una compra que tuve que hacer este mes un poco urgente fue un lavarropas en una casa de electrodomésticos; era el más económico que había con carga superior, no me importa si tenía centrifugador o que capacidad, sólo que fuera de carga superior porque me queda más cómodo. Ya compré varias cosas en ese local, y sabía que la coordinación con ellos era muy fácil, la WebPage es súper completa. Cuando llegó el lavarropas, que lo trajeron siguiendo las medidas necesarias por el Covid-19, nos dejaron de obsequio un jabón de buena marca para los primero 8 lavados y recomendaciones de uso. O sea, no lo esperaba, menos siendo una compra económica. (Testimonio Nro. 9: Comprador anónimo, 4 de mayo de 2020, Montevideo, Uruguay)*

En ambos casos las empresas tienen una página bien estructurada, actualizada, con diseño intuitivo y fácil de usar, las dos son consideradas como empresas *top of mind* que buscan innovar y mejorar la experiencia de compra del cliente. Desde la reputación de acuerdo a los testimonios se visualiza una perspectiva estratégica, puesto que son acciones que derivan de la identidad de las empresa y generan comportamientos favorables en el cliente. En el primero la empresa tomó un compromiso con el cliente (una promesa de compra y satisfacción), no lo tenía en el momento en la sucursal que compró. Sin embargo, vía las redes sociales le dieron una solución que satisfacía y compensaba no tener el producto esperado en el momento que lo adquirió.

**Para sintetizar los resultados de cada caso, se identificó en qué fase y desde qué perspectiva se puede analizar cada uno de los casos.**

***Los resultados se exponen en la Tabla Nro. 1***

<b>Testimonio</b>	<b>Fase</b>	<b>Perspectiva</b>
<b>Testimonio 1</b>	<b>Preventa y contacto inicial</b>	<b>Económica</b>
<b>Testimonio 2</b>	<b>Experiencia de personalización</b>	<b>Organizacional</b>
<b>Testimonio 3</b>	<b>Experiencia de venta</b>	<b>Económica</b>
<b>Testimonio 4</b>	<b>Experiencia de soporte y atención</b>	<b>Estratégica</b>
<b>Testimonio 5</b>	<b>Experiencia de soporte y atención</b>	<b>Contable y Global</b>
<b>Testimonio 6</b>	<b>Comunicación integrada con los clientes</b>	<b>Contable</b>
<b>Testimonio 7</b>	<b>Comunicación integrada con los clientes</b>	<b>Contable</b>
<b>Testimonio 8</b>	<b>Experiencia postventa</b>	<b>Estratégica</b>
<b>Testimonio 9</b>	<b>Experiencia postventa</b>	<b>Estratégica</b>

## 5. CONCLUSIONES

La comunicación juega un rol importante, no sólo por lo que se comunica, sino por cómo y cuándo se comunica ya sea hacia adentro o afuera de la empresa. Mediante los testimonios de casos se pudo desentrañar la relevancia que presenta para los participantes la integración entre el servicio que la empresa pretende prestar y la realidad. Es decir, para los mismos toma gran relevancia que entre las diversas fases de contacto con la empresa, redes sociales, cómo también, la atención directa y personal haya convergencia, ya sea para la compra, asesoramiento o solución de inconvenientes en la posventa.

De las fases de contacto (en las cuales se organizaron los casos), unas fueron buenas, incluso los testimonios los denominaron cómo servicios de calidad, otros establecieron la importancia de las comunicaciones postventa e incluso recomiendan, mientras que, otras no fueron de tan buen desempeño, ocasionando perjuicios en la visión de los clientes, su satisfacción, lo que impacta en la construcción de la reputación de la empresa.

El seguimiento y cuidado de estas fases y puntos de contacto es vital para el correcto devenir del proceso de compra, para con estos clientes como para con potenciales consumidores. Las decisiones de la empresa frente a las fases se deben basar en hechos reales, lo que supone establecer una evaluación continua, teniendo en cuenta la información para poder mejorar el proceso y los resultados. La empresa debe evaluar cuál de estas fases genera más valor para el cliente, y en qué momento las experiencias de compras pueden desentrañar esta relevancia, para corregir si hay perjuicios o coordinar si es necesario.

Si bien, es una tarea que involucra a la dirección de comunicación, la marca, la Responsabilidad Social empresaria y ambiental, las promociones y marketing son de las áreas claves para generar valor a la empresa, por ello, se debe vincular a toda la organización y a sus prácticas. Esto es la razón, que la empresa no sólo debe satisfacer las experiencias de los clientes brindando la mejor atención, sino, que deben generar experiencias integrales de compra.

Una correcta gestión, es percibido de buena manera por los usuarios, conllevando una visión positiva, y esto es fundamental para crear la confianza necesaria y disparar la decisión de compra, de acuerdo a los testimonios analizados con anterioridad. Y la suma de esas experiencias positivas en el tiempo ayudan a construir una visión de reputación positiva hacia la empresa.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alloza, A. (2016). La gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos: marca y reputación. *Cre100do.es Nuevas Grandes Empresas*, 3-16.
- Altamirano, M., & Silva, J. (2018). Capítulo 2. La importancia del personal branding para la competitividad laboral. En *Innovación y competitividad de negocios, perspectivas para el desarrollo económico*. Zona Centro Guadalajara, Jalisco: México: Ediciones.
- Alzate, J., & Orozco, J. (2017). Stakeholders, actores estratégicos en la construcción de marca. *Revista Anagramas*, 16(32), 95-109.
- BID Sector de Conocimiento y Aprendizaje. (2011). Pautas para la elaboración de Estudios de Casos. *BID Vicerrectoría de Sectores y conocimientos*, S/.
- Bradley, A., & McDonald, M. (2011). *La Organización Social, Convertir en resultados las oportunidades de las redes sociales*. Madrid: Editorial Profit.
- Capriotti, R. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona, España: Ed. Arnol Comunicación.
- Carreras, E., Alloza, A., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Madrid: Editorial empresarial.
- Castello, A., Del Pino, C., & Ramos, I. (2014). Twitter como canal de comunicación corporativa y publicitaria. *Comunicación y Sociedad*, 27(2), 21-54.
- Covey, S., Whitman, B., & England, B. (2011). *Asegurar resultados en tiempos de incertidumbre*. Buenos Aires: Paidós empresa.
- De Castro, G. (2008). *Reputación empresarial y ventaja competitiva*. Madrid: ESIC Editorial - BusinessMarketingSchool.
- de Leaniz, P., & del Bosque Rodríguez, I. (2016). CORPORATE IMAGE AND REPUTATION AS DRIVERS OF CUSTOMER LOYALTY. *Corporate Reputation Review*, 19(2), 166-178.
- de Vicuña, J. M. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Eizaguirre, M. (03 de 07 de 2019). Diez claves del Customer Centricity. Madrid, IE Publishing.
- EY - Advisory Services. (2016). *Generando valor con Analytics Performance Improvement: Mejor resultado, mayor valor*. Lima: EY Peru.
- Fernandez, L. (2016). *El uso de las redes sociales como comunicación estratégica para la captación de clientes externos. El caso de una inmobiliaria de corte internacional con representación en Puebla*. Obtenido de Facultad de Ciencias de la Comunicación - BUAP MX: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/bitstream/handle/20.500.12371/2276/181316T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferruz, S. (2017). Conceptualización de la Reputación Corporativa. Nuevo enfoque y propuesta. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 4(7), 130-133.
- Finne, A., & Grönroos, C. (2017). Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445-463.
- Fombrun, C. (2008). *Corporate reputation as economic assets, chapter X*. Handbook of strategic management.

- García, J., Espinal, M., Arango, L., & Restrepo, Y. (2016). Reportes integrados y generación de valor en empresas colombianas incluidas en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(43), 73-108.
- Gavilanes, A., & Murillo, P. (2018). Crisis de reputación empresarial en el entorno digital. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, pp. 194-209.
- Hoyos, A., Sabogal, M., & Vargas, C. (2016). Estimación de las relaciones entre la inversión en medios digitales y las variables financieras de la empresa: una aproximación para Colombia Bogotá. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, 12-25.
- IAB.es. (2020). TENDENCIAS DIGITALES 2020. *TOP #IABTopTendencias*, 1-22.
- Johnson, S. (2016). *Futuro perfecto sobre el progreso en la era de las redes*. Madrid: Turner Publicaciones.
- Key, T., & Czaplewski, A. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. *Business Horizons*, 9.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Vol. Decimocuarta edición.). México, México: Pearson educación.
- Kotler, P., Camara, D., Grande, I., & Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. United States of America: Wiley.
- Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. Ciudad de México: Editorial McGRAW-HILL.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1981). *Effective evaluation*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Lorain, M., & Urquía, E. (2008). ¿Es el fin del presupuesto? Una revisión de las nuevas tendencias sobre presupuestación. *Partida Doble*, 1(201), 84 a 97.
- Mangold, W., & Faulds, D. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357-365.
- Moreno de los Rios, P. (12 de 03 de 2019). Marketing integrado en el viaje de los consumidores hacia la omnicanalidad. Madrid, IE Publishing.
- Moschini, S. (2012). *Claves del Marketing Digital*. Barcelona: La Vanguardia Ediciones.
- Muñiz, L. (2017). *CHECK-LIST para el diagnóstico empresarial. Una herramienta clave para el control de gestión*. Madrid: Profit Editorial.
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2002). Contact personnel, physical environment and the perceived corporate image of intangible services by new clients. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 242-262.
- Ospina, R. (2016). Las TIC, factor de efectividad en la aplicación del mercadeo digital en negocios de retail. *Revista Escuela de Administración de Negocios (EAN)*, 1(80), 105-116.
- Pérez, F. (2010). Las nuevas redes sociales ¿Moda o revolución? *Nuestro tiempo*, 52-61.
- Porcu, L., del Barrio, D., & Kitchen, P. (2017). Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach : the firm-wide IMC scale. *University of Salford Manchester*, 1-45.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2016). *Lo Esencial en la Gestión empresarial. Capítulo 6: ¿Qué es la estrategia?* Madrid: Editorial Profit.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (2016). *Capítulo 7. La competencia esencial de la corporación*. Madrid: Lo esencial en la Gestión empresarial. Editorial Profit.
- Puente, R., & López, S. (2007). El cliente que reclama es el que más te quiere. *DEBATES IESA*, XII(3), 52-59. Obtenido de DEBATES IESA: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44707566/EL\\_CLIENTE\\_QUE\\_RECLAMA\\_ES\\_EL\\_QUE\\_MAS\\_TE\\_Q20160413-15105-zlmdct.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl\\_Cliente\\_Que\\_Reclama\\_Es\\_El\\_Que\\_Mas\\_Te.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-A](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44707566/EL_CLIENTE_QUE_RECLAMA_ES_EL_QUE_MAS_TE_Q20160413-15105-zlmdct.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEl_Cliente_Que_Reclama_Es_El_Que_Mas_Te.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-A)
- Ramirez, K. (2016). Branding personal: mercadotecnia para el individuo a partir de técnicas del desarrollo del pensamiento creativo. *In Vestigium Ire*, 34-40.
- Ramón, A., & Segovia, C. (2016). *Comunica-*

*ción integrada de marketing*. Madrid: ESIC Editorial,

- Rodríguez-Milhomens Graciela, e. a. (2007). La COMUNICACIÓN en la ESTRATEGIA de los negocios. *Dixit*, 8-13.
- Rodríguez, C. (2016). *El liderazgo Sustentable. Cómo liderar, sentir y cambiar el mundo*. Buenos Aires: Edicon.
- Sánchez, J., & Montoya, L. (2016). Factores que afectan la confianza de los consumidores por las compras a través de medios electrónicos. *Pensamiento & Gestión*, 40, 159-183.
- Schiffman, L., & Lazar, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Ciudad de México: Editorial Pearson.
- Schultz, D., Tannenbaum, S., & Lauterborn, R. (1993). *Comunicaciones de marketing integradas*. Madrid: Ediciones Granica S.A.
- Selman, H. (2017). *Maketing Digital*. Índigo Estudio - Ibukko.
- Serrano, S., Española, F., & Aviles, R. (2017). Análisis de la metodología del Project Management Institute para su aplicación en las Unidades de Información y Documentación. . *Actas de las Jornadas de Estudiantes de Ciencias de la Documentación "Compartiendo Conocimiento"*, <https://www.ucm.es/data/cont/docs/1322-2018-03-13-LIBRO%20ACTAS%20JORNADAS%20ESTUDIANTES.pdf#page=20>.
- Suarez, M. (2019). ANÁLISIS DE EFICIENCIA Y REPORTES INTEGRADOS EN CLAVE COMUNICACIONAL. *RIGC*, 17(33), 2-15.
- Valos, M., Habibi, F., Casidy, R., Driesener, C., & Maplestone, V. (2016). Exploring the integration of social media within integrated marketing communication frameworks: perspectives of services marketers. *Marketing intelligence and planning*, 1-33.
- Villafañe y asociados consultores. (2015). *La reputación corporativa: lo que es y lo que parece ser*. Obtenido de Villafañe Consultora: Recuperado de: <http://www.villafane.com/reputacion-corporativa-que-es-y-que-parece-ser/>
- Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategy Management Journal*, Vol.9, núm. 5, págs. 443-454.



## INFLUENCIA DEL MARKETING DIGITAL EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO GASTRONOMICO DURANTE EL COVID-19

INFLUENCE OF DIGITAL MARKETING ON GASTRONOMIC SERVICE COMPANIES DURING COVID-19

Andrés Toledo Chambilla, PhD  
**Universidad Mayor de San Simón**  
[a.toledo@umss.edu.bo](mailto:a.toledo@umss.edu.bo)  
**Cochabamba, Bolivia**

RECIBIDO: Septiembre 09, 2021  
ACEPTADO: Octubre 10, 2021  
DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.144>

### RESUMEN

El año 2020 ha transformado al mundo, la pandemia del COVID-19 constituye una crisis mundial creciente y sin precedentes, que tiene consecuencias sanitarias, económicas y sociales devastadoras en todos los países. Muchas empresas actualmente se enfrentan a los retos de cambios masivos en la demanda, las cadenas de suministro, el transporte y la movilidad, así como la protección de los trabajadores, al igual que los consumidores. Sin embargo, las empresas de servicios gastronómicos se han visto influenciadas por el marketing digital, siendo a través de las redes sociales el medio empleado para subsistir en tiempo de pandemia. Por tal motivo, el propósito de evaluar la influencia del marketing digital en las empresas de servicio gastronómico durante el Covid-19 en la ciudad de Cochabamba en Bolivia, fue conocer cómo estas empresas afrontan y persisten durante esta crisis sanitaria. La investigación empleada fue documental con diseño no experimental, basado en un análisis analítico reflexivo sobre el marketing digital en los servicios gastronómicos.

**Palabras clave:** Marketing Digital, Empresas de Servicio Gastronómico, Redes Sociales, Covid-19.

### ABSTRACT

The year 2020 has transformed the world, the COVID-19 pandemic constitutes an unprecedented and growing global crisis, which has devastating health, economic and social consequences in all countries. Many companies today face the challenges of massive changes in demand, supply chains, transportation and mobility, as well as protection of workers, as well as consumers. However, food service companies have been influenced by digital marketing, being the means used to survive in a pandemic through social networks. For this reason, the purpose of evaluating the influence of digital marketing on food service companies during Covid-19 in the city of Cochabamba in Bolivia was to find out how these companies cope and persist during this health crisis. The research used was documentary with a non-experimental design, based on a reflective analytical analysis of digital marketing in gastronomic services.

**Key words:** Digital Marketing, Food Service Companies, Social Networks, Covid-19.



## INTRODUCCIÓN

Los coronavirus (CoV) son una gran familia de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. El Coronavirus COVID-19 fue detectado por primera vez en China en diciembre de 2019 y, desde entonces, se ha extendido por todas las regiones del mundo. La Organización Mundial de la Salud facilita información contrastada y permanentemente actualizada acerca del COVID-19 y su propagación y sugiere igualmente qué medidas sanitarias, a escala individual y colectiva, deberían tomarse preventivamente y también para evitar la propagación.

Actualmente, la pandemia del COVID-19 es uno de los desafíos más serios que ha enfrentado la humanidad en tiempos recientes. Todavía se desconoce lo que podrá ser su costo total en vidas humanas. De manera simultánea a la pérdida de vidas y a la profunda crisis de salud, el mundo está siendo testigo de un colapso económico que impactará de manera severa el bienestar de grandes segmentos de la población durante los próximos años. Algunas de las medidas que se están tomando para contrarrestar la pandemia afectarán las vidas de las personas en el futuro de manera no trivial.

El miedo a contagiarse, la perspectiva de perder los medios de subsistencia. Estas y otras graves vulnerabilidades se ven exacerbadas por una cobertura de protección social inadecuada, que implica que millones de personas del mundo no puedan acceder a una asistencia sanitaria adecuada, o a otros beneficios sociales.

En Bolivia la pandemia de COVID-19, se confirmó que el virus se había extendido a cuando se informaron los primeros dos casos el 10 de marzo de 2020, para entonces Ministro de Salud. Se trataba de dos mujeres de los departamentos de Oruro y Santa Cruz que habían realizado sus viajes de retorno desde Italia. Posteriormente, el 12 de marzo se iniciaron las primeras medidas del gobierno, declarándose estado de emergencia sanitaria por COVID-19, cuya duración estaba prevista hasta el 30 de abril de 2020, pero fue extendida hasta el 10 de

mayo de 2020, para posteriormente aplicar la “cuarentena dinámica”. A principios de junio la presidenta interina de Bolivia, anunció la creación de un plan de empleo masivo que se implementará desde junio y que beneficiaría aproximadamente a 600.000 personas. Sin embargo, con un 62,3% de la población ocupada en el comercio informal, según el Fondo Monetario Internacional, se siente el impacto de la crisis en su día a día y requiere soluciones urgentes.

Cochabamba es conocida como la capital gastronómica de Bolivia, actualmente se observan puestos de venta cerrados, suspensión del servicio de transporte y ciudades casi paralizadas no es un panorama nuevo en Bolivia. La crisis política de 2019 afectó a la economía del país y ahora ante de la llegada de la pandemia del Covid-19 la emergencia sanitaria ahonda esta crisis. El Fondo Monetario Internacional (FMI) prevé que este año el desempleo en Bolivia alcanzará a un 8% de la población, un incremento respecto a la tasa de 4% registrada en 2019. Con las restricciones por la pandemia en dos meses, el presidente de la Federación de Entidades Empresariales de Cochabamba, Javier Bellott, lamentó las pérdidas millonarias para el sector y la inminente reducción de fuentes de trabajo. Solo el 20% de las empresas de servicio gastronómico en este momento actualmente están trabajando (Chambi, 2020).

El sector gastronómico que, ante la inevitable crisis debido a la cuarentena por el coronavirus, alerta que están riesgo 5.000 puestos de trabajo que ese rubro genera, tanto formales como informales, pero sus representantes también comenzaron a trabajar en una reingeniería del sector, conscientes de que cuando se controle la pandemia, su trabajo no volverá a ser el mismo debido a la tendencia de mantener el aislamiento social como una medida sanitaria preventiva permanente (Arias, 2020).

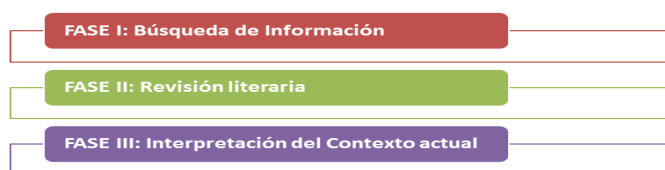
Debido a ello, las empresas de servicio gastronómico de Cochabamba, se han visto en la necesidad de aplicar estrategias de marketing para poder llegar al público y mantener la apertura de sus negocios en tiempos de COVID-19, siendo el marketing

digital la opción tomada por parte de estos emprendedores, al utilizar las redes sociales como medio de comunicación con los clientes. Siendo el objeto principal optimizar los recursos acompañado de una estrategia rentable de publicidad que fomente su crecimiento socioeconómico ganando presencia en el mercado para incrementar sus utilidades con la finalidad de consolidar sus objetivos organizacionales ante la pandemia que se vive. De esta manera, se planteó la siguiente interrogante: ¿Cómo influye el marketing en las empresas de servicio gastronómico durante el COVID-19?; la temática busca conocer las virtudes que las redes sociales prestan a las empresas llegando a ser propulsoras de su crecimiento en base a una relación que otorga múltiples beneficios.

## MÉTODOS DE SELECCIÓN BIBLIOGRÁFICA

Para el desarrollo de la presente investigación, se realizó una revisión documental con diseño no experimental de artículos de periódicos y revistas sobre las empresas de servicios gastronómicos durante el COVID-19 del presente año 2020, para conocer, recopilar y analizar sobre cómo ha influido el marketing digital en dichos servicios en Cochabamba, Bolivia. Para el alcance del mismo se desarrollaron cuatro fases:

*Figura 1: Fases del Diseño Metodológico del Estudio*



*Fuente: Elaboración propia*

### Fase I: Búsqueda de la información

En la primera fase se realizó la recopilación de información referente al COVID-19, servicios gastronómicos y el marketing digital, por medio de fuentes de información de revistas científicas y artículos de periódicos.

### Fase II: Revisión literaria

Seguidamente, la presente fase tiene el propósito de mostrar conceptualmente y teóricamente que es el COVID-19, marketing digital y los servicios gastronómicos siendo explicados a continuación:

### COVID-19

Los coronavirus son una familia de virus que pueden causar enfermedades como el resfriado común, el síndrome respiratorio agudo grave (SARS, por sus siglas en inglés), y el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS, por sus siglas en inglés). En 2019 se identificó un nuevo coronavirus como la causa de un brote de enfermedades que se originó en China. Este virus ahora se conoce como el síndrome respiratorio agudo grave coronavirus 2 (SARS-CoV-2). La enfermedad que causa se llama enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19). En marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que este brote de COVID-19 es una pandemia (Mayo Clinic, 2020).

Produce síntomas similares a los de la gripe, entre los que se incluyen fiebre, tos seca, disnea (sensación de falta de aire), mialgia (dolor muscular) y fatiga. En casos graves se caracteriza por producir neumonía, síndrome de dificultad respiratoria aguda, sepsis y choque séptico que conduce a cerca de 3,75 % de los infectados a la muerte según la OMS. No existe tratamiento específico; las medidas terapéuticas principales consisten en aliviar los síntomas y mantener las funciones vitales (OMS, 2020).

La transmisión del SARS-CoV-2 se produce mediante pequeñas gotas microgotas de Flügge que se emiten al hablar, estornudar, toser o espirar, que al ser despedidas por un portador (que puede no tener síntomas de la enfermedad o estar incubándola) pasan directamente a otra persona mediante la inhalación, o quedan sobre los objetos y superficies que rodean al emisor, y luego, a través de las manos, que lo recogen del ambiente contaminado, toman contacto con las membranas mucosas orales, nasales y oculares, al tocarse la boca, la nariz o los ojos. Esta última es la principal vía de propagación, ya que el virus puede permanecer viable hasta por días en los fómites (cualquier objeto carente de vida, o sustancia, que si se contamina con algún patógeno es capaz de transferirlo de un individuo a otro).

Los síntomas aparecen entre dos y catorce días, con un promedio de cinco días, después de la exposición al virus. Existe evidencia limitada que sugiere que el virus podría transmitirse uno o dos días antes de que se tengan síntomas, ya que la viremia alcanza un pico al final del período de incubación. El contagio se puede prevenir con el lavado de manos frecuente, o en su defecto la desinfección de las mismas con alcohol en gel, cubriendo la boca al toser o estornudar, ya sea con la sangradura (parte hundida del brazo opuesta al codo) o con un pañuelo y evitando el contacto cercano con otras personas, entre otras medidas profilácticas, como el uso de mascarillas. La OMS desaconsejaba en marzo la utilización de máscara quirúrgica por la población sana, en abril la OMS consideró que era una medida aceptable en algunos países. No obstante, ciertos expertos recomiendan el uso de máscaras quirúrgicas basados

en estudios sobre la Influenza H1N1, donde muestran que podrían ayudar a reducir la exposición al virus. Los CDC de Estados Unidos recomiendan el uso de mascarillas de tela, no médicas (Peng y col, 2020).

### **Marketing Digital**

El marketing digital es el conjunto de acciones y recursos orientados a la comercializar productos-servicios que pretenden satisfacer las necesidades de una clientela de forma rentable a mediano, corto o largo plazo, a través de medios de comunicación globalizados, este se efectúa por diversos medios como redes sociales, páginas webs e incluso aplicaciones móviles que permiten a las Pymes dar a conocer sus ofertas dentro del mercado en el cual se desenvuelven (Morales, 2014); sin embargo la presente investigación centra el estudio al uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Google+) por ser de gran alcance dentro de las empresas, dado a que tiene fácil acceso y goza de popularidad dentro del medio social en Bolivia.

Las redes sociales han marcado un hito en materia de difusión masiva, debido a su alcance, características e impacto en la sociedad actual. Son utilizadas tanto por individuos como por empresas, dado que permiten lograr una comunicación interactiva y dinámica. Durante los últimos años, han surgido muchos tipos de redes sociales, tanto en el ámbito social o general, como en el corporativo, para efectos de negocios, o bien en temas específicos de interés de grupos o segmentos determinados. Sin embargo, el objetivo común se cumple en el tanto se logra una comunicación fluida y eficaz con grupos específicos de interés, incluyendo esto desde la posibilidad de atender la necesidad de pertenencia social hasta facilitar la proyección y posicionamiento de empresas, bienes, servicios, o incluso para ser utilizadas en campañas políticas. Asimismo, y aunque durante los últimos años, según Celaya (2008), su crecimiento ha tendido a disminuir para dar espacio a nuevas plataformas más especializadas en áreas temáticas, las redes sociales seguirán siendo uno de los medios de comunicación masiva más importantes, debido a sus características y a las opciones que ofrecen a sus usuarios.

Como parte de las herramientas disponibles en el espacio virtual, destacan, además de las redes sociales, los sitios o páginas web. Ambos conceptos son potenciados por las organizaciones, para efectos de intensificar las vías de comunicación e información entre estas y sus diversos públicos, aunque no en todos los casos, son utilizadas de manera óptima o adecuada. “sorprendentemente, la mayoría de las empresas gestiona el proceso de rediseño de su sitio web corporativo como un simple trámite administrativo, cuando debería considerarse una de las decisiones estratégicas más importantes de la empresa”, afirma Celaya (2008).

### **Servicios Gastronómicos**

Son las diferentes formas que se puede presentar un platillo, o la manera en que se le puede hacer llegar este tipo de “servicio” es solicitado en diversos eventos en el cual, el cliente escoge que es lo que quiere comer, el tipo de servicio en que se servirán los platillos y por lo general todo lo relacionado con la comida (Vasco, 2014).

### **Fase III: Interpretación del contexto actual**

Debido a la inestabilidad política que venía desde los polémicos comicios presidenciales, junto con la llegada de la pandemia, y por consecuencia la crisis sanitaria internacional, llevan al declive del Producto Interno Bruto del país, lo que conllevaría a un surgimiento de nuevos conflictos sociales, quiebre de empresas, y que durara entre dos a tres años, según las declaraciones del ex-presidente constitucional y candidato presidencial por Comunidad Ciudadana. Asimismo, se refirió que esto se pudo detener con buenas políticas en beneficio de la población, y resalto que el despilfarro y corrupción del anterior gobierno, en una etapa de mayor bonanza y no dio interés en la industrialización, llevara a una crisis económica profunda.

El informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), señala que la pandemia provocará una contracción del 2,9% en el Producto Interno Bruto para el año 2020, y que los países que dependen de la extracción de minerales serán perjudicados, y podría empeorar si la crisis

epidemiológica y la pandemia se radicalice para la segunda mitad del presente año 2020. Más de 800 surtidores del país reportan una pérdida considerable de 20 millones de bolivianos (unos 3 millones de dólares actuales), que puede ser un riesgo para la continuidad de las empresas y una pérdida de más de 16 mil empleos, explicó la gerente de la Asociación Nacional de Estaciones de Servicio (Asosur) (Manzaneda, 2020).

La Cámara Nacional de Comercio (CNC) calcula un aumento de 200.000 personas sin empleo, estimando una pérdida de más de 400 millones de dólares americanos, producto de la pandemia. Mientras el Instituto Nacional de Estadística (INE) señaló que mediante el Boletín Estadístico de la Encuesta Continua de Empleo (ECE) indica que en el cuarto trimestre de 2019 el desempleo llegó a 191 mil personas, representando un 4,83% de la población económicamente activa. A su vez, el INE informó que la actividad económica se contrajo en 2,63% en el primer trimestre de este año con una tasa de crecimiento acumulado de 0,55% en relación al año 2019 (3,09%), resultado de las medidas de la alerta sanitaria iniciadas desde el 12 de marzo.

De esta manera, la situación del rubro gastronómico es uno de los sectores más afectados con la aplicación del aislamiento obligatorio. Miles de restaurantes, pizzerías, cafeterías y heladerías dejados de atender a su clientela desde marzo. Sin embargo, al aplicar la cuarentena radica, los restaurantes y cadenas de comida rápida pueden comenzar a funcionar a puerta cerrada y utilizar el reparto a domicilio (delivery) como una alternativa para este sector.

Siendo el uso de las redes sociales una gran estrategia de marketing digital de varios restauradores de Cochabamba la mayoría con años de trayectoria, donde han difundido comenzaron a difundir artes publicitarias mediante las redes sociales, anunciando el retorno de su atención al público a puertas cerradas y únicamente con entrega a domicilio. Según la Asociación de Empresarios de Restaurantes y Ramas Afines (Aserac), que aglutina a 60 afiliados, confirmó que hay restaurantes que están atendiendo, y ya

varias familias cochabambinas realizaron sus pedidos vía teléfono con el restaurante o a través de los servicios de delivery “Pedidos Ya” y “Puerta a Puerta”.

Las empresas han invertido en la adquisición de todos los implementos de bioseguridad necesarios para garantizar la inocuidad de la comida que preparan y entregan a domicilio, señalan que están cumpliendo con todas las normas. Es un tema de responsabilidad social, En la puerta de ingreso está el pediluvio, toda la materia prima se desinfecta y se desecha los empaques. En la cocina todos tienen los equipos de protección sanitaria, hay algunos restaurantes más pequeños que están entregando almuerzos a los clientes en la puerta.

## RESULTADOS

La pandemia de COVID-19 en Bolivia es parte de la pandemia mundial de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) causada por el coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2). Se confirmó que el virus se había extendido a Bolivia cuando se informaron los primeros dos casos en marzo de 2020. Se trataba de dos mujeres de los departamentos de Oruro y Santa Cruz que habían realizado sus viajes de retorno desde Italia. Posteriormente, el 12 de marzo se iniciaron las primeras medidas del gobierno, declarándose Estado de emergencia sanitaria por COVID-19, cuya duración estaba prevista hasta el 30 de abril de 2020, pero que fue extendida hasta el 10 de mayo de 2020, para posteriormente aplicar la “cuarentena dinámica” (Roca, 2020).

En tal sentido, el rubro de restaurantes es otro de los grandes afectados por la cuarentena por la Covid-19, por lo que generó dos iniciativas: una, es el servicio de envío a domicilio y la otra, corresponde a vales de consumo prepagados, el cual es realizado a través de las redes sociales, donde se interactúa con los clientes, la pandemia cambió el modelo de negocios en Cochabamba en Bolivia, ahora los vendedores buscan a los clientes. Crece el comercio en las calles y se hacen entregas hasta en la madrugada, todo gracias al marketing digital. En los últimos años se ha visto el avance del proceso de digitalización de las grandes y

medianas empresas, que ofrecen todos sus productos de forma digital, sin soporte físico y que se han convertido en empresas digitales que distribuyen sus productos y ofrecen sus servicios por la web. La revolución digital es un hecho, en la era digital se han creado muchos nuevos puestos de trabajo que requieren habilidades que no existían hace tan solo una década; además, también ha cambiado la forma de trabajar. Actualmente, las empresas se encuentran con el desafío de operar en un entorno competitivo y globalizado, donde la comunicación a través de internet tiene una gran influencia por el alto uso que las personas hacen de ésta. Por ello, es importante el desarrollo de estrategias, gestionar planes y entender las tendencias que les permitan a las empresas encontrar oportunidades de negocio, construir relaciones y fidelizar a clientes cada vez más informados y con mayor presencia en internet, para la cual existe el marketing digital para ingresar a las marcas en el mercado.

La incursión del marketing en Bolivia, data de inicios de los años 70' y despertó grandes expectativas en el sector empresarial del país, donde se observa mayor desarrollo y aplicación dentro del sector empresarial, entendido como una valiosa herramienta del moderno mundo de los negocios. Es de notar, el crecimiento e importancia de esta actualmente, los cambios en los mercados y los consumidores desencadenaron el desarrollo de las empresas, inmersas en un mundo cada día más competitivo, motivo que genera su especialización, constante desarrollo y adaptación.

El mundo sin fronteras, el aumento de las ofertas de las compañías, el posicionamiento, la búsqueda de diferenciación y la competencia, hacen del marketing un constante planificar estrategias para ingresar a mercados más exigentes y competitivos, asumiendo así un papel protagónico en la esfera institucional. De esta manera, está relacionado con las cambiantes necesidades y exigencias de los mercados, el aumento en la comercialización de bienes, servicios e ideas, las características de las compañías modernas, las nuevas tecnologías, la adaptación a ellas y la utilización estratégica de los nuevos medios de comunicación. Los



hábitos de consumo ya estaban cambiando gracias a plataformas de internet que facilitan las compras, pero ahora los consumidores están casi obligados a cambiar su sistema de consumo y compra, dependiendo de internet para realizar las gestiones más comunes.

El marketing digital, es una apuesta necesaria en tiempos de confinamiento, debido a que las oportunidades de negocio son infinitas, además de que el hecho de que nuevos usuarios se hayan unido a la digitalización de las compras, ya abre un nuevo mercado, por eso las marcas se ven obligadas a buscar alternativas, lo que por obviedad abre puertas a los profesionales del marketing.

Según las estadísticas del informe publicado por We Are Social y Hootsuite (2020), en Bolivia la población total es de 11 590 000 de personas, conexiones de teléfonos móviles 11 480 000 de usuarios, de los cuales 7 500 000 son usuarios en internet y los mismos están activos en las redes sociales. En el siguiente cuadro se muestra según la cantidad de usuarios las redes sociales más utilizadas en Bolivia:

*Cuadro 1: Redes sociales utilizadas en Bolivia en el año 2020*

Redes Sociales	Usuarios
Facebook	7 100 000
Instagram	1 100 000
Twitter	380 000
LinkedIn	920 000

*Fuente: informe publicado por We Are Social y Hootsuite (2020),*

Se obtuvo que Facebook en la red más utilizada en Bolivia con un total de 7 100 000 usuarios, seguido de Instagram, LinkedIn y Twitter, sabiendo que muchos bolivianos utilizan su dispositivo móvil para acceder al servicio de internet, asimismo, las páginas de Facebook de los restaurantes se han convertido en el medio de comunicación para que los clientes conozcan el tipo de servicio que brindan. Una pastelería y un servicio de comida rápida optan por el envío a domicilio. Cada una detalla los alcances y límites de estas ofertas, pues en algunos casos no lo

hacen todos los días o sólo es por zonas.

La segunda iniciativa consiste en vales de consumo. Los restaurantes ofrecen este servicio a través de una aplicación para celular en cuatro pasos, se debe descargar la App llamada Click Pay. Segundo, registrar los datos personales, agregar una contraseña y tener una tarjeta habilitado para el pago en línea. En la aplicación se encuentran restaurantes de toda Bolivia, pero se puede seleccionar por departamento; en el caso de Cochabamba son 43 disponibles. La oferta es igual para todos; se pagan 100 bolivianos de consumo, lo que incluye dos cervezas adicionales. Se selecciona el restaurante, se hace clic en comprar y se genera una lista de vales adquiridos.

Sin embargo, en este caso se trata de una precompra, lo que significa que sólo se podrá consumir el producto una vez que abran los restaurantes, que implica dar el paso 4. Este mecanismo busca que estos locales tengan ingresos, pese a estar cerrados y con ello pagar a sus trabajadores.

## DISCUSIÓN

En tiempos del coronavirus, el negocio a través del delivery se ha asentado. El servicio de reparto que ofrece un comercio para entregar sus productos en el domicilio del comprador se ha diversificado. Hoy no solo se puede comprar medicamentos, comida preparada o una torta, sino incluso zapatos. El delivery es una función de logística que se encarga de entregar productos a domicilio, es decir, el cliente puede usar el servicio mediante una aplicación o llamada solicitando un producto de tu empresa, posteriormente el delivery pasa a recogerlo a tu institución y finalmente lo lleva a la casa del cliente. Los anuncios están en Facebook, la gente abre páginas o simplemente coloca un aviso en el muro, seguido del número de celular y el contacto: "Vale".

También en el Facebook se ofertan servicios de entregas a domicilio, otra forma de reactivación ahora son los diseños de páginas web y cursos online. Muchos webinar son pagados. Cuestan entre 100 y 200 bolivianos por dos horas. Los mercados móviles son



otra forma de hacer negocio informal, el Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA), señala que la institución no hizo ningún estudio aún sobre los nuevos negocios que genera la pandemia, pero está seguro de que profundizará el ya deteriorado y afectado mercado laboral informal. “Las familias salen a las calles a vender lo que pueden, ofertan vía Internet, vía contactos, en redes sociales. Ofrecen algún servicio o producto. La pandemia y la crisis económica y social van a provocar que el sector informal crezca porque las empresas legalmente establecidas atravesarán por momentos muy difíciles y muchas anuncian despido de los trabajadores a corto o mediano plazo.

Las empresas de servicio gastronómico de Cochabamba en Bolivia, durante el covid-19 siguen un protocolo, antes de abrir deben realizar la medición de temperatura del personal, el uso de pediluvio, desinfección del lugar de preparado de alimentos, lavado de manos, uso de barbijo mandil y cofia limpios, uso de alcohol en gel con frecuencia, lavar y desinfectar los utensilios de cocina con lavavajillas. Durante la atención al cliente, uso de barbijo, distancia mínima de 1.5 metros, usar un recipiente no metálico para el intercambio de dinero, desinfección de manos después de entregar y recibir dinero, solo ofrecer la opción para llevar. Al cierre realizar desinfección del puesto de venta con lavandina u otros similares, lavado de la cocina y de todos los utensilios utilizados con lavandina, lavar el uniforme diariamente, desechar el barbijo utilizado en la jornada y desechar la basura en el contenedor.

Por su parte, el protocolo de deliverys establece los pasos legales para habilitar el servicio de reparto y el cuidado minucioso a la hora de trasladar los alimentos. “Toda la producción debe ser entregada en un envase descartable y los restaurantes deben fomentar diferentes formas de pago, incluido el online”, acotó la autoridad municipal. Algunos de los aspectos que incluye el protocolo de servicio de entrega a domicilio en vehículos propios del restaurante o contratados (taxis), exhibir en la parte delantera la constancia de registro (Licencia de Funcionamiento) y su permiso de circulación vehicular, para las transacciones en efectivo se debe disponer un recipiente

exclusivo que debe ser desinfectado cada entrega, los vehículos deben ser desinfectados diariamente al interior y exterior, y contar con alcohol en gel para el uso de antes y después de la entrega, los productos deben ser entregados en bolsas de papel o envases descartables, debidamente sellados.

La digitalización de los procesos empresariales y de las herramientas de trabajo ha sido y seguirá siendo clave durante esta crisis provocada por el covid-19. El sector del marketing digital ha sido uno de los fortalecidos durante la crisis, las redes sociales y el marketing de contenidos. Pese a la reducción, a principios de la crisis, de la inversión publicitaria, poco a poco se recobra la confianza en el mercado y las estrategias digitales son más necesarias que nunca. Las aplicaciones digitales de videollamada y reuniones han facilitado las comunicaciones entre empresas, empleados y clientes, asimismo han sido una de las vías de conexión más importantes entre la población, no solo en el ámbito laboral, sino también en el personal.

La comunicación ha cambiado, el modo de acceder a los productos y servicios y, sobre todo, las expectativas de los clientes hacia las acciones de la marca y la experiencia que deben recibir. Los consumidores son más exigentes y reclaman estrategias en las que el centro sean ellos y se prioricen sus necesidades y deseos. Aquellas marcas que han sabido adaptarse más rápidamente, han ofrecido servicios extra, más personalizados y han flexibilizado sus medidas son mejor percibidos por los clientes, lo que aumentará su confianza y por ende, su imagen y reputación de marca.

## CONCLUSIONES

El desafío al que se enfrentan por estos días los restaurantes de Bolivia y del mundo es el de adaptarse a la nueva normalidad que impone la pandemia de coronavirus. Ese reto implica una nueva forma de atender al cliente, trabajar a puertas cerradas en algunos casos, y cuidar cada detalle para preservar la salud de todos. Las medidas sanitarias y de higiene deben redoblar, pero el primer paso es informarse para aplicarlas de forma correcta.

Del estudio se obtuvo que los hábitos de consumo de la población han cambiado durante la crisis, ahora se compra alimentos y/o bienes esenciales de forma online durante el período de confinamiento. De esta manera las empresas de servicio gastronómico se han visto influenciadas por el marketing digital, lo que convierten las redes sociales en un canal para los negocios es la cantidad de usuarios que tiene cada una de ellas. Los usuarios se encuentran activos en las principales redes sociales (Facebook, Whatsapp, YouTube, Instagram, LinkedIn, Twitter, Tiktok, Snapchat y Pinterest).

Por tal motivo, durante la crisis del coronavirus la relación marca-consumidor se ha visto reforzada, las marcas han aumentado y fomentado la comunicación con los consumidores. Además, han tenido que adaptar sus mensajes, sus campañas publicitarias y el modo de atender a sus clientes y vender sus productos. Los consumidores han sentido la empatía mostrada por las marcas ante la situación, también han ayudado con sus mensajes a sobrellevar la situación y reforzar las medidas sanitarias y de seguridad.

La sociedad boliviana es muy fuerte, en tanto que el Estado, entendido como aparato burocrático encargado del bien general, les reconoce y ofrece toda la ayuda posible ante una sociedad fuerte porque está estrechamente organizada en un denso tejido de relaciones interpersonales y corporativas. El covid-19 ha puesto de relieve la importancia de la digitalización de las empresas. Esta transformación ha sido clave para que muchas empresas y negocios se hayan mantenido a flote durante esta crisis, para que las empresas no desaparezcan. Aunque no solo la tecnología, la innovación y las herramientas digitales han salvado al mundo empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bolivia Emprende (2020). Cómo afrontar el impacto del Coronavirus (Covid-19) en tu empresa. Fundación emprender futuro. Recuperado de: <https://boliviaemprende.com/noticias/como-afrontar-el-impacto-del-coronavirus-covid-19-en-tu-empresa>.

Bolivia.

- Bolivia Emprende (2020). Restaurantes usan dos mecanismos para generar ingresos en tiempos de cuarentena. Fundación emprender futuro. Recuperado de: <https://boliviaemprende.com/noticias/restaurantes-usan-dos-mecanismos-para-generar-ingresos-en-tiempos-de-cuarentena>. Bolivia.
- Bolivia Emprende (2020). Servicios de Delivery con los que puede trabajar tu empresa en Bolivia. Fundación emprender futuro. Recuperado de: <https://boliviaemprende.com/noticias/servicios-de-delivery-con-los-que-puede-trabajar-tu-empresa-en-bolivia>. Bolivia.
- Calizaya, C. (2020). Estadísticas de las redes sociales en Bolivia en 2020. Recuperado de: <https://cecalizaya.com/redes-sociales-en-bolivia/#:~:text=Facebook%20Es%20la%20red%20social,los%20bolivianos%20por%20un%2015%20%25>. Blog Marketing Estratégico. Bolivia.
- Celaya, J. (2008). La Empresa en la WEB 2.0. Editorial Grupo Planeta, España.
- Cool Tabs. (2020). La crisis del covid-19 refuerza la relación entre marcas y consumidores. Marketing digital, noticias sociales media. Recuperado de: <https://blog.cool-tabs.com/es/estudio-marketing-digital-covid-19/>. España.
- Cuadrado, D. (2014). Servicios gastronómicos. Institución SENA. El Servicio Nacional de Aprendizaje. Valledupar Cesar.
- Chamblí, F. (2020). América Latina. Bolivia: empleos en riesgo y pérdidas millonarias por impacto del coronavirus. Recuperado de: <https://www.voanoticias.com/america-latina/bolivia-miles-empleos-en-riesgo-perdidas-millonarias-coronavirus>. Bolivia.
- CNN (2020). Gobierno de Bolivia extiende la cuarentena total hasta el 10 de mayo y luego la flexibilizará. CNN en español. 15 de mayo de 2020.
- CNN (2020). El gobierno dicta estado de emergencia sanitaria en Bolivia hasta el 15 de abril. El Deber (Santa Cruz, Bolivia). 25 de marzo de 2020.
- Fondo Monetario Internacional (2020). FMI: Bolivia sufrirá una contracción económica del 2,9% en 2020. Reporte Energía. Recuperado de: <https://reporteenergia.com/v2/?p=12304>. Santa Cruz, Bolivia.

- Geriatricarea (2020). Recomendaciones básicas de la OMS para protegerse frente al coronavirus. [www.geriatricarea.com](http://www.geriatricarea.com). Archivado desde el original el 12 de marzo de 2020. Ediciones El Taller de Comunicación y Cía S.Coop. P.
- Herrera, M. (2020). Cómo adaptar tus estrategias de Marketing Digital en tiempos de COVID-19. Btodigital. Recuperado de: <https://btodigital.com/marketing-en-tiempo-de-covid-19/>.
- Journey Bolivia (2020). Los restaurants se preparan para sumar nuevos protocolos y cuidar mejor a sus clientes. Fundación Coca-Cola de Bolivia y el Grupo Nueva Economía. Recuperado de: <https://www.coca-coladebolivia.com.bo/historias/comunidad-los-restaurants-se-preparan-para-sumar-nuevos-protocolos-y-cuida-bolivia>.
- Mayo Clinic. (2020). Enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19). [www.mayoclinic.org](http://www.mayoclinic.org) Recuperado de: <https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/symptoms-causes/syc20479963>. CON-20479162. Mayo Foundation for Medical Education and Research. España.
- Manzaneda, L. (2020). Surtidores pierden Bs 20 millones e insisten en diferir pago de dos meses. Los Tiempos. Recuperado de: <https://www.lostiempos.com/actualidad/economia/20200528/surtidores-pierden-bs-20-millones-e-insisten-diferir-pago-dos-meses>. Cochamba, Bolivia.
- OMS. (2020). Nuevo coronavirus - China. Organización Mundial de la Salud [www.who.int](http://www.who.int). Recuperado de: <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/es/>. Sitio web mundial.
- Ortiz, P. (2020): Encuesta: la mayoría de la población aprueba la gestión de la crisis del Covid-19, pero se está quedando sin recursos", El Deber. Recuperado de: [https://eldeber.com.bo/172598\\_encuesta-la-mayoria-de-lapoblacion-aprueba-la-gestion-de-la-tesis-del-covid-19- pero-se-esta-quedan](https://eldeber.com.bo/172598_encuesta-la-mayoria-de-lapoblacion-aprueba-la-gestion-de-la-tesis-del-covid-19- pero-se-esta-quedan). Bolivia.
- Peng, X; Xu, X; Li, Y; Cheng, L; Zhou, X. y Ren, B. (2020). Transmission routes of 2019-nCoV and controls in dental practice». International Journal of Oral Science (en inglés) ISSN 2049-3169. doi:10.1038/s41368-020-0075-9. 12 (1): 1-6.
- Redplan. (2019). Marketing Digital Los Mejores Tips Para Restaurante. Recuperado de: <https://redplanbolivia.com/marketing-digital-para-restaurantes/>. Agencia de Marketing Digital Bolivia. Bolivia.
- Rosas, D. (2020). El marketing digital en tiempos de Covid-19. As New. Recuperado de: <https://asnews.mx/noticias/el-marketing-digital-en-tiempos-de-covid-19>. Consulting Group. Mexico.
- Sainz de Vicuña, J. (2018). El plan de marketing digital en la práctica. ESIC Editorial ISBN 8417129758, 9788417129750. España.
- Vasco, J. (2014). Servicios Gastronómicos: Conceptos Generales. Actividades Servicio Nacional de Aprendizaje ©SENA. Colombia.
- Velavan, T. y Meyer, C. (2020). The COVID-19 epidemic. Tropical Medicine & International Health. EEUU.
- Villaseca, D. (2014). Innovación y marketing de servicios en la era digital. ISBN 9788415986508. ESIC Editorial. España.
- Yi Min S. (2020). Situación digital, Internet y redes sociales Bolivia 2020. Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal. Recuperado de: <https://yiminshum.com/social-media-bolivia-2020/>. Bolivia.

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN EN LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR PARTE DE LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS

DESCRIPTIVE ANALYSIS OF THE PLANNING PROCESS IN THE EXECUTION OF PROJECTS BY NON-PROFIT ENTITIES

**Prieto-Mérida, Marco Antonio**

[prieto.merida@gmail.com](mailto:prieto.merida@gmail.com)

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Bolivia

**Yam-Cervantes, Marcial Alfredo**

[marcial.yam@unini.edu.mx](mailto:marcial.yam@unini.edu.mx)

Universidad Internacional Iberoamericana,

México

RECIBIDO: Septiembre 10, 2021

ACEPTADO: Octubre 10, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.145>

### Resumen

El proceso global por el que pasan los proyectos de las entidades no lucrativas (ENL) constan de tres fases: la de formulación, la de ejecución y la de evaluación. Las fases de formulación y evaluación de proyectos son las que más han avanzado, dotándose de instrumentos, técnicas y métodos que permiten buenos diagnósticos y exámenes de los resultados finales. Sin embargo, la fase de ejecución aún no ha sido dotada de instrumentos, técnicas y métodos de manera estandarizada, lo que repercute en forma negativa en el desempeño de los proyectos, su consiguiente ineficiencia y poca efectividad. En el presente trabajo se identificaron técnicas, instrumentos y métodos para la fase de ejecución, que son utilizadas actualmente por las ENL en la mejora de su desempeño, tomando en cuenta criterios de eficiencia y eficacia. Los resultados obtenidos fueron: En cuanto a la apreciación del grado de cumplimiento de los conceptos *eficiencia* y *eficacia*, se mostró que no se supera el 50%, aproximadamente 2/3 de las ENL son afectadas en un grado importante por el escaso uso de herramientas y técnicas de los procesos de los costos. También, fue posible identificar que el 100% de las entidades no gubernamentales no cumple con la estructura para el desarrollo de actividades de planificación y ejecución de proyectos, lo cual imposibilita dar solución a los problemas de las poblaciones afectadas en la ejecución de proyectos de la ciudad de Sucre Bolivia.

Palabras clave: Fase de ejecución, Entidades no lucrativas, Eficiencia, Eficacia, Modelo estandarizado.

### Abstract

The global process that non-profit entities (ENL) projects go through consists of three phases: formulation, execution and evaluation. The project formulation and evaluation phases are the ones that have advanced the most, equipping themselves with instruments, techniques and methods that allow good diagnoses and examinations of the final results. However, the execution phase has not yet been equipped with instruments, techniques and methods in a standardized way, which has a negative impact on the performance of the projects, their consequent inefficiency and little effectiveness. In the present work, techniques, instruments and methods for the execution phase were identified, which are currently used by NLS to improve their performance, taking into account efficiency and effectiveness criteria. The results obtained were: efficiency and effectiveness. It was shown that it does not exceed 50%, approximately 2/3 of the ENL are affected to a significant degree by the scarce use of tools and techniques of the cost processes. Also, it was pos-

sible to identify that 100% of the non-governmental entities do not comply with the structure for the development of planning activities and project execution, which makes it impossible to solve the problems of the affected populations in the execution of projects of the city of Sucre Bolivia.

Keywords: Execution phase, Non-profit entities, Efficiency, Effectiveness, Standardized model.

## 1. Introducción

El desarrollo de propuestas en la fase de formulación de proyectos para las entidades no lucrativas (ENL) ha sido de gran beneficio ya que mejoran el diagnóstico de identificación de las demandas de la población. Esta mejora ha sido correlacionada con mayores exigencias por los organismos de cooperación financiera, empero, pese al avance en los procesos de diagnóstico y formulación; la fase de gestión o ejecución de proyectos no cuentan con técnicas e instrumentos que estandaricen su eficiencia y eficacia, y que permitan mejorar las condiciones de desempeño en los proyectos. Así como las ENL han alcanzado un alto nivel de experticia en la formulación y evaluación ex ante (antes de su implementación) en proyectos con un enfoque hacia proyectos más integrales, sistémicos y conectados estrechamente con las necesidades de la población; estas ENL tienen como objetivo acceder a estas fuentes de financiamiento que permitan cooperar con los sectores más excluidos. A pesar del desarrollo de propuestas calificadas y conectadas a las necesidades de la población, es posible evidenciar una ruptura en la fase de ejecución-implementación de los proyectos, debido a la falta de técnicas e instrumentos de planificación de la ejecución tales como: los relacionados al alcance, cronogramas, costos, control de calidad, gestión de recursos humanos, entre otros; las cuales permiten que las propuestas se ejecuten de manera eficiente y eficaz, y que se reflejen con el impacto requerido para las poblaciones a las cuales atienden estas entidades no lucrativas (Cuoñi, 2012).

El principal problema que emerge en las ENL como señalan Radrihan, Dávila y Penaglia (2012), es el bajo desempeño en la implementación de proyectos, debido a la falta de uso sistemático de técnicas e instrumentos, porque al ser estas entidades sociales y utilizar recursos sin costo de oportunidad, se piensa que la planificación de la ejecución de proyectos no debe caracterizarse en base a un mo-

delo de “Empresa” o “Proyecto” que busque fines de lucro. También, indican que no existen esfuerzos para sistematizar prácticas para una óptima ejecución de proyectos una vez que estos son aprobados, así como también, existe falta de interés por adecuar modelos de ejecución del sector privado que asegure la eficiencia y eficacia de los proyectos desarrollados por las entidades sin fines de lucro.

La planificación de proyectos cuenta con una abundante literatura que analiza la aplicación de las herramientas, técnicas y metodologías desarrolladas en las empresas con fines de lucro (Radrihan, Dávila y Penaglia, 2012), pero para las ENL no ocurre lo mismo debido a su esencial característica de no crear ganancias o utilidades, lo que dificulta su desempeño al no poder evaluarse en términos objetivos, como sucede en el caso de las entidades lucrativas. Aunado a ello, están los objetivos que persiguen a las ENL, que son difíciles de cuantificar, lo que obliga a buscar nuevas alternativas para plantear mecanismos de planificación en la implementación de proyectos de manera eficiente y eficaz.

La importancia que actualmente tienen las entidades no lucrativas se debe a la presencia de actores internos y externos que exigen mayor transparencia y eficacia en los procesos para mejorar su desempeño; ya que consideran que el éxito de estas entidades está dado por la eficacia y eficiencia de sus procesos de planificación para la implementación de sus acciones, lo que repercute en la satisfacción de las demandas de su población meta (González y Cañadas, 2008).

En general, las ENL inician con la inclusión de algunas prácticas en la formulación, tipos e implementación de estrategias de planificación para mejorar su gestión en las organizaciones. Estas prácticas a pesar de haber demostrado que son beneficiosas, no han logrado ser estudiadas a profundidad para conocer su grado de difusión y aplicación, ya que los estudios alcanzan un grado muy



modesto, a pesar de que en el campo empresarial está dando buenos resultados (Mason, 2020). Por su parte, Helming, Jegers y Lapsley (2004), señalan que el enfoque de gestión en general y de planificación en particular, es un tema que está siendo abarcado por dos disciplinas, la economía y la sociología. Sin embargo, ninguna de estas áreas de conocimiento ha satisfecho todas las necesidades de información que se requieren sistematizar y pese a su importancia socioeconómica en el sector no lucrativo existe una mínima coherencia en el tratamiento de datos e inventario de estas entidades, al mismo tiempo, que se observa una inexistente investigación cualitativa e identificación de hechos organizativos, sobre todo en materias de planificación de la ejecución de actividades (Radrihan, Dávila y Penaglia, 2012).

El estado del arte refleja que la preocupación por el desempeño de las ENL ha estado dirigida sobre todo a los aspectos financieros, a la gestión integral que engloba a varios aspectos de las entidades, al marketing social y otros aspectos pre-operativos, es decir previos a la implementación de los proyectos. En los aspectos financieros cabe destacar los esfuerzos para un mejor manejo y transparencia en los recursos insumidos, pero sin correlacionar la ejecución real de los proyectos.

En la formulación, tipos e implementación de estrategias para la planificación de proyectos de las ENL existe muy poca relación con las investigaciones existentes, es por lo que se presenta una fragmentación en el conocimiento (Stone, Bigelow, Crittenden (1999). Por ejemplo, en un trabajo realizado por Saldías y Andalaf, (2006), establecieron que el uso de herramientas de planificación de gestión en instituciones públicas es una necesidad latente, pero ella, no garantiza el éxito en su accionar, por lo que se necesita considerar otros aspectos tales como: la naturaleza intrínseca de estas organizaciones, la importancia del factor humano y el conocimiento de los distintos actores involucrados. Por su parte, Gonzáles y Rúa (2007) señalan que las ENL no pueden usar herramientas tradicionales de las empresas debido a sus características, así como a los objetivos que persiguen, lo que sugiere que es preciso contar con indicadores que puedan medir la *eficiencia* y *eficacia* de la planificación de sus acciones; entendiendo

por *eficiencia*, a la comparación de resultados obtenidos con los insumos utilizados, y *eficacia* al logro de los objetivos, sin tomar en cuenta los medios utilizados.

Da-Fonseca, Hernández-Nariño, Medina-León, Nogueira-Rivera (2014), identificaron a los elementos primordiales de las ENL mostrando que el desarrollo de la planificación de la ejecución de proyectos en la última década estaba basado en técnicas como, la observación participativa, entrevistas de profundidad, encuestas y la revisión del marco legal vigente. Sus resultados mostraron a la planificación de proyectos como de carácter público, y desglosaron una propuesta metodológica con sus correspondientes instrumentos y herramientas que aplican al desempeño de acciones para países no desarrollados.

Como se ha demostrado en los últimos treinta años, los esfuerzos sobre la utilización de herramientas de planificación en las ENL han sido desarrolladas, sin embargo, aún quedan aspectos pendientes tales como el impacto de las herramientas en la planificación, lo cual abre las puertas a futuras investigaciones (Stone, Bigelow, Crittenden, 1999). Por lo que, cualquier tipo de práctica en pos de lograr una mejora en la planificación de la ejecución de proyectos, es crucial en el aspecto del liderazgo (Mason, 2020). Entonces desde este punto de vista, un factor clave a tomar en cuenta serán los diversos agentes que juegan un rol fundamental en la *eficacia* de este tipo de organizaciones (Helming, Jegers y Lapsley, 2004). Lo que enfatiza la importancia de la planificación estratégica de los recursos humanos como otra herramienta que posibilita la mejora en el desempeño general de las ENL (Guo, Brown, Ashcraft, Yashio, 2011).

Las entidades públicas han sido estudiadas, dada la similitud existente entre estas entidades y las ENL. Las investigaciones anteriormente expuestas sobre los estudios realizados en las entidades no lucrativas, remarcan que son muy incipientes respecto a la planificación de la ejecución dificultando contribuir en la *eficiencia* y *eficacia* de estas organizaciones, ello debido a una ausencia de instrumentos y de información. En este ámbito se analiza al mercado y su dinámica, las cuales facilitan el desempeño de las actividades en beneficio de la población involucrada en los

proyectos. Al mismo tiempo, se menciona que la mejora en la gestión integral debe ser implementada para la identificación de las herramientas, técnicas y métodos dentro del sector empresarial o bien podrían adecuarse a la dinámica de este tipo de sector (Leguizamón, Castillo, 2011).

Dada esta introducción, el objetivo de este trabajo fue Identificar las causas y efectos por las cuales las entidades no lucrativas, utilizan muy pocas técnicas, métodos e instrumentos para la planificación de la ejecución de sus proyectos. Es por eso que la originalidad de este trabajo de investigación, se basa en identificar técnicas e instrumentos de planificación para la gestión de los proyectos en entidades no lucrativas, si fueron aplicadas o no, y en qué grado, como fueron identificadas y estandarizadas, rescatando las mejores prácticas. De esta forma se demuestra que el hecho de recibir recursos gratuitos, no las exenta a las ENL en aplicar técnicas empresariales para mejorar su desempeño, y los escasos recursos que se destinan para mejorar las condiciones de la población, sean utilizadas con *eficiencia y eficacia*.

## 2. Métodos Experimentales

### 2.1. Diseño

La investigación tiene un nivel exploratorio y otro descriptivo. A nivel exploratorio, se utilizaron dos tipos de investigación; la basada en la literatura que permite recurrir a las referencias estadísticas de las entidades no lucrativas, así como a datos y análisis. Mientras que la investigación a través de expertos permitió obtener información de personas especializadas en el área de la gestión de entidades no lucrativas.

La investigación descriptiva permitió responder a preguntas tales como: cuáles causas, qué problemas, cómo son usadas, cuándo, dónde y por quienes, los métodos, técnicas y herramientas para la planificación de la ejecución de las acciones de las ENL, es decir, sirve para absolver todas las preguntas de investigación. Además, los censos en todas las entidades no lucrativas se realizaron con el fin de obtener datos acerca de cuantas instituciones hay en el Municipio de Sucre de la República de Bolivia. A partir de ello se determinaron las características de las entidades no lucrativas.

### 2.2. Población

La característica principal para determinar la muestra fue identificar los proyectos en desarrollo, es decir, acciones integrales dedicadas a mejorar las condiciones de vida de la población de los sectores más vulnerables. La muestra del presente estudio es "no probabilística" porque los elementos seleccionados no dependieron de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características de la investigación. Para ello, se empleó una muestra por criterio, con los siguientes grupos:

- a) El **primero**: Realizó una entrevista en profundidad con 5 directores de organizaciones no gubernamentales y 20 directores de fundaciones.
- b) El **segundo**, aplicó un cuestionario a 5 técnicos responsables de la ejecución de proyectos de entidades no gubernamentales de 20 fundaciones.

### 2.3. Técnicas

Las técnicas aplicadas fueron la *Observación no estructurada* utilizada para la observación en condiciones naturales en las diferentes circunstancias y espacios donde se interactúa con la población objeto de estudio (Es la observación con mayor grado de flexibilidad y apertura a todo lo que acontece). La *Entrevista estructurada* se realizó a partir de un cuestionario previamente elaborado, para recabar información de fuentes primarias en el momento del proceso de la entrevista (La entrevista estructurada o preparada, es la más estática y rígida de todas, ya que se basa en una serie de preguntas predeterminadas en invariables que deben responder todos los entrevistados), y por último la *Encuesta Cerrada* esta técnica registró las opiniones y pensamientos de directores y técnicos de proyectos de las organizaciones no lucrativas (Las preguntas cerradas tienen respuestas muy distintas, con un valor asignado a cada respuesta), esto facilitó la comparación de las respuestas de diferentes individuos, lo que, a su vez, permitió el análisis estadístico de los resultados de la encuesta.

### 2.4. Instrumentos de evaluación

Los instrumentos de evaluación aplicados fueron los siguientes:

- a) *Guía de entrevista*. Primero, se estableció una serie de preguntas sobre el objeto de estudio. Las entrevistas fueron diseñadas, evaluadas y validadas por expertos en el tema, una vez evaluadas se aplicaron a los directivos y técnicos de campo.
- b) *Cuestionario*. Se formuló mediante una serie de preguntas referentes a las variables del objeto de estudio, mismas que han sido evaluadas por expertos, para su posterior aplicación a los directores y técnicos de proyectos conforme al censo establecido.
- c) *Estructura del cuestionario*. El cuestionario consta de 6 secciones: a) Información de las entidades no lucrativas. b) Información sobre el conocimiento de herramientas para la ejecución de proyectos. c). Información sobre el uso de herramientas para la ejecución de proyectos. d) Información sobre problemas en el uso de herramientas. e). Información acerca de la adaptabilidad de herramientas. e) Guía de observación.

### 2.5. Análisis Estadístico

Para el análisis de los datos se realizó un inventario de aspectos cualitativos y cuantitativos. Las preguntas de investigación fueron categorizadas por expertos en el tema y validadas una y otra vez, tomando como base el método Delphi para una mejor adaptación al objeto de estudio. También se utilizaron los niveles sintáctico, semántico y pragmático tal como se establece en la literatura (Gil, Conti, Pulido y Prieto, 2002).

#### 2.5.1. Construcción de la Base de Datos

Con los datos de la investigación se elabora una base de datos en un fichero excel parametrizando las respuestas de las entidades tomadas. Los datos almacenados fueron codificados para una adecuada interpretación.

#### 2.5.2. Criterios de análisis de la base de datos

Primero fueron registrados los datos estadísticos: la cuantía (número), la suma, la media, los valores máximos y mínimos, la desviación típica, la cantidad según los valores, los porcentajes según los valores, y la totalidad de los porcentajes, los valores crecientes y decre-

cientes. Los datos de respuesta múltiple fueron codificados para facilitar su tratamiento estadístico; los de elección como “Sí, No, Quizá”, también fueron codificados para su tratamiento estadístico.

Las preguntas abiertas, estrictamente cualitativas, pasaron por una primera fase de homogenización, para agrupar respuestas coherentes con el sentir de las preguntas, interpretándose con un alto nivel de alerta para verificar el grado de coherencia tanto internamente como con otros grupos de respuestas. Algunas de las respuestas fueron vinculadas entre sí, lo que hizo necesaria la correlación de los resultados.

También en el análisis de las preguntas abiertas con más de una opción de respuesta se tomaron en cuenta los siguientes puntos para un análisis estadístico apropiado:

- I. En algunas observaciones, el porcentaje de respuestas puede tener sentido sobre el total de respuestas, dando un resultado de 100.
- II. En otras observaciones, el porcentaje de respuestas tendrá sentido sobre el total de entidades encuestadas. La suma debe dar 100.
- III. En otros casos, el % de respuestas tendrá sentido sobre el total de entidades encuestada, pudiendo superar los 100, si una entidad participa en más de una opción.

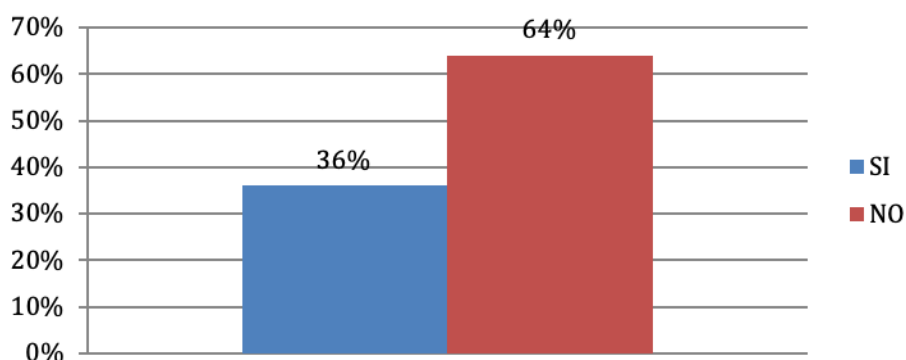
En el trabajo de investigación se aplicó el criterio de argumentar complementariamente con observaciones de sucesos similares en anteriores estudios.

### 3. Resultados

Para la constatación empírica de las causas planteadas en el objetivo de investigación se consultaron varias interrogantes, entre las cuales: *¿Cuenta con una unidad de proyectos encargada de proyectos en su institución?* En esta primera etapa se establecieron las causas por las cuales se utilizan poco los instrumentos de planificación para la ejecución de proyectos. En la Figura 3.1 se muestra que el 64 % de los entrevistados menciona que se desconoce la existencia de una unidad organizacional de proyectos, mientras que el 36 % indicó que si conoce la existencia de una unidad organizacional de proyectos en las ENL.

Figura 3.1.

Existencia de una unidad organizacional de proyectos

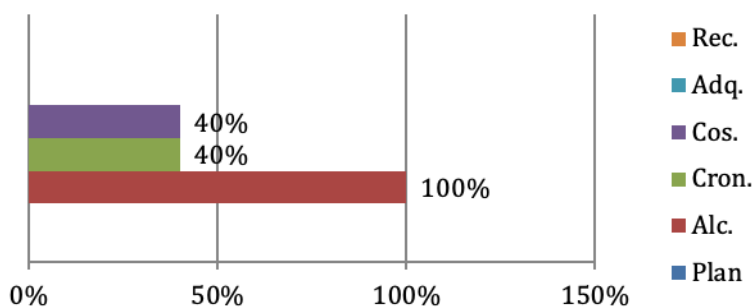


**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Con respecto a la pregunta *¿Cuáles procesos de la planificación de la ejecución se utilizan más?* Esta respuesta brinda una visión más amplia sobre en qué medida los procesos se utilizan en la planificación de la ejecución de las entidades no gubernamentales. Como se muestra en la Figura 3.2. los tres procesos que se utilizan en mayor medida fueron: *Alcances* (100 %), seguido de los *Cronogramas* en un 40 % y finalmente los *Costos* con un 40 %. También, en la misma Figura se observan algunos de los procesos que no son utilizados por ninguna ENL, tales como: *Recursos*, *Adquisiciones* y la *Planificación integral* como punto de partida. En cada uno de los procesos de planificación para la ejecución de proyectos, se contó con un promedio de 5 técnicas y herramientas, de las cuales se conoce una (1) como promedio, y se utiliza en un porcentaje que no pasa del 50% por parte de las Entidades no Lucrativas.

Figura 3.2.

Uso de los procesos de ejecución de proyectos



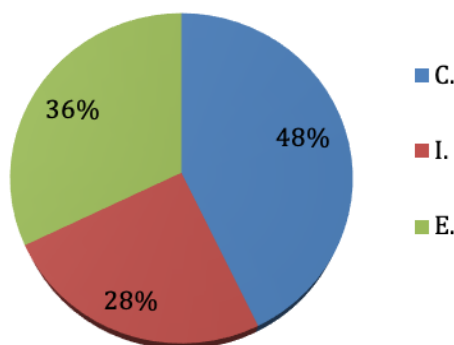
**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

En relación a la pregunta *¿A qué atribuye el poco uso de las herramientas para la planificación de la ejecución en los proyectos?*, la respuesta ha posibilitado conocer las causas por las que en las entidades no gubernamentales se usan muy poco este tipo de técnicas para la fase de ejecución de proyectos. Entre las causas más recurrentes se han encontrado tres las cuáles son: 1) el poco conocimiento de las técnicas e instrumentos, 2) la escasa importancia que se brinda al uso de estas técnicas e instrumentos y, 3) la estructura poco funcional para el desarrollo de actividades de planificación y ejecución de proyectos.

La causa principal como se muestra en la Figura 3.3 deriva en el poco conocimiento con un 48 %; sin embargo, las diferencias respecto a las demás causas no son muy amplias, lo que lleva a concluir que estas interactúan para tener como resultado un grado muy bajo de uso de técnicas e instrumentos para la ejecución de proyectos. El poco conocimiento se podría salvar con procesos de capacitación, pero si el personal no se percata de las interrelaciones entre estas causas, posiblemente no se solucionaría la raíz del problema; la poca importancia (28%), se origina en que los que deciden en estas organizaciones, no dan una aval político para el manejo gerencial de los proyectos, posiblemente, porque la consecución y uso de los recursos vienen en calidad de donación, y el equivocarse una y otra vez, no cuenta con un análisis de costo-beneficio para el uso racional de los recursos; las estructuras de este tipo de organizaciones, no cuenta con personal especializado en proyectos y su capacidad para la toma de decisiones es muy baja, estando las mayor de las veces en el nivel operativo de la estructura (36 %).

Figura 3.3

*Causas de la poca utilización de técnicas para la ejecución de proyectos*

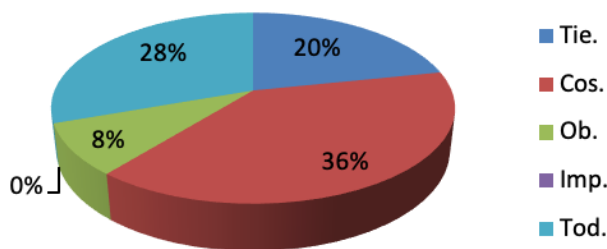


**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Para la constatación empírica de los efectos planteados en las preguntas de investigación, se formularon otras interrogantes, tales como: *¿Qué problemas ocasionan la no utilización de métodos, técnicas e instrumentos de planificación de proyectos?*, se plantearon a su vez interrogantes complementarias como: *¿Qué problemas acarrea el grado de uso de las herramientas de planificación para la ejecución de proyectos?*, aquí se visualizan los efectos de las causas analizadas en la consulta anterior. La Figura 3.4 nos muestra los efectos trasuntados en las problemáticas.

Figura 3.4

*Problemas por la poca utilización de técnicas para la ejecución de proyectos*



**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

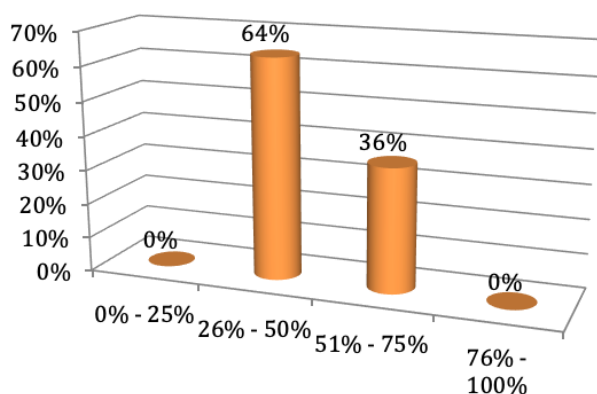


Como se muestra en la Figura 3.4., se han encontrado 4 efectos debido al poco uso de herramientas y técnicas para la planificación de la ejecución de proyectos, y estos son: mayor tiempo de ejecución, mayores costos de implementación, dificultad de alcanzar los objetivos, bajo impacto de los proyectos. La mayor parte de las entidades no lucrativas han indicado que el poco uso de las herramientas y técnicas, afecta al costo de los proyectos en un 36%, mientras que el tiempo de ejecución le sigue con un 20%.

Para levantar información sobre la eficiencia y su relación con el tiempo utilizado en el proyecto, se ha tomado un año normal como es el del 2019, puesto que como se sabe el 2020 ha estado caracterizado por la pandemia del COVID-19, que ha ocasionado una completa paralización de las actividades que desarrollan las entidades no gubernamentales. La Figura 3.5, nos brinda información relativa a la *eficiencia* en el tiempo. Aproximadamente 2/3 de las entidades no lucrativas han respondido que de las actividades planificadas para la gestión 2019, sólo se logró alcanzar entre un 26% a un 50%, esto caracteriza a las ENL como poco eficientes. Recordar de manera general que un proyecto o una persona, es *ineficiente* cuando no alcanza cumplir las actividades en el tiempo previsto.

Figura 3.5

*Grado de cumplimiento de las actividades.*

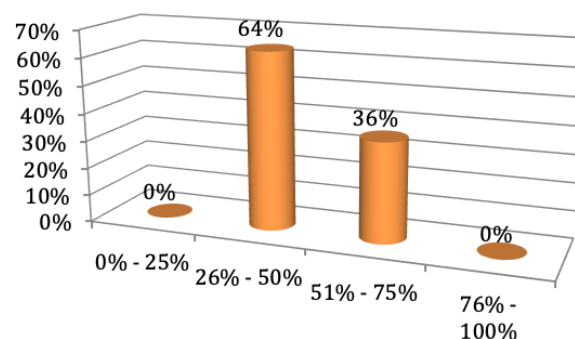


**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

De la misma manera que se ha consultado sobre las actividades y su cumplimiento, y se ha procedido a consultar a la parte directiva de las organizaciones sobre el costo ejecutado, no en números o valores monetarios, sino en una aproximación a su ejecución en porcentaje. Como se muestra en la Figura 3.6, que nos brinda información relativa a la *eficiencia* en el costo. Existe una coincidencia entre el costo y las actividades de los proyectos. La ENL se caracterizan por ser poco eficientes (2/3 de las ENL) en el momento de ejecutar el costo presupuestado para desarrollar sus actividades.

Figura 3.6.

*Grado de ejecución de los costos de los proyectos*



**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Tanto el *costo* como el *tiempo*, son dos variables inherentes al concepto de *eficiencia* y como se ha podido establecer, el criterio de las ENL es que la mayor parte no puede superar el 50% de lo programado. Si comparamos las interrogantes de cómo afecta el grado de utilización de las herramientas y técnicas de los procesos de cronogramas y costos versus el grado de cumplimiento del cronograma y de la ejecución de los costos tendremos la siguiente Tabla 3.1.

Tabla 3.1.

Cuadro comparativo, afectación vs grado de cumplimiento cronograma

Afectación grado de uso	Grado de ejecución cronograma
56% (Afectación regular o importante)	64% (ineficientes)

**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Tomando en cuenta los porcentajes más altos, más del 50% manifestó que el poco conocimiento y uso de técnicas para los procesos de cronograma ocasionan un efecto importante en su desempeño, lo que trae consigo que el cumplimiento de sus actividades sea bajo y por consiguiente ineficiente. En base a los porcentajes mayores y ahora analizando el costo, se concluye que aproximadamente 2/3 de las ENL son afectadas en un grado importante por el escaso uso de herramientas y técnicas de los procesos de los costos, y esto trae consigo que alrededor de 2/3 también de las ENL, alcancen un grado de ejecución de los costos ineficiente (Tabla 3.2).

Tabla 3.2.

Cuadro comparativo, afectación vs grado de cumplimiento costos

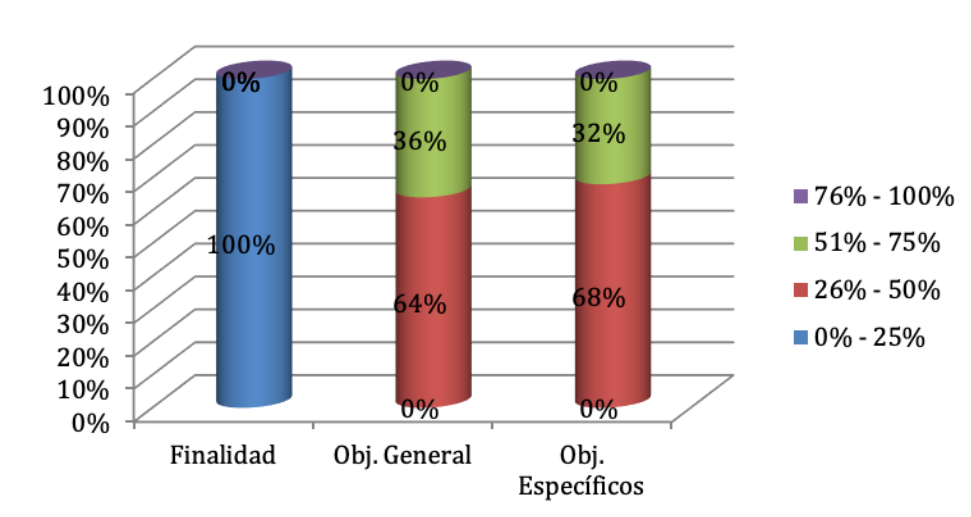
Afectación grado de uso	Grado de ejecución costos
64% (Afectación regular o importante)	64% (ineficientes)

**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

Ahora los resultados estarán centrados en la variable *eficacia* para las ENL. Recordemos que la *eficacia* es un concepto que hace al cumplimiento de los objetivos en sus distintos niveles o grados, en la Figura 3.7, muestra la relación de los objetivos con su grado de cumplimiento, en base a las encuestas realizadas a los directivos de las ENL:

Figura 3.7.

Grado de cumplimiento de los objetivos en los proyectos



**Fuente:** Elaboración propia. Trabajo de campo.

En cuanto a la apreciación del grado de cumplimiento de los objetivos, las ENL han respondido que: la Finalidad no ha superado un 25% de cumplimiento, lo que significa que los proyectos

no han logrado impactar como resultado de sus acciones, en resumen, han sido *ineficaces*. Este parecer cumple con el 100% para las entidades no gubernamentales. En cuanto que, para los objetivos generales, el grado de cumplimiento no supera el 50%, para el 64% de las ENL.

Ello da a conocer que estas organizaciones no están alcanzando el objetivo más importante de sus proyectos, se puede establecer que son *ineficaces* en este nivel. Mientras que para un 68% de las ENL, el alcance hacia los objetivos específicos no logra superar una apreciación del 50% en cuanto a su cumplimiento se corrobora la *ineficacia* de los proyectos.

#### 4. Discusión

En relación directa al objetivo, se señaló que una de las causas para que las ENL no utilicen en mayor medida las herramientas y técnicas de Planificación para la Ejecución de Proyectos, es el grado de importancia que una entidad le puede dar o no a las técnicas de proyectos, para racionalizar sus decisiones en torno al manejo de recursos. Los resultados indicaron que muchas entidades no lucrativas ENL, no cuentan con una unidad organizacional de proyectos, 16 de las 25 organizaciones ejecutan sus proyectos sin una estructura lo que dificulta de gran manera los procesos de planificación, ejecución y evaluación.

Otras de las causas a resaltar es que, de los 6 procesos estándar en la Planificación de la Ejecución de Proyectos, a saber (Alcance, Cronogramas, Costos, Recursos, Adquisiciones, y Programación), en promedio se mostró que al menos se utilizan 2 por parte de las ENL. Con respecto a las entrevistas, se demostró que una de las razones es que los fondos donados no inducen a un análisis costo/beneficio, y por esta razón, no se le da una mayor importancia a los procesos, técnicas y herramientas para que se racionalice el uso de los recursos para alcanzar los objetivos.

Cabe resaltar que cada proceso contiene al menos 6 técnicas y herramientas para la Planificación de la Ejecución de Proyectos, sin embargo, el promedio de utilización en los procesos que más utilizan las ENL es apenas entre 1 a 2 técnicas y herramientas como se mencionó anteriormente.

Entre otras causas recurrentes se han identifi-

cado tres las cuáles son: el poco conocimiento de las técnicas e instrumentos, la escasa importancia que se brinda al uso de estas técnicas e instrumentos y, la estructura poco funcional para el desarrollo de actividades de planificación y ejecución de proyectos.

Otro de los aspectos observados fueron los efectos provocados por el no uso de estas técnicas y herramientas en cada uno de los procesos de Planificación para la Ejecución. Para ello se encontraron 4 efectos causados por el poco uso de herramientas y técnicas para la planificación de la ejecución de proyectos, estos son: mayor tiempo de ejecución, mayores costos de implementación, dificultad de alcanzar los objetivos, bajo impacto de los proyectos.

Claramente se pudo observar que la mayoría de las ENL señalan como se afecta a la *eficiencia* en los proyectos, pues tanto el costo como el tiempo, están estrechamente ligados a este concepto. Las ENL insumen mayor tiempo e incurren en mayores costos al no contar y usar las herramientas y técnicas de planificación de la ejecución de proyectos. Aproximadamente, una tercera parte de las ENL confirmó que el poco uso de las técnicas y herramientas, afecta tanto a la *eficiencia* como a la *eficacia* de los proyectos, es decir que aparte de afectar las variables costo/tiempo, se ven afectadas las posibilidades de alcanzar los objetivos e impactos de los proyectos.

Ninguna ENL ha hecho mención al problema de la generación de impactos por sí sola, esto seguramente se debe a que es la variable más compleja, ya que su concepto está relacionado a la interrelación del proyecto con variables externas al mismo y que son difíciles de monitorear y controlar.

Hay que hacer énfasis en que, si en el manejo de los tiempos y costos se es *ineficiente*, estos no están aportando a la consecución de objetivos específicos, por tanto, las organizaciones no están siendo *eficaces*; si no cumplen con estos objetivos, tampoco están alcanzando el objetivo general, central de los proyectos de las ENL y a este nivel también serían *ineficaces*; por tanto, el aporte a la finalidad será mínimo, no está siendo efectivo ni contando con impacto en los proyectos.

**Conclusiones**

El proceso global por el que pasan los proyectos de las entidades no lucrativas (ENL) constan de tres fases: la de formulación, la de ejecución y la de evaluación. Las fases de formulación y evaluación de proyectos son las que más han avanzado, La investigación identificó las técnicas, instrumentos y métodos de la fase de ejecución que son utilizadas actualmente por las entidades no lucrativas (Alcance, Cronogramas, Costos, Recursos, Adquisiciones, y Programación), y otras que fueron adaptadas del mundo empresarial para mejorar su desempeño tomando en cuenta criterios de eficiencia y eficacia. En cuanto a la apreciación del grado de cumplimiento de los conceptos *eficiencia y eficacia*, se mostró que no se supera el 50%, y aproximadamente 2/3 de las ENL son afectadas en un grado importante por el escaso uso de herramientas y técnicas de los procesos de los costos y cronograma. También, fue posible identificar que el 100% de las entidades no gubernamentales no cumple con la estructura para el desarrollo de actividades de planificación y ejecución de proyectos., lo cual imposibilita dar solución a los problemas de las poblaciones afectadas en la ejecución de proyectos de la ciudad de Sucre Bolivia.

**5. Referencias bibliográficas**

- Goñi, Juan José. (2012). *Mentefactura: El cambio de modelo productivo. Innovar sobre intangibles del trabajo y de la empresa* (p. 524). Ediciones Díaz de Santos.
- Radrigán, Mario; Dávila, Ana María, Penaglia, Francesco. (2012). *Gestión y liderazgos en los emprendimiento sociales*. Polis. (Vol).141-165.
- González Quintana, M. J., & Cañadas Molina, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63).
- Mason, D. (2020). Diversity and inclusion practices in nonprofit associations: A resource dependent and institutional analysis. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 6(1), 22-43. [https://doi.org/10.20899/jpna.6\(1\);22-43](https://doi.org/10.20899/jpna.6(1);22-43).
- Helming Bernd, Jegers Marc, Lapsley Irvine. (2004). *Challenges in Managing Non-profit Organizations: A Research Overview*. International Society for Third-Sector Research and The Johns Hopkins University.
- Stone Melissa, Bigelow Barbara, Crittenden William. (1999). *RESEARCH ON STRATEGIC MANAGEMENT IN NONPROFIT ORGANIZATIONS: Synthesis, Analysis, and Future Direction*. ADMINISTRATION & SOCIETY(Vol. 3).6
- Saldías Cerda, Juan Ricardo; Chacur, Alejandro Andalaf. *SYSTEMS OF CONTROL OF GESTION, ANALISIS FOR ORGANIZATIONS WITHOUT END OF GAIN*. *Revista Ingeniería Industrial*. 2006, (5); 1; p61-76. 16p. Language: Spanish., Base de datos: Fuente Académica Premier.
- González Sánchez, M., & Rúa Alonso de Corrales, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. CIRIEC-España, *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (57).
- Da-Fonseca, Joao Pedro, Hernández-Nariño, Arialys, Medina-León, Alberto, & Nogueira-Rivera, Dianelys. (2014). *Concepción metodológica del Control de Gestión de proyectos de inversión social en Angola*. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 322-332. Recuperado en 24 de abril de 2019, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000300008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000300008&lng=es&tlng=es).
- Guo Shao, Brown William, Ashcraft Robert, Yoshioca Carlton. (2011). *Strategic Human Resources Management in Non-profit Organizations*. Article *in Review of Public Personnel Administration*.
- Leguizamon, F. A., & del Castillo, E. (2011). *La gestión en la empresa pública*. *INCAE Business Review*, 2(3), 44.
- Gil-García E, Contí-Cuesta F, Pinzón-Pulido SA, Prieto-Rodríguez MA, Solas-Gaspar O, Cruz-Piqueras M. (2002). El análisis de texto asistido por ordenador en la investigación cualitativa. *Index Enferm*; (36); 24-28.

**VIOLENCIA CONTRA LA MUJER, CONTRUYENDO SU DIGNIDAD.  
LO JURÍDICO, PSICOLÓGICO Y LABORAL**VIOLENCE AGAINST WOMEN, BUILDING HER DIGNITY.  
LEGAL PSYCHOLOGICAL AND LABOR

Viviana Castellanos-Suárez

[viviana.castellanos@ujat.mx](mailto:viviana.castellanos@ujat.mx)

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México

<https://orcid.org/0000-0003-2506-8207>

México

RECIBIDO: Septiembre 05, 2021

ACEPTADO: Octubre 12, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.146>**RESUMEN:**

La violencia contra la mujer es un problema que toca los puntos más álgidos de las estructuras de salud pública y de derechos humanos, las causas y sus efectos son de alto impacto, el perfil de las mujeres que la padecen queda aun indiferenciado, se ha identificado y reconocido en las mujeres que la han vivido comparten un rasgo principal: su dignidad ha sido impactada, por ello se requiere desactivar la violencia y que las consecuencias no terminen de minar la valía de quien la vivió, para ello se propone fortalecer el área laboral como un camino para robustecer en cada mujer el valor y la defensa de sí misma y de sus derechos y con ello vigorizar la dignidad. Reforzar el área laboral le permite a las mujeres apartarse de la vulnerabilidad que le ha causado la violencia, ya que al empoderarse de sí misma asegura el no retorno a ninguna de las formas de violencia.

**PALABRAS CLAVE:** Violencia contra la mujer, dignidad, fortalecer el área laboral.

**ABSTRACT:**

Violence against women is a problem that touches the most critical points of public health and human rights structures, the causes and its effects are of high impact, the profile of the women who suffer it remains undifferentiated, it has been identified and recognized in the women who have lived it share a main feature: their dignity has been impacted, for this reason it is necessary to deactivate the violence and that the consequences do not end up undermining the worth of who lived it, for this it is proposed to strengthen the labor area as a way to strengthen in each woman the value and defense of herself and her rights and thereby invigorate dignity. Strengthening the work area allows women to move away from the vulnerability that violence has caused them, since by empowering themselves, they ensure that they do not return to any of the forms of violence

**KEY WORDS:** Violence against women, dignity, strengthen the labor area



**INTRODUCCIÓN**

Comprender la violencia contra la mujer no es tema fácil, se ha tornado complejo su estudio, desde el uso del término, su legislación, atención y tratamiento psicológico, esquemas sociales, etc. Y es que concretamente esta realidad se enquistaba en la vulnerabilidad por los efectos y daños tan agresivos, corrosivos, ácidos y cruentos, que esta genera en el menoscabo de la dignidad de la mujer.

Es innegable el impacto devastador de este tipo de violencia, para ello por más de 50 años tanto el Derecho Internacional como el Derecho Interno han tratado de coordinar acciones para prevenirla, investigarla, sancionarla y repararla, existen para ello instrumentos internacionales y nacionales que de manera integral tratan a esta realidad.

Lo cierto es que estos instrumentos y parámetros de atención, se ven rebasados a que el daño que causa esta violencia es exponencial, es considerado solo un paso debajo de la tortura, por lo que su solución no solo es cuestión de recepción y adopción de los marcos normativos internacionales, a los nacionales, es decir no solo es cuestión de derecho sino de hechos.

Las mujeres que han vivido violencia de género, padecen múltiples problemas físicos, psicológicos, neurológicos y cognitivos, socioculturales, económicos, laborales, legales, además de vacíos espirituales, ya que han perdido la voluntad y el valor de sí mismas al estar en un estado de sometimiento.

La violencia contra la mujer es considerada un fenómeno global, desafortunadamente el sufrimiento, la degradación, las modalidades y los tipos y formas de sometimiento así como las causas y sus efectos son parecidos en todo el mundo, así mismo la dignidad, es un derecho humano reconocido mundialmente que se vulnera por este tipo de violencia.

Tanto en la esfera legal como en la esfera psicológica la dignidad es un valor compartido y entendido por ambas disciplinas como un bien supremo a resguardar, un valor inherente al ser humano, por lo que se identifica con claridad que por el solo hecho de reforzarlo se apartará de manera inmediata a la mujer de la vulnerabilidad de la violencia y es lo que se buscaría con desarrollar su red de apoyo en el

área del trabajo.

Por ello la propuesta que aquí se ofrece es fortalecer mediante el trabajo la dignidad de la persona, es decir al desarrollar el área laboral extramuros se contraviene y se desactiva la violencia orientando a las mujeres a apartarse de la vulnerabilidad, aún quedan líneas por desarrollar, ya que habría que considerar la equidad tanto en el trabajo extramuros como intramuros o doméstico, en sí habrá que fortalecer en cada mujer el valor y la defensa de sus derechos, de su dignidad y de sí misma y de su empoderamiento.

**VIOLENCIA CONTRA LA MUJER EFECTOS, IMPACTO Y VULNERABILIDAD.**

La violencia de género es un tema arduamente estudiado, por tres grandes pilares, el área social, el área del conocimiento y sin duda el área legal, en la violencia de género, se encuentra la violencia contra la mujer como un tipo de, esto puede hacer confundir, ya que se ha tendido a generalizar indiscriminadamente a la violencia de género como violencia contra la mujer, mismo que tiene sus características específicas y de allí su discriminación positiva de tal forma que el proceso de la violencia doméstica, se expresa de la siguiente manera:

...actúa a modo de trampa. En ella, la mujer se siente atrapada y es incapaz de dar una respuesta una vez que el agresor ha ido destruyendo paulatinamente su autoestima y confianza a través de la crítica constante, la descalificación, la vejación, el menosprecio y el insulto. La víctima sufre una especie de "muerte psíquica" que, unida al temor a la reacción del agresor y a la dependencia económica, configuran un círculo del que no puede salir (Bautista, 2004: 19).

Los medios de comunicación han hecho su parte en la generalización, confusión o sesgo, le han dado a la violencia de género según Zurbano-Berenguer y Liberia Vayá (2014) un tratamiento feminizado, reducido, informativo y no formativo, el cual no permite identificar otras formas de violencia y solo supone determinadas definiciones de violencia de género y concretamente hacia las mujeres.

Basta con imaginar un cartel sobre violencia de género para poder visualizar solo los golpes del hombre a la mujer, problemáticas de abuso sexual y violación o en casos extremos muerte o desapariciones, lo cual deja de lado a otros tipos de violencia y a otras personas afectadas por la violencia como es el caso de la violencia de mujeres a hombres, entre parejas homosexuales, etc., que también son género.

Violencia de género aclara Pamblanco (2005), es la traducción de la expresión inglesa *gender-based violence* o *genderviolence*, y se refiere a la violencia en cualquiera de sus tipos que se ejerce contra las mujeres por razón de su sexo, basada en la supuesta inferioridad biológica frente al hombre, aunque su traducción no es la adecuada es la que difundieron los medios a partir del congreso sobre la mujer celebrado en Pekín 1995, se podría denominar de una forma más adecuada como violencia contra las mujeres.

Por su parte el estudio de Violencia Feminicida en México, da luz acerca de las características, tendencias y expresiones reconocen que:

... esas formas de violencia están atravesadas por el género. Son prácticas que se actúan para demostrar hombría y poder de dominio hacia las mujeres o hacia otros hombres, para imponer la voluntad y deseos del hombre-macho, a las mujeres del entorno o a hombres considerados débiles. Otras prácticas violentas se ejercen entre padres, madres, hijos e hijas, y suelen transmitirse de generación en generación. Pero todas están basadas en la desigualdad de poder. La violencia hacia las mujeres es una de estas formas de violencia basada en el género, producto de relaciones de poder desiguales entre hombres y mujeres. Pero la VBG (violencia basada en el género) da cuenta no solo de la violencia que se ejerce contra las mujeres derivada de la estructura de discriminación y la cultura de subordinación y dominio patriarcal que pesa sobre ellas, sino que incluye a aquellas formas de violencia que, basadas en el predominio de la heterosexualidad y en los estereotipos de género, se ejercen hacia lesbianas, gays,

travestis y transgéneros y también entre varones (ONU Mujeres y Méndez, 2019:11).

Así toma su propio nombre la Violencia contra la mujer más específicamente violencia contra la mujer en la pareja o en la terminología anglosajona *intimate partner violence*, llamada también IPV que se refiere al abuso físico, sexual, psicológico, económico y emocional que toma lugar en la relación de pareja que esté casada o que cohabite (Hattery, 2009)

Otra forma de nombrarla acorde con Ramírez-Rodríguez (2006) es violencia doméstica masculina contra la pareja hetero-sexual por sus siglas VDMCPH, esta se califica como un fenómeno laberíntico que se constituyen y materializan en formas de ejercicio de poder, siempre en contextos sociales asimétricos que atentan contra la integridad de las mujeres y favorecen su subordinación y control por parte de los varones, se puede identificar en conductas ya sea por acciones u omisiones, reales o no, esta llamada VDMCPH no tiene por objeto destruir a la mujer, sino mantenerla en una condición de subordinación, lo importante será siempre preservar el control y se emplearán los dispositivos estratégicos y las acciones que lo garanticen, los cuales no siempre serán los mismos.

Independientemente de cómo se le nombre, la realidad es cruda, llana y simple y es que la violencia contra las mujeres daña la vida, el valor de las mujeres, se le llama fenómeno pero es una realidad devastadora, el sufrimiento que genera en cualquiera de sus modalidades o tipos tiene repercusiones desde la lesión de su integridad y dignidad como persona, las mujeres pierden oportunidades, libertad y posibilidades. El sometimiento que es el fin último de la violencia, la puede llevar hasta la pérdida de la vida misma, irse sometiendo hace que se debilite y resta entre otras, su capacidad pensamiento, palabra, respuesta y acción apoderándose de su dignidad, de sí misma y como elemento de control principal para terminar de someterla el miedo y la culpa.

#### **ACERCA DEL MARCO JURÍDICO**

Es innegable el devastador impacto de la violencia contra la mujer en los Derechos Humanos, el marco jurídico ha intentado de

manera sistemática y coordinada, acciones para prevenirla, investigarla, sancionarla y repararla, existen para ello instrumentos internacionales y nacionales que de manera integral tratan a esta realidad, lo cierto es que el daño que causa esta violencia es exponencial, es considerado solo un paso debajo de la tortura, impacta todo un listado de derechos humanos, por lo que no solo es cuestión de recepción y adopción de los marcos normativos internacionales, a los nacionales, es decir no solo es cuestión de derecho sino de hechos.

Las directrices sobre la violencia contra la mujer fueron naciendo sin duda en el marco del Derecho Internacional desde 1948 con la Declaración Universal de los Derechos Humanos y se recibieron para su instauración en el Derecho Interno Mexicano en la década de los setentas en 1975, sin embargo se decretó con todas sus formalidades hasta el 2006 y en el resto de los estados de entre el 2007 y el 2008, a continuación se expone de manera cronológica los marcos internacionales, nacionales y estatales y una breve descripción de sus contenidos.

Esta descripción cronológica no pretende ser simplista, sino que se pretende hacer notar como el edificio de los marcos normativos se ha ido construyendo en décadas y años prácticamente desde 1948 al 2007, es decir 59 años, mientras que la realidad de la violencia ha ido construyendo a diario y a pasos agigantados un rascacielos, para corroborar esta disparidad, solo basta hacer notar prevalencia mundial donde una de cada tres mujeres sufre violencia, siendo la forma más habitual de violencia hacia la mujer es por parte de su pareja.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, en 1948, sienta las bases para reconocer que los daños o malos tratos recibidos no estaban dentro de la normalidad y la igualdad, en su preámbulo señala: ...que la libertad, la justicia y la paz en el mundo tienen por base el reconocimiento de la dignidad intrínseca y de los derechos iguales e inalienables de todos los miembros de la familia humana.

Hacia 1975 se convocó en México, D.F. coincidiendo con el año internacional de la mujer, la Primera conferencia mundial sobre la

condición jurídica y social de la mujer, esta se centró en el desarrollo de un Plan de Acción mundial donde se presentaban objetivos mínimos que debían seguir los gobiernos y la comunidad internacional para alcanzarlos en 1980. Se marcaron tres objetivos: la igualdad plena de género y la eliminación de la discriminación, la integración y plena participación de las mujeres en el desarrollo y la contribución de las mujeres al fortalecimiento de la paz mundial.

En 1979 es adoptada la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, en ella se hace mención a que:

...la discriminación contra la mujer viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana, que dificulta la participación de la mujer, en las mismas condiciones que el hombre, en la vida política, social, económica y cultural de su país, que constituye un obstáculo para el aumento del bienestar de la sociedad y de la familia y que entorpece el pleno desarrollo de las posibilidades de la mujer para prestar servicio a su país y a la humanidad.(CEDAW, 1979:6)

Hacia el año de 1980, se llevó a cabo la Segunda Conferencia Mundial de la Década de las Naciones Unidas para las Mujeres: Igualdad, Desarrollo y Paz Copenhague, los representantes de los estados miembros se reunieron para dar seguimiento, examinar y evaluar el plan de acción mundial de 1975. Se exhortó a los gobiernos a formular planes de acción y medidas nacionales para garantizar el derecho de las mujeres a la propiedad y el control de los bienes, así como mejoras en los derechos de las mujeres a la herencia, la patria potestad, la pérdida de la nacionalidad y a que se pusiera fin a las actitudes estereotipadas en relación con las mujeres.

La tercera Conferencia Mundial sobre las Mujeres se llevó a cabo en Nairobi, Kenia, en 1985, en ella se revisaron y evaluaron los logros de la Década para la Mujer de Naciones Unidas, señalando que las mejoras habían afectado a un número reducido de personas. Se adoptó las estrategias orientadas hacia el futuro para el adelanto de las mujeres. Las medidas reco-

mendadas abarcaban temas como el empleo, la salud, la educación, los servicios sociales, industria, la ciencia, las comunicaciones, el medio ambiente, la participación de la mujer en la promoción de la paz y la asistencia a las mujeres en situaciones especiales de peligro.

En 1993, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba la Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, la cual logra definir y entender la violencia contra la mujer como:

... todo acto de violencia basado en la pertenencia al sexo femenino que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada. (Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer, 1993:2)

Pondera los derechos humanos y libertades fundamentales en todas las áreas figurando el derecho a condiciones de trabajo justas y favorables, derecho a no ser sometida a tortura, ni a otros tratos o penas crueles, inhumanos o degradantes el derecho a la vida, igualdad, libertad y seguridad de la persona, igualdad en la protección ante la ley, derecho a verse libre de todas las formas de discriminación, derecho al mayor grado de salud física y mental, entre otros.

Luego de esta declaración y hacia 1994 se lleva a cabo en Brasil en Belém do Pará, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer CONVENCIÓN DE BELÉM DO PARÁ, en ella se comenzó a vislumbrar mayor acercamiento, focalización y especialización hacia la problemática de la violencia contra la mujer se afirma en su preámbulo que:

...la violencia contra la mujer constituye una violación de los derechos humanos y las libertades fundamentales y limita total o parcialmente a la mujer el reconocimiento, goce y ejercicio de tales derechos y libertades", agregando "que la violencia contra la mujer es una ofensa a la dignidad humana y una manifestación de las relaciones

de poder históricamente desiguales entre mujeres y hombres. (Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, 1994:1)

Para finalizar hace hincapié en los deberes de los estados en adoptar de manera progresivamente medidas específicas para su regulación y protección enfocadas a erradicar la violencia contra la mujer.

En el año de 1995 tiene lugar la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, precediéndola tres conferencias previas, México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) sin embargo la cuarta conferencia celebrada en Beijing marca un punto importante y una plataforma en la igualdad de género, se define la violencia contra la mujer como: ...todo acto de violencia basado en el género que tiene como resultado posible o real un daño físico, sexual o psicológico, incluidas las amenazas, la coerción o la privación arbitraria de la libertad, ya sea que ocurra en la vida pública o en la privada.

Es así que hasta el 2006, es decir más de 25 años después de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer y 11 años después de la última Convención, es que ya se observa alguna acción de recepción y puesta en marcha de los instrumentos internacionales en el ámbito nacional, el congreso general de los Estados Unidos Mexicanos, decreta la Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres, publicada el 2 de agosto de 2006 en el Diario Oficial de la Federación, la cual refleja su intención por regular y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres y proponer los lineamientos y mecanismos institucionales que orienten a la Nación hacia el cumplimiento de la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado.

Hacia el año 2007 se publica la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, en ella se insta a las entidades federativas para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres, así como los principios y modalidades para garantizar su acceso a una vida libre de violencia que favorezca su desarrollo y bienestar conforme a los principios de igualdad y de no discriminación, así como para garantizar la democracia,

el desarrollo integral y sustentable que fortalezca la soberanía y el régimen democrático establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, define que se entenderá por Violencia contra las Mujeres:

...cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte tanto en el ámbito privado como en el público, ... el acto abusivo de poder u omisión intencional, dirigido a dominar, someter, controlar, o agredir de manera física, verbal, psicológica, patrimonial, económica y sexual a las mujeres, dentro o fuera del domicilio familiar, cuyo agresor tenga o haya tenido relación de parentesco por consanguinidad o afinidad, de matrimonio, concubinato o mantengan o hayan mantenido una relación de hecho (LGAMLV, 2007:2)

A partir de que entra en vigor la *Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia* del 2007, los estados o entidades federativas tienen la obligación de crear a través de sus congresos estatales las leyes en la materia para el ámbito local, sin embargo el Programa integral para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres 2014-2018, reconoce abiertamente que la violencia contra las mujeres persiste e indica que luego de tomar en cuenta más de 130 marcos normativos internacionales y nacionales, encuestas, estadísticas y censos da a conocer que las manifestaciones de violencia contra las mujeres y las niñas en lo privado y lo público se continúan presentando afectando, vulnerando y revulnerando.

Lo cierto es que las mujeres que han vivido violencia de género, padecen múltiples problemas físicos, psicológicos, neurológicos y cognitivos, socioculturales, económicos, laborales, legales y vacíos espirituales, ya que han perdido la voluntad al estar en un estado de sometimiento, recordemos que este es el fin del violentador.

Son precisamente estas secuelas crónicas las que hoy en día están llevando a considerar la violencia de género como una forma de tortura porque se configuran tres elementos:

...sufrimiento o dolor severo físico o mental, la acción u omisión del estado y la intencionalidad, motivación o fin del acto para conseguir algo, considerar la violencia contra las mujeres como una forma de tortura y como un delito de lesa humanidad, no es una aberración jurídica sino, por el contrario, una interpretación más acorde con los estándares establecidos por tribunales internacionales de derechos humanos (Rivero, 2014:1)

Como conclusión es importante reconocer que los instrumentos del Derecho Internacional respecto a la violencia contra la mujer tomaron su tiempo en consolidarse, en ser recibidos y apropiados en el Derecho Interno, tal vez la solución ya no es de derecho sino de hechos.

#### **ACERCA DE LOS EFECTOS PSICOLÓGICOS**

La violencia no es un fenómeno de aparición repentina, es una realidad ubicua, la cual se sostiene de manera secular, endémica y también históricamente, hoy en día es un fenómeno que está presente en la mente de un número creciente de individuos, es visible, denunciante y cuantificable (Ramírez-Rodríguez, 2006)

Sus cifras son claras la ENDIREH del 2006, es contundente al señalar que el 67% de mujeres en el país es decir casi siete de cada diez mujeres han padecido algún tipo de violencia, la misma ENDIREH en el 2011 manifiesta que 82 de cada 100 mujeres violentadas por su pareja fueron agredidas de manera emocional o psicológica, 54 son víctimas de la violencia económica; 17 recibieron agresiones físicas y a 7 su pareja les exigió tener algún tipo de relación sexual e incluso fueron víctimas de violación.

Así se puede apreciar que la violencia no es un problema sencillo o aislado es en sí un fuerte problemática social y de vulnerabilidad Pérez-Contreras (2005) la califica de multidimensional, integral y progresiva, multidimensional ya que se manifiesta en distintas modalidades así como en distintas personas o en grupos determinados con características comunes, integral ya que cualquiera de las causas que le dan origen, implica la afectación no de uno sino de varios de los aspectos



de la vida de las personas que la sufren y progresiva ya debido a que una situación lleva a la otra, se acumula y aumenta en intensidad provocando consecuencias cada vez más graves, lo que propicia el surgimiento de nuevos problemas y a un aumento de la gravedad de la vulnerabilidad, por lo que esta condición se vuelve cíclica y progresiva.

La violencia es también un problema de salud pública, dado el impacto que causa en la salud de la mujer y debido a su alta prevalencia o proporción de personas afectadas ha sido considerado como tal, como un problema de salud pública, ya que esta se ocupa de las comunidades y las poblaciones como un todo, y se centra en las que corren mayor riesgo de sufrir enfermedades o lesiones y busca soluciones (WHO, 2002)

La violencia no es un padecimiento en sí mismo, sino una consecuencia, y derivado de esta los riesgos y el detrimento a la salud de la mujer constituyen un reflejo de una relación social que afecta a ambos y a su entorno, dentro de los estudios que identifican la prevalencia de la violencia doméstica en todo el mundo, su impacto a corto y largo plazo en la salud mental y física de las mujeres y las implicaciones negativas que tiene para las mujeres, las familias, las comunidades y la sociedad en general se catalogan los daños en términos de resultados mortales inmediatos como lo es el homicidio y el suicidio y no mortales que se divide en consecuencias para la salud física tales como enfermedades de transmisión sexual, lesiones, enfermedad inflamatoria pélvica, embarazo no deseado, aborto espontáneo, dolor pelvocrónico, cefaleas, problemas ginecológicos, abuso de alcohol/sustancias tóxicas, discapacidad parcial o permanente, conductas nocivas para la salud y con consecuencias para la salud mental tales como depresión, ansiedad, disfunción sexual, trastornos de la conducta alimentaria, trastorno de personalidad múltiple, trastorno obsesivo-compulsivo. (García Moreno, 2000)

Se identifica que la violencia doméstica puede tener importantes consecuencias negativas a corto y largo plazo en la salud física y mental de las mujeres que pueden persistir incluso cuando dicha violencia ha cedido o finalizado y agregan que en relación con las consecuencias físicas, la violencia doméstica

es una de las causas más comunes de lesiones graves en las mujeres y de diferentes problemas de salud crónicos. Entre los síntomas asociados frecuentemente con mujeres víctimas de violencia doméstica, se encuentran el dolor crónico y sintomatología relacionada con el sistema nervioso central, problemas gastrointestinales, problemas ginecológicos y trastornos cardíacos. (Gracia y Lila, 2008)

Respecto a la Salud Mental y Psíquica, el impacto de la violencia contra la mujer en cualquiera de sus expresiones tiene una huella en la salud mental y en la salud psíquica se ha señalado e identificando las respuestas que la mayoría de las sobrevivientes exhiben como una reacción inmediata de malestar indiferenciado que, de no resolverse, las lleva a desarrollar patrones sintomáticos crónicos y de larga duración, tales como estrés postraumático, depresión, problemas psicósomáticos, trastornos de ansiedad, intentos de suicidio, distorsiones mentales y cognitivas que les impiden reconocer la magnitud del peligro que corren (Valdez-Santiago, Juárez-Ramírez, Salgado-de Snyder, Agoff, Avila-Burgos y Híjar, 2006).

Los efectos de la violencia a largo plazo o efectos tardíos, son vagos y tienden a confundirse con problemas de salud que simplemente se medican sin llegar a la causa raíz de los mismos tales como cefalea recurrente, dolores inespecíficos, insomnio, somnolencia y depresión, cansancio, dolor abdominal, diarrea, cambio de carácter, inseguridad, olvidos recurrentes, enfermedades crónicas, como la diabetes mellitus y la hipertensión arterial, están relacionadas con la violencia sufrida por largos periodos y de manera reiterada. Esta misma confusión se da por aquellos efectos que atentan contra la vida como lo es la ideación e intento de suicidio (Ramírez-Rodríguez, 2006).

Acerca de las secuelas cognitivas las afectaciones se pueden producir a través de tres vías: daño directo como consecuencia de golpes en la cabeza; daño indirecto a través de las alteraciones cerebrales que producen las secuelas psicológicas, especialmente, el estrés postraumático; y daño indirecto a través del efecto que el cortisol, segregado en situaciones de estrés crónico, produce en el cerebro, las secuelas neuropsicológicas (cog-

nitivas, emocionales y psicopatológicas) que sufren las mujeres víctimas de violencia, de no ser rehabilitadas, pueden interferir en su autonomía e independencia y en una reincorporación positiva al mundo social y laboral (Hidalgo-Ruzzante, et. al., 2012)

Recapitulando en las consecuencias, éstas pueden ser potencialmente mortales y mortales estas arrasan con la salud mental, salud psíquica y física de las mujeres, los signos de la violencia dejan huellas físicas pero sobre todo psicológicas, el sometimiento al que fueron expuestas, más el aislamiento genera distancia con sus redes de apoyo, miedo, depresión, ansiedad extrema, estrés postraumático, habituación, baja autoestima, indecisión, inestabilidad, incapacidad de concretar un proyecto de vida entre otras.

La violencia contra la mujer y sus efectos para ella y para quienes le rodean principalmente los hijos o en sí su medio, son devastadores para la salud mental y concretamente para la salud psíquica por ello la atención oportuna en esta es un tema no cuestionable, ya que cuando por alguna razón una persona es vulnerable en su libertad, su vida, su honor, pudor, intimidad, dignidad, paz, en sí en sus valores o derechos humanos fundamentales, también hay una afectación en su esfera psíquica o salud psíquica, en la cual quedan efectos llamados también huellas y secuelas que se manifiestan de alguna u otra forma tarde o temprano en su cuerpo, en su conducta, en sus pensamientos, emociones y afectos, por lo que estas secuelas requieren de una reparación, restitución y rehabilitación específica y pronta para su bienestar.

Los compromisos están escritos, el marco legal ha contemplado, el tratamiento actual de atención contra la violencia es paulatino, lleno de cuestionamientos, desde una dimensión cognitiva para que cambie sus creencias, hasta los intentos de empoderamiento y es además de largo plazo, lo cierto es que la violencia contra la mujer es un hecho en el cual el fin último de quien la ejerce es el sometimiento.

### **REFORZAR LA DIGNIDAD PARA APARTARSE DE LA VULNERABILIDAD.**

La violencia contra la mujer es considerada

un fenómeno global, desafortunadamente el sufrimiento, la degradación, las formas de sometimiento, las causas y sus efectos son parecidos en todo el mundo, así mismo la dignidad se reconoce que se vulnera por este tipo de violencia, sin embargo tanto en la esfera legal como en la esfera psicológica la dignidad es un valor compartido y entendido por ambas disciplinas como un bien supremo a resguardar, un valor inherente al ser humano, por lo que fortalecerla será la pauta idónea para apartar a la mujer de la vulnerabilidad de la violencia.

Se desconoce un perfil exacto o una respuesta del porqué una mujer es blanco de la violencia, múltiples teorías intentan explicarla más no se ha sido contundente en identificar características concretas que indiquen que hace que determinadas mujeres sean vulnerables a la violencia, parece ser que un rasgo inequívoco es el hecho de ser mujer, otro rasgo que se ha encontrado de manera consistente es haber sido testigo de la violencia de los padres cuando era niña. Este factor caracteriza no solo las mujeres víctimas, sino también a sus agresores masculinos. (National Research Council, 1996)

Si bien es cierto que el perfil no está diferenciado, si está contundentemente identificado y reconocido que la violencia contra la mujer atenta contra la dignidad humana, de manera contundente y clara Islas Colín (2007) agrega, que la dignidad es inherente a todos los miembros de la familia humana, y todo lo que tiende a deshumanizar al hombre se le considera como un atentado a la dignidad.

Así la violencia contra la mujer es un hecho real que atenta, impacta y destruye la autoestima y avasalla a la dignidad, la cual es el derecho que tiene cada ser humano, de ser respetado y valorado como ser humano por el solo hecho de ser persona. Islas Colín (2013) agrega al respecto que el núcleo fundamental relativo a la dignidad es fuente de todos los derechos, la esencia de la dignidad es lo humano del hombre de aquí su importancia, primacía y urgencia de atención cuando esta se ve impactada.

La dignidad se va lacerando con la degradación de la persona y el sometimiento al que se ha expuesto, incluso se ha llegado a equiparar a la violencia contra la mujer como una tor-

tura de la mujer en el hogar (Amnistía Internacional, 2001), ya que el daño que le inflige un ciudadano particular a una mujer puede ser tan grave como el que sufre una mujer torturada por agentes del Estado, además de que las repercusiones a largo plazo de los malos tratos reiterados en el hogar son física y psicológicamente devastadores, los abusos que se infligen en el seno de la familia o de la comunidad son deliberados y se igualan a los que se infligen por los mismos motivos por los que se tortura a los detenidos donde se los suele torturar no solo para obtener confesiones, sino también para infundirles terror, quebrar su voluntad, castigarlos y demostrar el poder de los torturadores, por ello se considera que los actos de tortura que se cometen en el seno de la familia o de la comunidad tienen propósitos similares: intimidar a la mujer para que obedezca y someterla.

La realidad es que la violencia contra la mujer, daña, paraliza, atrapa, quiebra la esperanza, intimida, fulmina la autoestima, la seguridad, la capacidad de decisión, la libertad, la seguridad, el valor como ser humano, acorde con se afirma de manera contundente que el origen de la violencia contra las mujeres se caracteriza por su invisibilidad, normalidad y su impunidad, en sí pautas culturales que no permiten actuar para deconstruirla pues se consideran contingencias que pasan de manera regular en la vida de una mujer (Violencia Femicida, 2012), por ello como propuesta se requiere anticipar, integrar, detectar, manejar y contravenir la invisibilidad, la normalidad, impunidad y ponderar la recuperación de la dignidad. Podrían ser estos factores puntos de partida para apartar a la mujer de la violencia y desarrollar para ello todas las acciones que desactiven la violencia.

Las secuelas persisten y los modelos requieren replanteamientos actuales encaminados a apartar a la mujer de la vulnerabilidad o del daño que le causa la violencia, esto implica indiscutiblemente trabajar en fortalecer su dignidad. La dignidad se refiere a otorgar un igual valor a todos los individuos por ser humanos, evitando a toda costa su vulnerabilidad o daño al estar en un estado de sufrimiento o un estado que le reste su valor (Illie, 2004).

## REFORZAR EL ÁREA LABORAL

Apartarse de la vulnerabilidad implica fortalecer la autoestima, la decisión, la seguridad, la esperanza, parece ser que lo jurídico y lo psicológico tienen un gran reto, ya que no se trata de crear más supuestos teóricos, más edificios legales contra el rascacielos de la violencia, se trata realmente reparar y restaurar los afectos, emociones, maltratos, abusos, negligencias y daños vividos, por ello será importante conocer ¿qué es lo que puede hacer el área laboral por las mujeres que han vivido violencia?, la respuesta es simple, las empodera y esta es un primer cimiento para reconstruir su dignidad, valor humano que ha sido vejado, vulnerado y violentado.

Sánchez (2015) menciona que tras decidir abandonar la relación les va a ayudar en gran medida los siguientes puntos que son: mantenerse activas, para mantener el control y la autonomía, autoafirmarse para lograr estar en oposición al agresor y hacer cuando han acabado la relación hacer todo lo que él les impedía, redescubrir y llenar el vacío que causa el abandono, haciendo cosas que las hagan sentirse bien consigo mismas y con sus vidas, escucharse a sí mismas y quererse, generando pensamientos que mantengan la autoafirmación y autoestima y finalmente recomponer sus redes sociales y recuperar relaciones que les apoyen.

En este sentido una de las partes que conforman la red social es justo el trabajo, la actividad que uno realice o bien el inicio o reinicio de algún estudio o capacitación, Sluzky (2000) expone al respecto que estas redes están conformadas por apoyos cercanos, en sí son un tejido relacional y están constituidas para su estudio por cuatro cuadrantes el primero de ellos conformado por los miembros de la familia, el segundo los amigos, conocidos o vecinos, el tercero trabajo y escuela o actividades relacionadas con el estudio o trabajo y el cuarto el área social o comunitaria, que pueden ser organizaciones formales o informales o instituciones (religiosas, asistenciales, recreacionales, sociales, políticas, relacionadas con la salud, con la ley).

Fortalecer estas redes de apoyo aproxima a las mujeres a la salida de la violencia y también a sostenerse lejos de ella, al recibir estos apoyos se van fortaleciendo también las pautas de relación y comunicación personal,

que en su momento se dañaron por la misma violencia vivida, así el trabajo o estudio que es la tercera red, las libera, al respecto el estudio de Pérez Villar y Vázquez García(2009) apoya a considerar cómo la generación de ingresos es sin duda uno de los elementos detonadores del empoderamiento, el cual se define como el aumento en la capacidad de las mujeres para ampliar sus opciones de vida y tomar sus propias decisiones. Puede ser visto en tres dimensiones: personal, relaciones cercanas y colectiva, con ello las mujeres van ganando en la adquisición de capacidades, conocimientos, poder de gestión y de decisión, se identificó en este estudio que el ámbito de las relaciones cercanas es el más difícil de transformar ya que la responsabilidad femenina del trabajo doméstico sigue recayendo en la mujer y que la libertad de movimiento de las mujeres aún está bastante restringida, ya que los horarios de movimiento deben ser a la par de que sus hijos estudien o estén bien cuidados o las salidas no causan molestias en sus parejas, se aprecia que cuando las mujeres tienen otras opciones de gasto, la posición de las mujeres en el hogar así como la concepción que tienen de sí mismas mejora considerablemente.

En sí, el trabajo en las mujeres se ha dado de manera continua, en las grandes guerras quienes estaban en las líneas de trabajo eran las mujeres, sin embargo esta área se vio afectada tanto por las interacciones sociales, los intereses públicos y privados y los preceptos de género, Beatriz Di Liscia (2007) en su trabajo sobre memorias de género plantean entre otros cómo los patrones de comportamiento, sentimientos y emociones son transmitidos y recibidos en interacción social y se ha mostrado que la participación de las mujeres en el espacio público, se ve atravesada por la maternidad ya sea con el fin de disculpar omisiones, posibles desatenciones y el deseo de confirmar su rol o por que no negarse este rol que la termina atrasando en su desempeño laboral, en sí comentan cómo la tensión entre lo público y lo privado será una constante del trabajo de las mujeres, agregan que el empoderamiento surge de una actitud interior, un reconocimiento de los recursos personales, una construcción de un sentido de humanidad a través del conocimiento de lo que se puede hacer y de aquello a lo que se

tiene acceso.

Así el trabajo de Casique (2004) expone claramente cómo el trabajo empodera y es una meta a alcanzar y conservar la participación femenina en el mercado de trabajo y advierte algunas vinculaciones con la dinámica familiar, así el trabajo extradoméstico, le da poder de decisión e índice de autonomía, además señala como el trabajo de la mujer fuera del hogar y su empoderamiento han sido vistos como dos mecanismos importantes para la superación de las inequidades de género, para la garantía y preservación de los derechos de las mujeres y en sí para el desarrollo del potencial individual, el mejoramiento en las condiciones de calidad de vida de las mismas, de procuración del bienestar familiar y el desarrollo humano y social.

Quizá el trabajo no sea el único hilo a entrar en esta red de apoyo, también lo sean las otras áreas y otros hilos del entramado social, como el derecho o la psicología, sin embargo el trabajo juega un papel muy importante, ya que este en su fin primero y último contribuye a generar fuerza por tanto dignidad en las personas y de paso como ganancia secundaria empoderamiento y libertad.

## CONCLUSIÓN

La violencia contra la mujer es un problema universal, unívoco y de salud pública, es sin duda alguna una violación a los derechos humanos ya sea por acción o por la omisión en el manejo de estos.

Las consecuencias para la salud en una mujer que ha vivido este tipo de violencia, son mortales y no mortales, aunque potencialmente mortales, ya aumenta el riesgo de padecer enfermedades físicas y mentales, además de que los efectos son en todas las áreas y aspectos de la mujer, es decir las esferas física, psicológica, social y espiritual, son dañadas de manera crónica y persistente.

Se reconoce abiertamente que la violencia contra la mujer es una clara violación a los derechos humanos, donde la vida, la dignidad y el derecho a la salud entre tantos otros, son derechos humanos impactados por este tipo de violencia, donde los comportamientos de control, sometimiento y continua degrada-

ción laceran de manera fulminante a estos derechos.

Este tipo de violencia es llevada a cabo por el hombre hacia la mujer en la cual tanto los tratamientos, la atención, así como los esquemas legales se han quedado cortos, ya que esta se perpetúa. Por lo que será necesario conocer con claridad las contribuciones certeras para desarrollar las acciones eficientes como lo es la presente propuesta que se orienta a fortalecer la dignidad de la mujer, a partir de que sepa, conozca, reidentifique y reconstruya su propio valor y que además conozca sus derechos y los haga valer, para así poderla apartar entre lo jurídico y lo psicológico de la vulnerabilidad de la violencia contra las mujeres.

Se plantea que fortalecer el área laboral, como un entramado base de la red de apoyo que se requiere construir para sacar y alejar a la mujer de la violencia, ya que el trabajo no solo la empodera, sino que además le apoya en su camino hacia su dignificación, valor que perdió al vivir violencia, ya que le arrebataron el valor de sí misma, este fue erosionado poco a poco, sin duda el trabajo al ser dignificante por sí mismo le ayudará a ello.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amnistía Internacional (2001). *Cuerpos rotos, mentes destrozadas: tortura y malos tratos a mujeres*. Amnistía Internacional. <http://amnistiainternacional.org>
- Bautista, E. (Ed.). (2012). *10 palabras clave sobre la violencia de género*. Editorial Verbo Divino.p19
- Beatriz Di Liscia, María Herminia. (2007). Memorias de mujeres: Un trabajo de empoderamiento. *Política y cultura*, (28), 43-69
- Campbell, JC (2002). consecuencias para la salud de la violencia de pareja. *La Lanceta*, 359 (9314), 1331-1336.
- CEDAW (1979) Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer Naciones Unidas.
- Conferencia Mundial de la mujer (1975)
- Conferencia Mundial de la Década de las Naciones Unidas para las Mujeres: Igualdad, Desarrollo y Paz Copenhague (1980)
- Conferencia Mundial para el examen y evaluación de los logros del decenio de las Naciones Unidas para las mujeres: Igualdad, Derecho y Paz Nairobi (1985).
- Conferencia Mundial sobre la Mujer, Beijing, Septiembre (1995).
- Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer "CONVENCIÓN DE BELÉM DO PARÁ", Brasil (1994).
- Declaración Universal de Derechos Humanos. Organización de las Naciones Unidas el 10 de Diciembre (1948).
- Declaración sobre la eliminación de la Violencia contra la Mujer, resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas (1993)
- Diario Oficial (2014). Programa integral para prevenir, atender, sancionar y erradicar la
- Violencia contra las mujeres 2014-2018. DOF:30/04/2014
- [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5343064&](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343064&)
- García-Moreno, C. (2000). Violencia contra la mujer: género y equidad en la salud. OPS.
- *Publicación Ocasional* 6. p.12
- Gracia, E., y Lila, M. (2008). Los profesionales de la salud y la prevención de la violencia
- doméstica contra la mujer. *Revista médica de Chile*, 136(3), 394-400.
- Hattery, A. (2009). *Violencia de pareja íntima*. Rowman y Littlefield.p11
- Hidalgo-Ruzzante, N., Gómez, P., Bueso-Izquierdo, N., Jiménez, P., Martín Del Moral, E., Pérez-García, M. (2012). Secuelas cognitivas en mujeres víctimas de violencia de género. *Congreso para el estudio de la violencia contra las mujeres*
- Illie, A. P. (2004). Una aproximación al concepto de dignidad humana. *Universitas: Revista de filosofía, derecho y política*, (1), 9-13.



- INEGI (2006). Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las relaciones en los
- Hogares 2006, ENDIREH. Estados Unidos Mexicanos. México.
- INEGI (2011). Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las relaciones en los
- Hogares 2011, ENDIREH. Estados Unidos Mexicanos. México
- Islas-Colín, Alfredo.(2007) Derecho a la dignidad: de cómo debe protegerse la
- dignidad. *Derechos humanos México: revista del Centro Nacional de Derechos Humanos*, no 4-6, pp.49
- Islas-Colín, Alfredo.(2013) Derecho a la dignidad. *Perfiles de las Ciencias Sociales* Año
- I, Vol. 1, No. 1, Jul-Dic., México. UJAT pp.222
- Ley General para la Igualdad entre Hombres y Mujeres. Cámara de diputados del H.
- Congreso de la Unión 2006 Secretaría General Secretaría de Servicios Parlamentarios
- Dirección General de Servicios de Documentación, Información y Análisis.
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, en Diario Oficial de la Federación, 1º de febrero del 2007
- National Research Council. (1996) Understanding violence against
- women. Washington, DC: National Academy Press
- ONU Mujeres & Méndez, D. (2019). La violencia feminicida en México, aproximaciones y tendencias 1985-2016.
- Pérez Contreras, M. D. M. (2005). Aproximación a un estudio sobre vulnerabilidad y
- violencia familiar. *Boletín Mexicano de derecho comparado*, 38(113), 845-867.
- Pamblanco, A Zacarés. (2005). *La violencia de género explicada a mi hijo*. Carena Editors,
- Pérez Villar, María de los Ángeles,
- y Vázquez García, Verónica. (2009). Familia y empoderamiento femenino: ingresos, trabajo doméstico y libertad de movimiento de mujeres chontales de Nacajuca, Tabasco. *Convergencia*, 16(50), 187-218.
- Ramírez-Rodríguez, J. C. (2006). La violencia de varones contra sus parejas heterosexuales: realidades y desafíos. Un recuento de la producción mexicana. *salud pública de México*, 48, s315-s327.
- Rivero, A. (2014). La violencia contra las mujeres una forma de tortura. *Instituto Nacional de las Mujeres*. Comunicado de prensa No1. -8 de Enero de 2014. inmujeres.gob.mx
- Sánchez, L. Salvador. (2015). Resiliencia en violencia de género. Un nuevo enfoque para los/las profesionales sanitarios/as. *Journal of Feminist, Gender and Women Studies*. no 01.
- Sluzki, CE. (2000) "Social Networks and the Elderly: Conceptual and Clinical Issues, and a Family Consultation". *Family Process*, 39(3) p.p. 271-284
- Valdez-Santiago, R., Juárez-Ramírez, C., Salgado-de Snyder, V. N., Agoff, C., Avila-
- Burgos, L., y Híjar, M. C. (2006). Violencia de género y otros factores asociados a la salud emocional de las usuarias del sector salud en México. *salud pública de México*, 48(S2), 250-258.
- World Health Organization. WHO (2002). Informe mundial sobre la violencia y la salud.
- Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud-Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud.
- Zurbano-Berenguer, B., y Liberia Vayá, I. (2014). Revisión teórico-conceptual de la violencia de género y de su representación en el discurso mediático. Una propuesta de resignificación. *Zer*, 19 (36), 121-143.

# NEUROCOACHING UNA ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE LAS HABILIDADES BLANDAS

NEUROCOACHING A STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SOFT SKILLS

Héctor Bladimir Serrano Mantilla  
[hserranom@unemi.edu.ec](mailto:hserranom@unemi.edu.ec)  
Universidad Andina Simón Bolívar  
Gonzalo Lenin Serrano Mantilla  
[gserrano123456@hotmail.com](mailto:gserrano123456@hotmail.com)  
Universidad Andina Simón Bolívar  
Ecuador

RECIBIDO: Septiembre 05, 2021  
ACEPTADO: Octubre 15, 2021  
DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.147>

## Resumen

El presente documento pretende proporcionar un acercamiento conceptual y una reflexión sobre el concepto de neurocoaching haciendo énfasis y referencia en los dos principales campos de conocimiento que forman parte de ella y que permiten el desarrollo de las habilidades blandas. Metodológicamente se tipificó como documental, bajo un diseño bibliográfico puro, haciendo uso de las diferentes teorías de autores a nivel mundial y de revistas especializadas, con lo cual se estructuró la información para su análisis. En la revisión se pudo demostrar que el neurocoaching pretende generar una transformación en la persona, permitiendo potenciar las habilidades blandas que mejoran las interacciones y el desempeño laboral.

**Palabras clave:** neurocoaching, habilidades blandas, interacciones, desempeño laboral

## Abstract

This document aims to provide a conceptual approach and a reflection on the concept of neurocoaching, emphasizing and referring to the two main fields of knowledge that are part of it and that allow the development of soft skills. Methodologically, it was typified as documentary, under a pure bibliographic design, making use of the different theories of authors worldwide and specialized magazines, with which the information was structured for analysis. In the review it was possible to show that neurocoaching aims to generate a transformation in the person, allowing to enhance soft skills that improve interactions and work performance.

**Key words:** neurocoaching, soft skills, interactions, job performance

## Introducción

Sin duda las prácticas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condición humana del trabajador, donde se reconoce que toda empresa o institución está formada por personas, que requieren de estrategias para participar con efectividad en el espacio global, donde gran parte del éxito depende de las habilidades adquiridas y su nivel de desarrollo, entonces, es necesario aprender, instruirse y reaprender como desarrollar las habilidades blandas. Estas son habilidades no técnicas que se han determinado como necesarias en el ambiente laboral, son transversales en las competencias del individuo y están más relacionadas a la personalidad, actitud y comportamiento de cada persona (Murti, 2014).

De las distintas habilidades blandas, los empleadores requieren que se integren la información y el conocimiento, surge así el neurocoaching, que aplicado a las empresas es una disciplina que fusiona los conocimientos más innovadores de la neurociencia. Así las cosas, el ejercicio del coaching tiene la intención de mejorar el rendimiento de todo el equipo de trabajo con el que interactúa el coach, a fin de alcanzar niveles óptimos de efectividad, que se podrá lograr si las relaciones se centran en las responsabilidades y tareas de los colaboradores (Muradep, 2009).

De manera que, el neurocoaching se constituye en una herramienta sinérgica en la gestión de las organizaciones y de manera específica del talento humano, convirtiéndose en un elemento vital del nuevo jefe – líder que deben tener hoy las organizaciones para dirigir equipos eficaces. Esto es posible, cuando se inicie un proceso de mejoramiento, que le permita desde una visión de producción clásica a una con visión humana, es decir, centrada en las habilidades laborales, profesionales y personales de los miembros de la organización.

En consecuencia, se expone este artículo de revisión, el cual tiene por objetivo analizar los aportes del neurocoaching como estrategia gerencial para el desarrollo de las habilidades blandas que permitan el éxito de las organizaciones. Dentro de su desarrollo, se traen a colación aportes relevantes, los cuales exponen los apartados frente a los cuales se organizó el constructo teórico referido a la neurociencia, coaching y habilidades blandas.

## Metodología

La metodología desarrollada, para responder al objetivo propuesto en esta investigación, fue el análisis documental, la cual consiste en un análisis teórico de la información sobre determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas, respecto al tema objeto de estudio (Abreu, 2016).

Por otra parte, la investigación documental presentada tiene como diseño el bibliográfico, el cual se utiliza cuando los datos a emplear han sido recolectados en otras investigaciones y son conocidos mediante informes correspondientes a datos secundarios obtenidos por otros, elaborados y procesados de acuerdo a los fines de quienes los manejaron (Sabino, 2014).

De acuerdo a lo expuesto, la búsqueda bibliográfica realizada da cuenta del rastreo de información contenida especialmente en revistas electrónicas y libros que procuran desarrollar la temática propuesta. En este proceso, se seleccionaron documentos que apuntaban directamente a la intención de este artículo, donde sus autores develan resultados relevantes e interesantes desde lo que es la neurociencia hasta llegar al neurocoaching como estrategia gerencial para el desarrollo de las habilidades blandas que permitan el éxito de las organizaciones.

## Neurociencias

Las neurociencias como disciplina surgieron en la década de 1960, derivadas de las diferentes investigaciones desarrolladas en los siglos XIX y XX. A partir de los descubrimientos en diferentes campos, los científicos en neurociencias, desde las diferentes especialidades, como medicina, psicología, biología, física y química procuran descifrar los interrogantes en torno al conocimiento del cerebro. Para esto, desentrañan los principales aspectos referentes a la forma, estructura, circuitos, composición química, propiedades bioeléctricas del cerebro, y las bases neurales de la conducta y la cognición (Squire, Spitzer, Du Lac, Gosh, y Berg, 2008).

De manera que, el término neurociencias hace referencia a campos científicos y áreas de conocimiento diversas, que, bajo distintas perspectivas de enfoque, abordan los niveles

de conocimiento vigentes sobre el sistema nervioso. Es, por tanto, una denominación amplia y general, toda vez que su objeto es extraordinariamente complejo en su estructura, funciones e interpretaciones científicas de ambas. Es otras palabras, corresponde a una interrelación directa de ciencia, conocimiento y estudios aplicados encaminados a un mejor desarrollo humano, que infiera directamente sobre las funciones propias de las personas en busca de condiciones mucho más factibles y prácticas que permitan resolver situaciones presentes y nuevas con herramientas más efectivas.

Ahora bien, aunque las neurociencias tienen un gran espectro y comprenden un estudio multidisciplinar, en este artículo se abordarán los principales aspectos que contribuyen con la investigación en el campo del coaching, cuyo enfoque contiene diferentes formas de análisis a partir de la integración de la psicología, y tiene el propósito de estudiar fenómenos sociales como la conducta, la regulación emocional, la toma de decisiones, entre otros (Lieberman, 2009).

La afirmación anterior, deja claro que la neurociencia en la gerencia es una disciplina que permite la comprensión de los procesos gerenciales desde una perspectiva neurocientífica. Es una ciencia emergente que intenta integrar conocimiento proveniente del ámbito de la ciencia social, la psicología y la neurociencia, su objetivo principal es entender la naturaleza y las características de la gerencia.

### **Neurociencia organizacional**

La base principal de las sociedades son los seres humanos y las diferentes interacciones que se presenten entre éstos, dentro de las relaciones más comunes en las organizaciones se encuentra la existente entre los líderes y los seguidores. A este respecto, las investigaciones en el área de liderazgo se han enfocado en encontrar a la persona o el método más efectivo para liderar (Schyns y Schilling, 2013). Ahora bien, aún hay brechas en el conocimiento asociado a la teoría del liderazgo, en consecuencia, se requiere realizar estudios e investigaciones que permitan generar nuevos postulados y conceptos en esa sección relacionada a la organización.

Desde ese punto de vista, los estudiosos del

comportamiento organizacional han evolucionado para incluir los avances de la neurociencia, la cual ha revelado el funcionamiento del cerebro humano y permite investigar las causas primitivas de las actitudes y conductas que se observan en los sitios de trabajo (Becker, Cropanzano, y Sanfey, 2011).

A raíz de la inclusión de los nuevos avances, nace la neurociencia organizacional, que tiene como perspectiva entender e incorporar la maquinaria cognitiva detrás de nuestros pensamientos y acciones en la teoría organizacional, con el objetivo final de unificar y conectar cada uno de los conceptos ya elaborados en esas áreas (Becker, Cropanzano, y Sanfey, 2011). Por ello, la simbiosis entre varias disciplinas sociales y la neurociencia no es aislada, de hecho, ciencias como la economía y el marketing, por mencionar algunas, han explicado el comportamiento del ser humano al incluir los estudios y nuevos descubrimientos del funcionamiento del cerebro en sus postulados.

Así las cosas, en la actualidad, los estudiosos de la gerencia han reconocido la importancia de la biología humana sobre el comportamiento en el trabajo, de hecho, se recalcan tres paradigmas fundamentales, los cuales son la psicología evolucionaria, genética del comportamiento y cambios o síntomas fisiológicos, éstos permiten comprender la relación existente entre el ser humano y su desempeño en su ambiente laboral.

Algunos estudios revelan que aquellos empleados con un supervisor problemático tendían a presentar una elevación en su presión arterial en comparación con aquellos que tenían un líder más comprensivo (Wager, Fieldman, y Hussey, 2003). Así pues, se observa que existe un acercamiento biológico para explicar el comportamiento organizacional, teniendo que éstas perspectivas en lugar de ser excluyentes entre sí poseen maneras en las cuales pueden integrarse para obtener teorías que sean complementarias y expliquen los fenómenos sociales observados en las instituciones.

Para lo anterior, la neurociencia organizacional promete un campo que permitirá complementar los estudios de psicología, genética y evolución aplicados al entendimiento del ser humano en su ambiente laboral. Por otro lado, Existen elementos en los cuales la neu-

rociencia organizacional puede contribuir de forma certera al estudio del comportamiento organizacional al predecir resultados siendo éstos comprobables mediante un enfoque tradicional o usando una perspectiva basada en las neurociencias.

De manera que, con el propósito de avanzar en materia del desarrollo de las organizaciones, la neurociencia tiene a su disposición, en la actualidad, técnicas con utilidad probada en lo que a la ciencia organizacional se refiere, desde la teoría de la gerencia y predicción, pasando por el desarrollo de los líderes y llegando hasta la identificación del liderazgo emergente.

Desde la perspectiva el desarrollo del liderazgo se observa indirectamente a través del tratamiento de las deficiencias neurales, es decir, la meta es limpiar los problemas que una persona presenta que le impiden realizar su potencial en la vida (Waldman, Balthazard, y Peterson, 2011). Del mismo modo, al entender la base neural del comportamiento inspiraciones, la comunidad científica estaría en una posición ventajosa para desarrollar el liderazgo desde una perspectiva sistemática y realista, es decir, en lugar de colocar a los pacientes en un programa genérico de desarrollo de líderes, el cerebro puede dar información en referencia a como cada persona se siente, piensa y, en última instancia, como aprende.

Por consiguiente, el liderazgo debe ser definido en términos de la habilidad de construir y mantener un equipo, grupo u organización, y desde una perspectiva funcional, es un recurso para el grupo, y solamente de forma secundaria una fuente de privilegio para el líder. De manera que, el liderazgo como un sistema integral surge en la teoría organizacional como el coaching.

Entendiendo por coaching un conjunto de principios de direccionamiento humano y empresarial hacia el logro de resultados que vinculado de manera especial para la identificación de los talentos, técnicas para el entrenamiento en el trabajo, es una supervisión estructurada a la gente en su contexto de actuación, creación de espíritu para trabajar en equipo, que cambia la forma de hacer las cosas en el día a día empresarial, y mejora la calidad integral en el proceso total requerido para satisfacción de clientes.

Es decir, el coaching es un proceso interactivo y sistemático de aprendizaje y de descubrimiento del potencial individual, centrado en el presente y orientado al cambio y la excelencia (Sánchez y Boronat, 2014). Partiendo de lo expuesto, se entiende por coaching la manera de entrenar a una persona o grupo de ellas haciendo uso de conversaciones eficaces e intencionadas para movilizarla de manera exitosa en la búsqueda del rendimiento, liderazgo y el logro de las metas establecidas en función de sus necesidades.

Por lo tanto, en el coaching el individuo es sumamente importante como tal, y por eso se trabaja desde esquemas interiores claves para su desarrollo personal, para poder potencializar sus habilidades y competencias que le sirvan para afrontar las diferentes eventualidades que el entorno le presenta. Así las cosas, el proceso de coaching es de acompañamiento donde el coach ayuda al coachee (cliente) a cumplir sus objetivos. El coach no da soluciones sino que a través de sus preguntas con la reflexión facilitan la respuesta en el interior del coachee y gracias a este proceso, aflora a la consciencia de una manera más rápida que si el coachee lo hubiera hecho solo, permitiendo desarrollar las habilidades blandas.

### **Neurocoaching**

La aportación neurocientífica al coaching proviene de la neurociencia de la motivación, la cual permite entender la bioquímica del cerebro que está tras los estados de motivación que se consiguen en las sesiones de coaching tradicional, en la construcción cerebral de la realidad, junto con el procesamiento de la información del entorno (a través de los sentidos), intervienen, también, los estados internos del individuo.

La realidad, se construye por la fuerza de los pensamientos ya que el cerebro no distingue entre lo que ocurre en la realidad y lo que una persona instala en su mente por propia voluntad, es decir, el cerebro se ve modificado según interactúa con su entorno, es posible lograr cambios sobre la creación de la realidad del individuo influyendo sobre su pensamiento para situar su cerebro en una posición más receptiva y ágil (Montoro, Aguayo, Ávila y Lama, 2019).

En tal sentido, el neurocoaching integra la in-



formación y conocimientos que nos indican cómo funciona el cerebro, junto con la metodología del coaching crea una herramienta excepcional para el proceso de desarrollo personal y el logro de metas, desde otra perspectiva, es considerado un “coaching de nivel superior” que intenta que la persona sepa que significan los conceptos de palabra, pensamiento y acción, y qué efectos producen sus palabras, pensamientos y acciones en su conducta y su salud (Sánchez, 2016).

Por tanto, el neurocoaching es una disciplina que fusiona la parte neuronal de los seres humanos con la técnica desarrollada para mejorar el crecimiento y transformación personal de un individuo o grupo de individuos y que aplicado en las empresas consiste en potenciar una cultura basada en los principios de la inteligencia emocional.

Entonces, la aplicación del neurocoaching estudia la relación entre pensamiento, palabra y acción desde la perspectiva de nuestro cerebro para ver de qué manera actúan en el ámbito personal y profesional; si se logra tener conciencia de los pensamientos y hábitos más inconscientes se tendrá la posibilidad de modificarlos para potenciar las virtudes y corregir debilidades.

### **Habilidades blandas**

Hoy día, en toda organización es importante contar con personas que posean atributos o capacidades que le permiten desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. En este contexto, juega un papel importante el trabajo en equipo, resolución de problemas, gestión efectiva del tiempo, gestión del cambio, manejo del stress, liderazgo, comunicación efectiva, entre otros.

En este orden de ideas, se insertan las habilidades blandas que a menudo se describen usando términos asociados con rasgos de personalidad, como optimismo, sentido común, responsabilidad, un sentido del humor, integridad y habilidades que se pueden practicar, como la empatía y la inteligencia emocional, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, negociación, sociabilidad, capacidad de dar y obtener retroalimentación, de la amplia gama de habilidades blandas, las

habilidades de comunicación y la interacción también desempeñan un papel importante (Silva, 2016).

Análogamente, el concepto de habilidades blandas es comparable al concepto de habilidades para la vida propuesto por la Organización Mundial de la Salud, que los define como un conjunto de habilidades socio-afectivas que son necesarias para la interacción con otros y que hacen posible enfrentarse a demandas cotidianas y situaciones desafiantes.

Así pues, el desarrollo de habilidades blandas como: trabajar en equipo, poseer un buen nivel de comunicación, tener adaptabilidad ante los distintos escenarios, una actitud positiva en la oficina, etcétera, son percibidas por la jefatura como cualidades positivas en un empleado, especialmente cuando existe un mercado tan competitivo como el actual, en el que hay alta rotación laboral y en el que las empresas necesitan trabajadores productivos y alineados al crecimiento de la empresa.

Por esta razón, las personas en las organizaciones deben estar bien capacitadas, de manera que, las habilidades blandas representan un factor preponderante para el desarrollo de destrezas en las organizaciones, impactando a su vez en el direccionamiento estratégico, agregando formación, capacitación y dinamismo en los procesos, buscando innovación que involucre la transformación hacia lo nuevo.

### **Neurocoaching como estrategia para el desarrollo de las habilidades blandas**

Uno de los desafíos que afronta una organización son las personas, por eso las empresas para alcanzar el éxito buscan ser eficientes en un ambiente cambiante y competitivo, de modo que, es importante que los individuos puedan lidiar en escenarios de incertidumbre, esta gran tarea le corresponde al líder que tiene que desarrollar habilidades, adquirir una mayor capacidad de aprendizaje. No obstante, existen organizaciones que desconocen esta situación, otras se dan a la tarea de rotar al personal cuando observan aptitudes contrarias, y algunas muestran preocupación por las personas e invierten en su entrenamiento.

En este sentido, el neurocoaching es una técnica donde se utilizan preguntas para encontrar respuestas personales, ayuda a encon-

trar esas características propias y eliminar los obstáculos que imposibilita ser, hacer o tener lo que se desee, puesto que, motiva, inspira, orienta, ayuda a avanzar, apoya para encontrar las soluciones y eliminar aquellas ideas que puedan limitar.

De manera que, como estrategia es un proceso bien definido, que consta con puntos de partida y llegada, por ello el éxito es difícil de medir, quienes lo practican deben aplicar psicología bien básica para comprender y explicar los comportamientos personales y emocionales, en consecuencia, se busca que los empleados alcancen niveles de desempeño óptimo ayudándolos a que gestionen los problemas por sí mismo.

Por lo tanto, es una de las habilidades críticas del liderazgo, en donde, precisamente por los cambios que ocurren rápidamente en las organizaciones, el líder debe generar en el trabajo aprendizaje para modificar, aplicar y tomar decisiones adecuadas en las diferentes situaciones que experimentan las empresas. Por consiguiente, el neurocoaching es un proceso de desarrollo para el mejoramiento de habilidades blandas, cuyo objetivo es el de incrementar el nivel de rendimiento, incidiendo en los resultados del cliente y la organización.

### Reflexiones finales

El neurocoaching como estrategia gerencial es un enfoque integral organizacional que se orienta hacia la formación del personal como estrategia de gestión o modelo de dirección, tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, estructurado y eficaz, en el desarrollo del talento humano en su desempeño así como las actividades asignadas.

Asimismo, se considera una oportunidad para aclarar metas, definir prioridades, criterios de desempeño, reafirmar los valores del individuo, escuchar ideas, hacer participar a los empleados en el proceso de planeación y solución de problemas. En este sentido, las organizaciones buscan mejorar el desempeño de los individuos, para hacerlo se necesita de una persona guía que sirva de coach en la organización para escuchar las necesidades de los empleados y de esta manera conducir a una mejora alcanzada desde el involucrado, a

través de técnicas enfocadas al talento humano de una empresa u organización, con el fin de lograr la eficacia en los resultados.

Así pues, el neurocoaching es una herramienta para el adecuado mejoramiento del potencial humano, brindándole un enfoque estructurado para el desarrollo de habilidades blandas que beneficien a las personas desempeñarse en su entorno personal y/o laboral de manera efectiva.

Respecto a las habilidades blandas, estas se caracterizan por permitir entender el contexto e influir en él, por tanto, representan un conjunto de competencias socioemocionales, interpersonales que están íntimamente ligadas a la inteligencia emocional y que constituyen el eje transversal para que una persona logre el éxito laboral y personal

Según estas perspectivas, los líderes necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana, en tal sentido el neurocoaching representa una estrategia que pretende generar una transformación en la persona, permitiendo potenciar las habilidades blandas que mejoran las interacciones y el desempeño laboral.

### Bibliografía

- Abreu, J. (2016). Metodología de la investigación: Preguntas. Métodos. Todo menos tesis. Publicaciones Create Space Independent Publishing Platform. Canadá.
- Becker, W., Cropanzano, R., y Sanfey, A. (2011). Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box. *Journal of Management*, 37(4), 933-961.
- Lieberman, M. (2009). The brain's braking system and how to use your words to tap into it. *Neuroleadership Journal*, 2, 9-14.
- Montoro, E., Aguayo, F., Ávila, M. y Lama, J. (2019). Neuroseguridad aplicada a la Prevención de Riesgos Laborales 23rd International Congress on Project Management and Engineering, 1584-94, Disponible en: <http://dSPACE.AEIPRO.COM/XMLUI/handle/123456789/2365>
- Muradep, L. (2009). Coaching para la

transformación personal. Buenos Aires: Granica.

- Murti, A. B. (2014). Why soft skills matter. IUP Journal of Soft Skills, 8(3), 32-36. Disponible en: <https://search.proquest.com/docview/1627986081?accountid=139608>
- Sánchez, B. y Boronat, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. Revista Educación XXI, ISSN: 1575-0345 (en línea), 17 (1). Disponible en: <file:///C:/Users/hp/Downloads/10712-17561-1-PB.pdf>.
- Sánchez, M. (2016). El impacto de los avances neurocientíficos en la profesión del trabajo social: presente y propuestas de futuro," Documento de Trabajo Social 57 (2016): 7-18.
- Schyns, B., y Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership Quarterly(24), 138-158.
- Silva, S. (2016). Brecha Porcentual Entre Las Habilidades Blandas de Los Estudiantes de Relaciones Industriales y Las Requeridas Por Empresas de Yanahuara – Arequipa. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3787>
- Squire, L., Spitzer, N., Du Lac, S., Gosh, A. y Berg, D. (2008). Fundamental Neuroscience. Elsevier. Versión Kindle
- Wager, N., Fieldman, G., y Hussey, T. (2003). The effect of ambulatory blood pressure of working under favourably and unfavourably perceived supervisors. Occupational Environmental Medicine(60), 468-474.
- Waldman, D., Balthazard, P., y Peterson, S. (2011). Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed? Academy of Management Perspectives, 60-74.

## PASTA DENTAL ECOLÓGICA UTILIZANDO CÁSCARAS DE HUEVO, CÁSCARAS DE PLÁTANO, SEMILLAS DE ZAPALLO Y ALOE VERA

ECOLOGICAL TOOTHPASTE USING EGG SHELLS, BANANA SHELLS,

ZAPAL SEDES AND ALOE VERA

Garnica Escalante Roly Abrahan

[andraderoy64@gmail.com](mailto:andraderoy64@gmail.com)

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

José Salazar Murillo

[j\\_salazarl@yahoo.es](mailto:j_salazarl@yahoo.es)

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

Bolivia

RECIBIDO: Septiembre 07, 2021

ACEPTADO: Octubre 16, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.148>

### RESUMEN

En esta investigación se ha obtenido una pasta dental a partir de cáscaras de huevo y plátano, semillas de zapallo y aloe vera; materias primas que poseen propiedades que ayudan a fortalecer, limpiar, blanquear y mineralizar los dientes de forma natural.

Se empleó el diseño experimental  $2^3$ , para establecer las concentraciones adecuadas de los factores analizados: Humectantes, micropolvos y espesante industrial. A partir de las muestras obtenidas se determinaron las variables de respuesta: Densidad, viscosidad, textura, consistencia y pH. Finalmente, los datos obtenidos fueron analizados en el software estadístico Minitab V19, con el propósito de optimizar las variables de respuesta.

La combinación con mejores resultados para la adecuada dosificación de factores de una pasta dental ecológica, fue la siguiente: 67 % de humectantes (aloe vera, agua y glicerina), 22 % de agentes secos (cáscaras de huevo y plátano y semillas de zapallo) y 11 % de aditivos (espesante industrial, manteca de coco, mentol y otros).

El análisis fisicoquímico de la muestra final reportó un alto contenido de calcio, fósforo, magnesio y vitamina C que benefician a la salud bucodental, se controló la abrasividad del producto (tamaño de micropolvos menores a 20 micras) garantizando su empleo sobre la superficie dentaria, se analizó experimentalmente la estabilidad química y microbiológica logrando evidenciar que el producto no presenta cambios visibles durante un mes sometido a temperatura ambiente y en el análisis sensorial se resaltó el sabor, la sensación de frescura y la inocuidad del producto al momento de ser utilizado.

### PALABRAS CLAVE

Materia orgánica, pasta dental ecológica, higiene bucal, micropolvos, gel.

## ABSTRACT

In this research, a toothpaste has been obtained from egg and banana peels, pumpkin seeds and aloe vera; raw materials that have properties that help to strengthen, clean, whiten and mineralize teeth in a natural way.

The experimental design 2<sup>3</sup>, was used to establish the adequate concentrations of the analyzed factors: humectants, micro-powders and industrial thickener. From the samples obtained, the response variables were determined: density, viscosity, texture, consistency and pH. Finally, the obtained data were analyzed in the statistical software Minitab V19, with the purpose of optimizing the response variables.

The combination with the best results for the adequate dosage of factors of an ecological toothpaste was the following: 67% of humectants (aloe vera, water and glycerin), 22% of dry agents (egg and banana peels and pumpkin seeds) and 11% additives (industrial thickener, coconut butter, menthol and others).

The physicochemical analysis of the final sample reported a high content of calcium, phosphorus, magnesium and vitamin C that benefit oral health, the abrasiveness of the product was controlled (size of micro-powders less than 20 microns) guaranteeing its use on the tooth surface. The chemical and microbiological stability was experimentally analyzed, evidencing that the product does not present visible changes during a month subjected to room temperature and in the sensory analysis the flavor, the sensation of freshness and the harmlessness of the product were highlighted at the time of being used.

## KEYWORDS

Organic matter, ecological toothpaste, oral hygiene, micro-powder, gel.

## INTRODUCCIÓN.

Hoy en día se considera significativo el desarrollo de nuevas alternativas de distintos tipos de productos que satisfagan los requerimientos de la sociedad de forma efectiva y segura, al mismo tiempo es necesario que estos productos involucren en su fabricación el componente medioambiental, de tal forma que se contribuya en su cuidado y preservación.

Como resultado de las diversas actividades que realiza el hombre en su diario vivir, se tiene una producción excesiva de desechos que se convierten en un inconveniente mayor a la hora de almacenarlos, disponerlos o eliminarlos (López, 2009)<sup>1</sup>; sumado a ello

está el gran problema de la sociedad actual, que tiene una escasa cultura del reciclaje de residuos orgánicos generados en el hogar, que por falta de conocimiento y la poca importancia que se les brinda, éstos son echados a la basura sin considerar sus múltiples beneficios que se pueden obtener, ya que, contienen una variedad de vitaminas, minerales, proteínas y diferentes nutrientes que al ser recuperados pueden convertirse en una fuente de beneficios saludables (Gutierrez & Realp, 2013)<sup>2</sup>. Es por ello que es necesario aprender a manejar y aprovechar adecuadamente la basura que generamos y verlas como residuos que se pueden transformar en otro bien, con valor económico y múltiples

<sup>1</sup>(López, N. 2009) "Propuesta de un programa para el manejo de los residuos sólidos en la plaza de mercado de Cerete - Córdoba. Bogotá."

<sup>2</sup>(Gutierrez, V., & Realp, E. 2013). "Guía para el aprovechamiento de Residuos sólidos orgánicos. Bolivia."

<sup>3</sup>Contreras, O., & Blanca, E. 1997). "Empleo de la sábila o Aloe vera en el tratamiento de la Gingivitis. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Odontología", Perú.

<sup>4</sup>(Vargas, P. 11-06- 2013). "Efecto de una sustancia remineralizante sobre el color del esmalte dental. La cáscara de huevo blanquea los dientes sin dañar el esmalte.", Colombia

<sup>5</sup>(Mercola, J. 30-09-2013). "Beneficios Saludables de las Semillas de Zapallo", España.



beneficios para la sociedad.

Tomando en cuenta la importancia de reducir las acumulaciones de este tipo de residuos orgánicos y al mismo tiempo aprovechar sus múltiples beneficios a través del correcto tratamiento, se plantea la aplicabilidad útil de éstos como materias primas para: “La elaboración de una pasta dental ecológica a partir de la transformación de cáscaras de plátano y huevo, semillas de zapallo y aloe vera”, materias primas que poseen características y propiedades que ayudan a preservar la salud e higiene bucal en buenas condiciones, ya que, fortalecen los dientes y actúan como abrasivo de la placa bacteriana que favorece a la acción de limpieza y el blanqueamiento de la dentadura de forma natural. (Contreras & Blanca 1997) . Demostró que el gel de Aloe vera, es capaz de reducir los síntomas clínicos de la inflamación gingival, mostrándose resultados favorables en una semana.

(Vargas, 2013)<sup>4</sup>. Establece la utilidad de la cáscara de huevo en el blanqueamiento dental. Con los fosfatos obtenidos de la cáscara de huevo es posible untar el material sobre el diente que permitirá remineralizar y fortalecer el esmalte.

(Mercola, 2013)<sup>5</sup>. Las semillas de zapallo brindan beneficios antiinflamatorios, también se puede destacar los beneficios antimicrobianos y se comporta como un equilibrador del pH.

(Quispe, Soto, & Tipiana, 2017)<sup>6</sup>. Concluye que las enzimas de la cáscara del plátano contiene ácido salicílico que ayuda a combatir el sarro y ácido cítrico que blanquea las manchas de los dientes de manera natural. Los resultados se ven en una semana, además no daña el esmalte.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general**

Obtener experimentalmente una pasta dental mediante la transformación de cáscaras de huevo, cáscaras de plátano, semillas de zapallo y aloe vera.

### **Objetivos específicos**

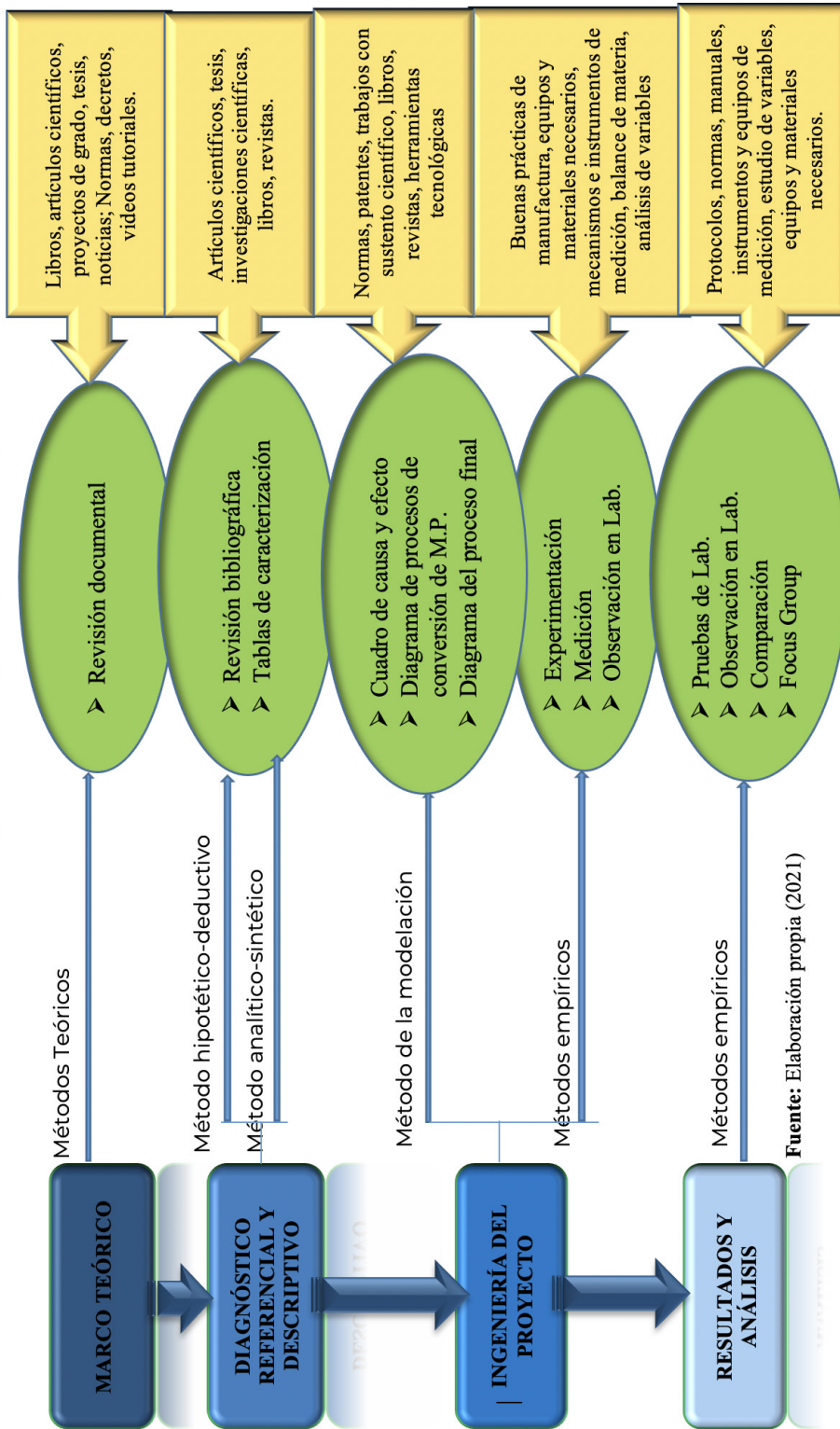
Especificar las propiedades de las materias primas y aditivos en cuanto a sus composiciones químicas y demás beneficios para la salud e higiene bucal.

- Diseñar una matriz de experimentos en el software Minitab V19, a partir de referencias bibliográficas.
- Llevar a cabo el proceso de obtención experimental de las muestras en laboratorio con el procedimiento especificado.
- Determinar todas las variables de respuestas a partir de las muestras obtenidas, comparando los resultados con los parámetros establecidos.
- Establecer un diseño experimental conveniente con las concentraciones óptimas teóricas, para la obtención de una pasta dental hecha de cáscaras de huevo y plátano, semillas de zapallo, aloe vera y aditivos naturales.
- Someter la muestra final a evaluaciones respecto a sus propiedades fisicoquímicas, pruebas de estabilidad química y microbiológica, y pruebas organolépticas por medio de un grupo focal.

<sup>6</sup>(Quispe, R., Soto, K., & Tipiana, R. 2017). “Cascara de plátano como blanqueador dental casero”. Ica, Perú.

METODOLOGÍA

Figura 1: Metodología a emplear en el trabajo



Fuente: Elaboración propia (2021)

## MATERIALES Y METODOS.

**Beneficios De Los Componentes Empleados**

Tanto las materias primas como los aditivos se prefirieron por sus múltiples características y propiedades que poseen para el adecuado cuidado y preservación de la salud bucodental. En la composición del nuevo producto se evitará el uso de cualquier compuesto químico controversial mencionado en este documento, con el fin de evitar efectos negativos en los consumidores y al mismo tiempo se proyecta la utilización de esta nueva propuesta de pasta dental de forma segura y eficaz para todos los grupos etarios.

**Tabla 1: Razones para el uso de las materias primas**

Materia Prima	Composición	Función	Efecto
<b>Aloe Vera</b>	<b>Proteínas:</b> 7,5% <b>Minerales:</b> Ca, K y Mg <b>Vitaminas:</b> A = Retinol; B2 = Rivoftabina; B3 = Tiamina	Humectante/ Antibacterial, antiinflamatorio y cicatrizante.	Preserva y estabiliza los productos obtenidos a partir del gel. Permite la limpieza profunda de la cavidad bucal, ayuda a reconstruir los tejidos y tiene poder antiséptico.
<b>Cáscara de Huevo</b>	<b>Proteínas:</b> 3,3 % <b>Minerales:</b> CaCO <sub>3</sub> ≈ 95% <b>Vitaminas:</b> A = Retinol; D = Calciferol; E = Tocoferol	Abrasivo/ Calsificante	Contribuye en la transformación de la pasta como un agente limpiador, blanqueador y fortalecedor de los dientes.
<b>Cáscara de plátano</b>	<b>Proteínas:</b> 1,1 % <b>Minerales:</b> K, Ca y Mg <b>Vitaminas:</b> A = Retinol; C = Ácido cítrico y salicílico	Blanqueador/ remineralizante y gelificante	Ayuda a la formación de una pasta homogénea y estable; blanquea los dientes sin dañar el esmalte, combate la inflamación gingival y la sensibilidad dental.
<b>Semillas de zapallo</b>	<b>Proteínas:</b> 30,23% <b>Minerales:</b> K, P, Ca y Mg <b>Vitaminas:</b> E = Tocoferol; C = Ácido ascórbico; B3 = Tiamina	Antiinflamatorio Antimicrobiano y alcalinizante	Preservar la salud bucal en buenas condiciones Proporcionar energía para el buen estado de ánimo. Equilibra el pH.

**Fuente:** (M. Obata, 1993)<sup>1</sup>; (Vargas, 2013)<sup>4</sup>; (Mercola J. , 2013)<sup>5</sup> & (Quispe, Soto, & Tipiana, 2017)<sup>6</sup>

<sup>7</sup> (M. Obata. 1993). "Mecanismos de acción térmica antiinflamatorio de la carboxipeptidasade Aloe Barbadensis Miller". Investigación Fisioterapia, 530-533.

Tabla 2: Efectos del uso de Aditivos

Aditivo	Características	Efecto
<b>Manteca de coco</b>	Múltiples usos por su contenido abundante de ácido láurico de características antibacterianas, antivíricas y antimicóticas; según los estudios su uso ha reducido la placa bacteriana.	<input type="checkbox"/> Funciona con concentraciones muy bajas. <input type="checkbox"/> Creciente resistencia antibiótica. <input type="checkbox"/> Evita el surgimiento de bacterias nocivas para la cavidad bucal.
<b>Stevia</b>	Muestra una acción bactericida, antioxidante, hipotensora, laxante, antiinflamatoria, antialérgica e hipoglucemiante. Además, se usa como edulcorante natural.	<input type="checkbox"/> Debido a su acción de antioxidante ayuda a prevenir las caries. <input type="checkbox"/> Previene las infecciones de las encías <input type="checkbox"/> Mejora las propiedades sensoriales del producto.
<b>Aceite de menta</b>	Adecuado para una gran cantidad de usos orales y tópicos por sus propiedades antimicrobianas.	<input type="checkbox"/> Intensificar el sabor de la pasta. <input type="checkbox"/> Da frescura a la cavidad bucal y refresca el mal aliento <input type="checkbox"/> Previene las caries <input type="checkbox"/> Antiinflamatorio para las encías.
<b>Bicarbonato de Sodio</b>	Es un compuesto sólido cristalino de color blanco soluble en agua, es un agente de limpieza y evita las agruras y acidez estomacal.	<input type="checkbox"/> Efectividad para matar las bacterias de los dientes. <input type="checkbox"/> Propiedades blanqueadoras. <input type="checkbox"/> Ayuda en la conservación.
<b>Espesante</b>	Es un compuesto orgánico derivado de la celulosa, se emplea como aditivo alimentario, cumpliendo la función de espesante, agente antigrumoso y emulsificante.	<input type="checkbox"/> Gelificante aumentando la consistencia de geles y pastas. <input type="checkbox"/> Aumenta la transparencia y viscosidad. <input type="checkbox"/> Estabilizante.

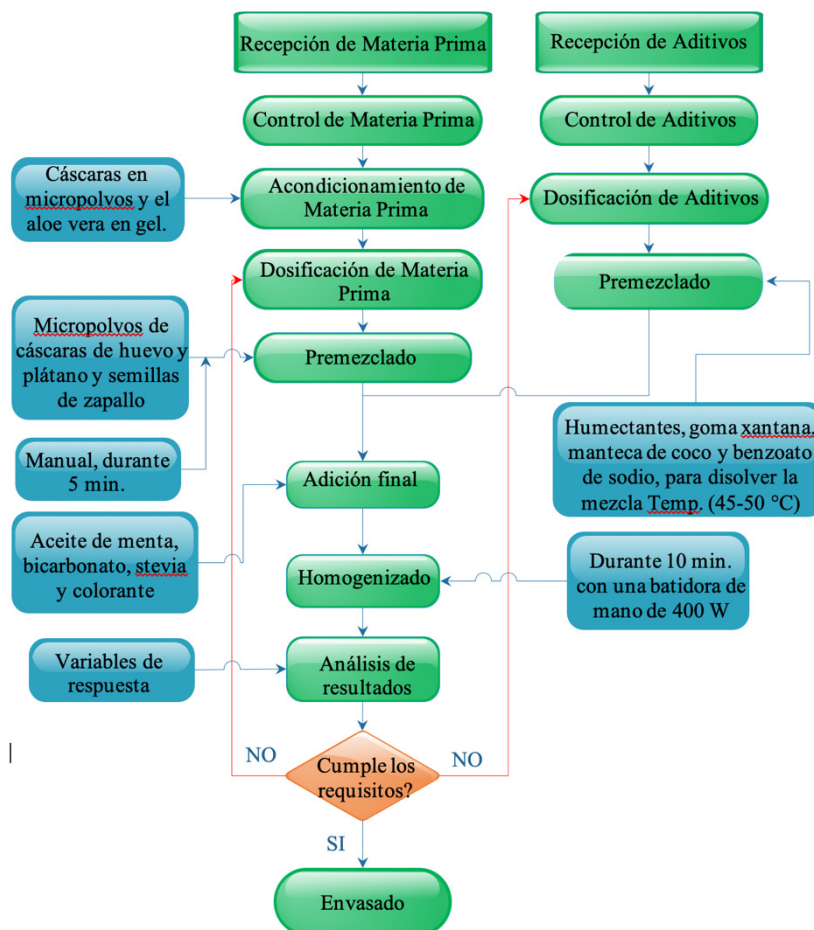
Fuente: (Dentaly.org., 2021)<sup>2</sup>

## OBTENCIÓN DE LA PASTA DENTAL ECOLÓGICA

Para la obtención de la pasta dental ecológica se ha seguido el diagrama de bloques que se presenta en la figura 2. Mediante este proceso general se obtuvieron 16 muestras experimentales de las cuales se determinaron las variables de respuesta; para ello fue necesario utilizar un horno deshidratador, un molino de discos y un molino de bolas, tamizadores, balanza, licuadora industrial, pH-metro, texturímetro, viscosímetro y una batidora de mano entre los más importantes.

8 (Dentaly.org., 2021). "Componentes para hacer una pasta dental casera y ecológica", rescatado del sitio web. <https://www.dentaly.org/es/limpieza-dental/como-hacer-pasta-de-dientes-casera/>

**Figura 2: Procedimiento de obtención de una pasta dental ecológica**



**Fuente:** Elaboración propia (2021)

### **Recepción**

La obtención de una muestra de pasta dental, comienza con la recepción de las cáscaras de plátano y huevo, las semillas de zapallo y el aloe vera. Es necesario asegurar que las cantidades sean las adecuadas y que se encuentren en buenas condiciones. En caso de los aditivos, éstos se deben comprar de acuerdo a las especificaciones establecidas.

### **Control**

El control se realiza sobre todo con un análisis sensorial, como, por ejemplo: El estado de las materias primas (que no estén maltratadas, en descomposición, enmohecidas y no presenten color, olor ni sabor extraño), y asegurarse de que éstas pertenezcan a la variedad requerida. El control que se realiza a los aditivos es la fecha de vencimiento y la procedencia.

### **Transformación de materias primas**

Se transforma las materias primas en harinas o micropolvos (en caso de las cáscaras de huevo, cáscaras de plátano y semillas de zapallo) y en gel (aloe vera); éste proceso es importante, ya que facilita el mezclado de los distintos componentes que formaran parte del producto final.



### Dosificación

Consiste en disponer tanto las materias primas como los aditivos en cantidades apropiadas para ser administradas al equipo de mezclado y así conseguir un producto final homogéneo y estable. Para medir las cantidades se debe tomar en cuenta el porcentaje de cada agente presente en una pasta dental de acuerdo a bibliografía y la matriz de experimentos formulada anteriormente.

### Mezclado

Para el mezclado se utilizó una batidora de mano. En un recipiente se fue incorporando las cantidades experimentales establecidas. Es importante tomar en cuenta las condiciones y el orden en que serán agregados tanto las materias primas como los aditivos, esto con el fin de facilitar el mezclado y al mismo tiempo obtener un producto con características aceptables.

### Homogenizado

Teniendo todos los componentes en el equipo, se procede a mezclar los mismos a una velocidad alta, durante un tiempo de 10 a 15 minutos, hasta obtener una pasta consistente y espesa.

### Evaluación

La evaluación es importante para establecer que la pasta dental cumpla con las características establecidas en cuanto a la viscosidad, densidad, consistencia, textura, pH y el sabor aceptable que ésta debe tener; en caso no llegar al cumplimiento de dichas características se debe volver a dosificar las materias primas y aditivos variando las cantidades iniciales.

### Envasado

Si la muestra pasa la evaluación primaria se procede a envasar la misma en un recipiente de vidrio con cierre hermético. Esta muestra estará lista para la evaluación fisicoquímica en laboratorio, pruebas de estabilidad química y microbiológica y un análisis organoléptico a través de un focus group.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el proceso de obtención de datos se obtuvieron 8 muestras experimentales de pasta dental, ( $2^3$ , dos niveles y tres factores); todo el proceso de experimentación se llevó a cabo en el laboratorio CIDPROQ de la Facultad de Ciencias y Tecnología, el cual nos facilitó el uso de sus ambientes, equipos, instrumentos y materiales. Los resultados obtenidos son los siguientes:

**Tabla 3. Representación de factores y variables**

Donde:	Nombre	Representación	Unidad
<b>Factores</b>	Humectantes	A	Gramos
	Micropolvos	B	Gramos
	Espesante IND	C	Gramos
<b>Variables de Respuesta</b>	Densidad	Y1	g/cm <sup>3</sup>
	Consistencia	Y2	mm
	Viscosidad	Y3	Pa*s.
	Textura	Y4	g/fuerza
	pH	Y5	-

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Tabla 4. Resultados de las variables de respuesta

Muestra	FACTORES			VARIABLES DE RESPUESTA				
	A (g)	B (g)	C (g)	Y1(g/cm <sup>3</sup> )	Y2 (mm)	Y3 (Pa*s)	Y4 (g/f)	Y5 (pH)
1	50	20	1	1,524	37,500	81,683	90,067	8,98
2	70	20	1	1,428	45,500	46,740	31,200	7,54
3	50	30	1	1,586	32,125	212,329	233,667	7,98
4	70	30	1	1,506	41,875	58,679	42,133	7,33
5	50	20	2	1,533	35,750	173,442	136,533	8,31
6	70	20	2	1,448	39,875	70,585	76,533	7,34
7	50	30	2	1,588	29,875	223,745	237,000	8,18
8	70	30	2	1,524	36,375	87,024	84,133	7,19

Fuente: Elaboración propia (2021)

**Optimización de respuesta: pH (Y5), textura (Y4), viscosidad (Y3), consistencia (Y2), densidad (Y1)**

La optimización de las variables de respuesta es a partir de los datos experimentales obtenidos. En primer lugar se define los rangos inferior y superior de cada variable de respuesta de acuerdo a bibliografía; pero también es necesario establecer un objetivo al cual se apunte con la optimización, el valor objetivo para este caso son los datos experimentales obtenidos de un dentífrico comercial.

Tabla 5. Parámetros para la optimización de las variables de respuesta

Respuesta	Meta	Inferior	Objetivo	Superior
pH (-)	Objetivo	7,0	7,5	8,50
Textura (g/f)	Objetivo	65,0	76,0	87,00
Viscosidad (Pa*s)	Objetivo	62,0	70,5	93,00
Consistencia (mm)	Objetivo	30,0	39,0	45,00
Densidad (g/cm <sup>3</sup> )	Objetivo	1,4	1,6	1,76

Fuente: (Minitab V19, 2021)<sup>3</sup>

A partir de los datos proporcionados, el programa Minitab nos muestra una predicción de respuesta múltiple y elige la que más se asemeja al objetivo planteado para cada variable de respuesta.

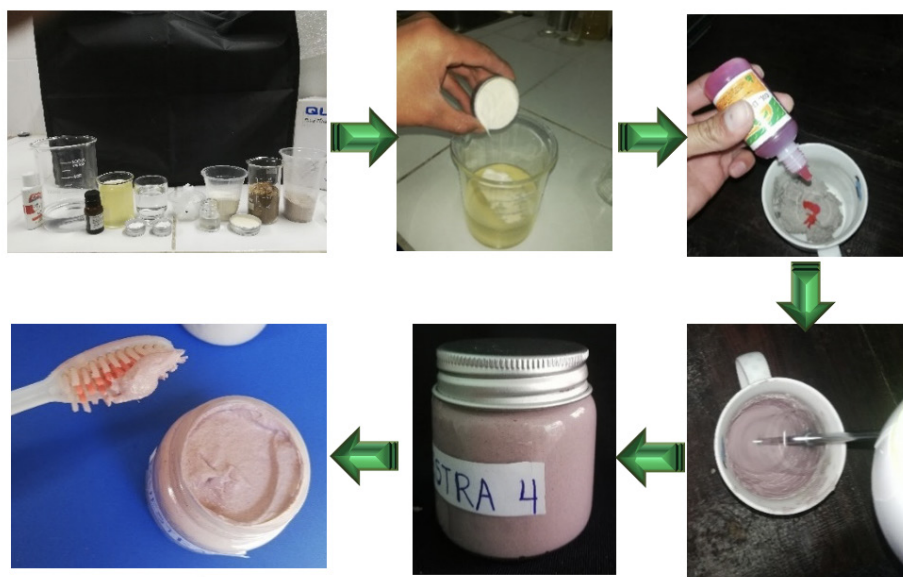
9 (Minitab V19, 2021). "Diseño experimental y optimización de procesos", rescatado del sitio web. <https://www.minitab.com/es-mx/training/learning-tracks/experimental-design-and-process-optimization/>

Tabla 6. Predicción de respuesta múltiple

Variable	Valor de config. (g)			
Humectantes	66,966			
Micropolvos	21,714			
Espesante Ind.	1,697			
Respuesta	Ajuste	EE de ajuste	IC de 95%	IP de 95%
pH (Y5)	7,500	0,018	(7,457 - 7,543)	(7,383 - 7,617)
Textura (Y4)	76,000	1,230	(73,160 - 78,840)	(68,210 - 83,790)
Viscosidad (Y3)	81,520	3,060	(74,460 - 88,590)	(62,160 - 100,88)
Consistencia (Y2)	40,095	0,224	(39,579 - 40,611)	(38,681 - 41,510)
Densidad (Y1)	1,481	0,006	(1,468 - 1,494)	(1,445 - 1,517)

Fuente: (Minitab V19, 2021)<sup>9</sup>

Figura 3: Obtención de la muestra final con los parámetros óptimos



Fuente: Elaboración propia (2021)

### COMPARACIÓN DE RESULTADOS

A partir de la nueva concentración de los factores analizados: micropolvos, humectantes y espesante industrial como resultado de la optimización de variables se procede a elaborar la muestra final, la misma que será sometida nuevamente a una evaluación de las variables de respuesta con fines comparativos.

Tabla 7. Comparación de variables de respuesta

Variables	Bibliografía	Muestra Comercial	Muestra Experimental
Densidad (g/cm <sup>3</sup> )	1,2 – 1,7	1,613	1,506
pH a 23 °C	5,5 – 10,5	7,943	7,452
Consistencia (mm)	20 – 80	39,875	40,005
Viscosidad (Pa*s)	65 – 85	70,628	76,585
Textura (g/f)	65 – 85	75,933	76,533

Fuente: Elaboración propia (2021)

Los resultados de las variables de respuesta de la muestra final se comparó con bibliografía y con los datos experimentales de una muestra comercial, obteniendo resultados favorables para todas las variables de respuesta; y se concluye que la composición de factores propuestos por el Minitab dio buenos resultados para la muestra final de una pasta dental ecológica.

### BALANCE DE MATERIA

El balance de materia se aplicó a los procesos de secado, molienda y tamizado para las cáscaras de huevo, cáscaras de plátano y semillas de zapallo. La recopilación de los datos se hizo a partir de la cantidad de materia prima que cabían en una bandeja del horno deshidratador, por lo tanto, los resultados obtenidos a la salida del balance no entran directamente al proceso de mezclado, sino, que pasan a un almacenamiento de micropolvos a partir del cual se dosifican las cantidades adecuadas. Los resultados obtenidos del balance de materia general son los siguientes:

Tabla 8. Resultado general del balance de materia

Materia Prima	Entrada (g)	Pérdida de agua (g)	Otras Pérdidas (g)	micropolvo > 45 micras(g)	Salida (g)
Cáscara de huevo	700	120	82,21	99,02	398,77
Cáscara de plátano	1240	1120	24,85	21,47	73,68
Semillas de zapallo	140	40	31,00	16,76	52,24
<b>TOTAL</b>	<b>2080</b>	<b>2080</b>			

Fuente: Elaboración propia (2021)

El balance general para la elaboración de una pasta dental ecológica de 100 gramos queda formulado de la siguiente manera:

Materia Prima	Entrada (g)	Preparación (g)	Pérdida (g)	Pasta dental (g)
Cáscara de huevo	11	Mezcla de 100 gramos de muestra	5 gramos (por adhesiones a los recipientes e instrumentos utilizados)	95 gramos de pasta dental ecológica para envasar.
Cáscara de plátano	5,5			
Semillas de Zapallo	5,5			
Aditivos	11			
Agua	27			
Aloe vera	30			
Glicerina	10			

**Tabla 9. Balance de materia en el proceso final**

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

## ANÁLISIS SENSORIAL

**Figura 4: Muestras para el análisis sensorial**



**Fuente:** Elaboración propia (2021)

Con las proporciones óptimas de cada componente, se procedió a preparar 4 muestras a las cuales simplemente se varió la coloración, la intensidad de sabor, el endulzante y la cantidad de espumante, y a partir de ello se hizo una evaluación de las propiedades sensoriales con 12 personas escogidas al azar considerando que éstas sean las más representativas de la población para obtener resultados confiables. A cada participante se le proporcionó un cepillo dental diferente para proceder al lavado de dientes con cada una de las muestras, éstos evaluaron los parámetros de: textura, sabor, olor, apariencia y la sensación de frescura, para dicha evaluación se les dotó una hoja para que realicen la respectiva valoración.

**Tabla 10: Parámetros de evaluación**

No me gusta nada	No me gusta	Indiferente	Me gusta	Me gusta mucho
1	2	3	4	5



**Tabla 11: Resultados del análisis sensorial**

Valoración	Muestra 1	Muestra 2	Muestra 3	Muestra 4
Apariencia	3,083	3,000	3,917	4,250
Olor	3,125	3,250	3,500	4,125
Sabor	4,042	3,083	3,917	3,792
Textura	3,417	3,750	3,792	3,250
Sensación de frescura	4,000	4,042	4,000	3,333
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,533</b>	<b>3,425</b>	<b>3,825</b>	<b>3,750</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

### **Discusión del análisis sensorial**

- ✓ Para obtener una muestra más aceptable a las unidades, se tomará en cuenta la puntuación mayor de cada parámetro evaluado, así se concluye que la muestra final deberá tener la apariencia (rosa) y el olor (mentolado con eucalipto) de la muestra 4, el sabor (dulce mentolado) de la muestra 1, la textura de la muestra 3 (pasta consistente) y la sensación de frescura de la muestra 2 (menta y eucalipto intenso).
- ✓ Se experimentó la inocuidad favorable de la pasta dental ecológica ya que después de usar dos días la misma, se logró evidenciar la comodidad que tiene en la cavidad bucal; pues éste no llega a irritar y dar la sensación de ardor en la lengua.
- ✓ También se logró comprobar que los alimentos que son consumidos después de usar la pasta dental ecológica obtenida, no sufren ningún cambio en su sabor comparado con las pastas dentales comerciales que suelen opacar a un principio los mismos.
- ✓ Una de las recomendaciones más frecuentes que hicieron las unidades fue que se pueda incorporar un espumante más efectivo, ya que se está acostumbrado a esta sensación y también facilitaría el enjuagado bucal.

### **ANÁLISIS FÍSICOQUÍMICO**

Conjuntamente a la evaluación sensorial realizada se llevó la muestra final al Instituto Tecnológico de Alimentos (ITA) para realizar un estudio físico-químico para ver las propiedades con la que cuenta la pasta dental obtenida. Los resultados son:

**Tabla 12: Resultados del análisis físicoquímico**

PARAMETROS	UNIDADES	RESULTADOS
Calcio	g/100 g	16,7
Magnesio	mg/100 g	244
Fósforo	mg/100 g	90,7
Vitamina C	mg/100 g	1,96

Como resultado del análisis fisicoquímico se puede evidenciar en la muestra una importante concentración de calcio, fósforo y magnesio, los cuales ayudan a fortalecer la dentadura y así mismo evitar las frecuentes caries. La deficiencia de vitamina D y por consiguiente del calcio, puede dar lugar a diferentes enfermedades tales como erupción tardía de los dientes, aumento de la sensibilidad, caries, fragilidad dental y enfermedad periodontal generalizada. La incorporación verídica del calcio, fósforo y magnesio a una pasta dental contribuyen de manera significativa en la prevención y reparación del esmalte dental parcialmente deteriorado; reduciendo la sensibilidad al cepillado, y preservándolo de infecciones por caries.

### **ESTABILIDAD QUÍMICA Y MICROBIOLÓGICA**

La muestra final fue expuesta a temperatura ambiente (18 a 20 °C) durante 30 días, lapso en el cual no se evidencio alteraciones en cuanto a su consistencia, permaneciendo constantes como al principio. En el análisis microbiológico no se evidencio durante este tiempo aspectos visibles como burbujas, espuma o cambio de coloración. Por lo tanto, se concluye que inicialmente y de manera experimental la pasta dental obtenida permanece en buenas condiciones por más de 30 días. El tiempo de vida útil se puede alargar refrigerando el producto a temperatura de 4 a 6 °C.

**Figura 5: Muestras para el análisis sensorial**



### **PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO**

Una vez que se ha definido el proceso de elaboración para el nuevo producto, corresponde ahora crear una imagen de marca que identifique a la nueva pasta dental. De acuerdo a las particularidades del nuevo producto se han propuesto el siguiente nombre, logotipo y envase:

#### **Características del producto**

- ❖ Está hecho a base de residuos orgánicos (cáscaras de huevo, plátano y semillas de zapallo) y se incluye en la formulación al aloe vera como un agente humectante.
- ❖ Contiene aditivos 100% naturales como humectantes, emulsificantes, espesantes, saborizantes, conservantes, edulcorantes y blanqueantes.
- ❖ Para su elaboración se siguió el proceso establecido y todas las normas de seguridad e inocuidad alimentaria para garantizar su empleo de los consumidores.
- ❖ Tiene el pH, abrasividad, metales pesados y microorganismos patógenos controlados.
- ❖ No contiene sustancias químicas tóxicas ni abrasivos de alto grado, por lo que su uso es generalizados para todos los grupos etarios.

#### **Razones para adquirir este producto ecológico**

- Producto amigable con el medio ambiente y la salud de las personas.
- Múltiples beneficios para la salud e higiene bucal.
- Es un emprendimiento local que requiere el apoyo necesario.
- Contribuye con la reducción de residuos orgánicos.

**Nombre, Logotipo y Eslogan**

**Figura 6: Nombre, logo y eslogan del producto**



**SONRIAMOS  
JUNTOS EN  
ARMONÍA**

**Envase**

**Tabla 13: Presentación del envase**

	<p>Cara principal. Presentación general del producto y la marca: (6,5 cm x 3,5 cm)</p>
<p><u>INGREDIENTES:</u> Cáscaras de huevo y plátano, semillas de zapallo, aloe vera, manteca de coco, mentol y otros.</p> <p><u>MODO DE USO:</u> Uso general Emplee el tamaño de un guisante. pH controlado Almacenar en un lugar fresco y seco.</p> <p>Sucre - Bolivia</p>	<p>Cara posterior. Información general del producto (3,5 cm x 3,5 cm)</p>
	<p>Envase de presentación. Frasco de vidrio con cierre hermético con capacidad de 50 g. El envase en forma de tubo es una propuesta para desarrollarlo más adelante.</p>

**Fuente:** Elaboración propia (2021)

## CONCLUSIONES

En primera instancia se hizo un análisis de todos los datos recopilados, resultados obtenidos y de los lineamientos planteados al inicio de la investigación, de esta forma se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- En este trabajo se logró desarrollar un diseño experimental conveniente para la obtención de pasta dental ecológica con la siguiente composición general. Para obtener un producto final de 100 gramos se debe emplear 67 g. de humectantes (aloe vera, agua y glicerina), 22 g. de agentes secos (cáscaras de huevo y plátano y semillas de zapallo) y 11 g. de aditivos (espesante industrial, manteca de coco, stevia, mentol y otros).
- Se ha conseguido especificar todas las propiedades beneficiosas para la salud e higiene bucal, tanto de las materias primas como de los aditivos, los más sobresalientes son:
  - La cáscara de huevo, actúa como abrasivo que facilita la limpieza del diente, además lo fortalece por su alto contenido de  $\text{CaCO}_3$ .
  - Gel de aloe vera, tiene una acción bactericida sobre la placa dental, desinfectante, cicatrizante y sedante por su contenido de analgésicos naturales.
  - La cáscara de plátano, gracias a su contenido de ácido salicílico y ácido cítrico, ayuda a combatir el sarro y blanquear las manchas de los dientes de forma natural; además es rica en minerales lo cual ayuda a mineralizar los dientes.
  - Las semillas de zapallo, contiene una variedad de vitaminas (A, B2, C, E y proteínas), que ayudan a mantener la cavidad bucal saludable, al mismo tiempo son agentes antiinflamatorios y antioxidantes.
  - Manteca de coco, gracias a su contenido de ácido láurico evita el surgimiento de bacterias nocivas para la cavidad bucal
- Con la matriz de experimentos planteada por el Minitab V19, se procedió a obtener las muestras experimentales, sobre las cuales se realizó la medición de las variables de respuesta (densidad, viscosidad, textura, consistencia y pH), obteniendo resultados admisibles de acuerdo a los rangos establecidos por la norma INEN y así también se hizo la comparación con un dentífrico comercial.
- El software Minitab V19, nos permitió optimizar las concentraciones de los factores (humectantes, abrasivos y espesante industrial) para obtener resultados favorables en cuanto a las variables de respuesta de la muestra final.
- El análisis realizado a la muestra final reveló resultados favorables; en cuanto al examen fisicoquímico se evidenció su alto contenido de calcio, fósforo y magnesio; el análisis de estabilidad del producto denotó que éste permanece en buenas condiciones por más de 30 días y el análisis sensorial resaltó el sabor, la sensación de frescura y la comodidad al momento de utilizar la pasta dental.
- Tras estos resultados el siguiente paso es la realización de una Investigación de Mercados para el producto.

**BIBLIOGRAFIA**

- Arteaga, W. (28 de Mayo de 2019). Bolivia genera 7 mil toneladas de basura al día y sólo recicla el 4%. *Página Siete*.
- Batlle, C., & Conte, O. (2001). Dentífricos. Asesoramiento. *Elsevier*, 61-69.
- Blasco, G., & Gómez, F. (2014). Propiedades funcionales del plátano (*Musa sp*). *Artículo de Revisión*, 23-25.
- Contreras, O., & Blanca, E. (1997). Empleo de la sábila o Aloe vera en el tratamiento de la Gingivitis. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de Odontología, Perú.
- Corporation, H. (2011). J.M. Huber Corporation Files Patent Application for Precipitated Silicas Suitable for Transparent Dentrifices. New Delhi, India .
- DietaYNutricion.NET. (2012). Información Nutricional de las Semillas de Calabaza.
- Gutierrez, V., & Realp, E. (2013). Guía para el aprovechamiento de Residuos sólidos orgánicos. Bolivia.
- INEN, S. E. (2017). productos cosméticos. pasta dental. requisitos. *norma técnica ecuatoriana nte inen 1602*. Quito, Ecuador.
- López, N. (2009). *Propuesta de un programa para el manejo de los residuos sólidos en la plaza de mercado de Cerete - Córdoba*. Bogotá.
- Malagon, I. (2018). ¿Qué beneficios aporta el huevo a tu salud dental? Madrid , España.
- Mercola, J. (30 de Septiembre de 2013). Beneficios Saludables de las Semillas de Zapallo. España.
- Montgomery, D. (2004). *Diseño y analisis de experimentos*. Mexico D.F.: Limusa S.A.
- M. Obata. (1993). Mecanismos de acción térmica antiinflamatorio de la carboxipeptidasa de Aloe Barbadensis Miller. *Investigación Fisioterapia*, 530-533.
- Pader, M. (1988). Oral Hygiene Products and Practice. *Marcel Dekker*.
- Paye, M., Barel, A., & Maibach, H. (2007). Handbook of Cosmetic Science and Technology. *Informa Healthcare USA*,.
- Pérez, G., Guzman, J., Duran, K., Ramos, J., & Acha, V. (2018). Aprovechamiento de las cáscaras de huevo en la fortificación de alimentos . *Ciencia, Tecnología e Innovación* , 29-38.
- Quispe, R., Soto, K., & Tipiana, R. (2017). Cáscara de plátano como blanqueador dental casero . Ica, Perú.
- Vargas, P. (11 de Junio de 2013). Efecto de una sustancia remineralizante sobre el color del esmalte dental. *La cáscara de huevo blanquea los dientes sin dañar el esmalte*. Colombia .
- Vega, A., Ampuero, N., Díaz, L., & Lemus, R. (2005). el aloe vera (*aloe barbadensis miller*) como componente de alimentos funcionales. *Revista Chilena de nutrición*.



## ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS EN TIEMPOS DE CRISIS: CASO CORPORATIVO GH

BUSINESS STRATEGIES IN TIMES OF CRISIS: GH CORPORATE CASE

**Aída Dinorah García Álvarez**

adgaral@gmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco,  
México

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2846-6924>

RECIBIDO: Septiembre 09, 2021

ACEPTADO: Octubre 16, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.149>

### RESUMEN:

El presente artículo tiene como objeto de estudio analizar las estrategias de negocios

como parte de una compilación de varias investigaciones de empresas que han presentado

Diferentes cambios y se han adaptado a nuevos esquemas como resultado de la pandemia del COVID-19. El caso de estudio del Corporativo GH Ortopédicos, empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos hospitalarios, ortopédicos y del bienestar, es de interés en la toma de decisiones, provenientes de la crisis de salud mundial y de la urgencia de sobrevivir ante un escenario devastador. La metodología empleada es de tipo no experimental transeccional, exploratoria. El enfoque es cualitativo, de tipo exploratorio y con información de libros y revistas especializadas. El instrumento utilizado como medio para la recolección de información es un cuestionario y entrevista al fundador de la empresa. Los resultados favorecen en Gh la estrategia, innovación, creatividad y la diferenciación, muestra para emigrar al esquema de la virtualidad en el negocio.

**Palabras clave:** Estrategias de negocios, crisis económica.

### ABSTRACT

The purpose of this article of study is to analyze business strategies as part of a compilation of various investigations of companies that have submitted. Different changes and have adapted to new schemes as a result of the COVID-19 pandemic. The case study of the Corporativo GH Ortopédicos, a company dedicated to the manufacture and commercialization of hospital, orthopedic and wellness products, is of interest in decision-making, stemming from the global health crisis and the urgency to survive in the face of a scenario devastating. The methodology used is non-experimental, transectional, exploratory. The approach is qualitative, exploratory and with information from books and specialized magazines. The instrument used as a means of collecting information is a questionnaire and interview with the founder of the company. The results favor in Gh the strategy, innovation, creativity and differentiation, shows to migrate to the scheme of virtuality in the business.

### KEYWORDS

Business strategies, economic crisis.

## I.- Introducción

Debido a la crisis sanitaria, la economía se ha visto drásticamente afectada. Los mercados financieros mundiales han registrado fuertes caídas, y la volatilidad se encuentra en niveles similares o incluso superiores a los de la crisis financiera que comenzó en 2008. A diferencia del año 2008, en esta crisis el gran problema no se encuentra en los mercados financieros sino en la economía real, compuesta por las empresas, especialmente las pymes, y los trabajadores. Es una crisis sin precedentes, por lo que es difícil hacer comparaciones con otras crisis mundiales previas. Esta crisis económica, derivada de las consecuencias provocadas por la crisis sanitaria convertida en pandemia global, presenta unas características particulares, ya que no afecta solo a los países de ingresos bajos y medios. (Cifuentes-Faura, 2020: 2)

La crisis económica es un periodo que refleja efectos negativos durante el ciclo económico tales como escases de consumo y en contraste se reduce la producción de bienes y demanda de servicios, aumentando la inestabilidad de los mercados y amenazando la permanencia de muchos negocios algunos hasta el punto de quiebre los cuales deben adaptarse y desarrollar estrategias que les permitan sobrevivir el periodo de recesión.

En las empresas, la pandemia ha obligado a modificar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, proveedores y clientes, así como la manera en que se relacionan entre sí. El distanciamiento social ha acelerado la transformación digital e impulsado procesos que buscan aumentos de la productividad y la eficiencia. En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio. Esto implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores y garantizar que la cadena de proveedores y los servicios ofrecidos sean consecuentes con esos cambios. Asimismo, significa incorporar la idea de que la “seguridad sanitaria” puede llegar a ser un factor importante para mejorar productos y servicios. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020: 20)

En tiempos en los que la competitividad incrementa aún más a la que los negocios enfrentan diariamente, las estrategias para posicionarse ante otros competidores deben ser más selectivas y estratégicas, en este trabajo se realizó un estudio compilatorio de estrategias para negocios tomando en consideración el escenario de efectos anteriormente mencionados por el periodo de crisis económica.

En México, la crisis al interior del país ha sido impactante en las familias al igual que todo el mundo. Los negocios, sueños y esperanza de muchos, se interrumpió ante el llamado del Gobierno de cerrar y comenzar el confinamiento.

El Corporativo Gh Ortopédicos una micro empresa dedicada al sector de la ortopedia, en el Estado de Tabasco México, consideró la gravedad de la situación, y al cerrar por espacio de 15 días, los fundadores determinan realizar una reunión donde consideran, tomar importantes decisiones.

Haciendo una breve reseña histórica de Gh ortopédicos, el cual en el 2020, cumpliría 20 años de operaciones, en etapa de preparación para la sucesión y control de la empresa, tomamos información de base para análisis y referencia de las actividades sustantivas de GH Ortopedicos.



Fig. 1 Logo 2000. GH Ortopédicos. Fuente Gh 2021

Un referente importante. “Para mayo del 2015, GH Ortopédicos se denominó Corporativo GH, donde brindaba al mercado regional de la zona Sur-Sureste el suministro de equipo médico, rehabilitación, ortopedia, oxigenoterapia” (García, 2018)

A partir de esta fecha el corporativo diversificó y desarrolló un esquema de trabajo subdividiendo sus productos y servicios en áreas de especialidad factores determinantes que llevan a la empresa a tomar la decisión de implementar una nueva UEN. GH Kinesis como unidad especializada era orientada al mercado para cumplir el objetivo estratégico de la empresa, en la consolidación de una marca propia y ventaja competitiva del Corporativo., dando respuesta a los contextos cambiantes, exigencia de la demanda y proyección en áreas de la salud, recreación, acondicionamiento físico, deportivo y nutricional (GH Ortopédicos, 2017).

2020, se esperaba consolidación en sus acciones, pero al igual que otros negocios se ha enfrentó a la crisis económica que ha causado la pandemia, lo cual obligo a GH Ortopédicos a la creación y aplicación de estrategias que le permitan sobrevivir, desarrollarse o extinguirse ante la situación actual que se vive.

## II.- Revisión Literaria

Menciona (Medina, 2021) que:

Derivado de la pandemia, en México se produjo una fuerte caída del PIB de -8.5% y en 2020 se perdieron más de 1 millón de empleos formales (IMSS).

A pesar de la caída del PIB, regiones como el Bajío crecieron, por lo que la diversificación de industrias y las estrategias generadas por regiones, puede ser fundamental para mitigar los efectos de la pandemia e incluso, crecer.

Ante la crisis, las empresas enfrentan desafíos para proteger la salud de los colaboradores y la salud de la propia empresa. Es importante considerar que la crisis es temporal y requiere una visión de largo plazo.

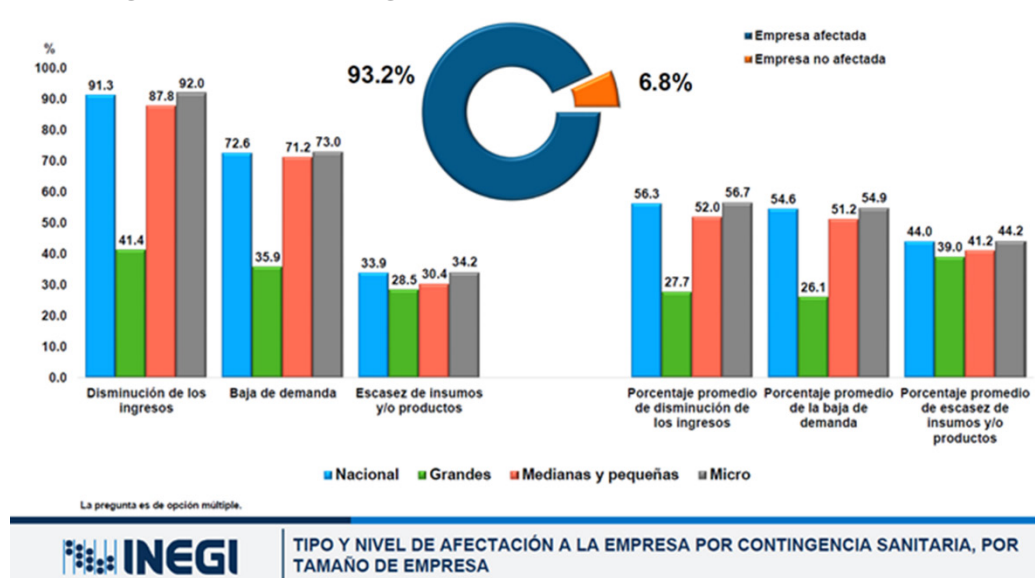


Fig 2. Encuesta de impacto que la pandemia generó en la actividad económica y laboral en México.

En (Coparmex como se menciona en Medina, 2021) se recomiendan las presentes estrategias para lograr la supervivencia de las empresas:

1. Cuidar a los colaboradores: mantener las fuentes de trabajo; dar flexibilidad en jornadas y aprovechar para capacitar y fortalecer al equipo.
2. Cuidar a los clientes: atender y conservarlos, buscar modelos de costos flexibles siempre demostrando empatía y cercanía.
3. Ser innovadores: en épocas de crisis también hay oportunidades. Actualmente, se están rompiendo paradigmas en diversos sectores y servicios; imaginemos y transformemos nuestro modelo de negocio de acuerdo con la nueva realidad.
4. Cuidar la liquidez: tomar decisiones para la supervivencia de la empresa como reducir gastos; optimizar inversiones; bajar inventarios, disminuir la cartera; llegar a acuerdos solidarios con colaboradores, proveedores, acreedores.
5. Optimizar procesos: tomar la situación como una oportunidad para rediseñar procesos en la empresa.
6. Transformación digital: apoyarse en la tecnología con herramientas como el análisis de datos, la inteligencia artificial, el comercio electrónico, etc.
7. Ser socialmente responsables: actuar éticamente, poner a la persona al centro de las organizaciones, cuidar el medio ambiente y vincularnos con la comunidad. Cumplir obligaciones legales y fiscales.

Tomar la situación de la pandemia como una oportunidad para innovar y transformar el modelo de negocio, es fundamental para el presente y futuro de nuestras empresas. Si cada empresa asume estrategias para proteger su salud y la de sus colaboradores, saldremos adelante y cuando nos recuperemos, tendremos la plataforma para una econo-

mía con desarrollo social, que logre un México menos desigual, con más progreso y en paz. (Medina, 2021).

La planificación estratégica es una herramienta vital para los negocios en tiempos de crisis, les permite planificar sus actividades de acuerdo a los objetivos necesarios para su estabilidad en el mercado, Fisher y Espejo, (2011) la definen como “proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes”. (p.250) estas planificaciones son prospectivas y deben analizar la posición actual de la empresa y considerar aquellos factores tanto internos como externos que pueden influir en ella en un futuro y definir estrategias de precio, producto, plaza o promoción adecuadas para la consecución de los objetivos del plan, en el caso de los periodos de crisis algunas de ellas pueden ser:

#### **Antes de la crisis:**

##### □ *Estrategia de Fidelización:*

Forma parte del marketing relacional el cual se centra en la retención/relación con el fin de lograr satisfacción y una buena comunicación con el cliente, para aportar una base de datos al negocio. Al respecto (Schnarch, 2013: 367) menciona los atributos de esta estrategia:

“A los clientes hay que tratarlos individualmente y de manera diferente, interactuando con cada uno de ellos; eso permite nuevas adquisiciones de estos por referencia positiva y “propaganda boca a boca” (efectiva en cerca del 70% de las compras); el incremento de la utilidad con clientes existentes por mayor frecuencia de compra y ventas cruzadas, y la retención de por vida de los más rentables por el aprendizaje mutuo, la satisfacción, las barreras contra el cambio y programas

para incentivar su lealtad.

Al mantener la lealtad de los clientes y fidelizarlos, estos repetirán sus compras en el futuro aumentando nuestra cifra de ventas.

##### □ *Estrategia de segmentos múltiples:*

Los autores (Stanton *et al.*, 2012: 161) la explican como una estrategia donde: “se identifican como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales. Se genera una mezcla de marketing para llegar a cada segmento.”

Esta estrategia proporciona mayor captación de clientes y posicionamiento del negocio, implicando mayores volúmenes de ventas y a su vez es un mayor costo por que requiere enfocar dos distintas actividades de marketing acorde a los segmentos a los que se quiere dirigirse, razón por la cual antes de seleccionar a más de un segmento a la vez, se debe medir el potencial de mercado, potencial de ventas y pronóstico de ventas.

En tiempos de crisis esto permitirá que el negocio cuente con una cartera más amplia de clientes y un mayor posicionamiento para proporcionarle una ventaja competitiva ante sus competidores.

#### **Durante la crisis:**

##### □ *Estrategia de gestión dinámica:*

Cuando no existe una planificación a largo plazo, se realizan acciones de corto plazo de planificaciones breves, el autor (Detarsio *et al.*, 2013: 151) sugiere:

Todas las decisiones que se toman son prudentes, por ejemplo, intentan no endeudarse a gran escala, tienen ciclos cortos de amortización en las inversiones (no se realizan grandes inversiones), intentan mantener stock de materia prima para el caso de algu-



na turbulencia que impida la compra de esta, tienen un parque de maquinaria variado, es decir no dependen solo de una gran máquina, etc.

A su vez se recomienda reducir los gastos no productivos, intentando conservar el personal laboral de la empresa, a fin de cuentas, los trabajadores también pueden ser visto como clientes internos que generan referencias a otros sobre nuestro negocio.

□ *Estrategia concentrada:*

En periodos de escasas de ventas muchas empresas reducen actividades tanto de producción como de marketing, es importante no eliminarlas si no adecuarlas a las condiciones actuales del mercado y reorientarlas al mercado, los autores (Lamb, C. Hair, J y McDaniel, 2011: 277) mencionan que:

Con una estrategia concentrada, una empresa selecciona un nicho de mercado (un segmento de mercado) para dirigir sus actividades de marketing. Debido a que la empresa atrae a un solo segmento, puede concentrarse en entender las necesidades, motivos y satisfacciones de los miembros de ese segmento, así como en desarrollar y mantener una mezcla de marketing muy especializada.

Ante esta estrategia es importante considerar que algunos segmentos suelen reducirse debido a la variabilidad del mercado, si el negocio se dirige a diferentes segmentos se debe analizar la rentabilidad de los productos de acuerdo al nicho y el nivel de ventas para permanecer en el segmento más beneficioso.

□ *Estrategia de precio:*

Durante la crisis los consumidores tratan de hacer mejor uso de sus recursos econó-

micos, el precio es un aspecto prioritario en la decisión de compra, así lo menciona (Lamb, C. Hair, J y McDaniel, 2011: 629) "El precio es aquello a lo que se renuncia, lo que significa que se sacrifica, para obtener un bien o un servicio."

Se debe fijar un precio que los clientes estén dispuesto a pagar y que sea rentable para la empresa, en el caso de diseño de promociones es necesario calcular un punto de equilibrio.

□ *Estrategia de diferenciación:*

En un mercado de alta competitividad existen múltiples productos con muchas similitudes lo que complica el proceso de decisión de compra de los clientes.

Mencionar o reforzar los atributos que nuestro segmento busca pueden ser propios de nuestro negocio o producto para favorecer la preferencia en el momento de compra.

Ya lo decía (Vivar, 1992: 83) "El comprador hace uso de diversos criterios valorativos para comparar las alternativas que se le ofrecen en su elección. Estos atributos o especificaciones que el comprador usa como elementos comparativos, se pueden considerar que son los resultados deseados de la elección o uso de una alternativa."

Debemos valorar que no toda información es útil para el tipo de comprador al que se quiere dirigir, la información del producto o los beneficios de comprar en nuestro negocio deben ser breves y motivar al segmento a adquirir nuestro producto o servicio.

De todo lo que varios Teóricos mencionan y la necesidad de resolver una situación de emergencia, apremiante para tomar decisiones la empresa y su equipo determinan realizar ajustes.

GH Ortopédicos incorpora estrategias de innovación, creatividad y la diferenciación del negocio, para ello opto por:

1. Generar nuevas estrategias de servicio. A través de la comercialización de productos de prevención COVID.
2. Nuevos acuerdos y convenio para sostener la economía del negocio.
3. Capacitación al personal en la atención para la nueva normalidad. Cursos talleres que indicaran la acreditación de los contenidos y la práctica.
4. Adaptación de espacios y esquemas protocolarios de cuidado (ANTI-COVID)
5. Modificación del Organigrama para trabajo ágil, y nuevas reorientaciones para atención del nuevo cliente.
6. Servicio a domicilio, una actividad necesaria para el cuidado de la salud. hacer sentir seguro a los clientes llevar el producto hasta su hogar, garantizar que el producto este totalmente sanitizado.
7. Amplitud del horario de atención. Ajustarse para dar servicio a domicilio y en punto de venta, con la nueva propuesta de recibir el producto en puerta.
8. Pagos en efectivo, tarjetas de débito o crédito y transferencias, buscando accesibilidad, evitando en lo posible pagos en efectivo.
9. Teletrabajo y esquemas de telemedicina
10. Uso de nuevas tecnologías.

#### □ *Estrategia de asociación:*

Las alianzas estrategias fortalecen la competitividad de los negocios ante sus competidores estas alianzas se realizan con la finalidad de cumplir con un objetivo en común como

lo es el aumento de las ventas de esta manera se facilita el acceso a un mercado más amplio lo que permite distribuir un mayor número de productos.

En los tiempos tecnológicos como lo son hoy en día, la asociación con empresas y plataformas en línea, benefician la distribución y ventas de los productos.

Gh sostiene convenios con proveedores, y realiza la búsqueda en otros mercados para fortalecer la oferta de productos y tener nuevos, necesarios para acercar la innovación y protección a los clientes.

El autor (Schnarch, 2013: 244) menciona el uso de intermediarios en línea: "Se los denomina los cibermediarios y constituyen los nuevos intermediarios. Son los participantes de Internet que hacen factible las transacciones entre el productor y el consumidor, a cambio de un porcentaje y sin tomar propiedad del producto. Forrester Research los llama también los *Internet Transaction Brockers* (itb)"

#### □ *Estrategia de marketing directo:*

En esta estrategia los autores (Stanton *et al.*, 2012: 452) mencionan el uso de "Correo directo, por el cual las empresas envían cartas, folletos y hasta muestras de productos a los consumidores, y les piden que compren por correo o por teléfono."

Implementar los servicios post-ventas cuando se tiene una base de datos para ofertar productos complementarios o relacionados a compras de clientes anteriores.

Actualmente se utiliza una estrategia de marketing directo en GH Ortopédicos, esto es con la introducción del servicio de atención en productos ortopédicos por medio de la PC o teléfono, para brindar atención personalizada a sus clientes y mostrar la importancia de la

empresa hacia ellos.

Gh esta en constante innovación, segmentando el mercado para especializarse en la atención de cada una de sus unidades de negocios.

### 3.- Metodología

La metodología de este artículo es de tipo no experimental transeccional, exploratoria.

El enfoque es cualitativo, mediante este enfoque se busca conocer las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos). (Hernández, Fernandez y Baptista ,2014:8)

De tipo exploratorio dado que se busca conocer una variable, una comunidad, un contexto, un evento, una situación y trata de una exploración inicial en un momento específico. (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014:155)

La investigación se basa en el estudio de bibliografía compilatoria.

La elección de la muestra es de tipo probabilística, la cual consiste en un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos (Hernandez, Fernandez y Baptista, 2014: 175)

El instrumento utilizado para obtener información y para dar a conocer el negocio a nuevos consumidores consiste de una formulario compuesto por 11 preguntas de opción múltiple, de las cuales el primer apartado con 5 preguntas corresponde a la sección de la experiencia de compra de los clientes, mientras que el resto de estas cuestiones forman parte de la segunda sección y hacen referencia a los servicios *on-line*, esto con la finalidad de estudiar al consumidor en este periodo y los cambios que ha presentado en cuanto a la adquisición o decisión de compra de un producto.

Actualmente Gh con el resultado del acer-

carmiento y estudio del nuevo consumidor, la empresa considera avanzar en los nuevos escenarios que la pandemia va marcando en su paso, después de haber cumplido un año posterior a su difusión.

### 4.- Resultados

Para los actuales y nuevos consumidores existe un 86.3% de probabilidad muy alta de realizar compras en una tienda virtual, el 12.3% es probable, mientras que el 1.4% es nada probable, es así que para brindar un servicio en línea el 58.9% indica que el aspecto más importante es una atención simple y personalizada, el 21.9% el ahorro de tiempo, mientras que el 17.8% la privacidad y tan solo el 1.4% no considera ninguno de estos factores, puesto que dentro de las problemáticas que ellos resolverían al contar con una tienda virtual se destacan los siguientes:

El 64.8% resuelve un largo tiempo de espera, el 21.1% ahorra en transporte, mientras que el 10.1% se distribuye en los demás factores: costo, problemas de transporte, disponibilidad de citas, Seguridad, distanciamiento social por la pandemia, tiempo y costo.

Gh hasta ahora ha establecido estrategias proveniente de las tendencias y estudios del mercado local procurando que la atención sea abierta y posterior sea disponible a toda hora, teniendo en cuenta que la principal actividad está relacionada con la atención de la salud.

### Conclusión:

Como se mencionó anteriormente en GH Ortopédicos se han implementado estrategias para la permanencia durante la crisis económica, desde brindar servicios a domicilio a los clientes, como amplitud del horario de atención y accesibilidad en la forma de pago, ya sea en efectivo, tarjetas de débito o crédito y transferencias.

Se tiene como estrategia futura la apertura de una tienda virtual, lo cual proporcionara a los consumidores la facilidad de realizar sus compras a la puerta de su casa, que les permita el ahorro en transporte público o privado, ahorro en tiempo y que logran organizar sus actividades.

Buscando nuevas estrategias es como se podrá obtener la sobrevivencia ante una crisis donde la sociedad está obligada a adaptarse a nuevos cambios y que busquen la satisfacción de sus necesidades según les indiquen, es muy importante la constante innovación en los negocios, estar al día en los servicios que se ofrecen y por ende considerar nuevos esquemas de trabajo para tener estabilidad y crecimiento en la empresa.

Cabe mencionar que los efectos en actividades comerciales a causa de la crisis económica son inevitables, sin embargo, los negocios pueden realizar estrategias previas que faciliten la supervivencia durante este periodo de alta competitividad, La planificación estratégica es necesaria para fijar objetivos estratégicos que permitan mejorar la rentabilidad para obtener mayor utilidad por ventas, posicionarse en el mercado o mejorar la competitividad de los negocios.

Durante este periodo es recomendable dirigir los esfuerzos de captación de clientes a un segmento específico de mercado, el cual puede compartir la misma edad, genero, status, pero para una planificación es idóneo que compartan una misma necesidad.

Como prioridad las empresas deben conocer las necesidades y deseos de los clientes para poder diseñar estrategias impulsadas para satisfacer esas necesidades, también como medida de prevención a crisis económicas no se debe olvidar la importancia de desarrollar relaciones duraderas con los clientes a través de estrategias de fidelización para asegurar ventas futuras.

Relacionar las estrategias en función a una mezcla de precio, producto, plaza y promoción según el que sea más adecuado para cada negocio y mantener estrategias de gestión dinámica manteniendo un *stock* que nos permita una producción de al menos 2 meses (esta acción podría ahorrar costes por cambios de precio de materia prima), los negocios deben ser innovadores y estrategias para diferenciarse de sus competidores y generar preferencia de compra.

### Referencias:

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19:. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Cifuentes-Faura, J. (2018). Crisis del coronavirus: impacto y medidas económicas en Europa y en el mundo. *España e Economía*, 1-9. doi:10.4000/espacoeconomia.12874
- Detarsio, R., North, K., y Ormaetxea, M. (2013). Sobrevivir y competir en tiempos de crisis: casos de estrategia de PYMES argentinas. *Economía Industrial*, 388, 145–156.
- Fisher, L., y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. In McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION*. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Lamb, C. Hair, J y McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11th ed.). CENGAGE Learning.
- Medina Mora, J. (11 de marzo de 2021). México Forbes . Obtenido de Estrategias a empresas para sobrevivir la crisis del Covid-19: <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-estrategias-a-em>

presas-para-sobrevivir-la-crisis-del-covid-19/

- Schnarch, K. (2013). Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica (Primera Ed). ALFAOMEGA.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., y Walker, B. J. (2012). Fundamentos de Marketing. In McGraw-Hill Interamericana.
- Vivar. (1992). Análisis del proceso de decisión del consumidor para la estrategia comercial de la empresa. Anales de Estudios Económicos y Empresariales, 7, 75–96.
- ECOVID-IE-2020. Encuesta Generada por COVID 19 en las empresas. Inegi.org.mx. Recuperado <https://www.inegi.org.mx/datos>



## EL PRINCIPIO MERITOCRÁTICO PARA LA ELECCIÓN DE AUTORIDADES EN LA UNIVERSIDAD BOLIVIANA

THE MERITOCRATIC PRINCIPLE FOR ELECTION OF AUTHORITIES AT THE BOLIVIAN UNIVERSITY

EDWIN VELASQUEZ SARAVIA

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

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Bolivia

RECIBIDO: Septiembre 07, 2021

ACEPTADO: Octubre 16, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.150>

### RESUMEN

El presente artículo científico, investiga, analiza y propone el principio meritocrático para la elección de autoridades en las universidades públicas autónomas de Bolivia. Se refiere a los antecedentes históricos que posibilitaron la conquista de la autonomía universitaria para las Universidades públicas de Bolivia y; luego, analiza sobre sus procesos democráticos de elección de sus autoridades universitarias.

Se presenta el detalle de las universidades públicas autónomas con sus respectivas fechas de fundación, siendo la universidad más antigua la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier. Se consideran también como parte del Sistema de la Universidad Boliviana, dentro del régimen especial las universidades de Régimen Especial. La elección de las autoridades universitarias de las universidades públicas autónomas en Bolivia se efectúa de acuerdo a sus Estatutos, según establece el art. 92 de la Constitución política del Estado.

Sin embargo, la autonomía en las universidades públicas del país, por sus antecedentes relevantes e históricos era considerada como una conquista principalmente de los estudiantes; sin embargo, en la actualidad la autonomía se encuentra en una profunda crisis porque a través del tiempo no se mantuvo sus fines y principios en su acepción original, sino más bien, fueron distorsionados para mantener en el poder universitario a ciertos grupos de poder o clanes familiares.

En la presente investigación sobre la forma de elección de sus autoridades en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca y otras universidades del Sistema de la Universidad Boliviana, permite obtener resultados referidos precisamente a la forma de elección de sus autoridades en cada una de ellas.

El Sistema de la Universidad Boliviana no establece como principio la meritocracia. Las Universidades Públicas Autónomas, al ser instituciones de formación de nivel superior en diferentes áreas del conocimiento, debería establecer en sus estatutos la meritocracia como un principio.

Para incorporar la meritocracia en la normativa universitaria como principio, es imprescindible introducir el debate en las instancias de cogobiernos, en el marco de la autonomía universitaria, los estatutos y reglamentos de cada universidad pública autónoma.

Finalmente, se presenta la propuesta para su debate y posible incorporación en la normativa universitaria, el principio meritocrático para la elección de autoridades universitarias en las universidades públicas autónomas de Bolivia.

**PALABRAS CLAVES.-** Principio, Meritocracia, autonomía, elección, autoridad, universidad.

**ABSTRACT**

This scientific article investigates, analyzes and proposes the meritocratic principle for the election of authorities in the autonomous public universities of Bolivia. It refers to the historical antecedents that made possible the conquest of university autonomy for the public universities of Bolivia and; then, it analyzes about their democratic processes of election of their university authorities.

The detail of the autonomous public universities with their respective foundation dates is presented, the oldest university being the Universidad Mayor, Real and Pontificia de San Francisco Xavier. The Special Regime universities are also considered as part of the Bolivian University System, within the special regime. The election of the university authorities of the autonomous public universities in Bolivia is carried out in accordance with their Statutes, as established in art. 92 of the Political Constitution of the State.

However, the autonomy in the public universities of the country, due to its relevant and historical antecedents, was considered as a conquest mainly of the students; However, at present autonomy is in a deep crisis because over time its aims and principles were not maintained in their original meaning, but rather, they were distorted to keep certain power groups or clans in university power. relatives.

In the present investigation on the form of election of its authorities in the Universidad Mayor, Real and Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca and other universities of the Bolivian University System, it allows obtaining results referring precisely to the form of election of its authorities in each of them.

The Bolivian University System does not establish meritocracy as a principle. Autonomous Public Universities, being higher level training institutions in different areas of knowledge, should establish meritocracy as a principle in their statutes.

To incorporate meritocracy into university regulations as a principle, it is essential to introduce the debate in the instances of co-government, within the framework of university autonomy, the statutes and regulations of each autonomous public university.

Finally, the proposal is presented for debate and possible incorporation into university regulations, the meritocratic principle for the election of university authorities in the autonomous public universities of Bolivia.

**KEY WORDS.**- Principle, Meritocracy, autonomy, election, authority, university.

## INTRODUCCIÓN.-

La universidad como institución organizada y de enseñanza a nivel superior, basada en la asociación de profesores y estudiantes, se inició en la edad media, más propiamente en el medioevo.

Constituida la universidad, con derechos y obligaciones, establecidos en sus Estatutos y Reglamentos, busca consolidarse como una institución académica, bajo los principios democráticos; es así, por ejemplo, los estudiantes y los profesores tengan el derecho de elegir a sus autoridades.

En el año 1218, el Rey Alfonso IX de León, funda la Universidad de Salamanca, constituyéndose como la universidad más antigua de las universidades hispanas existentes.

A partir del año 1551, la Universidad de Salamanca comienza su expansión sin precedentes. Se fundan las primeras universidades americanas en los siglos XVI y XVII utilizando las cartas fundacionales de la Universidad de Salamanca como modelo; como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Perú, fundada el 12 de mayo de 1551; la Universidad Real y Pontificia de México, fundada el 21 de septiembre de 1551; la Universidad Nacional de Córdoba, fundada el 19 de junio de 1613 y la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, fundada el 27 de marzo de 1624.

El presente artículo científico, tiene como objetivo investigar, analizar y proponer el principio meritocrático para la elección de autoridades en las universidades públicas autónomas de Bolivia, recordando que la reforma universitaria se inició por los valerosos estudiantes de la Universidad Nacional de Córdoba el año 1918, irradiándose en varios países de Latinoamérica, hasta llegar a Bolivia el año 1930.

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS.-

Es fundamental referirse a los antecedentes históricos que posibilitaron la conquista de la autonomía universitaria para las Universidades públicas de Bolivia y; luego, analizar sobre sus procesos democráticos de elección de sus autoridades universitarias.

El 25 de julio de 1930, la Junta Militar que sucedió al presidente depuesto Hernando Siles, reconoce a Autonomía a las Universidades Bolivianas, mediante el Estatuto de la Educación Pública.

El 27 de noviembre de 1930, se reforma la CPE mediante Decreto Ley donde se determina que las universidades:

- a) nombrarán sus rectores, profesores y funcionarios.
- b) Constituirán sus Consejos Universitarios formados por los decanos y por la mitad de delegados alumnos con real número de profesores concejales. De esta manera se instituían la Autonomía y el Cogobierno docente-estudiantil, en la Universidad Nacional.

El año 1932, se aprueba el primer Estatuto Universitario.

El año 1938, se realiza la 4ta. Convención Nacional de Estudiantes, en Sucre. Reafirma la posición que debe ocupar la Universidad "como un servicio público descentralizado con suficiente autonomía técnica, económica y administrativa y, organización interna ampliamente democrática.

En el mes de Julio de 1941, se realiza una conferencia de Rectores, en Oruro. Se establece que la elección de rectores se efectúa por el voto de los profesores "regulares" e igual número de delegados estudiantiles.

El 21 de julio de 1946, se produce el derrocamiento del presidente Gualberto Villarroel, donde los universitarios de La Paz jugaron un papel determinante, para muchos, esta actuación de los universitarios constituyó un grave error histórico.

El año 1954, las universidades son intervenidas por los grupos armados de obreros y campesinos del MNR. Esta intervención duro muy poco, excepto la UMSA porque se habían instalado un grupo oligárquico y su desalojo por los intervencionistas fue respaldado por la población.

El año 1970, la Autonomía Universitaria es in-

tervenida por el gobierno militar del General Ovando. La ocupación dura aproximadamente un mes. Devuelven las instalaciones por la protesta popular.

El 1970, el presidente Juan José Torrez da vigencia plena a la Autonomía Universitaria.

Agosto de 1971. Con el presidente, General Hugo Banzer, las universidades públicas por defender su autonomía, los docentes y estudiantes fueron víctimas de la represión más sangrienta, fueron victimados en los predios de los edificios universitarios de La Paz y Santa Cruz, por el Ejército. No cesó la persecución, encarcelamiento y exilio de centenares de docentes, estudiantes, administrativos y la desaparición de muchos de ellos.

En el mes de septiembre de 1971, el General Banzer ordena la clausura de las universidades

El 2 de junio de 1972, se promulga la Nueva Ley Fundamental de la Universidad Boliviana y entra en vigencia a partir del 17 de octubre de 1975.

- Se rebajó la participación estudiantil en los consejos universitarios y facultativos.
- Se limitó el reconocimiento de las organizaciones estudiantiles, restringiendo su participación hasta niveles mínimos.
- Se prohibieron los movimientos de protesta de profesores y alumnos;
- se impuso la designación de autoridades desde las esferas de gobierno;
- se suspendieron las elecciones de rectores y decanos;
- se designaron docentes sin cumplir con los requisitos del concurso de méritos y exámenes de competencia.
- Se autorizó al gobierno a intervenir las universidades en cualquier circunstancia, bajo el título de la “no extraterritorialidad” de las universidades.

El 11 de agosto de 1978, el gobierno del General David Padilla Arancibia, mediante el Decreto Supremo N° 15711, puso en vigencia la Constitución Política del Estado del año 1967, abrogando todas las disposiciones que vulneraban la Autonomía Universitaria.

El 17 de julio de 1980, el gobierno de facto Luis García Meza, interviene la UMSA en nombre de la Revolución Restauradora. Se persigue a rectores, docentes y estudiantes, se realizan detenciones, exilios, torturas y vejámenes. Se establece un gobierno universitario de facto, con la imposición de Rectores militares.

El gobierno de Luis García Meza aprueba el Estatuto Transitorio de la Universidad Boliviana.

- Crea la CONUB o Confederación Nacional de las Universidades Bolivianas.
- El CONUB puede cerrar las universidades, facultades o carreras y retirar rectores y vicerrectores.
- Prohíbe la participación estudiantil en las instancias de gobierno de las universidades.
- Prohíbe las organizaciones de docentes y estudiantes.
- Se imponen políticas académicas que parten del propio gobierno.

El año 1891, se reorganizan las fuerzas universitarias en la clandestinidad. Se constituye el gobierno de la Universidad Mayor de San Andrés a través de la conformación de un Consejo Universitario, que se reúne secretamente bajo la presidencia del Licenciado Ramón Rada, para determinar una serie de acciones de protesta que culminan con masivas huelgas de hambre de profesores, alumnos y administrativos en las iglesias de la ciudad.

El 16 de abril de 1982. Se realiza la IX Conferencia de Rectores y Dirigentes Universitarios, desconoce a las autoridades universitarias de todo el país y repone en sus cargos a los antiguos rectores y decanos, que ejercían antes del golpe militar de García Meza. En algunos casos, las asambleas docente-estudiantiles

eligieron a los nuevos decanos de facultad.

En el mes de junio de 1982, la X y la XI Conferencia Universitaria, consolidan el retomo de la Autonomía y el Cogobierno en todas las universidades del país.

Desde 1982 a la fecha se preserva la Autonomía Universitaria, con luces y sombras, sabiendo que los gobiernos de turno intentan interferir la autonomía universitaria bajo diferentes normas jurídicas aprobadas en distintos niveles como leyes, decretos supremos o resoluciones administrativas.

### **RESULTADOS.-**

A partir de la década de los años 90, se producen reformas a la constitución Política del Estado. En esta parte nos ocuparemos de las reformas referidas a las universidades públicas.

El 12 de agosto de 1994, se realiza la reforma constitucional.

Artículo 185°.-

1. Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus rectores, personal docente y administrativo, la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales, la aceptación de legados y donaciones y celebración de contratos para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.
2. Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Boliviana, la que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central de acuerdo a un plan nacional de desarrollo universitario.

Artículo 186°.- Las universidades públicas están autorizadas para extender diplomas académicos y Títulos en provisión nacional.

Artículo 187°.- Las universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado con fondos nacionales, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse.

El 13 de abril de 2004, se produce otra reforma constitucional.

Artículo 185°.-

- I. Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos, el nombramiento de sus rectores, personal docente y administrativo, la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales, la aceptación de legados y donaciones y la celebración de contratos para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.
- II. Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de autonomía, la Universidad Boliviana, la que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central de acuerdo a un plan nacional de desarrollo universitario.

Artículo 186°.- Las universidades públicas están autorizadas para extender diplomas académicos y títulos en provisión nacional.

Artículo 187°.- Las universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado con fondos nacionales, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse.

El 7 de febrero de 2009, a través de una Asamblea Constituyente, elegida por sufragio universal, los bolivianos eligen constituyentes para la reforma total de la carta magna.

Las reformas respecto a las universidades públicas, están contemplados en los siguientes

artículos de la nueva Constitución Política del Estado.

SECCIÓN II  
EDUCACIÓN SUPERIOR

Artículo 91.

La educación superior desarrolla procesos de formación profesional, de generación y divulgación de conocimientos orientados al desarrollo integral de la sociedad, para lo cual tomará en cuenta los conocimientos universales y los saberes colectivos de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

II. La educación superior es intracultural, intercultural y plurilingüe, y tiene por misión la formación integral de recursos humanos con alta calificación y competencia profesional; desarrollar procesos de investigación científica para resolver problemas de la base productiva y de su entorno social; promover políticas de extensión e interacción social para fortalecer la diversidad científica, cultural y lingüística; participar junto a su pueblo en todos los procesos de liberación social, para construir una sociedad con mayor equidad y justicia social.

III. La educación superior está conformada por las universidades, las escuelas superiores de formación docente, y los institutos técnicos, tecnológicos y artísticos, fiscales y privados.

Artículo 92.

I. Las universidades públicas son autónomas e iguales en jerarquía. La autonomía consiste en la libre administración de sus recursos; el nombramiento de sus autoridades, su personal docente y administrativo; la elaboración y aprobación de sus estatutos, planes de estudio y presupuestos anuales; y la aceptación de legados y donaciones, así como la celebración de contratos, para realizar sus fines y sostener y perfeccionar sus institutos y facultades. Las universidades públicas podrán negociar empréstitos con garantía de sus bienes y recursos, previa aprobación legislativa.

II. Las universidades públicas constituirán, en ejercicio de su autonomía, la Universidad Bo-

liviana, que coordinará y programará sus fines y funciones mediante un organismo central, de acuerdo con un plan de desarrollo universitario.

III. Las universidades públicas estarán autorizadas para extender diplomas académicos y títulos profesionales con validez en todo el Estado.

Artículo 93.

I. Las universidades públicas serán obligatoria y suficientemente subvencionadas por el Estado, independientemente de sus recursos departamentales, municipales y propios, creados o por crearse.

II. Las universidades públicas, en el marco de sus estatutos, establecerán los mecanismos de participación social de carácter consultivo, de coordinación y asesoramiento.

III. Las universidades públicas establecerán mecanismos de rendición de cuentas y transparencia en el uso de sus recursos, a través de la presentación de estados financieros a la Asamblea Plurinacional Legislativa, a la Contraloría General y al Órgano Ejecutivo.

IV. Las universidades públicas, en el marco de sus estatutos, establecerán programas de desconcentración académica y de interculturalidad, de acuerdo a las necesidades del Estado y de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

V. El Estado, en coordinación con las universidades públicas, promoverá en áreas rurales la creación y el funcionamiento de universidades e institutos comunitarios pluriculturales, asegurando la participación social. La apertura y funcionamiento de dichas universidades responderá a las necesidades del fortalecimiento productivo de la región, en función de sus potencialidades.

Artículo 94.

I. Las universidades privadas se regirán por las políticas, planes, programas y autoridades del sistema educativo. Su funcionamiento será autorizado mediante decreto supremo, previa verificación del cumplimiento de las con-



diciones y requisitos establecidos por la ley. II. Las universidades privadas estarán autorizadas para expedir diplomas académicos. Los títulos profesionales con validez en todo el país serán otorgados por el Estado. III. En las universidades privadas, para la obtención de los diplomas académicos en todas las modalidades de titulación, se conformarán tribunales examinadores, que estarán integrados por docentes titulares, nombrados por las universidades públicas, en las condiciones establecidas por la ley. El Estado no subvencionará a las universidades privadas.

#### Artículo 95.

I. Las universidades deberán crear y sostener centros interculturales de formación y capacitación técnica y cultural, de acceso libre al pueblo, en concordancia con los principios y fines del sistema educativo.

II. Las universidades deberán implementar programas para la recuperación, preservación, desarrollo, aprendizaje y divulgación de las diferentes lenguas de las naciones y pueblos indígena originario campesinos.

III. Las universidades promoverán centros de generación de unidades productivas, en coordinación con las iniciativas productivas comunitarias, públicas y privadas.

#### Artículo 96.

I. Es responsabilidad del Estado la formación y capacitación docente para el magisterio público, a través de escuelas superiores de formación. La formación de docentes será única, fiscal, gratuita, intracultural, intercultural, plurilingüe, científica y productiva, y se desarrollará con compromiso social y vocación deservicio.

II. Los docentes del magisterio deberán participar en procesos de actualización y capacitación pedagógica continua.

III. Se garantiza la carrera docente y la inamovilidad del personal docente del magisterio, conforme con la ley. Los docentes gozarán de un salario digno.

#### Artículo 97.

La formación post-gradual en sus diferentes niveles tendrá como misión fundamental la cualificación de profesionales en diferentes áreas, a través de procesos de investigación científica y generación de conocimientos vinculados con la realidad, para coadyuvar con el desarrollo integral de la sociedad.

La formación post-gradual será coordinada por una instancia conformada por las universidades del sistema educativo, de acuerdo con la ley.

A la fecha se han constituido universidades públicas autónomas en todos los departamentos de Bolivia, inclusive más de una en algunos departamentos.

A continuación, se presenta el detalle de las universidades públicas autónomas con sus respectivas fechas de fundación, siendo la universidad más antigua la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier.

**Universidades Públicas Autónomas de Bolivia**

Nº	UNIVERSIDAD	SIGLA	FECHA	AÑO
1	Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier	UMRPSFX	27 de marzo	1624
2	Universidad Mayor de San Andrés	UMSA	30 de noviembre	1830
3	Universidad Mayor de San Simón	UMSS	5 de noviembre	1832
4	Universidad Autónoma Tomas Frías	UATF	15 de octubre	1892
5	Universidad Técnica de Oruro	UTO	15 de octubre	1892
6	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno	UAGRM	15 de diciembre	1879
7	Universidad Autónoma Juan Misael Saracho	UAJMS	6 de junio	1946
8	Universidad Autónoma del Beni Mcal. José Ballivián	UABJB	18 de noviembre	1967
9	Universidad Nacional de Siglo XX	UNSXX	1 de agosto	1985
10	Universidad Amazónica de Pando	UAP	3 de diciembre	1993
11	Universidad Pública de El Alto	UPEA	5 de septiembre	2000

Sin embargo, se consideran como parte del Sistema de la Universidad Boliviana, dentro del régimen especial las siguientes universidades:

**UNIVERSIDADES DE RÉGIMEN ESPECIAL:**

12. Universidad Católica Boliviana "San Pablo"
13. Escuela Militar de Ingeniería "Mcal. Antonio José de Sucre"
14. Universidad Andina Simón Bolívar
15. Universidad Policial "Mcal. Antonio José de Sucre"

La elección de autoridades universitarias en las universidades del régimen especial no se toma en cuenta a los estamentos docente y Estudiantil, sino que se lo realiza en base a sus propios estatutos y reglamentos que no están sujetos a la normativa del sistema de la Universidad Boliviana.

## DISCUSIÓN.-

La elección de las autoridades universitarias de las universidades públicas autónomas en Bolivia se efectúa de acuerdo a sus Estatutos, según establece el art. 92 de la Constitución política del Estado.

Sin embargo, la autonomía en las universidades públicas del país, por sus antecedentes relevantes e históricos era considerada como una conquista principalmente de los estudiantes; sin embargo, en la actualidad la autonomía se encuentra en una profunda crisis porque a través del tiempo no se mantuvo sus fines y principios en su acepción original, sino más bien, fueron distorsionados para mantener en el poder universitario a ciertos grupos de poder o clanes familiares.

Desde este punto de vista, la autonomía universitaria en las universidades públicas es considerada en la actualidad como uno de los problemas que originan las mayores dificultades para buscar la excelencia académica en la educación superior y para priorizar la academia antes que la política.

En los sistemas de educación superior de las universidades privadas la autonomía no es una condición *sine qua non* para la educación superior.

La Constitución Política del Estado establece que las universidades públicas del país son autónomas e iguales en jerarquía. De igual forma, esta normativa constitucional establece límites a la autonomía universitaria.

De esta manera, se estable los límites de la autonomía universitaria, dejando claro sus alcances, fundamentalmente lo que se puede considerar como extraterritorialidad.

Sin embargo, la normativa universitaria no es clara sobre los alcances y límites de la autonomía universitaria, generando vacíos que desorientan a miembros de la comunidad universitaria, más aún, cuando varias universidades del país no cuentan con una Gaceta Universitaria para, entre otros, publicar toda normativa universitaria, que fuere aprobada por toda autoridad universitaria e instancia de cogobierno universitario (Consejo Universitario, Consejos Facultativos y consejos de

Carrera), para su puesta en vigencia; es decir, ni la comunidad universitaria tiene a su alcance un medio para conocer oportunamente las normas universitarias que fueren aprobadas y puestas en vigencia, cuando toda norma para su puesta en vigencia debe ser previamente publicada, según el art. 164 de la Constitución Política del Estado.

Una definición clara y precisa de los alcances y límites de la autonomía universitaria en el Estatuto Orgánico de cada Universidad Pública podría potenciar la dimensión académica e investigación, la dimensión del gobierno de las universidades, la dimensión organizacional, la dimensión de administración de su patrimonio, compatibilizados con la realidad de otras universidades del contexto internacional que buscan dotar de mayor autonomía a la academia y la investigación, entre otros.

El año 2015, por ejemplo, el Rector de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA), Waldo Albarracín, señalaba que "la autonomía es perfecta, pero que las imperfecciones están en la práctica de algunas autoridades para favorecerse o sacar ventaja política y la distorsionan en función de su beneficio.

El caso de Cochabamba es claro, porque está en puertas una elección de Rector y hay potenciales candidatos que querían aprovechar la coyuntura".

La Autonomía Universitaria es la esencia de la Universidad Pública. La autonomía universitaria admite en su seno todas las corrientes de pensamiento, la tolerancia, la disidencia, la pluralidad y el debate de ideas, porque son el sostén fundamental de la Autonomía.

En cambio, la censura, la persecución, los procesos injustos y el no respeto a sus propias normas, significa atentar su propia autonomía. La autonomía universitaria en América latina se origina con la rebelión de los estudiantes de Córdoba el 21 de junio de 1918.

En la actualidad, en la mayoría de los casos, la elección de autoridades universitarias en las universidades públicas autónomas, se realizan de forma similar a la elección de los partidos políticos, donde no se prioriza los méritos académicos.

**Formas vigentes de elección de autoridades universitarias:**

En la presente investigación sobre la forma de elección de sus autoridades en la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca y otras universidades del Sistema de la Universidad Boliviana, permite obtener resultados referidos precisamente a la forma de elección de sus autoridades en cada una de ellas.

A continuación, se presenta las formas vigentes de elección de autoridades universitarias en nueve universidades del Sistema de la Universidad Boliviana, detallando la denominación de las principales autoridades de cada universidad, el grado académico mínimo para ser Rector y Vicerrector, las modalidades de elección de cada Universidad, el periodo para el cargo (de Rector, Vicerrector, Decanos y Directores de Carrera), si se permite o no la re elección de Autoridades Universitarias en cada Universidad y la definición del Órgano Electoral Universitario de cada Universidad Pública Autónoma.

**Universidades Públicas Autónomas de Bolivia****Formas vigentes de elección de autoridades universitarias**

UNIVERSIDAD	AUTORIDADES	GRADO ACADÉMICO MÍNIMO PARA RECTOR Y VICERRECTOR	MODALIDAD DE ELECCIÓN	PERIODO (en años)	RE ELECCIÓN CONTINUA	ÓRGANO ELECTORAL UNIVERSITARIO
<b>UAJMS</b>	Rector, Vicerrector, Decanos y Vicedecanos	Maestría	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 61)	4	si	Comité Electoral
<b>UAP</b>	Rector y Vicerrector	Licenciatura	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 42)	4	SI	Comité Electoral
<b>UATF</b>	Rector, Vicerrector, Decanos y Directores de Carrera	Doctorado	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 42)	4	SI	Comité Electoral
<b>UAGRM</b>	Rector, Vicerrector, Decanos, Vicedecanos y Directores de Carrera	Maestría	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 42)	4	NO	Corte Electoral Universitaria
<b>U M R P S - FXCH</b>	Rector, Vicerrector, Decanos y Directores de Carrera	Maestría	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 42)	4	NO	Comisión Electoral (Pres. Rector)

<b>UMSA</b>	Rector, Vicerrector, Decanos y Vicedecanos (Jefes de Carrera)	Licenciatura	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 42)	3	SI	Comité Electoral
<b>UMSS</b>	Rector, Vicerrector, Decanos y Directores	Licenciatura	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 42)	4	NO	Comité Electoral (Preside Rector)
<b>UPEA</b>	Rector, Vicerrector, Decanos y Directores	Licenciatura Prod. Intel.	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 42)	3	NO	Comité Electoral
<b>UTO</b>	Rector, Vicerrector, Decanos y Directores	Maestría	VOTO PONDERADO, 50% docentes y 50% estudiantes (art. 42)			Tribunal Electoral Universitario

#### **Principios del Sistema de la Universidad Boliviana:**

El Sistema de la Universidad Boliviana establece los siguientes principios:

- a) La Autonomía e Igualdad Jerárquica
- b) La Autonomía Económica
- c) El Fuero Universitario
- d) La libertad académica
- e) La libertad de cátedra
- f) La libertad de investigación
- g) La libertad de estudio
- h) El Co-Gobierno paritario Docente-Estudiantil
- i) La inviolabilidad de los recintos y predios universitarios
- j) La violación de la autonomía de una universidad se considera como violación del todo el sistema.
- k) La enseñanza universitaria
- l) La interdisciplinariedad
- m) La relación con el entorno
- n) La Integridad Ética

Como se puede advertir, el Sistema de la Universidad Boliviana no establece como principio la meritocracia. Las Universidades Públicas Autónomas, al ser instituciones de formación de nivel superior en diferentes áreas del conocimiento, debería establecer en sus estatutos la meritocracia como un principio.

**Propuesta:**

Para incorporar la meritocracia en la normativa universitaria como principio, es imprescindible introducir el debate en las instancias de cogobiernos, en el marco de la autonomía universitaria, los estatutos y reglamentos de cada universidad pública autónoma de Bolivia.

La propuesta para su debate y posible incorporación en la normativa universitaria, se resume en el siguiente cuadro. Esta propuesta se refiere principalmente a los requisitos para la preselección y elección del Rector y Vicerrector de cada universidad pública autónoma de Bolivia.

De igual forma, la propuesta considera que el responsable de administrar los procesos electorales en cada Universidad Pública Autónoma, debe ser una instancia independiente de las autoridades universitarias y de los Estamentos, para garantizar la transparencia e imparcialidad de la elección de autoridades universitaria e inclusive de los representantes de los Estamentos de la universidad, por cuanto éstos sus representantes son parte de los cogobiernos de la universidad.

**Propuesta para incorporar la meritocracia como principio  
para la elección de autoridades universitarias**

UNIVERSIDAD	AUTORIDADES	FORMAS DE PRE SELECCIÓN	FORMAS DE ELECCIÓN	REQUISITOS COMUNES	ÓRGANO ELECTORAL UNIVERSITARIO
UNIVERSIDAD PÚBLICA AUTÓNOMA	Rector Vicerrector	1. Formación académica 2. Producción intelectual 3. Experiencia en función pública 4. Otros	Entre los dos mejores calificados, mediante voto secreto y directo de todos los docentes y estudiantes regulares, que expresan su voluntad en forma estamentaria.	Doctorado Producción intelectual 10 años de antigüedad Otros	Órgano Electoral Universitario

**CONCLUSIONES.-**

La Autonomía Universitaria es la esencia de la Universidad, la autonomía universitaria obliga a los miembros de la comunidad universitaria a ser tolerantes con las diversas corrientes de pensamiento, así sean contrarias a las autoridades de turno, la autonomía universitaria obliga a ser tolerantes con la disidencia, la pluralidad y el debate de ideas.

La Autonomía Universitaria tiene como finalidad la de evitar que el gobierno intervenga de ma-



nera ilegítima e ilegal en el proceso de creación y difusión del conocimiento, a objeto de garantizar que el saber y la investigación científica se pongan al servicio del pluralismo y no de visiones partidarias de una determinada organización política y, mucho menos, sea impuesta por el poder político que bloquearían la plena realización intelectual.

La elección de autoridades universitarias de acuerdo con la Constitución Política del Estado y el Estatuto Orgánico Universitario, busca evitar intervenciones e interferencias del poder público en los procesos electorales universitarios; sin embargo, la normativa universitaria tiene vacíos que no garantizan el ejercicio pleno de la autonomía universitaria por todos los miembros de la comunidad universitaria (Docentes, Estudiantes y Administrativos), para garantizar una elección de sus autoridades por méritos académicos y no por prebendas, fiestas, parrilladas u otro tipo de campañas que están al margen de la meritocracia académica.

La Autonomía Universitaria reside en la Comunidad Universitaria y no en las Autoridades o dirigentes Universitarios; sin embargo, en algunos casos, son las autoridades las que regulan, vulneran y restringen el ejercicio de la autonomía universitaria.

En los procesos de elección de autoridades universitarias no sólo la democracia universitaria ha sido distorsionada sino también la autonomía universitaria por grupos de poder, encaramados durante décadas en el Gobierno de la Universidad, que van reproduciendo las prácticas de la politiquería y la corrupción, los clanes familiares, las logias, roscas de poder y otros vicios aberrantes, a veces propiciada por algunos políticos en función de gobierno a cambio de algunas pegadas u otro tipo de beneficios.

Estos grupos de poder cuando logran tomar el control del Gobierno de la Universidad es administrada de forma ineficiente para beneficios personales, familiares, de logias y otros intereses que no son precisamente los académicos, vulnerando, distorsionando y restringiendo la democracia y la autonomía universitaria en perjuicio de la comunidad Universitaria, que en muchos casos ejercen distintas formas de presión e intimidación, amedrentamientos, procesos injustos, destituciones de distinto origen a estudiantes, docentes y administrativos con el silencio cómplice y sospechoso de sus propios dirigentes y, en algunos casos, con la complicidad de miembros del Consejo Universitario y, en otros, autoridades títeres que no tiene el suficiente poder de decisión, por ser impuestos y manipulados por los que circunstancialmente ostentan el Poder, que modifican el Estatuto Orgánico acomodando a sus propios intereses para mantenerse en el poder universitario, sin importarles la usurpación de funciones y su actuación sin competencia, porque lo que importa es mantenerse en el poder para luego cumplir los compromisos por los votos mediante la repartición de pegadas y la adjudicación de obras, entre otros beneficios.

Las universidades públicas autónomas de Bolivia no toman en cuenta el principio meritocrático para la elección sus autoridades y, en la mayoría de los casos, no han institucionalizado la instancia responsable de administrar los procesos electorales universitarios, por ejemplo, una Corte Electoral Universitaria, donde no intervenga autoridad alguna como tampoco dirigentes universitarios, sino sea constituida por profesionales con probidad, solvencia y meritocracia ampliamente demostrada, para de esta manera garantizar procesos electorales transparentes, imparciales y correctos, donde no imponga como en el pasado la ley del más fuerte; es decir, colocar Dirigentes con puñetes y patadas.

El principio meritocrático para la elección de autoridades universitarias en las universidades públicas de Bolivia se podrá incorporar en sus Estatutos y Reglamentos respectivos, previa consideración, debate y aprobación en sus instancias de cogobierno universitario correspondiente.

El principio meritocrático para la elección de autoridades universitarias, entre otros requisitos, se refiere a una preselección de candidatos, por ejemplo, para Rector y Vicerrector, tomando en cuenta sus méritos académicos, títulos de postgrado, producción científica, entre otros. Luego,

los preseleccionados podrían habilitarse para la elección de autoridades a través de Docentes y Estudiantes universitarios, de acuerdo a ,os establecido en el Estatuto Orgánico de la respectiva universidad pública autónoma.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DEL ESTADO, 2009, Bolivia.
- ESTATUTO ORGÁNICO DE LA UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA, 2010, Bolivia.
- GIRALDO CHAVARRIAGA, Luis Fernando (2013): "La Autonomía Universitaria en América Latina", Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Derecho y Ciencias Políticas Maestría en Estudios Políticos, Medellín – Colombia.

## EL ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL EN PROCESOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN INSTITUCIÓN DEL SECTOR SALUD

THE ROLE OF THE SOCIAL WORKER IN CONFLICT RESOLUTION PROCESSES IN A HEALTH SECTOR INSTITUTION

### Flor Nayeli Cordova Montiel

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[sergioluv72@hotmail.com](mailto:sergioluv72@hotmail.com)

### Francisca Silva Hernández

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[fany987@hotmail.com](mailto:fany987@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3533-0002>

### Germán Martínez Prats

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

[germanmtzprats@hotmail.com](mailto:germanmtzprats@hotmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6371-448X>

México

RECIBIDO: Septiembre 07, 2021

ACEPTADO: Octubre 16, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.151>

### Resumen

El presente trabajo intitulado “*El rol del trabajador social en procesos de solución de conflictos en institución del sector salud*” es un trabajo de corte cualitativo que nos permite comprender bajo un enfoque descriptivo y analítico, cuáles han sido los factores de incidencias que un trabajador social tiene como gestor entre la institución y la sociedad, así como la importancia de comprender los hechos que acontecen en el contexto social de prestador y facilitador en el instituto de salud pública. Para la labor del trabajador social es importante que a partir de la comprensión de las relaciones sociales que emergen día a día se tenga la habilidad y conocimiento como facilitador del diálogo entre las personas y realizar de forma eficiente la labor comprendiendo y abordando los sucesos de forma profesional.

### Palabras clave

Inclusión, manejo de conflicto, trabajo social.

### Abstract

The present work entitled “The role of the social worker in conflict resolution processes in the health sector institution” is a qualitative work that allows us to understand from a descriptive and analytical approach, what have been the incident factors that a social worker has as a manager between the institution and society, as well as the importance of understanding the events that occur in the social context of provider and facilitator in the public health institute. For the work of the social worker, it is important that from the understanding of the social relationships that emerge day by day, there is the skill and knowledge as a facilitator of dialogue between people and efficiently carry out the work, understanding and addressing the events in an efficient manner. professional.

### Keywords

Inclusion, conflict management, social work.

## Introducción

En México el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), es la institución con mayor presencia en la atención a la salud y en la protección social de los mexicanos desde su fundación en 1943 (IMSS, 2018) para ello, combina la investigación y la práctica médica, con la administración de los recursos para el retiro de sus asegurados, para brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores y sus familias, ante cualquiera de los riesgos especificados en la Ley del Seguro Social. Hoy día, más de la mitad de la población mexicana, tiene algo que ver con el Instituto, hasta ahora, la más grande en su género en América Latina.

Aunado a lo anterior su vínculo tan estrecho con las familias del paciente desarrolla la gestión e intervención de la figura del trabajador social, el cual coadyuva de forma integral el proceso del paciente durante y después de su estancia en la institución hospitalaria.

Sin embargo, es importante destacar los antecedentes de esta figura tan importante como lo es el trabajador social, el cual tiene sus antecedentes inmediatos en el siglo XIX, periodo en el que se desarrollan en un contexto determinado a partir de tres acontecimientos: *expansión de las ciencias sociales*, el *desarrollo de la revolución industrial* y la tímida aunque progresiva *incorporación de las mujeres a la vida y espacios públicos*; cada uno de estos hechos sociales influyen de manera diferente, ya sea de forma directa como es el caso de la incorporación de las mujeres y revolución industrial; o indirecta como ocurre con las ciencias sociales (Vázquez, 1999).

Podemos decir que a través de las Ciencias Sociales; el trabajo social, nació como un saber empírico, como una actividad filantrópica (Zamanillo, 1991), centrado en la atención a los pobres en una mezcla de asistencia, control y represión. Sus preocupaciones “científicas” eran limitadas y se ceñían a cómo mejorar la organización de la caridad. Posteriormente, aparecería la necesidad del conocimiento de la realidad social, la profesionalización de la asistencia y su formación. Gran parte de la historia del trabajo social consiste en analizar los intentos de aproximación a las ciencias sociales, a lo que se puede tomar de ellas y cómo se puede aplicar a la intervención del trabajo social.

En el caso del desarrollo de la revolución industrial, el trabajo social nace con la finalidad de contribuir a mejorar las condiciones de vida de la clase obrera, pero sin cuestionar la lógica que generaba las situaciones de enorme desigualdad:

el objetivo era intervenir con medidas de previsión y protección social en el seno de la clase trabajadora, y ello no tanto en nombre del sacrosanto principio de la igualdad cuanto en nombre de la solidaridad, es decir, sin conceder a los asistidos derechos sobre el espacio político, espacio de soberanía (Álvarez, 1995:10-11).

Finalmente, con la incorporación de las mujeres a la vida y espacios públicos, en el siglo XIX en Alemania la mujer adopta la forma “maternidad social”, las mujeres burguesas socorren, educan y controlan a las mujeres pobres y obreras, a impulso de asociaciones, pasan de ser visitantes pobres según la vieja expresión filantrópica, a inspectoras benévolas, de damas protectoras a asistentes sociales, precursoras de los trabajadores sociales. El movimiento precursor del trabajo social nace en el seno de la clase alta y, aparte de servir para justificar a las mujeres frente a la sociedad, es empleado como un mecanismo de control respecto del cual la clase trabajadora recela, como había recelado con anterioridad de otros mecanismos de ayuda desarrollados por la sociedad (Díez, 1992).

La asistencia social, como precursora del trabajo social, nace de un deseo reformador desde élites sociales, alejadas del incipiente Estado social y sin participación en el debate sobre las ciencias sociales.

En el siglo XX, Richmond aporta como objetivo del trabajo social, no sólo educar a la población, sino también la investigación y la denuncia de situaciones sociales injustas. Adelantándose a su tiempo, previno a los trabajadores sociales del excesivo trabajo burocrático en detrimento del trabajo directo con los clientes: era necesario dedicar tiempo, conocer en profundidad la historia de los clientes, para comprender la situación actual.

Para lograr tal integración dio a los trabajadores sociales consejos muy sencillos tales como: poner el énfasis en lo normal, evitar la rigidez, hablar mucho e intensa y amisto-

samente con los clientes, no considerarse infalibles, entablar una relación personalizada, directa, franca, que no busca una derivación a otro servicio sino realizar un verdadero trabajo social de casos, donde se debe potenciar la participación del cliente.

## Metodología

*El rol del trabajador social en procesos de solución de conflictos en institución del sector salud* es un trabajo de corte cualitativo que nos permite comprender bajo un enfoque descriptivo y analítico, cuáles han sido los factores de incidencias que un trabajador social tiene como gestor entre la institución y la sociedad, así como la importancia de comprender los hechos que acontecen en el contexto social de prestador y facilitador en el instituto de salud pública.

### 1. El trabajador social.

El IMSS es la institución de seguridad social más grande de América Latina, la cual procura brindar tranquilidad y estabilidad a los trabajadores, garantizando el derecho a la salud y la ayuda médica, protegiendo las prestaciones económicas y ofreciendo los servicios sociales necesarios para el bienestar de las familias mexicanas.

El Trabajo Social es una disciplina del campo de las ciencias sociales de carácter interventor, trabaja en lo micro y se reproduce en lo macro, aborda cuestiones subjetivas y objetivas. Su orientación está ligada a la cuestión de problemas sociales, que contiene necesidades y viceversa. Es una disciplina de las ciencias sociales que tiene métodos propios y trabaja con condiciones objetivas y subjetivas, que se relacionan con la cuestión social.

Como disciplina de las ciencias sociales estudia al hombre en su totalidad en interacción con el mundo que le rodea. La figura del trabajador social estudia los fenómenos y procesos sociales y a la persona como ser social.

Marcelo Nató y otros, manifiestan que la interacción y dinámica de la asociación de las relaciones que entablan los individuos pueden llegar hacer espontánea o voluntaria, en la que diversas

razones (territoriales, culturales, sociales, temporalidad de la relación, objetivos comunes u otros) establecen una relación de dependencia recíproca entre sus miembros en la que algún tipo de conflicto puede alterar el orden establecido, por consiguiente, surgen divisiones entre la comunidad (Nató, 2005:82).

El trabajador social afronta algunos desafíos específicos de la objetividad y la toma de distancia de la experiencia vivida para el estudio de la sociedad; interviene y secciona cada una de sus partes, indaga lo que le produce satisfacción o bienestar, y busca la naturaleza del propio hombre e identifica las posibles causas de sus problemas, de su malestar. Promueve la capacidad de cada persona para generar mejoras definitivas en sus formas de vida.

### 2. Trabajo social y su importancia con la sociedad

La asistencia social (Blázquez, 2017) derivada del trabajo social en atención a la sociedad es un conjunto de servicios prestados a aquella parte de la población que tiene problemas que no puede resolver por sí mismos y también para hacer referencia a una profesión que se ocupa de prestar servicios de asistencia social.

La intervención del trabajo social en salud sigue siendo, en términos generales, una intervención en el plano de la atención individual a las personas que demandan sus servicios y se pierde, con ello, la posibilidad de una perspectiva integral global, que ofrezca nuevas posibilidades para una intervención de mayor impacto en la salud de la población. Es decir, una intervención, desde una perspectiva de "salud colectiva", determinada por fenómenos políticos, económicos, e ideológicos, que trasciendan el enfoque biológico y netamente individual del problema y busca en su lugar un enfoque integral. Este enfoque se apoya en el esfuerzo integrado de todas las disciplinas que están involucradas de algún modo en la atención colectiva del proceso salud-enfermedad.

Para que un profesional se desempeñe en el campo de la salud pública, dando respuesta a las demandas de la población y de las institu-

ciones empleadoras, es necesario que desarrolle conocimientos, habilidades y destrezas para:

- La sistematización de las experiencias cotidianas de carácter individual, para derivar hallazgos que puedan beneficiar una intervención colectiva.
- Análisis de la realidad nacional y las implicaciones en la intervención de la profesión.
- Conocimiento y habilidades para la administración de programas (Rentería, Ostos & Mesa, 2020) y proyectos en salud.

Es entonces que el trabajo social constituye un binomio en la interacción humana en el sujeto de acción, su tarea está definida en habilitar al hombre para interactuar con los demás a nivel de todo grupo humano en cuyas actividades intervenga, de toda organización que forme o la incluya (Ortega, 1972).

El objetivo es aceptar el deber profesional de trabajar en el servicio, aplicando los conocimientos del trabajador social acerca de las necesidades básicas y medicas del paciente demandante del mismo, brindando atención no sólo al paciente sino a todos los integrantes de la sociedad, con el fin de promover, proteger y restaurar la salud física y mental de los usuarios involucrados en situaciones de diversas enfermedades y lesiones.

### **3. El trabajador social como** vínculo entre la institución y el derecho habiente

El trabajador social es el profesional altamente capacitado y éticamente preparado para promover el tratamiento interdisciplinario de los fenómenos sociales, económicos, políticos y culturales que rodean la vida de las personas y sus familiares.

Es un profesional integrante del equipo de salud que participa en los procesos de la atención y que aborda factores sociales involucrados en el proceso salud enfermedad como parte de la atención integral a la salud del individuo y su familia, siendo su función primordial la identificación de las carencias, necesidades, recursos, expectativas y conjuntamente con el derechohabiente, es decir, es

el encargado de orientar a las personas para desarrollar las capacidades que le permitan resolver sus problemas sociales, individuales y/o colectivo, es el promotor para la facultad de autodeterminación, adaptación y desarrollo de las personas. El ejercicio profesional ha de realizarse de cara a la ciudadanía y colocarse como resguardo de la aplicación de las políticas sociales.

Aquí todas las disciplinas intervienen socialmente, pero lo singular de trabajo social se da en tres dimensiones, vinculadas con las prácticas cotidianas: como un conjunto de dispositivos de protección como la asistencia, mecanismos de procreación que buscan cohesión social; como un entramado de relaciones sociales, entre personas, grupos y comunidades; y podría ser también el espacio de conflicto, la desigualdad y los problemas sociales,

La intervención, condiciona y emancipa a la vez, puede afirmar el reencuentro entre la igualdad y la libertad, perfilando un nuevo paradigma de lo social, donde los derechos humanos son el sustento.

En el campo de trabajo social, el elemento esencial de atención es el individuo, el grupo y la comunidad por lo que se considera que el profesionista de esta disciplina de las ciencias sociales debe poseer un acervo cultural general, así como el conocimiento teórico-práctico de su profesión que le permita desarrollar con plena eficacia sus actividades básicas y más aún estar en posibilidades de participar en el grupo interdisciplinario del campo de la salud, para que profesionalmente pueda contribuir en la planificación de los servicios de atención médica, manifestando el real sentir y necesidades de la sociedad a la cual sirve.

Debemos reconocer que el objetivo primordial de brindar una atención oportuna e integral a los pacientes, a la familia y a la comunidad, ya que el trabajador social es el responsable de realizar la investigación, diagnóstico, canalización y tratamiento de los factores socioeconómicos (Ramírez, 2018) que influyen en la situación de salud de la población, así como para eliminar en el grupo de trabajo social de área de salud, la falta de homogeneidad en los criterios aplicados para su organización y funcionamiento; problemas en el adecuado aprovechamiento de los re-



cursos disponibles; escasez y contradicciones en las normas técnicas a la población abierta y de seguridad social, en base a todo ello se considera pertinente mencionar funciones y actividades comunes de la participación del trabajador social dentro del Instituto Mexicano del Seguro Social.

#### **4. Funciones y actividades del trabajador social**

La construcción cotidiana del vínculo entre el trabajador social y las personas derechohabientes del IMSS son percibidas en diversas formas como a continuación se describen (IMSS, 2013):

##### **Actividades de trabajo social del servicio de hospitalización**

1. Verificar los pendientes del turno anterior.
2. Captar pacientes de nuevo ingreso.
3. Integrarse al equipo interdisciplinario para la visita médica.
4. Actualizar el estado de salud.
5. Elaborar la hoja de altas y entregarla al departamento de cuentas corrientes y copias a trabajo social y coordinación de hospital.
6. Revisar expediente clínico para verificar la papelería de trabajo social y el reporte al ministerio público en casos específicos.
7. Elaborar notas de trabajo medico social subsecuentes.
8. Orientar sobre la donación de sangre, el reglamento del hospital y carta de derecho de los pacientes.
9. Realizar visita domiciliaria.
10. Tramitar estudios en instituciones de la secretaria o particulares que no se realizan aquí en la institución.
11. Realizar llamados a la radio para localización de familiares y servicio social.
12. Tramitar con damas voluntarias y beneficencia pública para apoyo de: (material ortopédico, medica-

mentos y estudios).

13. Dar pláticas sobre educación para la salud.
14. Tramitar altas por mejoría, voluntarias y traslados.
15. Llevar el control de la hoja de referencia y contra referencia.
16. Elaborar estudio socio-económico cuando el caso lo requiera
17. Mantener informado a los familiares del estado de salud de los pacientes en coordinación con el médico.
18. Canalizaciones a instituciones de apoyo.
19. Elaborar salida de ambulancia.
20. Asistir a eventos académicos que asigne la jefatura de trabajo social y apoyo de jornadas medicas del servicio.
21. En caso de fallecimiento proporcionar apoyo a los familiares y orientación sobre los tramites a realizar.
22. Elaboración de documentos de resguardo de pertenencias de pacientes que asisten inconscientes o sin familiares al servicio de urgencias.
23. En caso de tener pacientes extranjeros se notificará a migración para realizar los trámites correspondientes.
24. Asistir a la junta mensual de trabajo social.
25. Realizar informe diario de actividades y entregarlo a la jefatura mensualmente.
26. Dejar pendientes por escrito en la libreta correspondiente.
27. Realizar estado de salud.

##### **Procedimientos de actividades del servicio de urgencias**

1. Darle solución a cada uno de los

- pendientes a la brevedad posible.
2. Para conocer a los pacientes y corroborar los ingresos en observación con el estado de salud.
  3. Integrarse al equipo interdisciplinario de salud y participar en la información que solicite el médico, para así poder actualizar el estado de salud e informar a los familiares de los pacientes.
  4. Si el paciente requiere ingresar al servicio de urgencias, se realizará previa ficha de identificación y anotarlo en la libreta correspondiente, al igual que la hoja de registro con datos claros.
  5. Nota: si el paciente ingresa solo y no coopera al interrogatorio se deberá elaborar una nota de trabajo medico social, quedando pendiente la ficha de identificación en cuanto llegue el familiar posteriormente se realizará llamado por la radio para su localización, se debe hacer hincapié en anotar con claridad los datos que pueda proporcionar el informante.
  6. Hacer la hoja de altas y entregarla al personal de cuentas corrientes.
  7. La trabajadora social tramitará vía telefónica con previa cita los estudios solicitados por el médico tratante, que no se realice en la institución, en caso de que el paciente pase a hospitalización se le notificará a la trabajadora social para que realice dichos trámites.
  8. La finalidad es registrar todas las actividades que se realiza por el paciente, para darle seguimiento en hospital.
  9. Si un paciente genera problemática social, se realizará llamados por la radio, para localizar al familiar responsable. En caso de fallecimiento y no cuente con familiares se gestionará trámites para su sepultura esperando las 72 hrs.
  10. Se establece contacto con otras instituciones para trasladar a todo paciente que requiera un servicio y no se cuente con la especialidad requerida, con hoja de referencia original y una copia, otra se anexa-

ra al expediente. Con previa notificación vía telefónica.

#### **Alta por mejoría**

1. Verificar la nota de alta.
2. Verificar la receta médica.
3. Verificar la hoja de registro de egreso para que firme el familiar.
4. Notificar a cuentas corrientes.
5. Entregar al familiar.
6. En caso de llevar cita a la consulta externa se orienta para los trámites de la misma.
7. Si es paciente referido entregar copia contra referencia al paciente y entregar una a la jefatura de trabajo social.

#### **Alta voluntaria**

1. Solicitar al médico tratante entrevista con el familiar responsable.
2. Al llegar al acuerdo se solicitará al médico un resumen clínico, firmado por el familiar, original y copia.
3. Avisar a cuentas corrientes.
4. Elaborar la hoja de registro en donde firma el familiar.
5. Anotar todos los datos completos en la libreta correspondiente, anejar una copia del egreso (resumen clínico).

#### **Alta por defunción**

1. Trabajo social lleva al familiar con el médico para la notificación del fallecimiento.
2. Entregar la fotocopia del certificado al médico y el certificado foliado que recogerá la trabajadora social en la subdirección médica en todos los turnos.
3. El médico entrega a trabajo social el certificado elaborado, verificando que los datos estén correctos, en caso de error especificar en el mismo el motivo y notificarlo a la subdirección.

4. Se registra en la libreta de control.
5. Avisar a cuentas corrientes.
6. Se orienta al familiar sobre los trámites del registro civil, se entrega directorio de funerarias posterior a los trámites ya realizados se entregar el cadáver.

### Caso médico legal

1. Notificación del médico al familiar.
2. Trabajo social avisara por vía telefónica al ministerio público.
3. Elaborar nota de trabajo médico social en donde se especifica quien te recibe la llamada, hora y en qué tiempo se presentará el licenciado y el médico forense.
4. En cuanto se presente el personal del ministerio público, se le entregara el expediente clínico, para su revisión pertinente.
5. Anotar en la libreta de control.
6. Realizar hoja de egreso de cadáver y registro de paciente.
7. Notificar a cuentas corrientes, y que el familiar presente el
8. Recibo de pago con el trabajador social en turno.
9. Entregar el cadáver al personal del semefo, firmada por el ministerio público, verificando que los datos estén completos.

Nota: cuando el paciente es desconocido el ministerio público se lo llevará.

Si el caso no es médico legal, el médico forense deberá poner una nota en el expediente, donde explicará el motivo por el cual no procede, y se le solicitará al médico del hospital elabore el certificado de defunción para realizar los trámites correspondientes.

- Se elaborará (exento de pago, con previa valoración de trabajo social y por órdenes superiores). Cuando el paciente no cuente con recursos económicos.
- Esto se realiza en los casos de: pacien-

tes indigentes, desconocidos, y escasos recursos económicos, se solicita al voluntariado el apoyo para la compra de medicamentos. (previa llenado de solicitud que se encuentra en la jefatura de trabajo social).

**Únicamente será en los casos de que el paciente ingrese solo se recogerá pertenencias de valor como son:**

1. Dinero en efectivo
2. Cheques
3. Alhajas
4. Billeteras o carteras
5. Documentos: credenciales y tarjetas de crédito
6. Prótesis dental
7. Lentes
8. Teléfonos celulares

Registrar con todos los datos correspondientes en la hoja de pertenencias, si no se ha presentado ningún familiar, se deberá entregar a la trabajadora social del siguiente turno original y una copia donde te firmara de recibido la compañera hasta que llegue el familiar o persona responsable (Hernández, Martínez & Silva, 2020) en caso de no presentarse nadie durante la hospitalización del paciente se le entregará al mismo cuando se vaya de alta.

- a) Si el paciente está dado de alta vigente y no se ha presentado ningún familiar a realizar los trámites, se procederá a llevarlo a su domicilio, siempre y cuando sea dentro de la ciudad, elaborando la nota de trabajo médico social con todos los procedimientos.
  - b) Cuando el paciente es indigente y es dado de alta se tramitará su ingreso al albergue de alcohólicos anónimos.
  - c) Cuando son foráneos y no cuenta con familiares la trabajadora social debe comunicarse al: DIF de su localidad, hospitales regionales, centros de salud y jurisdicción, para solicitar el apoyo de la localización de los familiares o asistan a recogerlo.
- Le debe solicitar al médico que conteste la hoja de referencia y contra referencia para anotarla en la libreta de control.
  - Se elabora la relación de pacientes que in-

grasa por turno.

- Se reportan todas las actividades diarias de trabajo social y se saca la información registrada en la libreta del servicio y entregarlo a la jefatura mensualmente.
- Tramitar los estudios que no se realiza en el hospital antes las instituciones pertinentes.

Es importante destacar que a pesar que el trabajador social tiene la facultad para realizar todas las actividades y funciones antes mencionadas, se llega a tener dificultad al no tener la disponibilidad autorizada para resolver o accionar en los problemas intrahospitalarios como por ejemplo cuando un medicamento que no está en el cuadro básico o un estudio de gabinete como resonancia magnética, tomografía de alta definición etc., que no haya dentro del hospital o unidad tenemos que recurrir a las autoridades, en este caso el director y subdirector para discutirlo y lo autorice.

En el caso de la formación sociológica en el área de trabajo social en el IMSS permite identificar la problemática y las necesidades de la población a través de la metodología y técnicas adquiridas durante la formación profesional, incidiendo bajo modelos (Martínez y Pino, 2016) en la comprensión de los hechos y fenómenos sociales, en el bienestar social individual, grupal y/o colectivo, para lograr un desarrollo holístico.

La sociología y las ciencias sociales y humanas permite estudiar, describir, analizar y explicar la causalidad de la vida en la sociedad; buscando comprender las interrelaciones de los hechos sociales desde una perspectiva histórica; mediante el empleo de métodos sistemáticos de investigación científica, pretendiendo ubicar el carácter de los conflictos y los problemas de la sociedad y sus relaciones con los individuos. El terreno de investigación de las ciencias sociales y humanas es bastante amplio, por lo que permite desarrollar una gestión (Millán & Camilo, 2015) de vinculación más humana y objetiva entre la institución hospitalaria y el usuario; las circunstancias de cada familia son diversas y requieren de atención única por lo que siempre es importante considerar los sentimientos y pensamientos de las personas en el proceso de gestión y vinculación con la institución.

## Conclusión

El trabajo social tiene que ser un elemento activo en la circularidad de la dinámica descendente que se produce a través de la toma de decisiones, y en la ascendente que se lleva a cabo a través de las demandas y necesidades emergentes en el contexto. La importancia del área del trabajo social dentro del IMSS, es pieza esencial en el proceso de atención de los derechohabientes ya que es el vínculo que establece un proceso de gestión óptimo de todos aquellos trámites relacionados con la atención del usuario, así como de los servicios que se requieran para el mismo en las diversas situaciones.

Se requiere de una construcción social mediante la articulación de las disciplinas, así como capacitación en la atención integral entre la institución y la sociedad. El trabajo social forma parte de equipos inter y multidisciplinarios, lo que le permite retroalimentar a los demás con sus aportaciones al mismo tiempo en que adquiere mayor información acerca de los usuarios y procesos que se llevan a cabo en la institución y con cada uno de los pacientes y familiares.

El trabajador social tiene una visión crítica y objetiva de la problemática o situación del derechohabiente, lo que en situaciones diversas tiene la habilidad de crear alternativas y diseñar modelos de intervención para el mismo.

## Bibliografía

- Álvarez, F. (1995). En torno a la crisis de los modelos de intervención social. En varios autores: desigualdad y pobreza hoy. España: Talasa.
- Blázquez, E. (2017). "La asistencia social en México. Una mirada desde el SNDIF", *Ánfora*, Vol:24, núm.43(2017):189-212.
- Esquivel, J.; Martínez, G. y Silva, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Revista Ciencias de la Documentación*, 6(2), 66-77.
- Gobierno de México. (2018). Instituto Mexicano del Seguro Social. <http://www.imss.gob.mx/conoce-al-imss> (Fecha de consulta 02/07/2020).
- IMSS. (2013). Dirección de prestaciones médicas. Procedimiento para la gestión directiva de la Jefatura de Trabajo Social en Unidades Médicas Hospitalarias.

México. Recuperado de <http://repositorio.imss.gob.mx/normatividad/DNMR/Procedimiento/2660-003-027.pdf>

- Marcelo, A.; Rodríguez, M. G. & Carbajal, L. M. Mediación Comunitaria. (2005). Conflictos en el escenario social urbano. México: Centro Internacional de Estudios sobre Democracia y Paz Social.
- Martínez, J. & Pino, F. (2016). Definición de un Modelo de Calidad de Servicios Soportado por Tecnologías de la Información (TI). Revista Publicaciones e Investigación, (10), 49-67.
- Millán, A. & Felipe, C. C. (2015). Marco de Referencia para la Gestión de TI Centrada en la Creación de Valor Compartido. Revista Publicaciones e Investigación, (9), 163-176.
- Ortega, A. (1972). El trabajo social y la nueva sociedad. Chile: Universidad de Chile.
- Ramírez, D.; Soto, J. A. & Rentería, R. R. (2018). Diseño de un modelo bajo el enfoque de dinámica de sistemas para estudiar comportamiento de la dinámica socioeconómica basada en la atención de primer infancia, infancia y adolescencia. Revista Investigación Operacional, 39(2), 220-233.
- Rentería, R. R.; Ostos, O. L. & Mesa, J. G. (2020). Modelo de vigilancia Tecnológica e Inteligencia Estratégica: Evaluación de nuevos programas académicos de la Universidad Santo Tomás. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Vázquez, O. (1999). Relaciones entre trabajo social y sociedad. México: Cuadernos de Trabajo Social.
- Zamanillo, T. (1991). La evidencia empírica. España: Para comprender el trabajo social. Navarra. Verbo divino.

## TECNOLOGÍA EMPRESARIAL PARA LAS PYMES, ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD EN ÉPOCA DE PANDEMIA

ENTERPRISE TECHNOLOGY FOR SMES, COMPETITIVENESS STRATEGY IN TIME OF PANDEMIC

Carlos Patricio Arguello Mendoza  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
carlos.arguello@epoch.edu.ec

Diego Ramiro Barba Bayas  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
d.barba@epoch.edu.ec

Carmita Efigenia Andrade Álvarez  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
candrade\_a@epoch.edu.ec

Franqui Fernando Esparza Paz  
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
franqui.esparza@epoch.edu.ec

Ecuador

RECIBIDO: Septiembre 07, 2021

ACEPTADO: Octubre 16, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.152>

Este artículo científico es producto de los resultados parciales del Grupo de Investigación EMPTIC, del Proyecto de investigación: "TECNOLOGIA EMPRESARIAL PARA LAS PYMES", que vienen desarrollando docentes de la Facultad de Administración de Empresas, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Riobamba-Ecuador), cuyo objetivo es: "Establecer una visión de Tecnológica Empresarial que permita la medición de la utilización, pertinencia y empleo de las TIC's, en las PYMES de la ciudad de Riobamba para determinar su impacto en los procesos productivos y financieros".

### Resumen

El objetivo del estudio es presentar la línea base para el desarrollo del proyecto de investigación, en relación con los empresarios de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), de la ciudad de Riobamba (Provincia de Chimborazo), sobre el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's), en la gestión de sus unidades productivas. El estudio tiene un enfoque mixto, tipo de investigación descriptivo y transversal a nivel explicativo, basado en estudio de campo efectuado a 39 empresarios de una población de 56, apoyado en revisión bibliográfica-documental. Los resultados indican que los empresarios en esta época de pandemia han hecho uso mínimo de las TIC's. Se concluye que el 76,92% de empresarios de las Pymes están totalmente de acuerdo y de acuerdo que es parte importante la tecnología en el desarrollo empresarial, existiendo una relación directa entre las tecnologías de información y comunicación y la competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas locales.

**Palabras clave:** Tecnología, empresas, estrategia, competitividad, pandemia

### Abstract

The objective of the study is to present the baseline for the development of the research project, in relation to the entrepreneurs of Small and Medium Enterprises (SMEs), of the Riobamba city (Province of Chimborazo), on the use of Information and Communication Technologies (ICTs), in the management of its production units. The study has a mixed approach, type of descriptive and cross-sectional research at the explanatory level, based on a field study carried out on 39 entrepreneurs from a population of 56, supported by a bibliographic-documentary review. The results indicate that entrepreneurs in this time of pandemic have made minimal use of ICTs. It is concluded that 76.92% of SME entrepreneurs fully agree and agree that technology is an important part of business development, with a direct relationship between information and communication technologies and the business competitiveness of small and medium-sized enterprises. medium-sized local companies.

**Key words:** Technology, companies, strategy, competitiveness, pandemic

### Introducción



Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) son unidades productivas generadoras de empleo y riqueza para una nación, que para sobrevivir están obligadas a crear estrategias tendientes a superar las barreras e innovar en el mercado. Precisamente una de ellas está asociada al uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC´s), para fortalecer la productividad y competitividad, estrechando con ello la relación productor-consumidor para facilitar más el acceso a los bienes y/o servicios.

Por ello, según Aguilera-Castro, Ávila-Fajardo & Solano-Rodríguez (2016):

*Las empresas en la actualidad afrontan numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo, la competencia ya no se realiza a nivel, regional, sino que se compite a nivel global; por esta razón, una de las preocupaciones dentro de los enfoques administrativos es definir como aumentar el nivel de competitividad en un entorno que exige a las empresas cada vez mejores resultados. (p. 103).*

En la última década y principalmente en esta época por efecto de la pandemia del covid-19 o coronavirus, en donde muchos procesos de ventas de productos o servicios no se realizan de forma directa, sino a través del uso de las herramientas tecnológicas; se nota como los procesos de innovación en las organizaciones, representan el símbolo para la obtención de mejores ventajas competitivas y aumentar el rendimiento de las empresas, mismo que se ve reflejado en los resultados obtenidos en el tiempo.

Es evidente que en este cambio de época, en donde las empresas deben reinventar sus métodos con la finalidad de llegar al consumidor de manera inmediata, la literatura refleja como el conocimiento y la innovación expresados a través de la tecnología se han transformado en herramientas valiosas de gestión que además ayudan a una lectura más objetiva del entorno económico empresarial, demostrando así como el desempeño empresarial se adapta a las circunstancias cambiantes de un mercado exigente, donde llegan primero las empresas que entienden que el pasado solo es ya una referencia no repetible, ya que otros van ocupando con mucha eficiencia, los espacios de mercado de quienes se resisten a innovar a pretexto de los costos y desconocimiento de la realidad en la cual hoy se desenvuelve el sector empresarial.

Las Pymes de la ciudad de Riobamba, no son la excepción de este entorno, sin embargo, algunas empresas aún no se sintonizan al mundo de la tecnología y la comunicación, se resisten a automatizar su proceso administrativo, financiero, de producción y de comercialización, no aparecen en la Web o se mantienen incognitos frente a los desafíos que les plantea el entorno.

En el tema que nos ocupa y en ésta primera aproximación a un grupo de empresas de la Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo (CAPICH), se interpreta una realidad no ajena al conjunto del sector productivo local, la cual va quedándose en las estadísticas e historia, por resistirse a la transformación necesaria exigida por el signo de tiempos diferentes, donde productor-consumidor a través de las redes sociales y demás herramientas tecnológicas, deben estar más enlazados, para interpretar como el valor de uso y el valor de cambio determinan no solo la satisfacción de la necesidad en el mercado, sino además, la propia supervivencia empresarial.

En este contexto, el objetivo del presente trabajo tiende a actualizar la línea base para el desarrollo del proyecto de investigación, en relación con los empresarios de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), del cantón Riobamba (Provincia de Chimborazo), sobre el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC´s), en la gestión de sus unidades productivas.

### **Importancia del problema**

La tecnología es una variable independiente que influye eficazmente sobre las características de una sociedad. Todas las empresas utilizan alguna forma de tecnología para ejecutar sus operaciones, realizar sus tareas y además cada una depende de algún tipo de tecnología para poder funcionar y alcanzar sus objetivos como son: utilidad y rentabilidad. La tecnología es considerada como un elemento desarrollado en las organizaciones empresariales con base en conocimientos acumulados y aplicados en la ejecución de tareas con el fin de transformar sus procesos, lo cual nos induce a afirmar que la investigación sobre el tema tecnológico en las Pymes no es nuevo, su medición tampoco. Hasta el año 2016 el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) del Ecu-

dor, media el desarrollo de esta variable en el sector empresarial del país (Innovación y TIC´s) y es evidente la preocupación, la tecnología tanto para los procesos y funciones administrativas como para la información y la comunicación se posesionan como una respuesta a la necesidad de manejar dicho factor con sentido estratégico para la organización, no solo por la inversión que ello implica, más porque está atada a la innovación y al conocimiento.

A este factor Estrada y otros (2019) lo definen:

*Como el proceso de manejar todas aquellas actividades que habiliten a la empresa para hacer el uso más eficiente de la tecnología generada internamente y de la adquirida a terceros, así como de incorporarla a los nuevos productos (innovación de producto) y a las formas en que los producen y se entregan al mercado (innovación de proceso).*

Bajo este ámbito, ayudan a mejorar los procesos de toma de decisiones en todos los niveles de la organización, en especial de aquellos que guardan relación con la creación y utilización de activos y desarrollo de capacidades tecnológicas; ayuda a percibir los impactos sobre el talento humano, la sociedad y la naturaleza, y permite además dentro del concepto de desarrollo sostenible, provocar el equilibrio entre los resultados económicos, sociales y ambientales de la empresa, justamente obtenidos a través de los procesos de innovación, asimilación y también adaptación tecnológica.

La innovación y la tecnología abren nuevas e inimaginables posibilidades hacia nuevos mercados, incrementando la competitividad de las Pymes, mediante la implementación de herramientas tecnológicas, que pueden operar de manera más eficiente, capturar nuevos mercados y reducir costos. El desafío de hoy es cumplir con las demandadas TICs con recursos humanos y financieros limitados, bajo las nuevas normativas que no solamente impone el establecimiento sino la propia lógica del mercado.

Bajo esta misma temática, Gallegos y Espósito (2017) citando a otros autores, señalan:

*Que la gestión tecnológica comprende todas las actividades de gestión referentes a la identificación y obtención de tecnologías, la investigación, el desarrollo y la adaptación de las nuevas tecnologías en las empresas y también la explotación de las tecnologías para la producción de bienes y servicios. También la adaptación de la tecnología para productos y procesos, así como para los procesos administrativos y funciones gerenciales.*

Por tanto, cada área de actuación de la empresa debe estar contemplada dentro del reto de la gestión tecnológica, entendida en torno a su aplicación desde el conocimiento y aplicación que la empresa utiliza y domina, hasta el monitoreo del entorno y la aplicación de las normativas de estandarización que en el caso del Ecuador la rectoría de estas las determina el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

La presente investigación dentro de este marco amplio y profundo que significa la operacionalización de la variable tecnológica en las empresas locales, se propuso indagar en las empresas locales, en especial el uso de software relacionado con la automatización de las tecnologías de sus distintas áreas funcionales de las empresas locales, para en otro momento llegar a establecer el nivel de asimilación tecnológica en los procedimientos productivos en lo relacionado a la propuesta de valor, logística y comercialización de su propuesta de valor y aceptación de la misma en el mercado.

### **La actividad económica local**

De acuerdo con la base de datos del departamento de Rentas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba, la principal actividad económica y de mayor registro son los establecimientos de “abastos” con 2304 registrados, seguido de los establecimientos de “ropa, telas y afines” con 1414 registrados y finalmente, en tercer lugar “restaurantes” con 729 establecimientos (tabla 2 y Grafico 1).

Tabla 1

Actividades productivas del cantón Riobamba

ACTIVIDAD	TOTAL CANTON	%
Manufactura e Industria	995	6.7
Agropecuario	3151	21.1
Comercio	7017	47.0
Artesanal	1355	9.1
Servicios	2401	16.1
Total	14919	100.0

Fuente: PODT Riobamba 2020-2030 Tomo I

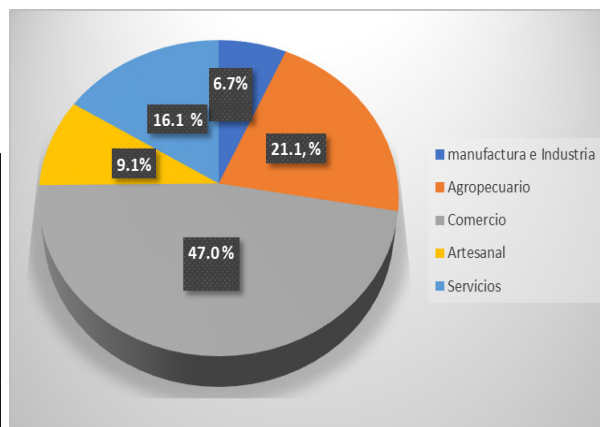


Figura 1: Distribución porcentual Actividades productivas cantón Riobamba

La actividad productiva de mayor incidencia en la economía local es la comercial que representa el 47% de la misma, seguida de la actividad agropecuaria con el 21.1% y servicios con el 16.1%. La actividad industrial y manufacturera representa el 6.7% y la artesanal el 9.1%.

Sin embargo, esta distribución no ha variado sustancialmente en los últimos 15 años, como resalta un estudio efectuado para el Plan de Desarrollo Cantonal Riobamba 2020 en el año 2005, donde la actividad industrial y manufacturera de acuerdo al castrato municipal de la época, representaba el 9.10% es decir 2,4 puntos porcentuales mayor al dato de la actualización del PODT Riobamba, 2020-2030; en tanto que otras actividades han crecido o han disminuido, pero en el fondo la realidad a la cual se refiere la presente investigación, no despegó, sigue en proceso de retirada debido a la falta de incentivos o como en el pasado por la progresiva salida de recursos del territorio hacia otros que ofrecen mayores posibilidades de inversión sin trabas y con accesibilidad de factores productivos fácilmente alcanzables.

Al respecto, la actualización del PDOT 2020-2030 de Riobamba, textualmente señala en el tomo II que *“Sin embargo, existe una carencia de factores avanzados en los que hay trabajar como: **educación especializada de alto nivel, investigación y desarrollo, logística industrial, capacidad de innovación, capacidad de emprendimiento local**”*, hecho que en 15 años no ha variado, cuando para un estudio se lo se llamó el Plan de Desarrollo Cantonal Riobamba 2020 (2005), se sostenía que *... el 69% de las microempresas no mejoraron sus procesos ni se apropiaron de nuevas tecnologías a través de la reinversión o de los préstamos recibidos, en casi igual proporción esto es el 62,86% de las pequeñas empresas tampoco se insertaron en esta dinámica. Las empresas locales no invirtieron en el desarrollo de nuevas familias de productos o procesos, se siguen trabajando sobre los existentes que de paso muestran dificultades con la misma competencia regional, nacional o internacional.*

Lo anterior supone que la misma conformación organizativa de las Pymes locales, mantiene la existencia de problemas de gestión empresarial más comunes, cuyos procesos a dicho nivel no pasan de ser rutinarios y poco eficientes en la medida de su identificación con la formalidad y apego a las más elementales normas de gestión administrativa, financiera y técnica, aun cuando la variable tecnológica a nivel de dichos procesos, a más de ser de aplicación parcial limita las proyecciones de crecimiento de un sector fundamental en la economía local.

Esa apreciación se hace evidente en el siguiente análisis, ya que el mismo hecho de la entrega de información de las empresas para el presente estudio, implica per se, una debilidad revelada en

el mismo manejo de su propia información y sobre todo de aquella del entorno económico-social y productivo que atañe directamente al desarrollo de esta.

### Metodología

Se realizó una investigación descriptiva, transversal y no experimental con un enfoque cuali-cuantitativo de tipo explicativo. Se analizó la gestión tecnológica en Pymes para dimensionar el tipo de software que han implementado para sus procesos en las distintas áreas funcionales, para lo cual se aplicó una encuesta bajo la escala de Likert, relacionada a la utilización del software y hardware de las Pymes en sus procesos administrativos y productivos de la ciudad de Riobamba, en una primera etapa se cubrió a una muestra de 39 de las 56 empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo, a fin de elaborar una línea base sobre la cual se levantarán estudios más técnicos en función de la demanda tecnológica identificada.

El estudio se completó con el apoyo en la revisión bibliográfica y documental, consultando los datos entre otras en las siguientes fuentes: libros físicos y digitales, revistas científicas de varias bases como Latindex, Scielo y Scopus, trabajos de titulación de varias universidades, páginas electrónicas; que apoyaron la investigación.

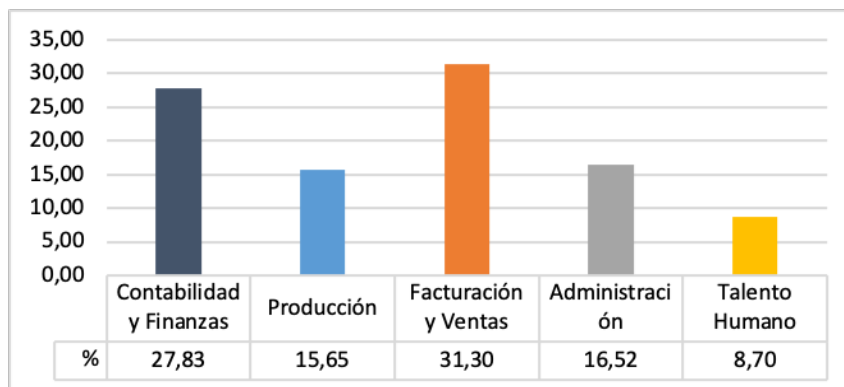
Finalmente se realizó la tabulación, análisis e interpretación de datos utilizando la estadística y la informática como especialidades científicas, principalmente el programa estadístico SPSS (Statistical Package for Social Sciences), lo que permitió sistematizar la información en tablas y figuras.

### Resultados

Para ello, se procedió a consultar a las Pymes de la Cámara de la Pequeña Industria de Chimborazo (CAPICH), cuyas evidencias y resultados se presentan a continuación, detallados en representaciones gráficas:

#### 1. Uso de software y programas informáticos por áreas funcionales en las Pymes

**Figura 2.** Utilización de software en áreas funcionales de las Pymes



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

Las pymes de la ciudad de Riobamba, registran las áreas funcionales tradicionales, como Producción, Finanzas, Comercialización y Administración; siendo las más destacadas Facturación y Ventas (31.30%), así como Contabilidad y Finanzas (27,83%); seguido del área Administrativa con 16,52%, Producción 15,65%; y finalmente el Área de Talento Humano (8,70%).

El software contable es el más utilizado por las empresas ya que realizan tareas relacionadas con transacciones de crédito y débito de entrada, así como generación de reportes contables claves,

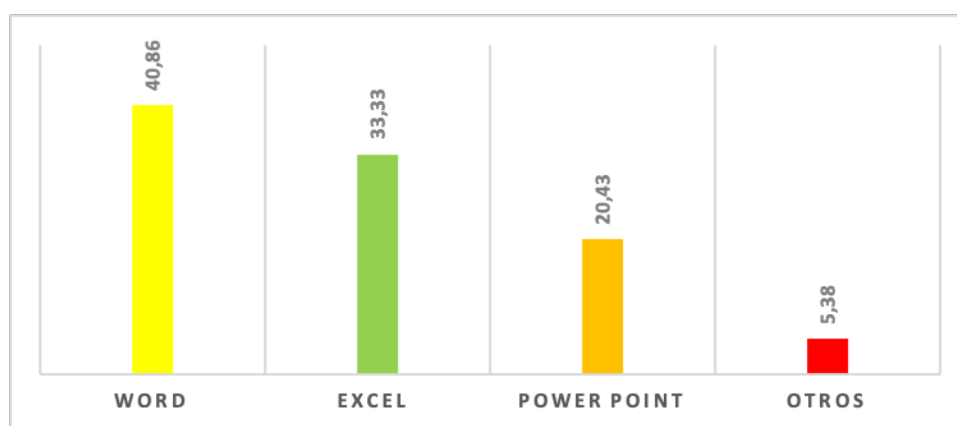
como estados financieros, flujo de caja, entre otros. Estos softwares de contabilidad empresarial integran aplicaciones extendidas a ventas y comercialización, producción y talento humano.

No todas las Pymes consultadas tienen la modalidad de dicho paquete o si lo adquirieron lo usan parcialmente, debido sobre todo a que se requiere personal con conocimientos de la utilización de dichos paquetes informáticos, para que funcionen con el máximo de utilidad y optimización de tiempos y costos para la empresa.

Este es un tema interesante para la ESPOCH, para generar programas de entrenamiento y asistencia técnica a las empresas locales en cuanto se refiere a conocimiento de las aplicaciones informáticas, entrenamiento para su uso e implementación, sumado el acompañamiento permanente que facilite resolver con el recurso humano de la empresa, los problemas, dudas e inquietudes que surgen en el camino.

## 2. El Uso de ofimática en las Pymes

**Figura 3.** La Ofimática en las Pymes



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

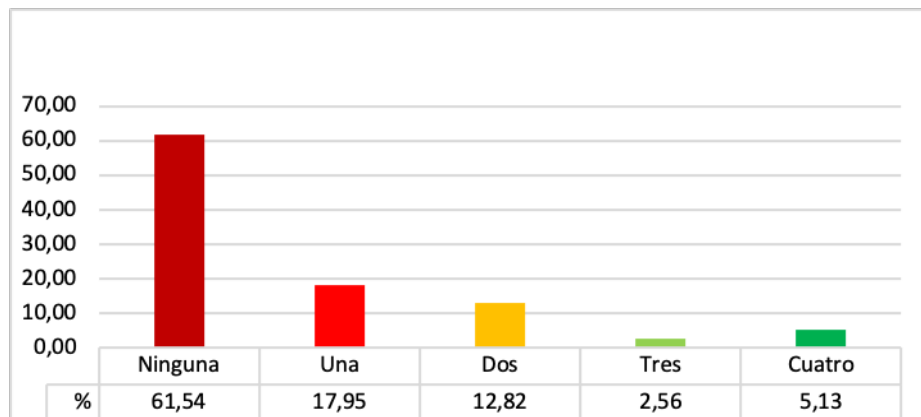
Los programas de ofimática realizan una gran cantidad de tareas que permiten ahorrar tiempo y dinero a los empresarios. Presentaciones, cálculos, crear bases de datos y un gran número de posibilidades que facilitan el trabajo en miles de oficinas diariamente.

Las empresas para el mejor desenvolvimiento de sus actividades administrativas, financieras y operativas necesitan hacer uso de ciertas herramientas. El principal software que usan las empresas es Microsoft Office. En donde se destacan Word (40.86%) y Excel (33,33%); y power point (20,43%) y otros en un 5.38%.

Las herramientas Excel, Word y Power Point del paquete Office están concebidas para otorgar un amplio espectro de opciones de trabajo. Por ejemplo, para llevar un control de la contabilidad de la empresa, es muy importante crear este tipo de documentos que pueden realizarse en programas como Excel. También realizar otras funciones como: control de la agenda, gestión de tareas y de contactos, presentaciones gráficas o gestión y organización de stock, entre otros. Es importante recalcar que todas esas herramientas se utilizan en más o menos frecuencia la vez, pero la percepción de mayor utilización está Word.

### 3. Capacitación para el uso de TIC`s en las Pymes

**Figura 4.** Frecuencia en la capacitación para uso de paquetes informáticos



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

Es necesario resaltar la importancia del uso de las TIC`s por parte del talento humano de las pequeñas y medianas empresas para potenciar ciertos factores tendientes equiparar los niveles productivos de estas unidades con aquellos que presentan las grandes empresas. Uno de esos elementos es la capacitación y formación de recursos humanos, en el entendido que al mejorar las habilidades y competencias para el trabajo, se está dando un paso hacia el incremento de la productividad.

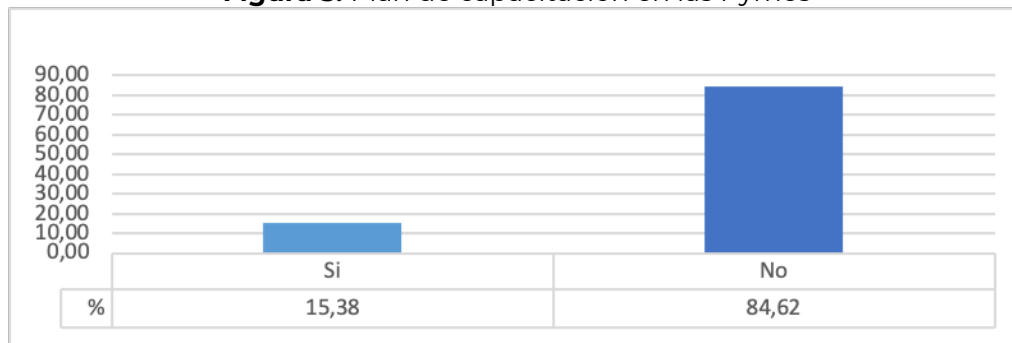
La mayoría de las Pymes locales (61,54%), no poseen empleados capacitados para el manejo de programas informáticos, el 17,95% de los empresarios apenas tienen a un empleado capacitado, el 12,82% tienen dos empleados capacitados, el 2,56% empresarios tienen a tres empleados capacitados y 5,13% empresarios tienen más de cuatro empleados capacitados.

Las herramientas digitales son de carácter vital para que las Pymes, emprendedores y empresarios superen el temor al uso de la tecnología y a las crisis que pueden provocar esos vacíos en la gestión; así, se adapten al nuevo entorno económico que enfrentan; por ello, la ESPOCH a través de sus estudiantes de administración e informática, también generen una escuela de formación continua en software empresarial, y con ello apoyar programas de optimización del trabajo remoto, técnicas de marketing digital y acceso a cadenas de suministro globales, entre otros paquetes para entrar a tono con la nueva realidad empresarial.



#### 4. Disponibilidad de un plan de capacitación para el uso de las TIC´s en las Pymes

**Figura 5.** Plan de capacitación en las Pymes



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

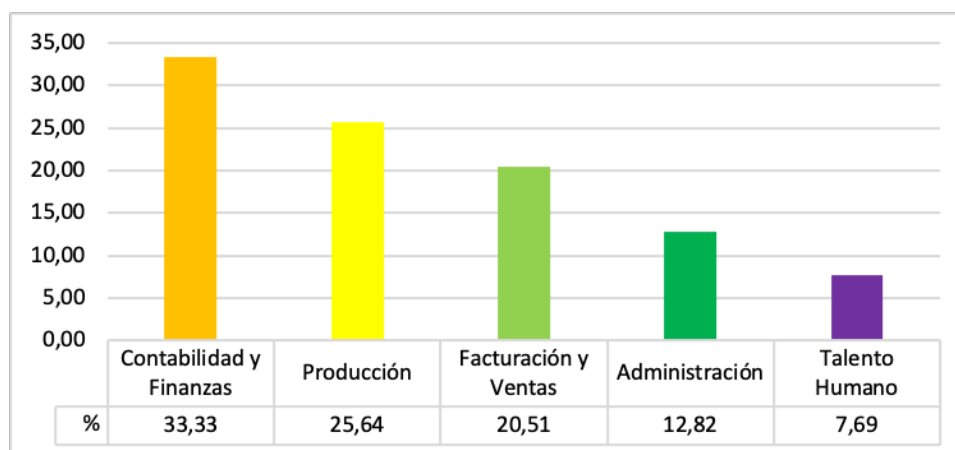
**Elaboración:** Autores

Las empresas para lograr mayor productividad en su personal, debe contar con un plan de capacitación, sin embargo, apenas el 15,38% de las Pymes posee un plan de capacitación, generando por tanto una gran oportunidad para entrar con el proyecto en programas de formación y capacitación. Este tipo de señales del mercado deben ser leídas claramente por los empresarios, ya que un plan de capacitación en todas las áreas relacionadas con las TIC´s, requieren personal con habilidades básicas y competencias sociolaborales, donde los aspectos técnicos se definen en función de determinados rubros productivos.

Un plan de capacitación por tanto deberá estructurarse por competencias para reforzar esas habilidades, sin embargo, más allá de su aplicación total o parcial en función de contextos laborales precisos, las sugerencias que se pueden hacer para la mejora de los procesos de capacitación en general, los cuales requieren la intervención en cada uno de los temas mencionados: habilidades básicas, competencias sociolaborales y formación técnica, esta última relacionada con las TIC´s, aplicaciones ofimáticas y demás software que se requieren para el funcionamiento eficiente de bienes de capital o equipos en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

#### 5. Necesidades de capacitación de las TIC´s, según áreas funcionales en las Pymes

**Figura 6.** Requerimiento de capacitación para la aplicación de las TIC´s en Pymes



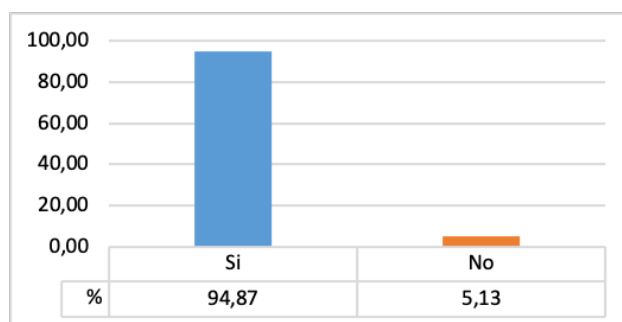
**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

Las necesidades de capacitación de las Pymes con respecto a la aplicación y conocimiento de las TIC´s se centran más en el área de Contabilidad y Finanzas (33,33%), seguido del área de Producción con el 25,64%, Facturación y Ventas representa el 20,51%, el 12,82% de las empresas ejecutan planes de capacitación para administración y apenas el 7,69% de los empresarios ejecutan planes de capacitación para la unidad de talento humano. Esto significa que se preocupan más por los temas económicos y financieros de las empresas, que en temas de capacitación y formación del personal de las Pymes.

## 6. Internet en las Pymes

**Figura 7.** Utilización del Internet



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

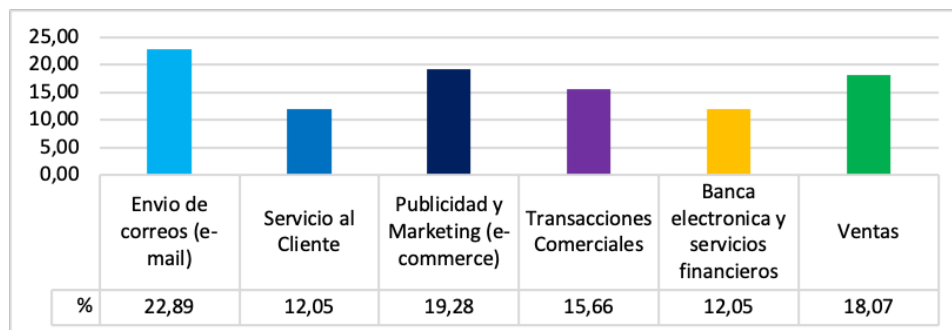
**Elaboración:** Autores

Actualmente el internet se ha constituido en el sector empresarial como la principal herramienta de trabajo para sus labores diarias. Casi todos los empresarios utilizan internet en sus empresas por distintos motivos representando el 94,87%, es decir en términos generales y sin considerar el desglose entre pequeñas y medianas empresas, es superior a lo que ocurre a nivel nacional al respecto.

Según el estudio del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, que se propuso determinar la situación actual del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC´s) en las Mipymes, con base en un conjunto de 12 indicadores que se establecieron como línea base, se destaca la proporción de empresas que utilizan Internet: las microempresas alcanzan un 48,6%, las medianas empresas un 56,9% y las pequeñas empresas un 52,9%, dando un total general de 52,8%.

## 7. Diferentes usos del internet en la gestión empresarial de las Pymes

**Figura 8.** Uso del Internet



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

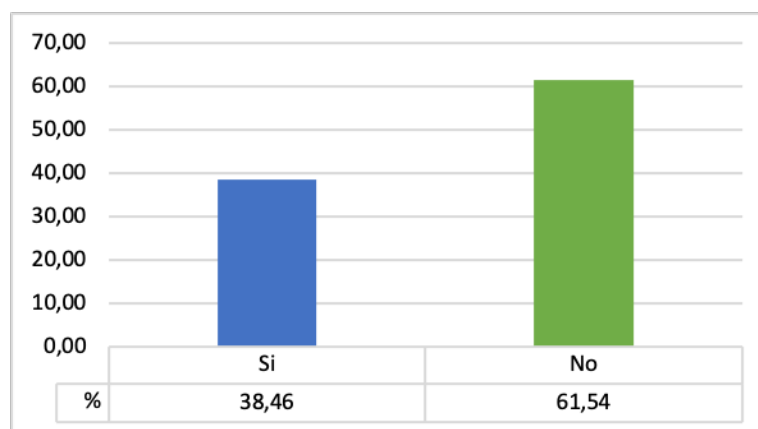
**Elaboración:** Autores

El uso más común del internet en las Pymes locales es para envíos de correos (e-mail) lo que rep-

representa el 22,89% de las respuestas, seguido de un 19,28% para el uso en publicidad y marketing, el 18,07% de empresarios utilizan para ventas, el 15,66% para transacciones comerciales y el 12,05% respectivamente lo utilizan para servicio al cliente, banca electrónica y servicios financieros. De la información recibida se percibe que aún la prioridad de un buen grupo de empresas consultadas se refiere a la utilización del Internet para el uso de redes sociales, casi no muy relacionadas con el giro del negocio, *en tanto que los empresarios que conforman las Mipymes, ubicadas en Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca, Machala, Manta, entre otras ciudades, creen que el uso de las TIC, como es el uso del Internet, les ayudó a mejorar la gestión de la empresa, con un total de 95%.* (Ministerio de Telecomunicaciones)

## 8. Pymes que poseen un sitio web

**Figura 9.** Disponibilidad de sitio web



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

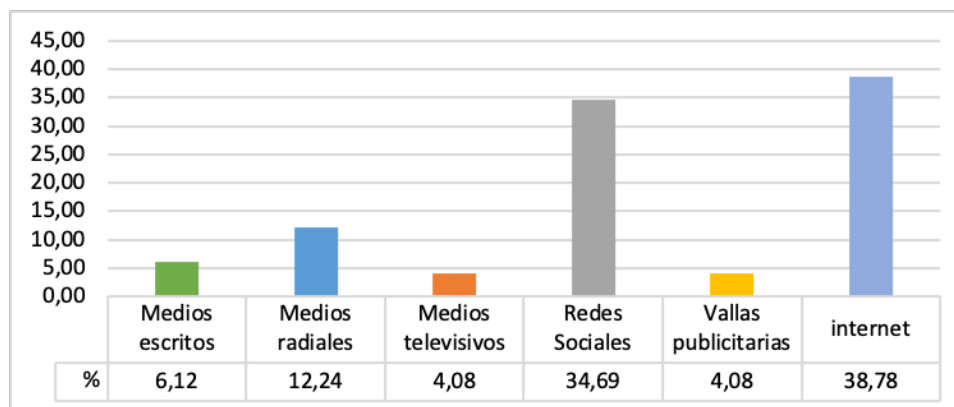
Conociendo que las Pymes hacen uso del internet como una herramienta de trabajo, se consultó sobre la existencia y uso de un sitio web por parte de la unidad productiva, el mismo que sirva de promoción y publicidad de sus productos y/o servicios. El 61,54% de las empresas no tienen un sitio web, generándose una oportunidad de capacitación a los empresarios y sus empleados.

En la actualidad la tecnología no cesa en su avance, tanto es así, que cuando antes todo el mundo vivía sin internet, hoy existen muchas personas y organizaciones a las cuales les sería imposible vivir sin él. Y es que internet, abre un abanico de posibilidades y una página web, es un auténtico factor diferenciador de la empresa, marca o persona. Por tanto, cualquier Pyme debe tener una página web, que le permita promocionarse a nivel local, nacional e internacional.

Esta información es también muy relevante para la academia, en virtud de que las empresas en la era de la tecnología de la información y la comunicación, debe contar con su respectiva página oficial, en virtud que es una de las formas más comunes de darse a conocer o que le conozca su mercado y demás actores económicos y empresariales.

## 9. Medios para promocionar los productos y/o servicios de las Pymes

**Figura 10.** Medios de promoción de productos y servicios



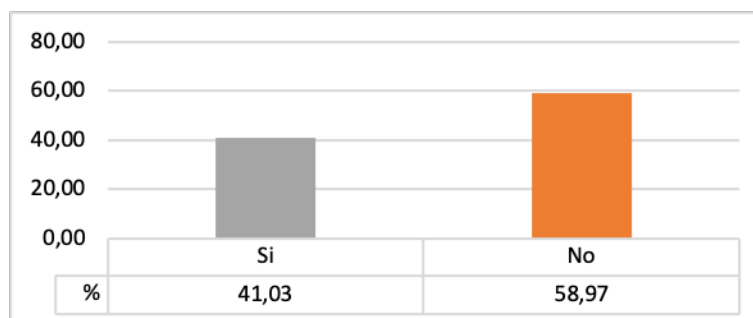
**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

La forma en la que promociona gran parte de las empresas sus productos y/o servicios es a través del internet (38,78%), y redes sociales (34,69%); las demás opciones también son importantes, pero por las que más acogida tienen son las dos mencionadas anteriormente. Los medios de televisión (4,08%) y escritos (6,12%), respectivamente son los menos utilizados. La promoción se trata de una herramienta de marketing que tiene como objetivo principal persuadir e incitar al consumidor a comprar un determinado producto. La empresa trata de influir en la actitud y comportamiento del cliente a través de toda una serie de herramientas para motivar a la gente a que compre más y, por ende, incrementar su cifra de ventas. Las empresas manifiestan en estas respuestas cuál es su preferencia en relación con los medios de promoción, pues es importante destacar que en el referido gráfico es el más utilizado, amén que permanentemente están utilizando más de un medio para la promoción de sus productos.

## 10. Aspectos relacionados con el hardware, interconectividad y mantenimiento de equipos.

**Figura 11.** Computadoras conectadas en red



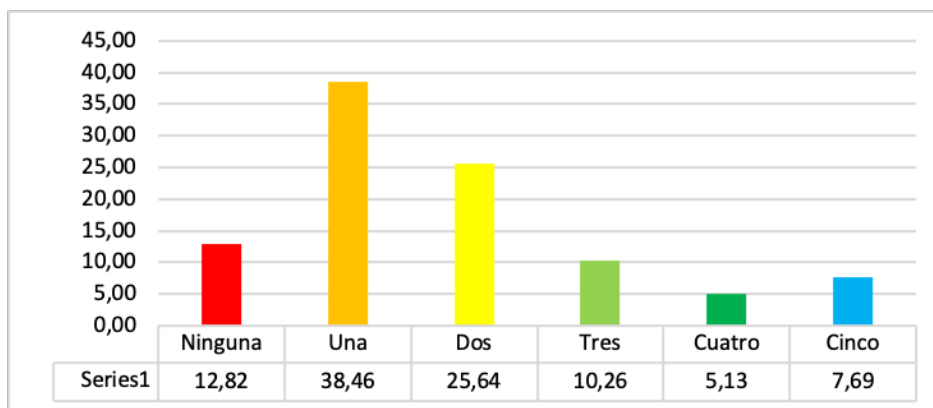
**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

En las Pymes el 58,97% no están sus computadoras conectadas a una red siendo esta la mayoría de los empresarios, el 41,03% si lo están lo que ayuda a su trabajo diario de conectividad. Una conexión en red informática en la empresa puede tener diversos propósitos: Intercambio de recursos (archivos, aplicaciones o hardware, una conexión a Internet, etc.), comunicación entre personas (correo electrónico, debates en vivo, etc.). Las redes también se usan para estandarizar aplicaciones. En ello aún resta conocer la realidad de dichas redes internas de las Pymes locales, a fin de determinar tanto la capacidad instalada tanto de su servidor como de sus terminales y la funcionalidad de ésta con respecto al giro del negocio.

## 11. Disponibilidad de equipos de cómputo en las pymes

**Figura 12.** Disponibilidad de equipos informáticos



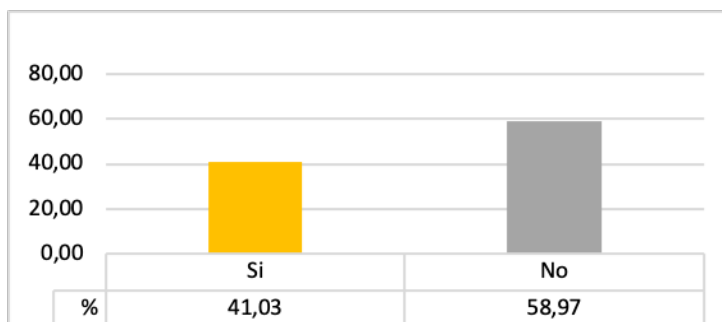
**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

El 38,46% de las empresas disponen de una computadora para su trabajo normal, lo cual indica que no necesitan estar conectados a una red, seguido del 25,64% que poseen dos computadoras en sus empresas. El 10,26% dispone de tres computadoras y el resto más de 4 equipos. Ello prueba lo básico que implica el escenario tecnológico de muchas Pymes, lo cual concuerda con lo que el PODT Riobamba 2020-2030 señala del sector empresarial local, cuyo compromiso con la época de la tecnología están aún en construcción.

## 12. Plan de mantenimiento de equipos de computación en las pymes

**Figura 13.** Mantenimiento de los equipos tecnológicos



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

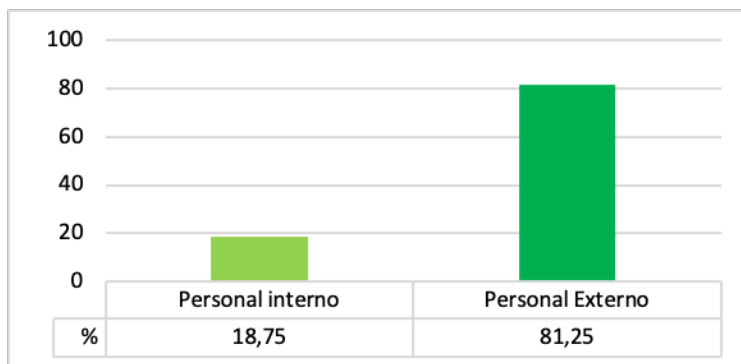
**Elaboración:** Autores

Las encuestas aplicadas a los empresarios de las pymes reflejan que el 58,97% de empresas no tienen desarrollado un plan para el mantenimiento de sus equipos de computación, lo que ayuda al deterioro tanto del hardware como de sus diferentes aplicaciones de softwares. El 41,03% de las empresas si ejecutan planes de mantenimiento a sus equipos.

El problema más radica en el criterio muy alejado de la realidad tecnológica, de que los equipos deben soportar todo el peso del trabajo para el cual fue adquirido así como también el error de considerar que el mantenimiento es un rubro costoso, por tanto obligan a los operadores que también pueda dar soluciones al respecto, hecho no posible si miramos que más del 80% de las empresas no tiene desarrollado un plan de capacitación del su personal al respecto, para que puede de alguna manera prevenir problemas de equipos y programas informáticos.

### 13. Personal que realiza el mantenimiento de equipos de cómputo en las pymes

**Figura 14.** Personal que realiza el mantenimiento de equipos de cómputo



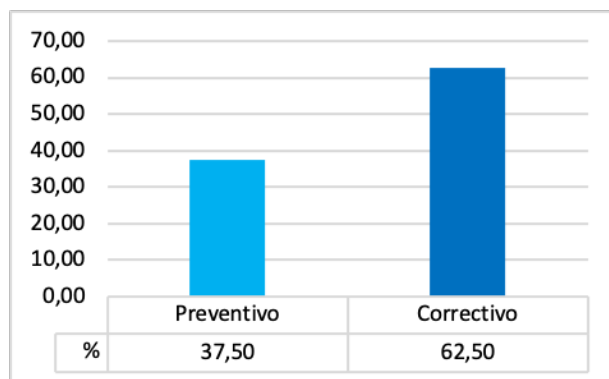
**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

De las empresas que si tienen un plan para el mantenimiento de sus computadoras, el 81,25% opta por contratar a personal externo, apenas el 18,75% de los empresarios realizan el mantenimiento con personal de la propia empresa. Da la oportunidad por tanto de que a través del proyecto se pueda realizar este tipo de actividades en beneficio de los empresarios.

### 14. Tipos de mantenimiento de los equipos de computación en las pymes

**Gráfico 15.** Tipos de mantenimiento



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

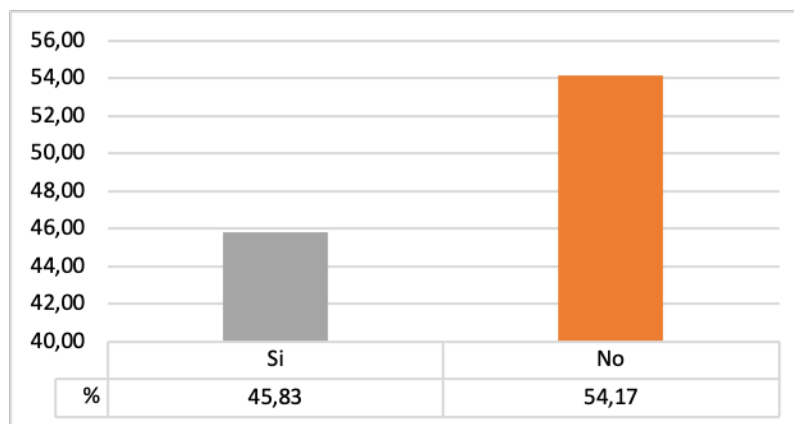
**Elaboración:** Autores



De manera similar, de los empresarios que, si disponen de un plan de mantenimiento de sus equipos de computación e informática, el 62,50% realiza mantenimiento correctivo y el 37,50% mantenimiento preventivo. El mantenimiento correctivo, es aquel que corrige los defectos observados en los equipamientos o instalaciones, es la forma más básica de mantenimiento y consiste en localizar averías o defectos para corregirlos o repararlos, es evidente entonces que muchas veces esperan que los equipos den señales de problemas para tomar la decisión de corregirlos.

### 15. Actualizaciones periódicas de software y hardware en las Pymes

**Figura 16.** Actualización de software y hardware



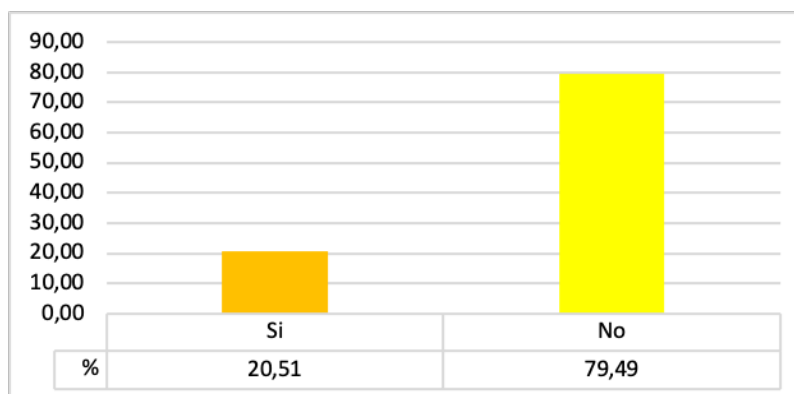
**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

El 54,17% de empresas encuestadas no realizan una actualización periódica de software y hardware a diferencia de un 45,83% empresas que si lo hacen. Esto implica que las pymes trabajan con lo básico o se limitan a efectuar inversiones que impliquen contratación de consultorías o asesorías informáticas que determinen que tipo de software y hardware deberán actualizar o en su defecto adquirir para automatizar o simplificar sus procesos en las áreas funcionales de la empresa.

### 16. Presupuesto anual para la adquisición o renovación de software y/o hardware en las pymes.

**Figura 17.** Presupuesto para tecnología



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

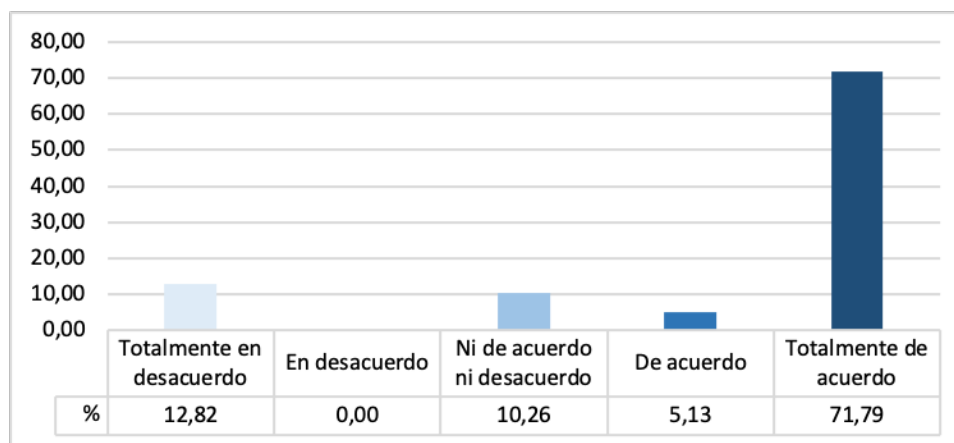
**Elaboración:** Autores

Se puede notar claramente que las pequeñas y medianas empresas encuestadas no destinan recursos monetarios para renovar tanto sus equipos como sus programas o software, apenas el 20,51% destina un presupuesto para la renovación de software y/o hardware. Casi el 80% no destina dinero para compra de equipos y software.

Es evidente que la clase empresarial de las Pymes local está muy lejana o falta de sintonía con la realidad de lo que vive el sector productivo con respecto al tema tecnológico, eso explica también como la ciudad ha perdido una cantidad considerable de empresas y empleos. Ese espacio de mercado es ocupado por empresas de otras ciudades quienes leen con más objetividad la realidad de lo que localmente pasa al respecto.

## 17. Importancia de la tecnología en el desarrollo empresarial

**Figura 17:** Importancia de la Tecnología en el desarrollo empresarial



**Fuente:** Elaboración propia a partir de encuestas realizadas a empresarios Pymes, 2020

**Elaboración:** Autores

El 76,92% de empresarios de las pymes encuestadas están totalmente de acuerdo y de acuerdo que es parte importante la tecnología en el desarrollo empresarial, principalmente en las empresas del sector de las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Chimborazo.

Esto significa que 3 de cada 10 empresarios no están conectados con la tecnología, en especial debido a que en algunas empresas no se ha producido el relevo generacional para su gestión, y de los 7 de cada 10 que están de acuerdo, en la práctica algunos de ellos no toman la decisión de transformar a sus empresas en centro de producción eficientes y con más trascendencia en los mercados.

### Discusión

La información procesada revela que la actitud conservadora de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas, la poca oferta de productos y/o servicios, los costos no competitivos y las necesidades internas de personal y de formación son las principales barreras que afrontan las Pymes locales a la hora de implementar las TIC's en su modelo de negocio. Al parecer dichas dificultades vienen motivadas por la abundante oferta de soluciones existentes, que por el estado actual del negocio no siempre se adaptan a sus necesidades, ya que, para asimilar esos cambios, muchas empresas deberán reinventarse, innovar y ser competitivas.

En este ámbito, "Las Pymes están sólidamente vinculadas al proceso de innovación, ya que suelen ser más flexibles que las grandes empresas ante los grandes cambios" (Vargas, Soto & Rosas, 2014: 6). Al igual, "La innovación es uno de los elementos clave de la actividad emprendedora.

*El emprendedor innova mediante la introducción de ideas o la mejora de productos y servicios, mediante la incorporación de nuevas tecnologías, procesos productivos, prácticas de trabajo o formas de hacer negocios” (Vélez & Ortiz, 2016: 351).*

Otro problema se relaciona con la no asignación de recursos económicos y de personal como otro factor que incide en el proceso de implementación y sostenibilidad de los procesos. En este sentido, para revertirlos destacan que son necesarias las ayudas públicas, es decir del Estado a través de los organismos pertinentes, de los gremios empresariales y fundamentalmente de la academia en asistencia técnica y capacitación, para la adquisición y mantenimiento de las TIC´s, así como para los aspectos relativos a la formación en competencias digitales de sus empleados, puesto que asumen que estas herramientas repercuten positivamente en el posicionamiento y visibilidad de sus empresas, tanto en su entorno físico como el digital.

En este contexto, las Pymes consideran esencial a la conectividad, el acceso a internet, una herramienta que consideran vital para su día a día, pero que, en algunas áreas en las que operan, la cobertura ofrecida no siempre satisface las necesidades de éstas y genera disminución en su productividad. Piensan que, para lograr un alto rendimiento de las TIC´s, éstas se deben desde la alta dirección empresarial sin considerar como barrera la edad o condición de formación del empresario.

El problema también radica en que los empresarios reduzcan o eliminen la reticencia al cambio, que los proveedores entre ellos el Estado, integren el mayor número de servicios posibles y se adecúen a las necesidades de cada subsector, que la administración de las empresas establezca tecnologías y procesos homogéneos, y que la formación sea más accesible para los empleados.

Las empresas para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial más competitivo sean del tamaño que sean, deben buscar estandarizar sus actividades y eliminar lo más posible los procesos manuales, no solo para manejar información de manera oportuna para la toma de decisiones, sino también, para evitar quedarse fuera del mercado o desaparecer, por ello deben generar procesos creativos e innovadores. Por tanto *“La creatividad e innovación en la actualidad para las empresas es un pilar fundamental en el desarrollo competitivo, debido a que sus efectos son de suma importancia que generan fuentes de empleo, crecimiento y bienestar para la sociedad”* (González, Riofrío & Sánchez-Quezada, 2017: 537).

Que la empresa tenga pocos empleados no significa que deba utilizar su tiempo para tareas administrativas indiscriminadamente, sin antes pensar qué se podría hacer mejor y más fácil, desde escribir un proceso cuidadosamente en un manual hasta desarrollar bases de datos que generen facturas automáticas, reportes frecuentes contables financieros, control de la producción, información del comportamiento de la propuesta de valor en el mercado, entre otros. Por lo tanto:

*La tecnología por sí sola no beneficia a la organización, es necesario que ésta se incorpore a las actividades cotidianas mediante la formación de los empleados. Asimismo, la tecnología aislada, no cambia los procesos de producción o comercialización, si no está respaldada de planes de negocios que controlen y definan los objetivos de su uso. Para extraer de las TIC todo su potencial, su implantación y desarrollo, éstas han de contemplarse en el contexto de una estrategia tecnológica sostenible en el tiempo.* (Cano-Pita, 2018: 508)

En este contexto, de persistir el temor al cambio cuyo eje central gira en torno al establecimiento de las TIC´s, serán otras empresas locales, o de la región, del país o fuera del él, quienes ocupen estos segmentos de mercado a los cuales están llegando con mucha dificultad por la falta de estas herramientas tecnológicas que les auxilien en todas y cas una de las áreas funcionales y operativas de la organización. Esta es la realidad que al momento se ha logrado determinar de esta fase de la investigación.

## Conclusiones

En el uso de las TICs, las Pymes locales se caracterizan por el acceso al internet como herramienta que no es debidamente utilizada para efectos del giro del negocio. Mientras que presentan poco uso de estas herramientas para realizar transacciones, ventas, compras y búsqueda de nuevos mercados y proveedores; así como ausencia y/o utilización de una página web actualizada que les ayude a aprovechar las oportunidades del mercado.

Las principales motivaciones para no insertar o perfeccionar el uso de las TIC´s en las Pymes locales, obedecen a factores internos que parten de la lectura del entorno empresarial del dueño de la empresa, centrado más en el factor inversión (que es recuperable) antes que en su uso reflejado en resultados que afiancen la productividad de resto de factores productivos que requieren para su oferta o propuesta de valor.

Otro problema que detiene el cambio del chip tradicional por el de la opción tecnológica, en la falta de inversión en capital humano para que se haga cargo de los procesos de automatización motivados por las TIC´s, más los empresarios piensan que son los propios colaboradores de la empresa, quienes deben asumir la responsabilidad de operación y mantenimiento de software y hardware, pese a que el mantenimiento que no lo pueden realizar internamente lo encargan a personal externo a la empresa, exceptuando aquellas empresas que por su tamaño y uso de las TIC´s tienen su equipo técnico propio al respecto.

Es evidente la falta de iniciativa para efectuar alianzas con socios tecnológicos representados en la academia, en los proveedores de software y hardware y en las propias empresas locales existentes para asesoría y venta de esta línea tecnológica.

Existe una importante brecha tecnológica entre las Pymes y empresas o instituciones grandes para nuestro medio, sin embargo, de ello las soluciones y herramientas del mercado localmente son limitadas, por ello deben buscar asesoría adecuada que les facilite el acceso a las respuestas tecnológicas que requiere para mejorar su eficiencia, productividad y cobertura de mercado.

Es evidente el divorcio empresa-academia, en temas trascendentes como el de la implementación de las TIC´s en las Pymes locales. En base a la información seleccionada de gestión de tecnología, es decir, desde la definición y los criterios esenciales e incorporando a su vez las actividades y fases de modelos analizados, las Pymes locales han efectuado procesos tecnológicos por su propia iniciativa en áreas básica sobre todo y en contados casos con el apoyo de socios tecnológicos estratégicos en procesos que requieren mayor preocupación e inversión.

Es fundamental resaltar, que hay mucho que hacer por las Pymes locales, y esta información se transforma en una gran oportunidad para que la academia oferte programas de calidad donde docentes y estudiantes puedan juntamente con las Pymes, desarrollar soluciones eficientes los problemas estructurales detallados en función del tema que motiva la presente investigación.

## Referencias bibliográficas

- Aguilera-Castro, A., Ávila-Fajardo, P., & Solano-Rodríguez, J. (2016). Las TIC en la formulación estratégica de las pymes de Santiago de Cali-Colombia. *Revista Entramado*, 13(1), pp. 102-111. <https://doi.org/10.18041/entramado.2017v13n1.25106>.
- Cano-Pita, G. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Revista Dominio de las Ciencias*, ISSN: 2477-8818, Vol. 4, núm. 1, pp. 206-217
- Escandón, D y Hurtado, A. (2015). Uso de la TIC´s en las PYMES exportadoras. *Dimensión Empresarial*, 15(1),183-205. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i1.1382>- 185-189
- Estrada ,S. y Otros. (2019). ¿Como se gestiona la tecnología en las pymes?. Diferencias y Similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas". *Contaduría y Administración*, 64 (1), Especial Innovación, pp. 1-21
- Gálvez, E. (2014). Tecnologías de información y comunicación e innovación en las MIPYMES de

Colombia. *Cuadernos de Administración*, 30(51), (Universidad del Valle). 71-74

- Gallegos, E y Espósito, C. (2017). Análisis de la gestión de Tecnología: Empresa ecuatoriana. *Revista Espacios*, vol. 38 (N° 39), ISSN 0798 1015
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2019) 2020-2030-Tomo 1
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba. Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (2019) 2020-2030-Tomo 2
- González, E., Riofrio, N., & Sánchez-Quezada, T. (2017). Importancia de la creatividad e innovación para el desarrollo de las pymes en el cantón Machala. II Congreso de Investigación, Ciencia y Tecnología. Universidad Técnica de Machala. ISSN: 2588-056X, Vol. 1, núm. 1, pp. 536-546.
- Municipio de Riobamba. (2005). *Diagnóstico de Necesidades Básicas del Cantón Riobamba*.
- Rivadenira , F. (2015). *TICS en las Pymes Ecuatorianas: Impacto de la adopción en las empresas*. UCSG. Facultad de Especialidades Empresariales. Tesis. 31-34
- Vargas, J., Soto, J., & Rosas, K. (2014). La relación del compromiso organizacional, con el nivel de estudios, la edad y el género en trabajadores de la industria de calzado en el León, Guanajuato. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, Revista Grupo EUMED.NET, Universidad de Málaga. Año 8, No. 8, ISSN: 1988-2483.
- Vélez, X., & Ortiz, S. (2016). Emprendimiento e innovación: una aproximación teórica. *Revista Dominio de las Ciencias*. ISSN: 2477-8818 Vol. 2, núm. 4, octubre 2016, pp. 346-369.
- Zorzi, A. (2011). Las Tic en el desarrollo de la PyME. Santiago-Chile. 20-25

**ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO Y SOSTENIBILIDAD EN EL SECTOR LECHERO**

PRODUCTIVE CHAINING AND SUSTAINABILITY IN THE DAIRY SECTOR

Mera-Guzmán, Pamela Elizabeth

Universidad Técnica de Ambato

[pame.mera03@gmail.com](mailto:pame.mera03@gmail.com)

Mera\_Andrade, Rafael Isaías

Universidad Técnica de Ambato

[ri.mera@uta.edu.ec](mailto:ri.mera@uta.edu.ec)

Mera-Guzmán, Vanessa Carolina

Universidad Técnica de Ambato

[vc.mera@uta.edu.ec](mailto:vc.mera@uta.edu.ec)

Paliz-Ibarra, Santiago Javier, Consejo de la Judicatura

Ecuador

RECIBIDO: Septiembre 05, 2021

ACEPTADO: Octubre 05, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.153>**Resumen**

La producción lechera en el cantón Píllaro es una de las principales actividades económicas, los pequeños productores no han podido fomentar y fortalecer el encadenamiento productivo, que permite generar valor agregado a sus productos y sostenibilidad. El Objetivo general de esta investigación fue fundamentar los encadenamientos productivos en el sector lechero del cantón Píllaro para mejorar la sostenibilidad en el marco del ODS 12. La deficiente tecnificación de la ganadería ha ocasionado una baja calidad de vida en la población, ya que, la gran mayoría de familias no cuentan con conocimientos técnicos en el proceso productivo. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo, de carácter documental-bibliográfico; el instrumento de investigación fue la revisión de fuentes primarias en investigaciones, documentos oficiales relacionados con el sector lechero que ha buscado el desarrollo sostenible y sustentable de la leche, se articulo con los ODS de las Naciones Unidas, con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y los Objetivos 5-6 del Plan Nacional toda una vida. Los ODS deben ser integrados y equilibrados.

**Palabras Claves:**

Encadenamiento, desarrollo sostenible, ganadería productividad, sustentabilidad, asociatividad.

**Abstract**

Dairy production in the Píllaro canton is one of the main economic activities, small producers have not been able to promote and strengthen the productive chain, which allows generating added value to their products and sustainability. The general objective of this research was to base the productive chains in the dairy sector of the Píllaro canton to improve sustainability within the framework of SDG 12. The deficient modernization of livestock has caused a low quality of life in the population, since, the vast majority of families do not have technical knowledge in the production process. The methodology used had a qualitative approach, of a documentary-bibliographic nature; The research instrument was the review of primary sources in research, official documents related to the dairy sector that has sought the sustainable and sustainable development of milk, it was articulated with the United Nations SDGs, with the United Nations Program for Development, and Objectives 5-6 of the National Plan for a lifetime. The SDGs must be integrated and balanced.

**Keywords:**

Chaining, sustainable development, livestock productivity, sustainability, associativity.



## INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre los encadenamientos productivos y sostenibilidad del sector lechero se realiza considerando la realidad del cantón Píllaro, Provincia de Tungurahua, Ecuador y se considera aspectos importantes de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en el que 193 países de la ONU suscribieron la agenda global basada en los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), siendo el objetivo 12 “Producción y consumo responsable” y los OBJETIVOS 5 Y 6 del Plan Toda una Vida (ONU, 2019; SENPLADES, 2018).

El encadenamiento productivo impulsa la cooperación entre el sector público y privado para el desarrollo de la producción alimentaria, fortalecimiento económico de forma sustentable y sostenible, con responsabilidad ambiental y social en el sector lechero con calidad del producto, mayor producción, mejoramiento de razas del ganado, tipo de ordeño, capital humano, alimentación, gestión comercial y organización dentro de la organización (ONU, 2019; Castillo, 2020).

## MÉTODOS

La metodología aplicada en la investigación es descriptiva y exploratoria, basada en la revisión documental de fuentes primarias en artículos científicos e información oficial de entidades vinculadas con la producción agropecuaria

## RESULTADOS

Los encadenamientos productivos son fundamentales para establecer coyunturas y cooperación entre empresas o entidades para dinamizar los procesos en procura de productividad e internacionalización para el desarrollo económico de productores, proveedores, ganaderos, comerciantes de cada eslabón de la cadena de producción lechera del cantón Píllaro (Castillo, 2020).

### Encadenamientos productivos en el sector lechero

La globalización de la economía con normativas y requerimientos para generar sostenibilidad del mercado lechero tanto micro como macroproductivas dentro del contexto nacional e internacional (Castillo, 2020).

En el Ecuador el desarrollo productivo lechero es parte de la economía popular y solidaria ya que ha permitido la interrelación productor, comunidad y empresa que son parte de los agentes económicos de transformación, diversificación y valor agregado, fortaleciendo la gestión administrativa de asociaciones productivas a través del proceso de trazabilidad o rastreabilidad para conocer el origen del producto en todos sus etapas hasta el empaquetado para la venta, identificando costos, mano de obra e insumos (CEPAL, 2020).

En Tungurahua, los encadenamientos deben fortalecerse con la participación del transporte del producto de las fincas hacia los centros de acopio para el proceso agroindustrial hasta la distribución a las empresas lácteas (MAGAP, 2019; Mera, 2021).

### Sostenibilidad y Sustentabilidad en la Ganadería

El desarrollo sostenible y sustentable en la ganadería se relaciona con la cantidad y calidad de alimento que produce el campo sin poner en riesgo al medio ambiente, ya que es considerada **como contaminante y que puede ocasionar daños al suelo, produciendo efecto invernadero y consumo excesivo de recursos hídricos**. La rentabilidad del suelo permite el crecimiento de pasto para una mejor y mayor producción de carne y leche (FAO, 2020; Mera et al., 2019).

### Producción Lechera con Sostenibilidad y Sustentabilidad en Ecuador

AGROCALIDAD regula la producción lechera, realiza operativos de control, verifica documentación durante el traslado de animales productores de leche que se encuentran en la sierra y las empresas procesadoras en la costa. En 2011 en Ecuador se implementó el Programa Nacional de Ganadería Sostenible (PNGS) para impulsar el desarrollo sostenible en el sector pecuario, evitando la degradación de tierras y reducción de desertificación, respetando a la naturaleza (Constitución, 2008).

La producción láctea del Ecuador genera 1.400 millones anuales, el consumo promedio de los ecuatorianos es 90 litros. La producción diaria de leche es 5,4 millones de litros, 4 se comercializan en mercados, 2,8 se procesan para productos derivados, 1,2 para la elaboración de quesos artesanales y 1,4 millones

de litros de leche para autoconsumo (HGPT, 2021; MAGAP, 2019; Mera, 2021).

En Tungurahua, 19.390 productores de leche tratan de generar sostenibilidad y sustentabilidad, ya que producen 600000 litros diarios, el 85,33% para la venta, el 9,97 para autoconsumo y 3,86% para procesamiento artesanal. El valor de venta del productor es entre 22 y 42 centavos el litro, el MAGAP y el HGPT a través de la Estrategia Agropecuaria brinda capacitaciones, mejoramiento de técnicas y métodos ganaderos, asistencia médica e inseminaciones artificiales con cuidado del ambiente y bajo impacto ambiental para mejorar la calidad de leche (MAGAP, 2019; HGPT, 2021; Mera et al., 2019; Mera, 2021).

**La producción lechera se encuentra alineada al Objetivo 12 del PNUD “Producción y consumo responsable enfocado al sector ganadero lechero”, que se refiere al** crecimiento económico y desarrollo sostenible, importante para la gestión eficiente de los recursos naturales empleados en la ganadería lechera y reducción de los desechos y propiciar la seguridad alimentaria tanto del consumidor como del productor, siendo importante crear cadenas de producción y suministros eficientes para la seguridad alimentaria y que lleve a la economía un escalón más alto y eficiente, tomando como base el bioconocimiento ancestral del cultivo de alimento para el sector ganadero, evitando la explotación indiscriminada del suelo (Rodríguez, 2008; ONU, 2019; Mera et al., 2019).

**El Objetivo 5 del Plan toda una vida, vinculado al ganado lechero “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”, que se obtienen** aumentando la productividad con innovación, tecnología e investigación para la reactivación productiva de la industria nacional e internacional, aplicando el bioconocimiento ancestral con trato delicado al ganado, evitando el estrés para obtener mayor productividad y recursos económicos (Castillo, 2020, Mera et al., 2019).

**El Objetivos 6, del Plan Toda una Vida, “Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir Rural”, que es el lugar donde se da** el abastecimiento de alimentos para la producción y fortalecimiento del sector lechero, generando trabajo, y mitigando la pobreza con el incremento de puestos de trabajo (Acosta, 2013; MAGAP, 2019; SENPLADES, 2018).

Según Flores (2010) y MAGAP (2019), las metas del sector de lechero son:

- Aumentar el empleo del 27,8% hasta un 35,2 %, para el buen vivir rural.
- Impulsar el consumo de productos lácteos elaborados de un 86,44% a un 86,87%.
- Capacitar a productores lecheros en administración de su economía, comunicación con clientes y cuidado de sus animales.
- Fomenta la asociatividad y encadenamientos productivos en zonas rurales de producción lechera.

### Producción lechera

**Tabla No. 1** Producción de leche cruda (litros)

<b>Año</b>	<b>Producción diaria de leche cruda en Ecuador- Cantidad L</b>	<b>Producción diaria de leche cruda en Tungurahua -Cantidad L</b>	<b>Producción de leche cruda en Píllaro - Cantidad L</b>
2017	5´135.405	297.060	181.206
2018	4´000.000	507.881	250.000
2019	5´200.000	523.072	300.000
2020	5´500.000	600.000	350.000

Fuente: MAGAP, 2019; Mera, 2021

## Canales de distribución

Proceso en el que las empresas fabricantes distribuyen el producto a mercados, negocios, tiendas, entre otros, debe ser de buena calidad para que llegue al canal directo, venta directa, producto entregado y vendido directamente al consumidor; canal independiente que es utilizada por empresas independientes, varios mayoristas o minorías, que actúan en un periodo corto y el sistema de Marketing Multicanal que combina diversos canales con 3 beneficios: mayor cobertura, menor costo y ventas personalizadas (Castillo, 2020; Huerta, 1993; Mera, 2021).

## Encadenamientos productivos del sector lechero

El crecimiento de la globalización de la economía mundial y nacional, ha incidido en las reglas del mercado lechero a nivel sectorial, micro y macro, indispensable para las unidades productivas que se involucran en transformaciones económicas con la participación de personas, asociaciones o empresas que desarrollan una buena gestión de cooperación y alianzas estratégicas para los procesos de trazabilidad o rastreabilidad para dar a conocer el producto desde sus raíces hasta ser empacado para el consumidor (Jiménez, 2015; Mera, 2021).

## Normas basadas en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)

Las BPA, conjunto de criterios que involucran aspectos relativos a la actividad agrícola y principios de buenas prácticas de manufactura (BPM) y buenas prácticas de higiene (BPH), son transversales en la producción. Las BPA se generan por la insostenibilidad y falta de competitividad de los sistemas productivos, que ponen en riesgo la calidad ambiental, la salud humana y la calidad de los alimentos y son básicamente instrumentos que se utiliza en el sector agropecuario para una producción sustentable en base a la obtención de productos inocuos y saludables para el consumo humano (Mera, 2017).

## Normas de producción orgánica

La producción orgánica exigen los países de la Unión Europea que posee normas orgánicas, incentivan al productor la aplicación de las BPA de producción orgánica y su princi-

pal característica es que reflejen confianza de estar exento de residuos químicos contaminantes que puedan perturbar al consumidor (Cleves et al., 2013; Mera, 2017).

## Normas de responsabilidad social

Para el sector agropecuario las normas con las cuales se rigen y deben de tener se destacan la certificación Fair Trade y de Comercio Justo, la cual busca un comercio basado en un buen diálogo, transparencia y respeto. Por lo que se considera que el principal objetivo de las organizaciones es promover un comercio seguro en cooperación con gobiernos y organismos internacionales (Cleves et al., 2013).

## Normas ambientales

La norma Rainforest Alliance (RAS) y Bird Friendly; que evalúa criterios ambientales y sociales que causan las actividades en el sector agrícola, se basa en inspecciones y cuentan con 94 criterios que tienen que ser cumplidos a cabalidad. La norma genera en los agricultores y productores métodos sostenibles y agricultura sustentable con etiqueta ecológica para contrastar las malas prácticas orgánicas, plagas y enfermedades (Cleves et al., 2013).

## Sistema de Evaluación de Sistema de Gestión de Calidad

Los sectores de la producción deben implementar un Sistema Integrado de Gestión (SIG) en las diferentes fases de los sistemas productivos sean agrícolas o pecuarios para implementar procesos de direccionamiento estratégico e innovación.

## Capacitación en la producción

La implementación de un sistema de Gestión de Calidad en un sector requiere una amplia formación de los empleados. Inicialmente la instrucción en técnicas de resolución de problemas y en las herramientas para evaluar un proceso e identificar las debilidades, puede tomar tiempo. Sin embargo, este periodo de formación inicial puede disminuir la productividad (Aguilar, 2015; Kelchner, 2008).

## Reducir los costos de producción

La implementación del SGC, tiene por objetivo eliminar los defectos, errores y residuos, ayuda a la reducción de costos innecesarios

de producción en el sector agropecuario con la utilización de maquinarias de calidad que en un largo plazo generaría ahorro por la disminución de costos de operación. La reducción de costos genera una mayor ganancia en el largo plazo (Castillo, 2020).

### **Resistencia del empleado**

En un negocio del sector de producción se requiere cambio de mentalidad y actitud durante la implementación del Sistema de Gestión de Calidad para implementar pequeñas mejoras para la mejora del negocio. Los resultados pueden tomar años para que una empresa obtenga los beneficios del sistema (Kelchner, 2008).

### **Participación de los trabajadores**

El rol de los trabajadores es fundamental para el éxito de la implementación del SGC, ya que la participación requiere del compromiso, ánimo y productividad para formar equipos que realicen cambios significativos en el proceso de producción para reducir o eliminar los residuos (Kelchner, 2008).

### **Limitación para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

La puesta en marcha del Sistema de Gestión de Calidad y su posterior certificación, requiere implementar en la agroempresa procesos continuos de mejora, de capacitación y formación de equipos de evaluación y seguimiento, que tienen que ser verificados y con acompañamiento de asesores externos. Se debe realizar ajustes y adecuaciones en el personal, infraestructura y tecnología entre otros aspectos con presupuesto, tiempo y esfuerzo (Cleves et al., 2013).

### **Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas agroalimentarias**

Es importante que la calidad del producto incluya marcas de calidad y que estén certificadas, en base a Programas de Calidad promovidas por organismos de carácter público, entre las que se destacan: Denominación de Origen (DO), Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP), Especialidades Tradicionales, Garantizadas (ETG), Sistemas de Producción Ecológica o Integrada y Contramarcas de Calidad, además por organismos que son de carácter privado como: Marcas de Garantía

promovidas por asociaciones, Protocolo de buenas prácticas EUREPGAP, Normas ISO, Marcas Colectivas o Privadas por supuesto se toma en cuenta las enfermedades transmitidas por alimentos ETAS que pueden ser intoxicaciones o infecciones además deben cumplir ciertos parámetros (MAGAP, 2019; Mera, 2021).

Las Infecciones transmitidas por alimentos, se produce por la ingesta de alimentos que contienen microorganismos vivos que perjudican mucho en la salud, como virus, bacterias y parásitos como salmonella, virus de la hepatitis A, triquinella spirallis. Las intoxicaciones causadas por alimentos, se produce por la ingestión de toxinas o venenos, presentes en el alimento ingerido y que han sido producidas por hongos o bacterias, a pesar de que éstos ya no se hallen en el alimento como toxina botulínica, entre o toxina de Staphylococcus (Stahnke, 2004).

### **La inocuidad y las enfermedades transmitidas por alimentos ETAS**

La producción agropecuaria ha sufrido cambios y transformaciones de acuerdo a las necesidades o requerimientos que demanda el consumidor de alimentación sana de origen animal, producción orgánica producidos con parámetros medioambientales y siempre controlando las condiciones que tienen los trabajadores y familia para la prevención o tratamiento de las ETAS provocadas al consumir agua o alimentos contaminados y que pueden afectar el rendimiento y calidad del producto, la distribución y comercialización para asegurar la inocuidad del alimento (Navarro, 2013 y Alvarado 2016).

### **Ley de Sistema de Calidad ecuatoriano**

La ley se encarga de regular los principios, políticas y entidades con actividades relacionadas con evaluaciones del cumplimiento de las normas de producción a nivel nacional y con proyección a mercados internacionales con estándares de calidad (Mariscal, 2013).

### **SGC en la cadena productiva de leche en Ecuador**

La producción de leche dentro del país es muy importante y según el MAGAP, debe cumplir

parámetros nutritivos, organolépticos, sanitarios y tecnológicos, por lo que se debe controlar la calidad con estándares físico-químicos como acidez, densidad, sólidos totales, porcentaje de grasa, porcentaje de proteína, punto crioscópico, entre otros; factores organolépticos: color, aroma, sabor y apariencia; y, factores microbianos como aerobios mesófilos y coliformes totales. Las evaluaciones son permanentes y deben controlar la manipulación adecuada del producto y pruebas de calidad sanitaria con el propósito de cumplir los parámetros exigidos en la norma INEN 9:2008 (MAGAP, 2019; Mariscal, 2013; Mera, 2021).

## DISCUSIÓN

Los encadenamientos en el sector lechero permiten mejorar la economía de los productores, intermediarios, empresarios y de empleados y trabajadores, ya que se incrementa la producción, mejora los canales de distribución que incluye al pequeño productor, a las asociaciones, los centros de acopio, el transporte y a las agroindustrias (CEPAL, 2020; Mera, 2021).

Los procesos de sostenibilidad y sustentabilidad del sector lechero implican satisfacer las necesidades actuales sin afectar a las generaciones futuras basadas en el equilibrio ambiental, económico y social para garantizar la producción estable y saludable que perdure en el tiempo, ya que la producción de leche es de vital importancia para el consumo humano y debe ser garantizado con calidad (Mera et al.,; Mera, 2021; Ortiz, 2011).

## CONCLUSIONES

La producción de leche debe cumplir estándares nutritivos, organolépticos, sanitarios y tecnológicos para garantizar el consumo de calidad de acuerdo a las normas exigidas por el INEN.

La sostenibilidad del sector lechero micro y macroproductivo requiere transformación, diversificación, valor agregado y control sanitario con manejo adecuado durante toda la cadena de valor del producto desde la finca, acopio, transporte, distribución y comercialización.

Los encadenamientos productivos dinamizan la economía ya que impulsan la participación de productores, intermediarios, transportistas, empleados y empresarios que promue-

ven la articulación en cada eslabón de la cadena de producción lechera.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. 2013. El Buen Vivir: Sumak kawsay, una oportunidad para imaginar otros mundos. (1a ed.). Barcelona: Icaria. (2011) "El Buen Vivir, una Utopía por Construir. Alcances de la Constitución de Montecristi", Obets. Revista de Ciencias Sociales, 6, 1: 35-67.
- Aguilar, C. (mayo de 2015). *SISTEMAS BOVINOS DOBLE PROPÓSITO EN EL TRÓPICO BAJO*. Obtenido de file:///C:/Users/DARLO/Downloads/Dialnet-SistemasBovinosDoblePropositoEnElTropicoBajoDe-Colo-1425331.pdf
- Castillo, D. (2020). *La política pública agropecuaria en la estructura del sector lechero de Cotopaxi*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/30878/1/T4745e.pdf>
- CEPAL. (2020). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida" de Ecuador*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador>
- Cleves J, Fonseca J, Jarma A. El aseguramiento de calidad y los procesos de certificación en el agro colombiano: bondades y desafíos. RTA [Internet]. 1ene.2013 [citado 4jul.2021];18(1):75-9. Available from: <https://revistas.unicordoba.edu.co/index.php/temasagrarios/article/view/712>
- Constitución, Asamblea del Ecuador. (2008). *Constitución de la Republica del Ecuador*. Quito. Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- FAO. (2020). *Plataforma de conocimientos sobre agricultura familiar*. Obtenido de <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/289503/#:~:text=Las%20comidas%20deben%20acompa%C3%Blarse%20siempre,ejercicio%20f%C3%ADsico%20y%20tener%20una>
- Flores D. 2010. Recopilación de saberes ancestrales sobre las especies andinas alimenticias. Ecuador. Pág. (6,12). Recu-



perado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10846/1/Recopilacion%20de%20saberes%20ancestrales%20sobre%20las%20especies%20andinas%20alimenticias.pdf>

- HGPT. (2021). <https://www.tungurahua.gob.ec/index.php/proyectos-hgpt/produccion/estrategia-agropecuaria-de-tungurahua/5440-el-centro-de-acopio-lechero-de-san-jose-de-poalo-un-modelo-de-trabajo-para-intercambiar-experiencias-2>
- Huerta, N., Ríos, G. 1993. La castración del bovino a diferentes estadios de su crecimiento.II. Las características de la canal. Venezuela. Revista Universidad de Zulia.
- Jiménez, Y. 2015. Saberes y prácticas agrícolas tradicionales en sistemas productivos campesinos de la parroquia Mariano Acosta, cantón Pimampiro-Imbabura: su contribución a la soberanía alimentaria. Tesis de Grado. Pimampiro, Ibarra. Repositorio UNT.
- Kelchner, L. (2008). *Las ventajas de una estrategia de diferenciación de productos*. Obtenido de <http://smallbusiness.chron.com/advantages-product-differentiationstrategy-17691.html>
- MAGAP. (2019). *El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura Y Pesca, a través de la dirección provincial agropecuaria de tungurahua convoca a proceso de selección de personal*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/el-ministerio-de-agricultura-ganaderia-acuacultura-y-pesca-a-traves-de-la-direccion-provincial-agropecuaria-de-tungurahua-convoca-a-proceso-de-seleccion-de-personal-2/>
- MARISCAL, P.C.A; IBANEZ, R.A y GUTIERREZ, M.F.D. Características Microbiológicas de Leche Cruda de Vaca en Mercados de Abasto de Trinidad Bolivia. *Rev.Cient.Agro. Amaz.* [online]. 2013, vol.1, n.2 [citado 2021-07-04], pp. 18-24 . Disponible en: <[http://www.revistas-bolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-96062013000200002&lng=es&nrm=iso](http://www.revistas-bolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-96062013000200002&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 2307-9606.
- Mera-Andrade, R., Bejarano-Rivera, C., Sanchez-Espin, J., Artieda-Rojas, J., Pomboza-Tamaquiza, P., Alban-Yañez, C., La-torre-Tapia, L., Carrion-Cevallos, M., Zrabia-Calero, R., & Tapia-Montenegro, I. (2019). APLICACIÓN DEL BIOCONOCIMIENTO ANCESTRAL EN LA PRODUCCIÓN AGROPECUARIA. *Tropical and Subtropical Agroecosystems*, 22(3). Recuperado de <https://www.revista.ccba.uady.mx/ojs/index.php/TSA/article/view/3079>
- Mera, R., Caicedo, C. 2017. Descripción Y Revalorización De Los Saberes Ancestrales En La Producción Pecuaria En Los Recintos: Suncamal, Sacramento Y La Isla, En El Cantón Cumandá, Provincia Del Chimborazo. Ambato, Ecuador: Tesis pregrado, Universidad Técnica de Amabto, Ecuador.
- Mera-Guzmán, V. (2021). Encadenamiento productivo y sostenibilidad del sector lechero del cantón Pillaro alineado al ODS 12 del PNUD (Tesis Maestría). Universidad Tecnológica Indoamérica. Ecuador
- ONU. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Ortiz, F. (2011). *Nutricion Animal*. Obtenido de [https://www.jica.go.jp/project/nicaragua/007/materials/ku57pq0000224spz-att/Manual\\_de\\_Nutricion\\_Animal.pdf](https://www.jica.go.jp/project/nicaragua/007/materials/ku57pq0000224spz-att/Manual_de_Nutricion_Animal.pdf)
- Rodríguez, V. M. (2008). *Bases de la Alimentación Humana*. La Coruña: Netbiblio S.L.
- SENPLADES Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo. (14 de 07 de 2018). <http://plan.senplades.gob.ec/presentacion>. Obtenido de <http://plan.senplades.gob.ec/presentacion>
- Stahnke, W. B. (2004). *Agroalimentaria*. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-03542004000100007&lng=es&nrm=iso&tIng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100007&lng=es&nrm=iso&tIng=es)



## LA BASE CONCEPTUAL DE LAS MATEMÁTICAS FINANCIERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES

THE CONCEPTUAL BASICS OF FINANCIAL MATHEMATICS FOR DECISION MAKING

Valeria Judith Velasquez Laguna

[valecita55946@gmail.com](mailto:valecita55946@gmail.com)

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Bolivia

RECIBIDO: Septiembre 09, 2021

ACEPTADO: Octubre 16, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.154>

### RESUMEN

El estudio de las matemáticas financieras se ha constituido en un tema fundamental para la toma de decisiones más convenientes para las personas vinculadas al ámbito financiero. En este sentido, se define y explica los conceptos básicos sobre proyectos y las diferentes inversiones que se pueden llevar a cabo en la vida cotidiana y empresarial.

También, se hace conocer la importancia del concepto del valor del dinero a través del tiempo, como elemento fundamental de las matemáticas financieras, así como del principio de equivalencia y el principio de visión económica, que se aplican en el diagrama económico, para efecto de trasladar los flujos de caja al presente o al futuro.

Se desarrolla instrumentos, métodos y procedimientos para tomar la mejor decisión cuando se tenga que elegir una de entre varias alternativas, ya sea para invertir dinero en proyectos o en inversiones diversas. Se desarrolla y explica conceptos generales de la matemática financiera, inversión, proyecto, interés y capital, entre otras definiciones relacionadas a las matemáticas financieras para la toma de decisiones.

Actualmente, la actividad financiera entre hombres y mujeres de negocios y bancos han ido incrementándose significativamente, convirtiéndose en un quehacer diario en la sociedad moderna. En consecuencia, es necesario un conocimiento correcto de las matemáticas financieras para tomar la mejor decisión en asuntos financieros.

Finalmente, el conocimiento y la práctica para el cálculo de los diversos indicadores de la matemática financiera, por ejemplo, el interés simple, interés compuesto, descuento bancario y renta; permitirá conocer de forma anticipada los resultados de una probable operación financiera y de esta manera buscar elegir la mejor alternativa para la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar e investigar la base conceptual de las matemáticas financieras para la toma de decisiones óptimas.

### PALABRAS CLAVES.-

Matemática financiera, interés, tasa de interés, monto, interés, capital, tiempo o plazo, descuento, equivalencia, intermediario, prestatario, dueño, crédito, inversión.

### ABSTRACT

The study of financial mathematics has become a fundamental issue for making more convenient decisions for people linked to the financial field. In this sense, the basic concepts about projects and the different investments that can be carried out in everyday and business life are defined and explained.

Also, the importance of the concept of the value of money over time is made known, as a fundamental element of financial mathematics, as well as the principle of equivalence and the principle of economic vision, which are applied in the economic diagram, for the purpose of transfer

cash flows to the present or the future.

Instruments, methods and procedures are developed to make the best decision when you have to choose one of several alternatives, either to invest money in projects or in various investments. It develops and explains general concepts of financial mathematics, investment, project, interest and capital, among other definitions related to financial mathematics for decision making.

Currently, financial activity among business men and women and banks has been increasing significantly, becoming a daily chore in modern society. Consequently, a correct knowledge of financial mathematics is necessary to make the best decision in financial matters.

Finally, the knowledge and practice for the calculation of the various indicators of financial mathematics, for example, simple interest, compound interest, bank discount and income; It will allow to know in advance the results of a probable financial operation and in this way to seek to choose the best alternative for decision-making.

The present research work aims to carry out and investigate the conceptual basis of financial mathematics for optimal decision making.

**KEYWORDS.-**

Financial mathematics, interest, interest rate, amount, interest, capital, time or term, discount, equivalence, intermediary, borrower, owner, credit, investment.

## INTRODUCCIÓN.-

El presente artículo está referido a la base conceptual de las Matemáticas Financieras para la toma de decisiones en el ámbito financiero. Luego de una descripción histórica del surgimiento y otros aspectos de las matemáticas financieras referidas a la necesaria colaboración de las matemáticas en el ámbito de las finanzas y la formación en esta área del conocimiento, se lleva a cabo un análisis de la situación actual y los contenidos en el proceso de aprendizaje.

De igual manera, se analiza la importancia que tiene las matemáticas financieras para la toma de decisiones en el ámbito financiero y de lo oportuno de estudiar Matemáticas Financieras, no sólo desde un punto de vista académico sino desde el punto de vista empresarial, por cuanto es útil en el día a día en las operaciones económico y financieras.

Las matemáticas financieras son fundamentales para tomar la mejor decisión, cuando se invierte dinero en proyectos o en inversiones, por eso es conveniente que el lector defina y explique los conceptos básicos sobre proyectos y las diferentes inversiones que se pueden llevar a cabo en la vida cotidiana y empresarial.

También, es importante, que se conozca la importancia del concepto del valor del dinero a través del tiempo, como elemento fundamental de las matemáticas financieras, así como del principio de equivalencia y el principio de visión económica, que se aplican en el diagrama económico, para efecto de trasladar los flujos de caja al presente o al futuro, y los conceptos las palabras claves en el ámbito financiero.

Este artículo realiza una introducción a las matemáticas financieras, fundamentalmente pensando en estudiantes de carreras universitarias del área financiera, contable, económica y empresarial como también en profesionales y en personas inmersas en negocios, proyectos e inversiones.

En la introducción a las matemáticas financieras se desarrolla instrumentos, métodos y procedimientos para tomar la mejor decisión cuando se tenga que elegir una de entre varias alternativas, ya sea para invertir dinero en proyectos o en inversiones diversas.

Por ello, en el presente artículo se desarrolla y explica conceptos generales de la matemática financiera, inversión, proyecto, interés y capital, entre otras definiciones relacionadas a las matemáticas financieras para la toma de decisiones.

También, es fundamental que el lector conozca la importancia del concepto del valor del dinero en el tiempo, por cuanto se constituye en un elemento fundamental de las matemáticas financieras; de igual manera, el principio de la matemática financiera, entre otros.

### **Surgimiento de la matemática financiera.-**

La matemática financiera “como su nombre lo indica matemáticas financieras son aplicaciones de las matemáticas a las finanzas centrándose en el estudio del valor del dinero en el tiempo, combinando el capital, la tasa y el tiempo para obtener un rendimiento o el interés, a través de métodos de evaluación que permiten tomar decisiones de inversión, es por eso que se relaciona con la contabilidad, ya que se apoyan en información razonada generada por los registros contables.” <https://es.scribd.com/document/404027650/HISTORIA-MATEMATICA-FINANCIERA>

La matemática financiera surge desde la antigüedad junto con el desarrollo del comercio. En el siglo V a. C., ya se realizaba los intercambios comerciales mediante el uso de la moneda y el imperio romano disponía de un sistema bancario.

En esta época, las actividades comerciales debían afrontar diversos problemas, entre los principales estaba referido al interés sobre los préstamos, dándose de esta manera los primeros estudios o pasos de la matemática financiera.

En la época medieval, los estudios de la matemática financiera se estancan como consecuencia de la posición de la iglesia prohíbe y condena los préstamos por considerar una forma de usura.

En los siglos XIII y XIV, en Europa se produce un gran apogeo del comercio de los europeos con los árabes, donde cada uno contaba con su propio dinero. A partir de esta época, surgen los problemas de equivalencias, entre el dinero europeo y el dinero árabe o viceversa.

A través de los años, las matemáticas han sido

aplicadas a muchas áreas de las finanzas, por ejemplo, si una persona le debía dinero o vacas u otra cosa a otra persona, ésta última debía recibir una compensación por el tiempo que esta persona tardara en cancelar la deuda.

A partir de la segunda mitad del siglo XX, la matemática financiera presenta una notable evolución de la economía financiera, como las que se pueden señalar:

- Formulación de principios, aplicación práctica inmediata, nacimiento de la teoría de los mercados eficientes, cálculo de probabilidades, la teoría de ecuaciones diferenciales y en derivadas parciales, valoración de activos financieros, selección de inversiones, se introduce el concepto de arbitraje, etc.

Desde las últimas décadas, la actividad financiera es cada vez más compleja, precisamente por su constante crecimiento y evolución y, más aún, por la competitividad, cada vez, más intensa.

Cada vez, hay necesidad de profundizar el estudio de la matemática financiera porque las actividades financieras, con el transcurrir del tiempo, presentan más dificultades matemáticas, por ejemplo, surgen temas como la gestión y medición de riesgos, el riesgo de crédito, la valoración de nuevos activos, entre otras dificultades que se presentan en las operaciones financieras.

### **Clasificación de las operaciones financieras.-**

Recordemos que una operación financiera es una actividad que realiza intercambios de capitales disponibles entre clientes y entidades financiera y que los mismos ganan intereses a través del tiempo, a una determinada tasa de interés.

Dentro de las matemáticas se estudian las operaciones financieras en diversas clases: según en número de capitales, según el plazo, según sus características comerciales, según el grado de certeza, según el sentido crediticio y según la ley financiera.

<b>Clasificación de las operaciones financieras</b>		
Según el número de capitales	Simples	Una prestación y una contraprestación
	Complejas	Más de un capital financiero en prestación o contraprestación.
Según el Plazo	A corto Plazo	Duración igual o menor a 1 año
	A mediano Plazo	Duración de 1 a 5 años
	A largo plazo	Duración mayor a 5 años
Según las características comerciales	Pura	Sin características comerciales
	Con C. comerciales	Con características comerciales
Según el grado de certeza	Ciertas	Todos los capitales con conocidos
	Aleatorias	Al menos un capital es aleatorio
Según el sentido crediticio	Crédito unilateral	Saldo siempre favorable a prestación
	Crédito recíproco	Saldo cambia a favor de contraprestación, al menos una vez

Fuente: [http://repositori.uji.es/cursos/Unidad\\_2\\_-\\_Operaciones\\_financieras/clasificacin.html](http://repositori.uji.es/cursos/Unidad_2_-_Operaciones_financieras/clasificacin.html)

### **Importancia de las matemáticas financieras.-**

Las matemáticas financieras son importantes porque permiten a los ejecutivos de una empresa, principalmente al Gerente Financiero, tomar decisiones de forma correcta y oportuna, ya sea para el mejoramiento de su empresa o para incrementar su capital, a través de las operaciones bancarias o en áreas de las finanzas u operaciones económicas y empresariales.

Las matemáticas financieras son importantes porque permiten determinar el valor del dinero en el tiempo.

Las matemáticas financieras también son importantes porque permiten analizar cuantitativamente la viabilidad o factibilidad económica y financiera de los proyectos de inversión o financiación.

Asimismo, las matemáticas financieras son importantes porque le ayudan al inversionista, por ejemplo, a responder a las siguientes preguntas, para luego disponer de mayores elementos e indicadores financieros para tomar decisiones más convenientes para su negocio.

A continuación, se señala algunas de las muchas preguntas que las matemáticas financieras ayudan a responder:

- ¿Es conveniente la ejecución de un proyecto o la realización de una inversión?
- ¿Es conveniente recurrir a un crédito para ampliar la actual infraestructura de producción para incrementar el nivel de producción?
- ¿El tiempo estipulado para la realización del proyecto es el adecuado?
- ¿Es recomendable o favorable la inversión económica de la Alternativa A o de la Alternativa B?
- ¿Cuál de las alternativas planteadas es la mejor para la empresa o para los inversionistas?
- ¿Cómo determinar el valor del dinero en el tiempo?

Las respuestas a las preguntas señaladas precedentemente ayudan a la empresa o inversionista a tomar la mejor decisión, ya sea para ejecutar un proyecto o para determinar la no conveniencia de su ejecución porque no ser factible, por ejemplo, por una tasa de rentabilidad por debajo de lo mínimamente aceptable.

En un proceso de toma de decisiones, luego de identificar el problema y seguidamente el de generar alternativas de solución, la matemática financiera es importante porque ayuda a evaluación cada alternativa desde el

punto de vista financiero, estableciendo ventajas y desventajas financieras para cada alternativa, previamente generada y evaluada.

La matemática financiera es importante porque sirve a la empresa y a los inversionistas como herramienta de análisis y evaluación en el proceso de toma de decisiones desde el punto de vista financiero.

Daniel Herrera Aráuz, en su libro *Matemática Financiera*, dice: “Existen tres elementos financieros fundamentales en el estudio de la Matemática Financiera, estos elementos son considerados como variables de cálculo en los ejercicios y problemas que se presentan en esta disciplina, su descripción es la siguiente: Capital o Principal, Plazo y Rédito.” (Herrera, 2015: 2-3)

Tomando en cuenta cada operación de la matemática financiera intervienen básicamente tres elementos: el capital, la tasa de interés y el tiempo o plazo.

#### □ **El capital**

El capital es una cantidad de dinero localizada en una determinada fecha en una operación financiera. El capital es el total de recursos físicos y financieros que posee una persona natural o jurídica para generar intereses, beneficios o ganancias.

En otras palabras, el capital es la cantidad o monto de dinero que se invierte. De acuerdo a Daniel Herrera Aráuz, “es el valor del préstamo solicitado por el prestatario o deudor al dueño del dinero.” (Herrera, 2015: 3)

#### □ **La tasa de interés**

La tasa de interés es el porcentaje de los intereses de un préstamo o un crédito de capital donde el deudor deberá pagar al acreedor. En otras palabras, la tasa de interés es el precio del uso del dinero.

De acuerdo a Daniel Herrera Aráuz, “el rédito conocido también como tasa de interés, es el valor que norma o regula la situación legal del crédito; se lo expresa en porcentaje, es decir en unidades monetarias por cada cien unidades del Principal; está normado por las situaciones propias del mercado.

La tasa de interés, conocida como tasa

nominal, es un porcentaje de dinero expresado en unidades de tiempo; por ejemplo; 5% trimestral, 8% mensual, etc. si la unidad de tiempo no está registrada se asume que es anual." (Herrera, 2015: 3)

### □ El tiempo o plazo

El tiempo o plazo son las unidades de tiempo que transcurren entre la fecha inicial y final en una operación financiera. En otras palabras, el tiempo se refiere al plazo y puede expresarse en diferentes unidades de tiempo, por ejemplo, días, semanas, meses, trimestres, semestres, años, etc.

De acuerdo a Daniel Herrera Aráuz, el plazo "es el tiempo en el cual el deudor se compromete a retribuir o devolver el capital junto con sus intereses al dueño del dinero; este plazo se expresa en unidades de tiempo: años, meses, días." (Herrera, 2015: 3)

## RESULTADOS TEÓRICOS.-

### **El sistema financiero en Bolivia.-**

En Bolivia en Sistema Financiero está compuesto por Financiadores externos como: BM (Banco Mundial), BID (Banco Interamericano de Desarrollo, CAF (Corporación Andina de Fomento) y otros financiadores de China, Venezuela, Rusia, etc., que otorgan la financiación al Banco Central de Bolivia BCB, y éste a todos los Bancos y entidades financieras de Bolivia.

Ley N° 331, del 27 de diciembre de 2012, Ley de la Entidad Bancaria Pública, tiene por objeto la creación de la Entidad Bancaria Pública en el marco de lo previsto en el Artículo 330 de la Constitución Política del Estado.

La Entidad Bancaria Pública tendrá como finalidad realizar las operaciones y servicios financieros de toda la Administración Pública en sus diferentes niveles de gobierno (nacional, departamental y municipal), administrando los depósitos de las entidades del sector público no financiero por cuenta del Banco Central de Bolivia – BCB, para lo cual todas ellas deberán mantener sus fondos en cuentas fiscales en el BCB.

Asimismo, la Entidad Bancaria Pública tendrá la finalidad de realizar las operaciones y servicios financieros al público en general, favoreciendo al desarrollo de la actividad económica nacional, mediante el apoyo al sector productivo constituido principalmente por las micro y pequeñas empresas, artesanía, servicios, organizaciones comunitarias y cooperativas de producción, sin exclusión de otro tipo de empresas o unidades económicas en el marco de las políticas públicas establecidas por el Estado Plurinacional.

La Ley N° 393, de 21 de agosto de 2013, Ley de Servicios Financieros, tiene por objeto regular las actividades de intermediación financiera y la prestación de los servicios financieros, así como la organización y funcionamiento de las entidades financieras entre las que se encuentra el Banco Público.

El sistema financiero en Bolivia está constituido por instituciones bancarias, compañías de seguros, fondos de pensiones, fondos financieros privados y agencias corredoras de bolsas.

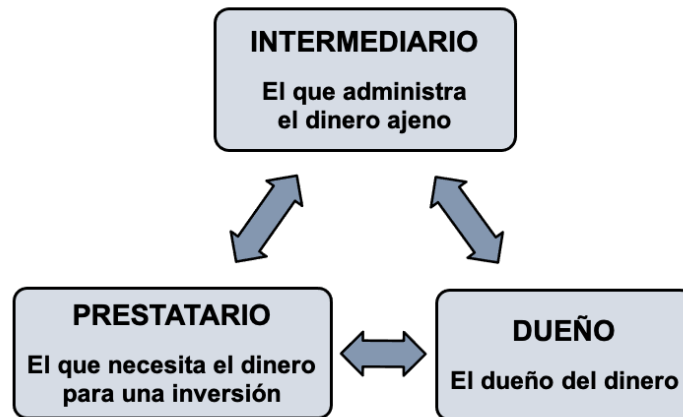
### **El triángulo financiero.-**

El triángulo financiero está constituido por Prestatario, un Intermediario y el dueño del dinero. En el triángulo financiero el Prestatario es aquel o aquellos que necesitan el dinero para realizar una inversión. El Intermediario, es aquel o aquellos que gana dinero por administrar el dinero ajeno. El dueño del dinero, es aquel o aquellos que gana dinero por prestar dinero a intermediarios para que éstos a su vez presten a inversionistas denominados prestatarios.

En la gráfica siguiente se puede observar el triángulo financiero constituido por el Prestatario, el Intermediario y el Dueño del dinero.



### El Triángulo financiero



#### **Proceso de toma de decisiones.-**

“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas planteadas en una organización y el núcleo de la planeación, también, es una actividad cotidiana en las organizaciones, cada problema o situación se tiene que resolver, por lo cual surgirá la necesidad de tomar una decisión. Por lo tanto, es recomendable disponer de un procedimiento sistémico para la solución de los problemas, que se puede señalar de la siguiente manera:

**1) Definir el problema:** Se trata de identificar en forma clara el problema y realizar su formulación de manera concreta y precisa, definiendo los objetivos buscados.

La importancia de este punto es vital en el proceso de toma de decisiones, y es recomendable dedicarle todo el tiempo que se necesite, para lograr una clara y adecuada definición del problema, porque de lo contrario se corre el riesgo de dar solución a un problema inexistente. Debe quedar claro que los problemas en la vida cotidiana o real, están enunciados de manera muy general, por lo cual, es indispensable identificarlos y definirlos exactamente, en relación con sus objetivos como en los métodos de análisis que se seguirán.

La importancia de definir con claridad y precisión el problema radica en el hecho conocido de que es preferible no resolver el problema, antes que resolver el problema que no es, por eso, se dice que la definición del problema es la parte más crítica de todo proceso de toma de decisiones, debido a que una equivocada identificación traerá como consecuencia la toma de una decisión igualmente errada. De una premisa equivocada siempre la conclusión será equivocada.

La importancia del proceso de identificación del problema, se traduce en el pensamiento de Albert Einstein: “Si se me concediese sólo una hora para resolver un problema del que dependiese mi propia vida, yo dedicaría 40 minutos a estudiarlo, 15 minutos a revisarlo y 5 minutos a solucionarlo”.

En este sentido, se recomienda agotar los mejores esfuerzos y recursos de la organización en la identificación de la problemática. Deben realizarse reuniones, tormentas de ideas y trabajos de grupo para la consecución de una visión clara y precisa de la situación que se deberá enfrentar.

**2) Analizar el problema:** Una vez se haya definido en forma concreta el problema, se procede a discriminar todos los hechos que lo han originado o tienen relación con él. Es indispensable que, dentro del análisis, se realice una reseña de las decisiones tomadas en el pasado, en relación con el problema definido; porque muchas veces el problema surgido, tiene que ver con las decisiones que se han tomado con anterioridad en el tiempo. También, es conveniente y necesario analizar las restricciones que se presentan al momento de dar solución a los problemas, y ellas pueden ser reales y ficticias.

Las restricciones reales son las que verdaderamente existen al momento de formular el problema, pueden ser: tecnológicas, de recursos, de tiempo, sociopolíticas, de seguridad, administrativas, etc. Estas restricciones, son necesarias tenerlas en cuenta al momento de seleccionar la solución al problema.

Las restricciones ficticias son las que no están o no existen contenidas en el problema que se ha definido; generalmente surgen de manera inconscientemente por el criterio de la persona que está realizando el análisis, y pueden ser: hábitos, temores, inhibiciones, timidez. Hay que tener en cuenta, que hay personas que se restringen ficticiamente más que otras, afectando en forma negativa la creatividad y dificultad, la solución de los problemas o los convierte en imposibles de solucionarlos.

**3) Generación de alternativas de soluciones:** Una vez que el problema se ha definido y analizado, se debe proceder a generar posibles soluciones y/o alternativas para ser aplicadas. Un brainstorming (tormenta de ideas), es un buen comienzo para la generación de soluciones.

En el proceso de generación de soluciones, se recomienda reunir todas aquellas personas que tengan que ver o conozcan el problema e inducirlos al planteamiento de soluciones, no sin antes tener en cuenta los siguientes elementos:

- a) Evitar resaltar las diferencias jerárquicas de los asistentes.
- b) Buscar la participación del directivo más importante hasta el obrero más humilde de la organización.
- c) No subestimar ninguna solución sugerida.
- d) No permitir burlas a las soluciones planteadas.
- e) No hacer comentarios negativos sobre las soluciones sugeridas.
- f) Motivar e inducir permanentemente a las personas para que sugieran soluciones.

En caso que la decisión competa a una sola persona y ésta no tenga los medios para consultar con otros, es indispensable que se presenten distintas alternativas para que cada una sea evaluada individualmente.

**4) Evaluación de alternativas:** El proceso de generación de alternativas de soluciones tendría poca importancia si las mismas no son analizadas y comparadas entre sí, de manera tal que se pueda determinar cuál es la más conveniente.

Mediante la evaluación de las alternativas se conocerá, cuál de ellas es la más rentable, cuál tendrá más posibilidad de realización, cuál apoyará los intereses generales de la compañía, así como también cuál de las posibles soluciones será más acorde con la visión y misión de la organización. Igualmente se considerarán las estrategias de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Cuando se estima la conveniencia de una solución debe tomarse en cuenta la rentabilidad que produce, asociada al riesgo que conlleva. Adicionalmente, debe considerarse que el beneficio económico a corto plazo puede quedar relegado en aras de una estrategia superior de la empresa.

Es necesario que una vez se seleccione la alternativa que dará solución al problema, se les comunique a las personas de la organización encargadas de dar la aprobación final. De la presentación de la solución depende que se lleve a la práctica, por ello es importante estar seguros de los beneficios de dicha solución y llevar a cabo la sustentación con seguridad, demostrando clara y concretamente cuales son las ventajas de la solución propuesta. Es conveniente presentar soluciones a corto, mediano y largo plazo.

**5) Implementar la solución:** La selección de la decisión no hace finalizar el proceso de toma de decisiones; por el contrario, una vez seleccionada la alternativa, se debe buscar su implementación, teniendo en factores tales como tiempo, recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc. También es de suma importancia considerar la capacidad de entendimiento de la decisión por parte de la persona responsable de ejecutarle, así como su grado de compromiso.

En muchas ocasiones una determinada decisión pasará por diferentes áreas de la organización y probablemente el compromiso no sea el mismo en cada una de ellas. Por otro lado, es probable que el entendimiento de la decisión no sea compartido por igual, por lo cual se deberán tomar en cuenta estas con-

sideraciones al momento de implementar la decisión.

Implementar una decisión exige en muchos casos todo un proceso de planificación y de distribución de recursos que garanticen su éxito. Una decisión podría fracasar por no contar con los recursos adecuados o con el compromiso y entendimiento de los miembros de la organización.

**6) Evaluar los resultados de la decisión:** A través de un análisis de los resultados obtenidos por la puesta en práctica de una decisión tomada, se podrán tomar medidas para asegurar la optimización de los resultados. Es así como mediante la evaluación de éstos se pueden tomar las acciones necesarias para corregir cualquier desviación en los resultados inicialmente planificados. Adicionalmente, se puede descubrir la necesidad de incluir nuevos recursos en el proceso: humanos, financiero o de otra clase. También, se puede llegar a la conclusión de que la decisión tomada no fue la correcta y así adoptar las medidas necesarias para enmendar esa equivocación.” (Ramírez y otros, 2009:16-19)

#### **Aspectos básicos de un análisis de inversiones.-**

“Para la correcta realización de un estudio de las matemáticas financieras, se requieren básicamente analizar las siguientes etapas:

- a) Análisis técnico
- b) Análisis económico
- c) Análisis financiero
- d) Análisis de intangibles
- e) Análisis del mercado
- f) Análisis Administrativo
- g) Análisis Social
- h) Análisis sensorial

**Análisis técnico:** Se refiere a la factibilidad operacional del proyecto o alternativa, es decir, se define la viabilidad técnica del proyecto. En este análisis, se definirá las especificaciones técnicas de los insumos necesarios para ejecutar el proyecto en relación con: tipo y cantidad de materia prima e insumos, nivel de calificación del recurso humano requerido, la maquinaria y los equipos necesarios para el proyecto y un programa de las inversiones in-

ciales y de reposición, así como también, los calendarios de mantenimiento.

**Análisis económico:** Se refiere a la factibilidad económica de la alternativa o proyecto (Si es rentable o no). Es importante, pues es la que al final permite decidir la implantación del proyecto.

**Análisis financiero:** Se refiere a la disponibilidad y origen de los fondos necesarios para realizar el proyecto. En otras palabras, se refiere a la identificación de las fuentes de financiación del proyecto internas y externas, permite adicionalmente establecer criterios para el manejo de excedentes e identificar las necesidades de liquidez, para construir y negociar el plan de financiamiento del proyecto.

**Análisis de intangibles:** Se refiere a considerar los efectos no cuantificables de un proyecto: Aspectos como: imagen corporativa, opinión pública, nombre, factores ecológicos y ambientales, leyes cambiantes, situación política, etc. El estudio de las leyes, debe llevarse a cabo en las etapas iniciales de la formulación y preparación, ya que un proyecto supremamente rentable, puede resultar no factible por una norma legal.

En análisis de los factores ecológicos y ambientales, es necesario determinar el impacto del proyecto sobre el medio ambiente en el corto, mediano y largo plazo y el efecto del entorno sobre el proyecto.

**Análisis del mercado:** En el cual se determinan ventas y clientes potenciales para los bienes y servicios que van a producirse. Además, de estudiar la demanda, es necesario tener en cuenta la oferta y precios, tanto de los productos como de los insumos de un proyecto.

En la demanda de los productos, se analiza el volumen presente y futuro y las variables relevantes para su proyección como: población objetivo o segmento de mercado, niveles de ingresos esperados, productos complementarios y sustitutos que ya estén o que en el futuro entraran al mercado. Es importante tener en cuenta el mercado local, regional, nacional y el internacional.

**Análisis Administrativo:** Es un diseño que muestra la estructura organizacional y define las necesidades de personal del proyecto, además; genera la información sobre las necesidades de infraestructura para el normal

desarrollo de las actividades de las diferentes áreas que conforman el proyecto como son: planeación, personal, finanzas, cobranzas, etc.

En este análisis, también se señala los equipos y dotación de insumos requeridos para el adecuado funcionamiento administrativo.

**Análisis Social:** Determina la incidencia que el proyecto tiene en la comunidad y la manera de evitar las incidencias negativas del proyecto. En concreto el análisis está dirigido a identificar y caracterizar con precisión los diferentes grupos de la población implicados por el proyecto, desde el punto de vista de los beneficios y los costos.

**Análisis Sensorial:** Trata de fijar la posición personal del empresario en aspectos legales, éticos, morales y de gusto personal, con relación a la actividad en sí misma o a las condiciones que el proyecto exige." (Ramírez y otros, 2009:19-20)

## **BASE CONCEPTUAL.-**

### **Definiciones de la matemática financiera.-**

La matemática financiera se puede definir desde diversos autores, pero todos se refieren a la misma idea central de los que significa; por ello, a continuación se describen varias definiciones de diversos autores.

Las matemáticas financieras "son la aplicación de los conceptos vistos en matemáticas del colegio al valor del dinero en el tiempo, interés y equivalencia." (Mena, 2016:23)

La Matemática Financiera es una rama de la Matemática Aplicada, que fundamenta y argumenta los procesos de cálculo con métodos y algoritmos que permiten ejecutar las operaciones relacionadas con la eficiente y eficaz administración de los recursos financieros. (Boullosa y Ríos, 2017: 3)

La matemática financiera "estudia el conjunto de conceptos y técnicas cuantitativas de análisis útiles para la evaluación y comparación económica de las diferentes alternativas que un inversionista, o una organización pueden llevar a cabo y que normalmente están relacionadas con proyectos o inversiones en: sistemas, productos, servicios, recursos, inversiones, equipos, etc., para tomar decisiones que permitan seleccionar la mejor o las mejores posibilidades entre las que se tienen en consideración". (Ramírez y otros, 2009:14)

La Matemática Financiera es una serie de métodos, procesos y herramientas numéricas que permiten analizar y determinar las variaciones del dinero como elemento fundamental en las transacciones que se presentan en las actividades diarias, sean estas de tipo personal, comercial, o empresarial. (Herrera, 2015:1)

En resumen, se puede definir la matemática financiera como una rama de las matemáticas que estudia las operaciones financieras, el valor del dinero a través del tiempo, donde se aplican tasas de interés a un capital inicial o valor presente para obtener un monto o valor futuro, sabiendo que las variaciones cuantificables se producen en los capitales financieros durante el transcurso del tiempo que, a su vez, genera intereses.

Asimismo, es importante señalar que el dinero pierde su valor en el tiempo como consecuencia de la inflación y, por consiguiente, la pérdida del valor adquisitivo.

Sin embargo, en el caso, si no hubiera inflación, de todas maneras, el dinero futuro valdría menos que en el presente.

### **Definiciones de proyecto y de proyecto de inversión.-**

#### **a) Proyecto.-**

En la actualidad existen proyectos de diferente naturaleza y con fines diversos. Ahora, es fundamental diferenciar conceptos de proyecto y proyecto de inversión; a continuación, describen algunos de estos conceptos.

Un proyecto se puede definir "como la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema para resolver, entre muchas, una necesidad humana.

#### **b) Proyecto de inversión.-**

Un proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de diferentes tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general." (Ramírez y otros, 2009:15)

De otra manera, se puede definir un proyecto de inversión como el estudio del uso de recursos para producir bienes o prestar servicios para determinar la conveniencia o no de realizar la inversión y la asignación de recursos fi-

nancieros (capital), con el objetivo de generar rentabilidad mínimamente aceptable.

### **Definiciones de Inversiones y crédito.-**

#### **a) Inversión.-**

Para realizar una inversión, el inversionista debe disponer de recursos financieros (dinero). En este sentido, una inversión es la utilización de los recursos para producir bienes o prestar servicios o la utilización de recursos en capitales (bolsa de valores, etc.), con el objetivo de generar utilidades o rentabilidad mínimamente aceptable al final de cada gestión.

Las inversiones "son la asignación de recursos en los diferentes departamentos de una organización, con las cuales se logran los objetivos trazados en cada uno de ellos.

Las inversiones deben ser evaluadas cuidadosamente a fin de determinar su aceptación o rechazo y establecer su grado de prioridad dentro de los planes estratégicos de la empresa.

Los errores cometidos en las decisiones de inversión no sólo tienen consecuencias negativas en los resultados de las operaciones, sino que también impactan las estrategias de la empresa." (Ramírez y otros, 2009:15)

En el contexto empresarial, la inversión "es el acto mediante el cual se invierten ciertos bienes con el ánimo de obtener unos ingresos o rentas a lo largo del tiempo; la inversión se refiere al empleo de un capital en algún tipo de actividad o negocio, con el objetivo de incrementarlo." (Herrera, 2015:1)

#### **b) Crédito.-**

El crédito es el proceso económico, mediante el cual el prestatario puede obtener dinero para realizar una inversión. Usar el dinero ajeno, es decir, utilizar el dinero ajeno tiene un costo." (Herrera, 2015:2)

### **Valor del dinero en el tiempo.-**

El valor del dinero en el tiempo "es el concepto más importante en las matemáticas financieras. El dinero, como cualquier otro bien, tiene un valor intrínseco, es decir, su uso no es gratuito, hay que pagar para usarlo. El dinero cambia de valor con el tiempo por el fenómeno de la inflación y por el proceso de devaluación. El concepto del valor del dinero dio origen al interés.

Además, el concepto del valor del dinero en el tiempo, significa que sumas iguales de dinero no tendrán el mismo valor si se encuentran ubicadas en diferentes tiempos, siempre y cuando la tasa de interés que las afecta sea diferente a cero.

La inflación es el fenómeno económico que hace que el dinero todos los días pierda poder adquisitivo o que se desvalore. Por ejemplo, dentro de un año se recibirá los mismo \$ 1.000 pero con un poder de compra menor de bienes y servicios.

Desde un punto de vista más sencillo, con los \$ 1.000 que se recibirá dentro de un año se adquirirá una cantidad menor de bienes y servicios que la que se puede comprar hoy, porque la inflación le ha quitado poder de compra al dinero." (Ramírez y otros, 2009:20-21)

La inflación es el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes y servicios de una economía a lo largo del tiempo, por ejemplo, suben los precios de todos los productos.

El aumento de un sólo bien o servicio no se considera como inflación.

La deflación es el fenómeno contrario a la Inflación y consiste en la caída generalizada y prolongada (como mínimo, dos semestres según el FMI) del nivel de los precios de bienes y servicios.

En otras palabras, el valor del dinero en el tiempo significa que el dinero actual (esté dado en bolivianos, en dólares, en euros, en pesos argentinos, en soles, etc.) vale más que el que recibirá en una fecha futura.

El dinero cambia su valor con el transcurso del tiempo, por las siguientes razones:

1. El dinero se puede invertir ahora para ganar interés y más dinero en el futuro. En consecuencia, al hablar del valor del dinero en el tiempo se habla de las tasas de interés.
2. El poder adquisitivo del dinero puede cambiar con el tiempo debido a la inflación o deflación.

### **Interés, tasa de interés y monto.-**

#### **a) Interés.-**

El interés consiste en la cantidad de dinero



que debe pagar una persona al acreedor por el uso del dinero que recibió en calidad de préstamo. En otras palabras, el interés es el dinero que paga el prestatario por el uso del dinero ajeno.

Si una persona recibe un crédito (prestatario) paga intereses; en cambio, si una persona presta dinero (intermediario o dueño del dinero) cobra intereses.

#### b) **Tasa de interés.-**

La tasa de interés es un porcentaje del crédito o préstamo que se ha recibido y que el prestatario o deudor deberá pagar a quien le presta que es el intermediario o dueño del dinero. En resumen, la tasa de interés es el precio del uso del dinero.

La tasa de interés es un porcentaje equivalente a un monto de dinero mediante el cual se paga por el uso del dinero.

La tasa de interés se expresa como un porcentaje. Las entidades financieras generalmente establecen la tasa de interés en forma anual y se paga mensualmente.

La tasa de interés "mide el valor de los intereses en porcentaje para un período de tiempo determinado. Es el valor que se fija en la unidad de tiempo a cada cien unidades monetarias (\$1 00) que se invierten o se toman en calidad de préstamo, por ejemplo, se dice: 25% anual, 15% semestral, 9 % trimestral, 3% mensual.

Cuando se fija el 25% anual, significa que por cada cien pesos que se invierten o se prestan se generarán de intereses \$ 25 cada año, si tasa de interés es 15% semestral, entonces por cada cien pesos se recibirán o se pagarán \$ 15 cada seis meses, si la tasa es 9% trimestral se recibirán o se pagarán \$ 9 de manera trimestral, y si la tasa es del 3% mensual, se recibirán o se pagarán \$ 3 cada mes." (Ramírez y otros, 2009:22)

#### c) **Monto.-**

El monto "es el valor del dinero en el futuro, es el capital más los intereses generados, igual se le puede llamar capital futuro o valor acumulado." (Camargo, 2011:17)

También se puede definir el monto como el valor final de una cantidad de dinero que fue otorgado en calidad de préstamo o crédito a

un prestatario, tomando en cuenta la capitalización de los intereses y el periodo de tiempo.

El monto o valor futuro será equivalente al inicialmente invertido. El monto o valor futuro es el valor que tendrá en el futuro un determinado monto de dinero que decidimos invertir en un determinado proyecto.

### **Equivalencia y conversión en unidades de tiempo.-**

#### a) **Equivalencia.-**

La equivalencia "significa que diferentes sumas de dinero en tiempos diferentes pueden tener igual valor económico, es decir, el mismo valor adquisitivo.

El concepto de equivalencia, también se puede definir, como el proceso mediante el cual los dineros ubicados en diferentes periodos se trasladan a una fecha o periodo común para poder compararlos.

El concepto de equivalencia juega un papel importante en las matemáticas financieras, ya que, en la totalidad de los problemas financieros, lo que se busca es la equivalencia financiera o equilibrio de los ingresos y egresos, cuando éstos se dan en períodos diferentes de tiempo.

El problema fundamental, se traduce en la realización de comparaciones significativas y valederas entre varias alternativas de inversión, con recursos económicos diferentes distribuidos en distintos períodos, y es necesario reducirlas a una misma ubicación en el tiempo, lo cual sólo se puede realizar correctamente con el buen uso del concepto de equivalencia, proveniente del valor del dinero en el tiempo.

El proceso de reducción a una misma ubicación en el tiempo, se denomina transformación del dinero en el tiempo. Además, la conjugación del valor de dinero en el tiempo y la tasa de interés permite desarrollar el concepto de equivalencia." (Ramírez y otros, 2009:23)

Por ejemplo, si hoy se tiene 1.000.- \$us., dentro de un año es equivalente a 1.120.- \$us., si la tasa de interés es del 12% anual.

#### b) **Conversión en unidades de tiempo.-**

Para resolver los problemas financieros y aplicar las fórmulas, los datos de tiempo (n) y la tasa de interés (i) deben referirse en una mis-



ma unidad de tiempo.

Por ejemplo:

Si la tasa es anual y el tiempo son 7 años;  $n = 7$

Si la tasa es anual y el tiempo son 8 meses;  $n = 8/12$

Si la tasa es mensual y el tiempo son 3 años;  $n = (12)(3) = 36$

Si la tasa es trimestral y el tiempo son 6 años;  $n = (6)(4) = 24$

Si la tasa es anual y el tiempo son 7 cuatrimestres;  $n = 7/3$

### **Diagrama de tiempo o flujo de caja.-**

El diagrama de tiempo, denominado también flujo de caja o diagrama económico, "es una de las herramientas más útiles para la definición, interpretación y análisis de los problemas financieros. Un diagrama de tiempo, es un eje horizontal que permite visualizar el comportamiento del dinero a medida que transcurren los periodos de tiempo, perpendicular al eje horizontal se colocan flechas que representan las cantidades monetarias, que se han recibido o desembolsado (FLUJO DE FONDOS O DE EFECTIVO).

Por convención los ingresos se representan con flechas hacia arriba ( $\uparrow$ ) y los egresos con flechas hacia abajo ( $\downarrow$ ).

Al diagrama económico o de tiempo, hay que indicarle la tasa de interés (**efectiva o periódica**) que afecta los flujos de caja, la cual; debe ser concordante u homogénea con los periodos de tiempo que se están manejando, es decir; si los periodos de tiempos son mensuales, la tasa de interés debe ser mensual, si los periodos de tiempos son trimestrales, la tasa de interés que se maneja debe ser trimestral; si los periodos de tiempos son semestrales, la tasa de interés debe ser semestrales, y así sucesivamente.

Un diagrama de tiempo tiene un principio y un fin, el principio es conocido como el hoy (ubicado en el cero del diagrama), y allí se encontrará el presente del diagrama (**PD**), mientras que en el fin, se ubicará el futuro del diagrama económico (**FD**) y la terminación de la obligación financiera.

Hay que tener en cuenta, que un diagrama

económico, contempla presentes y futuros intermedios, es decir, un periodo de tiempo puede ser el presente de uno o varios flujos de caja, o un periodo de tiempo podrá ser un futuro de uno o varios flujos de caja, todo depende entonces de la ubicación del periodo de tiempo versus la ubicación de los flujos de caja.

Es importante anotar que en las matemáticas financieras: **Sólo se permiten sumar, restar o comparar flujos de caja (ingresos y/o egresos) ubicados en los mismos periodos del diagrama económico.**

El diagrama de tiempo que se construya para un prestamista será inverso al que se construya para el prestatario." (Ramírez y otros, 2009:24)

### **CONCLUSIONES.-**

Las Matemáticas Financieras es una disciplina rama de las matemáticas, son aplicaciones a las finanzas. En la actualidad, frecuentemente se utiliza conceptos como interés, capital, préstamos, tiempo, hipotecas, entre otros, y las Matemáticas Financieras es la disciplina en proporcionar una base conceptual para la toma de decisiones en el ámbito financiero. Estos conceptos son utilizados no solo por profesionales vinculados a las actividades financieras sino por personas naturales que día a día realizan transacciones comerciales y financieras.

Las matemáticas financieras son aplicaciones centradas en el estudio del valor del dinero en el tiempo, tomando en cuenta el capital, la tasa de interés y el tiempo para que en futuro se obtenga un rendimiento.

La base conceptual de las matemáticas financieras, son fundamentales para la toma de decisiones en el ámbito financiero, tanto de profesionales del área económica y empresarial como de personas no profesionales pero vinculadas a las actividades financieras.

En la actualidad, existen organizaciones empresariales que están inmersas en mercados globalizados, cada vez más competitivos. Esta situación exige a las personas naturales y jurídicas a desarrollarse a ser innovadores, capaces y a desarrollar sus habilidades financieras, para alcanzar sus objetivos, su misión y visión.

Las matemáticas financieras tienen influen-

cias en la toma de decisiones en el ámbito financiero, por cuanto la función principal de las matemáticas financieras consiste en calcular el valor y rentabilidad de los diversos productos existentes en los mercados financieros, por ejemplo, préstamos, depósitos, uso de fondos, entre otros, para lo cual es recomendable que toda empresa cuente con un asesor financiero con el propósito de garantizar la toma de decisiones oportunas, acertadas y adecuadas a los intereses de la empresa.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.-**

- Camargo Martínez Antonio, (2011): "Matemáticas Financieras", Apuntes Digitales, Plan 2011, México.
- Herrera Aráuz Daniel Eugenio, (2015): "Matemática Financiera", Quito, Ecuador.
- Ramírez Molinares Carlos, García Barboza Milton, Pantoja Algarín Cristo y Zambrano Meza Ariel: (2009) "Fundamentos de Matemáticas Financieras", Producto del Grupo de Investigación Gnósis, Cartagena de Indias, Colombia.
- <https://es.scribd.com/document/404027650/HISTORIA-MATEMATICA-FINANCIERA>
- [http://repositori.uji.es/cursos/Unidad\\_2\\_-\\_Operaciones\\_financieras/clasificacin.htm](http://repositori.uji.es/cursos/Unidad_2_-_Operaciones_financieras/clasificacin.htm)

# LAS HABILIDADES GERENCIALES EN LA GESTIÓN PÚBLICA

MANAGEMENT SKILLS IN PUBLIC MANAGEMENT

**Jorge Rodrigo Artieda Rojas**

Universidad Técnica de Ambato  
[jr.artieda@uta.edu.ec](mailto:jr.artieda@uta.edu.ec)

**Walter Javier Guarnizo Ponce**

Universidad Técnica de Ambato  
[wj.guarnizo@uta.edu.ec](mailto:wj.guarnizo@uta.edu.ec)

**Mónica del Rocío Caiza Vega**

Universidad Técnica de Ambato  
[mdr.caiza@uta.edu.ec](mailto:mdr.caiza@uta.edu.ec)

**Guillermo Santiago Vayas Castro**

Universidad Técnica de Ambato  
[gs.vayas@uta.edu.ec](mailto:gs.vayas@uta.edu.ec)  
Ecuador

RECIBIDO: Septiembre 01, 2021

ACEPTADO: Octubre 20, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.155>

**Resumen**

Las Habilidades Gerenciales o Habilidades Directivas, son capacidades, conocimientos, habilidades y técnicas que deben poseer las personas que ocupan un cargo directivo o un alto mando dentro de las organizaciones, sean estas públicas o privadas, y de esta manera mejorar el desempeño organizacional, que a su vez se refleja en los resultados y el cumplimiento de los objetivos, con el desempeño de todo su equipo de trabajo. El objetivo principal del presente trabajo bibliográfico es el de determinar las habilidades gerenciales y requerimientos necesarios para mejorar el servicio en la Gestión Pública del Ecuador, a través de un servicio de calidad y profesionalismo de quienes dirigen las organizaciones del sector público y de la gente de la cual están a cargo, en beneficio de la sociedad.

**Palabras Claves:** habilidades gerenciales, habilidades técnicas, habilidades conceptuales, habilidades humanas, gestión pública.

**Abstract**

Management Skills, are knowledge, skills and techniques that should be possessed by people in a senior management or leadership position within organizations, whether in the public or private sector, and thus improve organizational performance, which In turn, it is reflected in the results and the fulfillment of the objectives, with the performance of the entire team. The main objective of this bibliographic work is to determine the management skills and requirements necessary to improve the service in Public Management of Ecuador, through a quality service and professionalism of those who direct the organizations of the public sector and the people of which are in charge, for the benefit of society.

**Keywords:** managerial skills, technical skills, conceptual skills, human skills, public management.

## INTRODUCCIÓN

La administración pública constantemente evoluciona, consecuencia de varios factores como la globalización, ideologías políticas, tecnología, competitividad, exigencia de un mejor servicio por parte de la sociedad, entre otros, por tal motivo las Direcciones de Talento Humano hoy en día tiene un rol fundamental en las organizaciones, y así mismo en el sector público, la gestión del talento humano hoy en día es una ventaja competitiva, estrategia fundamental en una adecuada planificación y cumplimiento de objetivos de una institución. (Vegas, 2016)

Los constantes cambios desarrollados en el ámbito de la cultura, economía, tecnología y política influyen en el comportamiento adecuado de un ente económico y es aquí donde el personal de la empresa desarrolla una actividad importante y necesaria para llevar a cabo los cambios. (Chia-venato, 2014)

La administración de personal que en el mundo tiene varios nombres desde “Recursos Humanos”, “Gestión del Talento Humano”, “Talento Humano”, “Gestión de Personas” entre otras pero el conocimiento es el mismo ya que se refiere a las personas, colaboradores o clientes internos. (Gonzalez, 2016) adicionalmente se considera algunos cambios en la gestión de Talento Humano, como por ejemplo el nivel gerencial o alto mando ya que hoy en día para estar en un cargo directivo de cualquier empresa es necesario que posea habilidades directivas para poder competir en este entorno globalizado, y competitivo en indispensable tener directivos preparados para desarrollar este rol (Artieda, Mera, Muñoz, Ortíz; 2017).

Las empresas que obtienen éxito son aquellas que tienen personal capacitado es decir los gerentes o directivos no solo poseen destrezas técnicas, síquicas, tecnológicas y títulos de tercer y cuarto nivel y un nivel de experticia en el área, sino un conjunto de habilidades, como la comunicación, toma de decisiones, audacia, relaciones interpersonales, cooperación, trabajo en equipo, buen trato humano hacia los clientes internos y externos y todo lo necesario para desarrollar un trabajo adecuado (Cevallos; 2016)

Es importante conocer que hacen los directivos y altos mandos en las instituciones del sector público y también que deben hacer, si bien es cierto los cargos directivos y altos mandos son cargos de libre remoción, es necesario que las Unidades Administrativas de Talento Humano realicen procesos minuciosos de admisión, seguimiento y evaluación del desempeño a las personas que ocupan estos cargos directivos, para que sean ocupados por quienes cumplan cierto tipo de habilidades, sean estas técnicas, conceptuales y humanas, las cuales serán importante para el adecuado desarrollo organizacional de la institución en la que están brindando sus servicios. (Codina, 2015).

Dentro del entorno del talento humano existen tres tipos de habilidades gerenciales que las personas que están dirigiendo a una empresa deben considerar y estas son: habilidades técnicas que se relacionan a experiencia y conocimiento en el área, habilidades humanas con el componente de relaciones hacia los demás, trabajo en equipo con el personal interno, como externo de la institución) y habilidades conceptuales para formular ideas, resolver conflictos y sobretodo en relación a la creatividad e innovación (Buchele, 2014)

Todas las empresas buscan tener un personal idóneo en todos los puestos creados es por eso que incorporan personal calificado que tengan habilidades gerenciales, técnicas y de trabajo acorde a la responsabilidad que tiene en satisfacer las demandas de los usuarios o clientes externos. (Pereda, López, & González, 2014)

## MÉTODOS

En el presente trabajo se ha desarrollado en base a un estudio metódico de artículos de revistas especializadas cuya finalidad es el ámbito administrativo, además se ha incluido información relevante relacionada con las habilidades gerenciales, esto permite una actualización de conocimientos de forma vinculada mediante la utilización de técnicas de localización y fijación de información y contenidos bibliográficos.

## RESULTADOS

### Gestión Pública en el Ecuador

La administración pública está conformada por organizaciones que realizan actividades y administrativas, las cuales representan a las funciones del estado, cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de una sociedad, y del país. Las funciones del estado de acuerdo a las Constitución de la República del Ecuador del 2008 señalan que son cinco:

1. Función Ejecutiva
2. Función Legislativa
3. Función Judicial
4. Función Electoral
5. Función de Transparencia y Control Social

La administración publicas tiene varios objetivos como la organización de personal, contro, y seguimiento de técnicas que se desarrollan en los diversos departamentos de gobierno para que no exista problemas de corrupción dentro de estas organizaciones. (Cevallos, 2016) La administración contiene reglamentos, estatutos, normas, procedimientos que en la ejecución dce las actividades podría ocasionar confusión por lo que el personal debe estar consiente y preparado de una manera adecuada para poder desarrollar sus funciones, por lo general no nos gusta realizar trámites burocráticos porque tenemos ya esa imagen que no vamos a ser bien atendidos, que el trámite se demorará mucho tiempo, que el servicio es malo, en fin un sinnúmero de ideas se nos cruza por la mente (Garcia & Becerril, 2015)

Nos indica que en los últimos años de gobierno creció la administración pública, a través de inversión social en educación, salud pública, ministerios, secretarías, empresas públicas, seguridad nacional, sector petrolero, entre otras varias, pero es importante saber si el servicio también mejoró en la administración pública, si quienes están dirigiendo las instituciones del estado cumplen con las habilidades necearías para hacerlo y a su vez que estas habilidades sean transmitidas a todo su personal para que de esta manera se pueda ofrecer un mejor servicio hacia la sociedad, contando con el personal idóneo en cada uno de los puestos. (Polga-Hecimovich, 2013)

### Habilidades Gerenciales

Las habilidades, conocimientos y capacidades de alta dirección son necesarias para gestikonar las actividades cotidianas con entereza, liderazgo, coordinación y cooperación para influir en los empleados o subordinados para que se desarrolle un trabajo continuo con comunicación, supervisión y sobretodo motivación (Buchele, 2014).

Estas habilidades son un conjunto de conocimientos, capacidades y destrezas que las personas tienen en un nivel medio alto para satisfacer la gestión administrativa y económica de una forma eficaz, eficiente y efectiva con liderazgo frente al equipo de trabajo, para lograr el éxito en el resultado del cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales\_ (Buchele, 2014)

El ser humano es el ente mas importante de las organizaciones. Por este motivo la organización del sector publico busca la actuación del capital humano adecuado. Esta nivel gerencial debe contar con el equipo directivo con las mejores habilidadeds de manejo y dirección de personas para desarrollar una gestión eficiente y eficaz de las estrategias organizacionales, intentando desplegar el potencial talento mediante habilidades internas y externas de los directivos.\_(Pereda, López, & González, 2014)

Las habilidades que debe tener un gerente para efectuar sus actividades en la empresa son varias como por ejemplo: trabajo en equipo, toma de deciciones acertadas, solución de problemas internos y externos, acertada comunicación, administración de tiempos y espacios, gestión emocional, competitividad, conocimientos técnicos, trabajo laboral, experiencia profesional entre los mas importantes incluyéndolos de forma implícita en las habilidades técnica, operativa, de conceptos y humanas. (Arroyo, 2012)

Las habilidades gerenciales se puede considerar de acuerdo al resumen siguiente

**Cuadro 1.** Habilidades gerenciales

HABILIDADES GERENCIALES		
Saber	Habilidades Técnicas	Conocimientos, experiencia, técnicas
Saber Hacer Resolución de conflictos	Habilidades Conceptuales	Creatividad, toma de decisiones, resolución
Saber Ser	Habilidades Humanas	Comunicación, empatía, cooperación

Fuente: (Guarnizo, 2017)

Sería necesario valorar las habilidades de dirección en relación a la calidad de los servicios prestados por una organización determinada, además, las relaciones entre los objetivos planteados y ejecutados con el componente de habilidades directivas y por último, la relación entre planificación, organización, dirección y control de una empresa con su nivel de motivación, satisfacción en la organización del personal o empleado público, compromiso institucional, y también las capacidades predictivas sobre la solución de problemas en el manejo del desempeño de los trabajadores. (García & Becerril, 2015)

### Habilidades Técnicas

Las habilidades técnicas son consideradas como las habilidades duras es decir las que se adquieren en el tiempo mediante la formación, capacitación, estudios universitarios y de posgrado, experiencia profesional. Estos se deben conjugar con procesos, procedimientos y métodos propios de cada persona y de la institución (Doyle, 2017)

El desarrollo profesional en el ámbito de nivel medio y alto conlleva enormes responsabilidades y retos que se debe confrontar con conocimientos y preparación adecuada a través de la formación profesional, capacitación permanente en áreas afines del conocimiento para poder desarrollar el trabajo de una manera adecuada y eficaz dentro de la organización (Terry, 2014)

Las habilidades representativas que requiere un profesional son las siguientes

- Título profesional en el área afín al puesto de trabajo
- Maestría de acuerdo a las necesidades de la institución (cargo desempeñado)
- Conocimientos en computación
- Experiencia comprobable en el área de conocimiento
- Conocimientos en base de datos
- Estudios en contabilidad básica
- Conocimientos en redacción, herramientas digitales
- Experticia en un idioma extranjero (Francia, 2018)

Un funcionario de la administración pública debe tener y demostrar requisitos básicos para desarrollar su puesto de trabajo ya que en sus hombros tiene la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir con la gestión a nivel local, provincial, regional o nacional.

### Habilidades Humanas

Es la capacidad implícita que tiene una persona para poder trabajar dentro de un grupo de personas y con la finalidad de alcanzar la cooperación entre todos los involucrados y de estos buscar al líder innato que se necesita para cualquier institución (Polga-Hecimovich, 2013).

Es la capacidad de un líder de motivar a todos los integrantes de un equipo de trabajo tanto



individual como en forma colectiva para cumplir con los objetivos propuestos por el departamento y por ende de la institución (Calan, Moreira, 2018).

La organización que utiliza y emplea las habilidades humanas desarrolla y transforma la cultura organizacional alcanza una satisfacción de los empleados mediante un clima laboral adecuado, esta satisfacción no solo se da por un ingreso económico adecuado, sino por los acuerdos y habilidades humanas que tienen los altos directivos de la empresa u organización. (Artieda, Mera, Mera, Guarnizo, 2018)

Las capacidades que poseen los individuos para bregar con otras personas en el ambiente laboral se las conoce como habilidades humanas, es decir, saber escuchar, entender, motivar y manejar los grupos de trabajo con sus conflictos que se presentan a diario en las empresas (Escobar, 2020).

Un funcionario de alto y medio nivel constantemente está rodeado de personas que tienen cada una características específicas y diferentes, por este motivo es necesario ser un profesional de calidad, que posea liderazgo, pero sobre todo un don de gente para poder entender a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo (Escobar, 2020)

Con esta frase demostramos las habilidades humanas "Cuando trabajamos con personas, con recurso humano, primero antes de nada debemos ser humanos" (Guarnizo, 2017)

Las relaciones humanas, empatía, respeto a los demás, trabajo en equipo, automotivación, cordialidad, manejo de conflictos intra e interpersonales y sobre todo liderazgo forman parte esencial de las habilidades humanas (Calan, Moreira, 2018).

Para ser líder no solo se necesita la formación académica en universidades de primer orden o una hoja de vida con gran experiencia laboral que le permite un acelerado desarrollo de habilidades gerenciales y conceptuales pero con un mínimo recorrido en habilidades humanas por lo que consideran que no son importantes y necesarias en el quehacer organizacional. (Arias, Reyes & Torres, 2018)

En el sector público debe ser con mayor precisión el demostrar liderazgo, para desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia, además, empoderar a los empleados o subordinados para que realicen su trabajo de

acuerdo a la capacidad personal (Llerena & Gabriela, 2015), el líder debe gestionar de forma eficiente, dinámica y estratégica a la organización incluido a las personas que laboran en ella, con la finalidad de ser capaz de alcanzar los objetivos institucionales de una forma positiva y minimizando el estrés que pueden generar los colaboradores al implementar su actividad laboral (Arias, Reyes & Torres, 2018).

### **Habilidades Conceptuales**

Las habilidades conceptuales radican en la capacidad de ver a un todo organizativo por parte de los altos mandos, es decir conocer de forma completa a la organización en cada uno de sus procesos, aceptar el cambio necesario de acuerdo a las necesidades, influir en los retos organizativos y analizar, actuar y resolver conflictos propios de la empresa (Acosta, 2012)

Lo más complicado de conseguir en una organización son las habilidades humanas y conceptuales ya que se adquieren mediante la experiencia dentro de la empresa, estas habilidades no se forman en las aulas de una entidad educativa, pero a través del conocimiento podríamos determinar si se tendrán estas habilidades en la parte laboral. (Martínez Á., 2014)

Las habilidades conceptuales entienden a la organización como un todo ya que las partes se complementan y necesitan de unas a otras, adicional se trata de como la empresa se correlaciona con el medio externo y su incidencia en los cambios internos, por lo tanto es necesario interpretar las relaciones internas y externas para obtener un panorama general del pasado, presente y futuro de la organización (Gómez, 2003).

Las habilidades conceptuales de mayor relevancia en la gestión pública podemos considerar al conocimiento de la organización, pensamiento estratégico, creatividad e innovación, manejo de situaciones complejas.

### **GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

En el mundo el desarrollo de competencias es un factor necesario para el éxito de las empresas que se enfocan en el desarrollo profesional y humano de los trabajadores con un aprendizaje constante y sobre todo en la construcción del saber, saber ser y saber hacer. (Martínez, 2013).

La demanda en la actualidad de personas con capacidades administrativas esta en auge, ya que todos buscan personal para obtener el éxito de la organización mediante la utilización de la gestión por competencias (De Leew, 2014)

Las competencias se aprenden dentro de un entorno organizativo con las bases de lo estudiado en una aula o en capacitaciones, pero lo esencial es la experiencia ya que con esto se desarrolla destrezas, valores, conductas y competencias (Mertens, 2015)

Actualmente la gestión del talento humano en el país se enfoca en la sostenibilidad es decir desarrollar diferentes técnicas de innovación y gestión, esto es medido en base a los resultados en las empresas (Asociación de Gestión Humana de Ecuador, 2014)

Adicional a la experiencia laboral y conocimientos en el área es necesario que las personas adquieran destrezas y competencias para mejorar el desarrollo de la organización, y esto es indispensable al momento de realizar una selección de personal en interactuar entre los conocimientos, experiencia, aptitud y actitud motivacional, en las organizaciones actuales la competencia laboral en un ámbito de una continua mejora (Villardón, 2016).

En todas las entidades del sector público se debe considerar la visión organizativa en la empresa ya que se debe buscar y elaborar procesos de selección de talento humano acorde a las necesidades técnicas y de experticia que necesita cada puesto, es decir, considerar las competencias innatas de las personas para su desarrollo y normal desenvolvimiento en las actividades encomendadas, además la institución debe formar a las personas para que su crecimiento vaya en relación a las necesidades organizacionales. (Borbon; 2019)

El sistema de gestión por competencias es indispensable en las organizaciones desde la captación, preparación y crecimiento del talento humano, para alcanzar un crecimiento productivo ya que esto permite un trabajo eficiente. Las actividades desarrolladas por un trabajador motivado, y satisfecho tanto de sus labores como de su remuneración permite que la empresa tenga un criterio objetivo y cuantificable de las competencias organizacionales. (Saracho J., 2015)

## DISCUSIÓN

En el sector público es necesario contar con un mecanismo de gestión por competencias para que el personal este calificado, de acuerdo a los perfiles y competencias del puesto, además que posea una adecuada evaluación de desempeño y en base a esto un proyecto de capacitación acorde a las necesidades de crecimiento de la empresa y de las personas.

En el tiempo las habilidades gerenciales son un pilar para el desenvolvimiento de toda organización sea esta tanto del sector público como privado en todas las áreas administrativas como negocios, salud derecho, agropecuarias, administración, economía, alimentos, se considera que uno de los elementos centrales que diferencia a los dos enfoques de la nueva administración pública, es el papel que juega el ciudadano, este para la corriente neopresarial, es un cliente que tiene la capacidad de decidir el proveedor de los servicios públicos, mientras que para la corriente neopública el usuario es un ciudadano que tiene derechos en la participación política y pública.

En la actualidad a través de la función ejecutiva se diseñan políticas, metodologías y herramientas para el mejoramiento de la eficiencia de la administración pública. Entre las herramientas desarrolladas para dar cumplimiento a los principios de la administración pública se encuentran la implementación de planificación estratégica, gestión de procesos, proyectos y planes, implementación del modelo de gobierno por resultados, gestión del talento humano, gestión del cambio de cultura organizacional, gobierno electrónico, entre otras.

El análisis comparativo entre instituciones públicas inmersas en procesos de modernización, a través de estudios de tipo etnográficos, que permitan comprender la interacción organizacional y el grado de efectividad de las medidas implementadas

## CONCLUSIONES

- Se establece que en los últimos años, las instituciones públicas del Ecuador enfrentan procesos de cambio y reforma institucional, a través de la modernización de sus estructuras. Estos cambios responden al nuevo paradigma

ma de administración pública, que a nivel mundial empezó a difundirse a inicios de los años ochenta, buscando gente con habilidades y competencias específicas e indispensables para ocupar cargos públicos.

- La nueva gestión pública busca pasar de una cultura burocrática a una cultura de servicio para la ciudadanía, con estructuras flexibles y adaptables al cambio continuo que demanda las condiciones del ambiente externo organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Aosta, J. (2012). *Gestión eficaz del tiempo y control del estrés*. Madrid: ESIC.**
- Arias, M. Reyes, R. Torres, C, (2018) La gestión pública del desarrollo local desde el enfoque metodológico de marketing. *Universidad y Sociedad*. 10 (3)
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de Destrezas, Competencias y Actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Asociación de Gestión Humana de Ecuador, (2014). *Creating people advantage*. Quito.
- Artieda, J., Mera, P., Mera, V., Guarnizo, J. (2018). El Emprendimiento como factor de desarrollo en la sociedad y economía, *METANOIA*, 3 (5)
- Artieda, J., Mera, R., Muñoz, M. y Ortiz, P. (2017) El trueque como sistema de comercialización - Desde lo ancestral a lo actual. *Episteme* 4 (3).
- Borbon, J, (2019). La política de defensa y seguridad democrática en el Estado social de derecho. *IUSTA*. 1 (50)
- Calan, T. & Moreira, G. (2018). Análisis de las etapas del ciclo presupuestario en la Administración Pública del Ecuador con el enfoque de resultados. *Ulsrael*. 5 (1)
- Cevallos, E. (2016). La administración pública en el Ecuador: perfeccionamiento para su régimen jurídico administrativo. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Codina, A. (2015). *¿Qué hacen los directivos y qué habilidades requieren para trabajar efectivamente?* La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana).
- De Leew, R. (2014). *European Trade Union Confederation (ETUC)*. Obtenido de <https://www.etuc.org/>
- Doyle, A. (2017). What Are the Hard Skills Employers Seek? . *The Balance*.
- Escobar. G. (2020). Análisis histórico y jurídico del control externo de la administración pública en México, Colombia y Ecuador. *Posgrado en Derecho de la UNAM*. 7 (1)
- Francia, J. L. (18 de Junio de 2018). *Aptitus*. Obtenido de <https://aptitus.com/blog/seleccion-de-personal/sabes-que-habilidades-tecnicas-son-las-que-mas-buscan-los-empleadores/>
- Garcia, O., & Becerril, M. (2015). Importancia de las Habilidades Gerenciales y su estudio para el Buen Desarrollo Organizacional. *Milenio*.
- Gómez, L. (2003). El desarrollo de habilidades conceptuales en los administradores de empresas. *Economía y Gestión del Desarrollo*, 29.
- Gonzalez, M. (2016). *Habilidades Directivas*. Málaga: Antquera.
- Guarnizo, J. (2017). *Las habilidades gerenciales como eje fundamental en la gestión del talento humano en las Instituciones de Educación Superior*. Ambato.
- Llerena, R., & Gabriela, P. (2015). Comportamiento del Talento Humano en las Instituciones

Educativas en el Ecuador. *Redalyc*.

- Martínez, Á. (2014). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*, 43 .
- Martínez, H. (2013). The approach for competences from the perspective of the human development. Basic aspects and curricular design. *UNIFE*.
- Mertens, L. (2015). *Desarrollo y Evaluación de Competencias en Educación Superior*. Madrid: NARCEA.
- Pereda, F., & López-Guzman, T. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *OmniaScience*.
- Polga-Hecimovich, J. (2013). Ecuador: Estabilidad institucional y la consolidación de poder de Rafael Correa. *Ciencia Política*.
- Saracho, J. (2015). *Un Modelo General de Gestión por Competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.
- Terry, W. (2014). *Manual del Empowerment*. Madrid: Gestión 2000.
- Vegas, H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. *REvista Venezolana de Gerencia*. 21.75
- Villardón, L. (2016). Evaluación del aprendizaje para promover el desarrollo de competencias. *Educatio siglo XXI*, 57 - 76.

## ESTUDIO ENTRE LOS BENEFICIARIOS DEL BONO DE DESARROLLO HUMANO Y LA REDUCCIÓN DE LA POBREZA, CASO: ECUADOR.

STUDY AMONG THE BENEFICIARIES OF THE HUMAN DEVELOPMENT BOND AND THE REDUCTION OF POVERTY, CASE: ECUADOR.

### CHRISTIAN WASHBURN HERRERA

[christian.washburnh@ug.edu.ec](mailto:christian.washburnh@ug.edu.ec)

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

### HOLGER RENATO PONCE ARREAGA

[holger.poncea@ug.edu.ec](mailto:holger.poncea@ug.edu.ec)

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

### KARINA ELIZABETH GARCÍA REYES

[Karina.garcia@ug.edu.ec](mailto:Karina.garcia@ug.edu.ec)

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

### ROBERTO ANDRÉS GONZABAY MAZZA

[roberto.gonzabaym@ug.edu.ec](mailto:roberto.gonzabaym@ug.edu.ec)

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

ECUADOR

RECIBIDO: Septiembre 07, 2021

ACEPTADO: Octubre 16, 2021

DOI: <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i24.156>

### Resumen

El análisis de la pobreza es tema de constante debate y ajustes en la política económica de los gobiernos. Esta investigación tiene como objetivo determinar si el Bono de Desarrollo Humano genera mejoras en la satisfacción de necesidades de los receptores para lo cual se realizó un estudio cuantitativo debido al análisis de cifras obtenidas del Sistema Integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador (SICES), el cual detalla el tipo de beneficiario y los montos asignados obteniendo como resultado que más del 40% de los beneficiarios destinaron dicho recurso a satisfacer la necesidad de alimento.

### Palabras claves

Pobreza, desarrollo humano, distribución de riqueza

### Abstract

The analysis of poverty is the subject of constant debate and adjustments in the economic policy of governments. This research aims to determine if the Human Development Bond generates improvements in the satisfaction of the needs of the recipients represented in figures obtained from the Integrated System of Knowledge and Social Statistics of Ecuador (SICES), detailing the type of beneficiary and the amounts allocated having to do more 40% of the beneficiaries allocated this resource to meet the need for foodless.

### key words

Poverty, human development, distribution of wealth

## 1. introducción

El Bono de Desarrollo Humano (BDH) es un programa de transferencias monetarias condicionadas (PTMC) dirigido a todas las familias de Ecuador que viven en situación de pobreza extrema, este tiene como antecedente el Bono Solidario, que inició en 1998 como un programa de transferencias monetarias no condicionadas para compensar a las familias pobres por la supresión de los subsidios de gas y electricidad (Larrea, 2013). Su objetivo consiste en incentivar la acumulación de capital humano y evitar la persistencia de la pobreza mediante la entrega de transferencias a las familias. De manera específica, el programa busca garantizar un nivel mínimo de consumo en las familias y promover que estas inviertan en la educación y salud de los menores de 18 años.

En toda América Latina, los programas de transferencias monetarias condicionadas (PTMC) desempeñan un papel importante en la política social. En teoría se espera que dichos programas de transferencia de efectivo ejerzan un impacto positivo, aunque la evidencia empírica relacionada es escasa, en términos de que esta permita realizar análisis comparativos en los países de la región. Sin embargo, en el corto plazo el impacto de estos programas de transferencia de efectivo, el Bono de Desarrollo Humano de Ecuador, apunta a reducir la pobreza al aumentar el ingreso de las familias pobres.

El presente estudio pretende analizar si ha existido una disminución en la pobreza de los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano (BDH), debido a que quienes lo perciben es la población denominada, grupo más vulnerable. Para los gobiernos, estos grupos son clave al momento de intervenir con objetivos de política pública que se pueda alcanzar en el corto plazo, y de esta forma reducir la pobreza; con el fin de alcanzar el bienestar social y aportar al crecimiento económico del país.

En la presente investigación se analiza en que rubros gastan los perceptores el Bono y si, se está alcanzando el fin propuesto; el cual es,

que los beneficiarios emerjan de la condición económica previa a la recepción de este subsidio condicionado.

### 1.1. Abordaje teórico del concepto de pobreza

La pobreza es considerada “un mal”. Adam Smith (1766), sentenció “Ninguna sociedad puede ser próspera y feliz cuando la mayor parte de los miembros de su población son pobres y miserables”. Esta suele definirse como la carencia que poseen los individuos de los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. Establecer una definición irrefutable de este concepto, no es tan sencillo como parece: por un lado, el término “necesidades básicas” es, cuando menos, impreciso; y por otro, la pobreza suele ser relativa, es decir, depende del contexto.

Según Castillo & Jácome (2015), “la teoría neoclásica limita la pobreza en el espacio unidimensional de los recursos que una persona posee, recursos medidos típicamente por el ingreso y el consumo. Esta teoría asume que a través de la obtención de estos recursos una persona genera utilidad o bienestar. Es decir, a más dinero, mayor utilidad y por ende mayor felicidad” (pág. 3). Por lo cual, se podría definir a la pobreza bajo este enfoque como la carencia de los recursos monetarios suficientes para obtener un ingreso o consumo mínimo que le permita a la persona poder producir sus medios de vida.

Tres son las formas que se utilizan para conceptualizar qué es la pobreza y dos las que utilizamos para explicarla. Estas son: I) Es pobre aquél que tiene unos ingresos medios de la mitad o por debajo de la media del Producto Nacional [Interior] Bruto. II) Es pobre aquél que no tiene posibilidades para cubrir las necesidades básicas para la supervivencia y III) Es pobre aquél que no es capaz de cubrir las aspiraciones y expectativas de una cultura con los consiguientes bienes correspondientes. Por otro lado, las dos para encuadrar la pobreza dentro de la sociedad han sido: I) La tesis de Oscar Lewis sobre cultura de la pobreza y, II) La crítica ciertamente constructiva de Charles Valentine, que puede denominarse como “contracultura de la pobreza”, lo que sería un intento de desarrollar la teoría de po-



breza y cultura global (Anta, 1998).

Kaztman (1989) citado por (Castillo & Jácome, 2015) menciona a “la pobreza monetaria como complemento al NBI para generar una nueva tipología, tomando en cuenta el posible estado transitorio o crónico de la pobreza” (pág. 4), a su vez Kaztman también señaló que “desde 1990, el Reporte de Desarrollo Humano incluye el Índice de Desarrollo Humano (IDH) ideado por Mahbub ul Haq, en función del enfoque de capacidades de Amartya Sen que agrupa tres dimensiones de bienestar: salud, educación y nivel de vida” (pág. 4),

Entonces: ¿Cómo se reduce la pobreza? ¿Esta debería ser la principal preocupación de las autoridades de elección popular y de las universidades? El debate sobre cuántos son los pobres es importante, pero resulta estéril en caso que no se acompañe de acciones efectivas de políticas públicas que contribuyan a reducirla y a construir una sociedad más equitativa. No se debe tratar a la pobreza como un indicador, debe reconocérsela como los derechos de los seres humanos que no han sido satisfechos. La Organización de las Naciones Unidas (ONU), precisa a la pobreza como la condición caracterizada por una privación severa de necesidades humanas básicas, incluyendo alimentos, agua potable, instalaciones sanitarias, salud, vivienda, educación e información. La pobreza depende no sólo de ingresos monetarios sino también de acceso a servicios (Organización de las Naciones Unidas, 1995).

En el 2008, en la Constitución se menciona al enfoque multidimensional de la pobreza como parte de los 17 Objetivos de la Agenda 2030, que en su objetivo 1 establece “poner fin a la pobreza en todas sus formas y dimensiones al 2030 (Castillo & Jácome, 2015). El programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en un informe anual indicó “Una distribución más equitativa podría ser un poderoso catalizador del aceleramiento de la reducción de la pobreza” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2005).

Sachs (2005), en su best-seller de 2005, El fin de la pobreza, argumentó que si los países ricos aportasen 195 billones de dólares al año,

en cooperación entre los años 2005 y 2025, al final de este periodo la pobreza podría haber desaparecido completamente (Sachs, 2005). La visión anterior es criticada por quienes sostienen que la ayuda de los gobiernos no soluciona la pobreza sino más bien la ahonda. Según Moyo (2009), la mejor opción para los países pobres es apoyarse en la idea básica que cuando los mercados son libres y los incentivos adecuados, la gente puede encontrar la solución a sus problemas sin necesidad de dádivas del extranjero ni de sus propios gobiernos. Dadas las teorías de Sachs y Moyo, ¿cuál camino debemos seguir? ¿Los estados deberían ser paternalistas o debería existir más confianza en las personas? ¿Una mezcla de estas dos posiciones generaría mejores resultados? (Banerjee & Duflo, 2011).

Estudios realizados con datos de doscientos países mostraron que aquellos que recibieron relativamente más ayuda no crecieron en mayor medida que el resto. Esto se suele interpretar en el sentido de que la ayuda no funciona, aunque podría significar también lo contrario, en el caso de que la ayuda les hubiera permitido evitar desastres mayores y sin ella, las cosas hubiesen sido mucho peores. Sencillamente no lo sabemos y nos dedicamos a hacer especulaciones a gran escala (Banerjee & Duflo, 2011).

El enfoque integral de pobreza fue desarrollado inicialmente por Amartya Sen, premio Nobel de Economía en 1998, posteriormente en el año 2007 Sabina Alkire (Universidad de Oxford) junto con James Foster (compañero de investigación), desarrollan un método que se convierte en la práctica estadística más utilizada para medir pobreza multidimensional en el mundo, conocido como Índice de Pobreza Multidimensional (IPM). La metodología propuesta por Alkire y Foster (AF) otorga una comprensión integral del fenómeno de la pobreza ya que permite cuantificar la privación de una serie de características que son, a la par, causa y consecuencia de la pobreza. El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) ha registrado hasta el momento una serie de aplicaciones en diferentes países.

El IPM contiene 4 dimensiones: i) educación, ii) trabajo y seguridad social, iii) salud, agua y

alimentación, y iv) hábitat, vivienda y ambiente sano. En estas dimensiones se evalúa la vulneración de los derechos constitucionales de la población. Dentro de estas dimensiones se agrupan 12 indicadores que reflejan condiciones de tipo coyuntural y estructural.

Para cada indicador se establece las condiciones que permiten evaluar cuando existe privación en el ejercicio de un derecho. Si la persona tiene privaciones en 4 o más de los 12 indicadores, la persona es identificada como pobre multidimensional. Mientras que para considerar a una persona en situación de pobreza extrema se considera que están presentes al menos 6 privaciones (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

Es en esta medición multidimensional de la pobreza que Ecuador ha logrado una reducción significativa de la misma, reduciendo su tasa de pobreza multidimensional en 16,5% entre 2009 y 2015, es decir, 1,9 millones de ecuatorianos dejaron de ser pobres. El expresidente Rafael Correa, explicó que el IPM rompe el paradigma monetarista de medición, ya que es un índice técnico que incluye las múltiples dimensiones de la pobreza (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2016).

## **1.2. El Bono de Desarrollo Humano en Ecuador**

### **1.2.1. Historia del Bono de Desarrollo Humano**

En el último quinquenio de los años noventa, Ecuador vivió acontecimientos que tuvieron incidencia significativa en la economía nacional, los más importantes en orden cronológico fueron:

1. Una guerra no declarada con el Perú (1995).
2. Los cambios constantes en las Presidencias del Gobierno de la República (1997-2004).
3. El fenómeno del niño (1997-1998).
4. Crisis del sistema financiero (1998-2000) y;
5. El inicio de la etapa de dolarización en la economía (2000).

Es así que, como una medida para reducir la pobreza, el Gobierno del Ex Presidente Jamil

Mahuad Witt en 1998, implementó una medida social compensatoria mediante un programa de subsidio monetario, a manera de compensación económica directa, denominado "Bono Solidario". El Bono en su creación no se consideraba como una contribución para el desarrollo humano y la protección social, y mucho menos como un mecanismo para la erradicación de la desnutrición y trabajo infantil. Es así que la historia del Bono de Desarrollo Humano se puede dividir en tres etapas:

- La primera va desde 1998, año de su creación como Bono Solidario, hasta 2002: consistía en una transferencia monetaria mensual no condicionada y fue concebida en el Conam como una compensación a la población no asalariada de hogares pobres por la eliminación de los subsidios a los combustibles.
- El segundo período va desde 2003 a 2006: aquí se lo denominó como Bono de Desarrollo Humano y se buscó convertirlo en un programa de transferencias monetarias condicionadas a que las madres beneficiarias envíen a sus hijos a la escuela y los lleven a los controles de salud.
- El tercer período de la historia del BDH va desde 2007 a 2012: Fue un contexto de cuestionamiento al Consenso de Washington y de no influencia del Banco Mundial y el FMI en las políticas económicas y sociales.

Algunos autores mencionan que originalmente el BDH se enfocaba en toda la población pobre; sin embargo, recientemente se modificó la población objetivo a solamente aquella que vive en situación de pobreza extrema. Sin embargo, se mantiene "no obstante, el punto de corte establecido es ligeramente superior a la línea de pobreza extrema, para minimizar los errores de exclusión (subcobertura) de familias pobres que podrían estar catalogadas como no pobres para recibir la transferencia" (Martínez, Borja, Medellín, & Cueva, 2017, pág. 37).

Es importante anotar que cualquier política económica que toma un gobierno tiene tres componentes claves: 1) económico 2) político y, 3) social; la repercusión de cada uno de ellos en la toma de decisiones dependerá del peso que tenga en ese momento coyuntural

el gobierno de turno, lo cual genera disyuntivas entre las tres variables, donde lo económico no siempre es lo político o socialmente conveniente.

En el segundo periodo se explica que en El Gobierno del Presidente Lucio Gutiérrez Borbúa, transformó el “Bono Solidario” a “Bono de Desarrollo Humano”. Este Bono se crea mediante la combinación del Bono Solidario y el programa de Beca Escolar, a través del Sistema de Identificación y Selección de Beneficiarios de Programas Sociales (SELBEN), se selecciona a los núcleos familiares que tengan la menor capacidad de generación de ingresos. El programa comenzó con una transferencia de \$15.10 dólares a cada madre beneficiaria y de \$7.60 dólares a cada anciana o anciano beneficiario. En vista que el valor del BDH no estaba indexado al efecto inflación, éste fue perdiendo poder adquisitivo, razón por la cual los gobiernos de turno han ido aumentando el valor nominal de la entrega. En el año 2009 el valor del bono era de treinta dólares. El 77% del total, los reciben las madres que sostienen familias, el 21% los ancianos y el 2% los discapacitados. La cifra total de beneficiarios a abril de 2009 según el programa de protección social, llega a 1,31 millones de personas. El presupuesto del Bono en el 2008 ascendió a trescientos ochenta millones de dólares.

Su aplicación durante los últimos 10 años hizo un mayor énfasis relativo a la lucha contra la desigualdad que a la lucha contra la pobreza. Incluso se creó otro programa para las personas con discapacidad severa, el bono Joaquín Gallegos Lara, que consiste en una transferencia monetaria mensual entregada a la persona a cargo del cuidado. El BDH dio mayor prioridad a las personas con doble vulnerabilidad: adultos mayores y personas con discapacidad, con el criterio de que tienen mayor dificultad de convertir sus ingresos en satisfacción de necesidades. Además, en este periodo se transformó a las transferencias o subsidios destinados a estos dos grupos en una Pensión Asistencial que permitió que se iguale el monto de las transferencias entre los grupos de beneficiarios (desde el inicio del programa, los adultos mayores y las personas con discapacidad habían recibido un monto mensual menor) y se amplió en mayor proporción la cobertura de adultos mayores y personas con discapacidad.

Se concibió a la pensión asistencial como el componente no contributivo de un sistema integral de protección social que permita, junto con la pensión contributiva de la seguridad social, universalizar la pensión jubilar. Se buscó generar un vínculo entre protección y promoción social y entre inclusión social y económica. Esto último a través de la creación del Crédito de Desarrollo Humano -CDH, que consiste en la posibilidad de anticipar el flujo de transferencias del BDH equivalentes a un año.

### **1.2.2. Objetivos y beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano**

Entre los objetivos del BDH que declara el Ministerio de Inclusión Económica y Social encontramos:

- Garantizar a los núcleos familiares un nivel mínimo de consumo.
- Incorporar corresponsabilidades específicas orientadas a la inversión en educación y salud lo que permitirá:
- Contribuir con la disminución de los niveles de desnutrición crónica y de enfermedades prevenibles para niñas y niños menores de 5 años de edad; y,
- Promover la reinserción escolar, y asegurar la asistencia continua a clases a niñas, niños y adolescentes de entre 5 y 18 años de edad y;
- Proteger a los adultos mayores y personas con discapacidad.

En la tabla No. 1 se muestra la evolución del BDH, de los años 2000 al 2006, donde se puede señalar un comportamiento, que en términos generales tuvo una constante a la baja en el número de beneficiarios. Dicho grupo de beneficiarios están compuestos por:

- Madres, que se encuentren bajo la línea de pobreza, establecida por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.
- Adultos mayores, que se encuentren bajo la línea de pobreza, establecida por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social y;
- Personas con discapacidades igual o mayor al 40 % establecido por el CONADIS y que se encuentren bajo la línea de pobreza establecida por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social.

**Tabla 1** Programa Bono de Desarrollo Humano (2000 – 2006)

Tipo de beneficiario	2000	2001	2004	2005	2006
Madres	1,077,540	1,015,996	840,305	917,037	979,008
Adultos mayores	249,585	240,076	218,292	211,940	198,056
Personas con discapacidad	7,923	8,389	7,870	7,596	5,039
Total	1,335,048	1,264,461	1,066,467	1,136,573	1,182,103

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema Integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador.

En los cinco primeros años de la llamada “Revolución Ciudadana”, el número de beneficiarios del BDH se incrementó en 63.80%, respecto al año previo a la misma (2006), tal como se aprecia en la tabla No. 2, esto como consecuencia de la necesidad de cumplir ofertas de campaña y el afán del régimen de redistribuir la riqueza. Sin embargo, es necesario destacar que el incremento sustancial se da en grupos muy vulnerables como lo son los adultos mayores y las personas con discapacidad, grupo para quienes es complejo conseguir un trabajo formal. En el grupo de madres (mujeres que conforman la población económica activa), se observó un decrecimiento, gracias a la actualización de los registros de beneficiarios del BDH, por lo tanto, el Bono busca una distribución de la riqueza de forma más equitativa.

Tipo de beneficiario	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Madres	1,005,967	1,011,955	1,244,882	1,181,058	1,211,556	1,203,207	1,026,114
Adultos mayores	243,852	274,522	371,261	496,899	536,185	588,149	569,144
Personas con discapacidad	19,923	24,373	46,072	84,161	106,313	104,888	122,233
Total	1,269,742	1,310,858	1,662,215	1,762,118	1,854,054	1,896,244	1,717,491

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema Integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador.

Luego del año 2013 como se evidencia en la tabla No. 3, el número de beneficiarios decayeron es-

pecíficamente en el segmento de las madres, cuya disminución fue de más del 50% de los receptores históricos, para ello, el gobierno buscó que las madres que se encuentran en edad laboral puedan ser insertadas al mercado de trabajo.

**Tabla 3** Bonos y pensiones asistenciales (2014 – 2016)

Tipo de beneficiario	2014	2015	2016
Madres (Bono de Desarrollo Humano BDH)	444,562	444,150	444,313
Adultos mayores (Pensión Asistencial para Adultos Mayores PAM)	546,819	525,900	475,340
Personas con discapacidad (Pensión Asistencial para Personas con Discapacidad PPD)	128,477	128,652	126,048
<b>Total</b>	<b>1,117,858</b>	<b>1,098,702</b>	<b>1,045,701</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema Integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador.

Es importante recalcar que desde 2014, la información estadística analizada en párrafos anteriores se encuentra disponible en una nueva plataforma del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social con el título: Sistema Integrado de Conocimiento y Estadística Social del Ecuador (SICES). Los tipos de beneficiarios han tenido un cambio el mismo se ve reflejado en la tabla No. 3, donde entre paréntesis constan las nuevas denominaciones según el tipo de beneficiario.

### 1.2.3 El Crédito de Desarrollo Humano en Ecuador

Se determina que el “Crédito de Desarrollo Humano está dirigido a promover líneas de financiamiento para establecer mecanismos y estímulos de apoyo a programas de carácter productivo orientados a contribuir a la estrategia de superación de la pobreza de personas y hogares destinatarios del Bono de Desarrollo Humano y Pensiones” (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2007).

El MIES para realizar esta transferencia debe constatar que los usuarios que soliciten este crédito posean un plan realizar una inversión o emprendimiento, que generen a futuro mayores ingresos y de esta forma mejorar su calidad de vida; se busca por lo tanto que los beneficiarios no solo dependan del subsidio condicionado, sino más bien, dejar de percibirlo y que estos generen sus propios ingresos que les permitirá obtener incluso ingresos superiores.

Por esto el Ministerio se plantea los objetivos claves para su acceso y que son:

Objetivos:

- Proporcionar a la población meta el acceso a productos financieros que fortalecen la promoción de su autonomía económica y mejora de su calidad de vida, a través del asesoramiento y acompañamiento técnico y vinculación a otros servicios sociales existentes.
- Crear oportunidades de desarrollo local a través de los actores vinculados en territorio
- Ampliar el mercado de las micro y pequeñas empresas

- Estimular la creación de micro emprendimientos asociativos
- Apoyar al micro emprendedor individual y;
- Impulsar, mejorar y crear políticas de micro crédito.

### **Resultados**

Es importante mencionar que para reducir la pobreza, existe un sinnúmero de políticas que podrían coadyuvar a su reducción, el BDH permite llegar a un grupo vulnerable de la población, mejorar su calidad de vida y reducir la inequidad en la distribución de la riqueza en el país. Es importante conocer que otros mecanismos existen en la lucha de la reducción de la pobreza, un caso de posterior análisis son las iniciativas que se dan en el llamado tercer sector de la economía. El tercer sector es aquel sector de la economía compuesto fundamentalmente por entidades sin fines de lucro y que se encuentra conceptualmente entre el sector privado y el sector público.

La relación al gasto por concepto de BDH y el Producto Interno Bruto (PIB), las cifras oficiales indican que el gasto del mismo ha sido inferior al 1% del PIB. A excepción fue el año 2013 con 1.16%, pero con la reducción de beneficiarios para los años 2014 a 2016 la cifra es inferior al 0.7%. Se puede relacionar que la pobreza y los receptores del BDH se han reducido, pero habría que ver si esas variables están correlacionadas o puede ser que sea un efecto de una mejora en las condiciones laborales de los ecuatorianos o simplemente es parte de la política de reducir el gasto público para mitigar los efectos de la crisis mundial, esta posible correlación de variables deberá ser tema de una investigación futura.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (2016), datos extraídos de la aplicación de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), se desprende que la pobreza por ingresos ha ido evolucionando en el país, siendo así que, a pesar que tuvo una tendencia decreciente, para el año 2017 aumentó a 23.10%.

El Banco Central del Ecuador (2017), destacó en su Reporte de Pobreza, Ingreso y Desigualdad, que las líneas de pobreza y extrema pobreza mantienen una tendencia levemente creciente, a su vez se reportó en este informe que existe una relación inversa entre el gasto público asignado y la pobreza, este informe también señala que la pobreza a nivel nacional en promedio al año es mayor para los siguientes grupos poblacionales indígenas, adultos mayores a 65 años y mujeres.

Se pueden destacar los trabajos de Pinela & De La Torre (2015), quienes realizaron un estudio para comprobar la incidencia del BDH en las condiciones económicas y sociales de los beneficiarios del cantón Durán, el estudio se centró en 376 personas beneficiarias del programa mediante la aplicación de una encuesta, en la cual se consultaba el destino del dinero recibido, en esta los datos arrojaron que un 47% de los encuestados usaron el dinero en alimentación, un 17% en educación, y un 12% en servicios básicos. En base a ello se puede percibir que el dinero recibido por los beneficiarios ayudó a acceder a consumir alimentos.

Noguera (2012), analizó el impacto del BDH en el nivel socioeconómico de los beneficiarios del cantón Ibarra, su estudio se llevó a cabo en la provincia de Imbabura sobre una muestra de 382 beneficiarios del cantón Ibarra, entre las respuestas se resaltó que los beneficiarios destinan el ingreso adicional recibido a los siguientes rubros: alimentación, educación y salud, siendo el de alimentación al que le dan más prioridad, mejorando así su nivel de bienestar. Es claro que el BDH



es utilizado por la mayoría de los beneficiarios para satisfacer y complementar el rubro de consumo (alimentos) y así poder reducir la brecha existente con la canasta básica y mejorar el bienestar del núcleo familiar.

**Tabla 4.** Indicadores de la Pobreza en el Ecuador (2012-2017)

Indicadores en Porcentajes	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio anual
Pobreza por ingresos	27,31	25,55	22,49	23,28	22,92	23,10	24,31
Extrema pobreza	11,18	8,61	7,65	8,45	8,69	8,4	8,916
Coefficiente de Gini	0,48	0,49	0,47	0,48	0,47	0,47	0,478

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos, Banco Central del Ecuador.

Se puede observar en la tabla anterior que no existe mayor variación en el coeficiente de Gini, medida de desigualdad económica, que la desigualdad se ha mantenido durante el periodo de referencia, basando el análisis en la curva de Lorenz el 60% de la población (hogares) recibe apenas el 37% del ingreso corriente total.

Para esta investigación se planteó una regresión modelo Log-Log, con el fin de establecer la relación lineal, entre las variables gasto monetario en atención social y Pobreza por NBI, por lo que el modelo aplicado tomó como referencia 17 años (2001-2017), se presenta un modelo con un coeficiente de determinación  $R^2=0.8241$ , de esta manera se evidencia que las variables se relacionan en un 82.41%. El modelo a través del análisis de varianza es significativo, con margen de error del 5%, el coeficiente B1 correspondiente al Gasto en atención social, obtuvo un valor de 0.2394 y es significativo ( $p=0.0000002$ ),  $p < 0.05$ , el cual indica que por cada uno por ciento que se destine de gasto en atención social, existirá una reducción del 0.2394% en la pobreza por NBI.

**Tabla 5** Regresión Modelo Log-Log, 2001-2017

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad
Intercepción	2,33288298	0,0970122	24,0473145	2,152E-13
Variable X 1	-0,23945766	0,02746669	-8,71811132	2,9412E-07

Fuente: datos tomados de varios informes del Banco Central del Ecuador, INEC y Banco Mundial.

A su vez se tomó como referencia una encuesta a 386 hogares que perciben el bono de Desarrollo Humano en la zona 8 del Ecuador, en la cual se midieron 32 indicadores se pudo determinar de esta las siguientes características:

**Tabla 6** Características de los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, Zona 8 del Ecuador

VARIABLES	Característica predominante
Edad	69% <40 años, 31% >41 años.

Sexo	93% mujeres 7% hombres.
Tiempo de percepción bono	19% >10 años, 44% (5 a 10 años), 37% < 5 años.
Percepción mejora Calidad de Vida	92% Si, 8% No.
No. de Familiares que trabajan	(45%) 1 persona, (39%) 2 personas, 2% ninguno, (14%) 2 o + personas
Tipo de vivienda	85% casas (45% propia de cemento y de construcción mixta y el 35% arrendada, familiar o cedida), 15% vive departamentos o cuartos (prestados o alquilados de propiedad de familiares)
Destino del Bono	El 22% alimentación, 46% educación y alimentación, 7% negocio, 10% medicina.

Fuente: Datos de la encuesta a 386 hogares zona 8 Ecuador. Elaboración propia

Texto capítulo 3

#### 4 Conclusiones

Entre los objetivos principales de este beneficio es el que las familias alcancen un bienestar social y emerjan de la línea de extrema pobreza, pero a cabalidad no se puede establecer si estas familias tienen un adecuado nivel de vida que incluyen una óptima asistencia de: servicios básicos, de salud, de educación; variables que contribuyen al desarrollo económico.

El MIES realiza proyectos e incentiva a estas familias pero no todos pueden acceder a los proyectos del mismo, se debería realizar más proyectos con capacitaciones en: finanzas personales, emprendimiento y realizar un estudio de la asignación y utilización del Bono de Desarrollo Humano. Los beneficiarios del BDH, han disminuido en el periodo consultado. Como política de Estado se ha procurado reducir el número de personas que si pueden buscar su sustento y aumentar el número de quienes son más vulnerables en la sociedad. Según la nueva nomenclatura utilizada desde 2014 el mayor porcentaje de receptores se encuentra en el grupo de la tercera edad, en la misma línea, el grupo de las madres son las que mayormente han disminuido.

Aunque con el BDH se ha reducido entre los receptores del mismo la brecha de la pobreza extrema, aún no se puede considerar que este hecho sea permanente. Como se aprecia en los estudios de Pinela & De La Torre (2015), Noguera (2012), y los datos de la encuesta realizada en esta investigación el BDH, se utilizó en paliar y aumentar el nivel de consumo de los hogares beneficiados. Sin embargo, el crédito de desarrollo humano, en cambio buscó que los receptores (o su núcleo familiar) inviertan el dinero en un negocio que les permita dejar en el futuro la dependencia del mismo.

El invertir el BDH es la única alternativa que en el mediano plazo los receptores puedan abandonar de forma permanente la línea de extrema pobreza lo que conllevará a una mejora en la calidad de vida.

## Bibliografía

- Anta, J. (1998). Revisitando el concepto de pobreza. *Espiral*, 44-71.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Reporte de Pobreza, Ingreso y Desigualdad*. Quito: BCE.
- Banerjee, A., & Duflo, E. (2011). *Repensar la pobreza. Un giro radical en la lucha contra la desigualdad global*. Bogotá: Distribuidora y Editora Aguilar Altea, Taurus, Alfaguara, S. A.
- Castillo, R., & Jacome, F. (09 de 09 de 2019). INEC. *Medición de la Pobreza Multidimensional en Ecuador*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/Pobreza\\_Multidimensional/assets/ipm-metodologia-oficial.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Sitios/Pobreza_Multidimensional/assets/ipm-metodologia-oficial.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (01 de Junio de 2016). *Pobreza por ingresos*. Obtenido de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/pobreza/>
- Larrea. (2013). *Bono de Desarrollo Humano*. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8709/Como-funciona-el-Bono-de-Desarrollo-Humano-Mejores-practicas-en-la-implementacion-de-Programas-de-Transferencias-Monetarias-Condicionadas-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (15 de agosto de 2017). *Conocimiento Social*. Obtenido de <http://www.conocimientosocial.gob.ec/pages/ProgramasSociales/herramientasProgramas.jsf>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (s.f.). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Recuperado el 14 de mayo de 2014, de <http://www.inclusion.gob.ec/objetivos/>
- Moyo, D. (2009). *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa*. New York: Farrar, Straus & Giroux.
- Noguera, A. (Diciembre de 2012). *El Bono de Desarrollo Humano y su incidencia en el nivel socioeconómico de los beneficiarios del cantón Ibarra*. Recuperado el 2016, de Universidad Técnica del Norte: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2367/1/TESIS%20%20CA-PITULOS%20Revisada.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (1995). *The Copenhagen Declaration and Programme of Action*. New York.
- Pinela, D., & De La Torre, A. (Febrero de 2015). *Bono de Desarrollo Humano y su incidencia en las condiciones económicas y sociales de los beneficiarios del cantón Durán de la provincia del Guayas*. Recuperado el 05 de Marzo de 2016, de Universidad Politécnica Salesiana: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10041/1/UPS-GT001046.pdf>
- PNUD. (2005). *Informe Anual*. New York: Gilmore Printing Services Inc.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2005). Obtenido de [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr05\\_sp\\_complete.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr05_sp_complete.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (10 de febrero de 2016). *PNUD (Ecuador)*. Obtenido de <http://www.ec.undp.org/content/ecuador/es/home/presscenter/articles/2016/02/10/presentacion-del-ndice-de-pobreza-multidimensional-en-ecuador.html>

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Reporte de Desarrollo Humano*. New York: PNUD.
- Sachs, J. (2005). *El fin de la pobreza. Cómo conseguirlo en nuestro tiempo*. Barcelona: Debate, Barcelona.
- SENPLADES. (2017). *MIES*. Obtenido de <http://bi.senplades.gob.ec/pentaho/api/repos/%3Apublic%3ASNIObjetivos%3AObjetivos.wcdf/generatedContent?userid=pentahopublic&password=pentaho>
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Londres: W. Straman & T. Uadeli.





**80** | FACULTAD DE  
**AÑOS** | CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

REVISTA CIENTÍFICA ONLINE

**Investigación & Negocios**