

**MEMORIAS DEL IV CONGRESO  
INTERNACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
“Liderazgo, emprendimiento y gestión  
para el desarrollo sostenido”

**Carrera de Gestión Empresarial  
Universidad San Gregorio de Portoviejo  
Polo de Capacitación, Investigación y Publicación  
POCAIP CIA. LTDA.**

**Área de Ciencias Económicas y Empresariales**

Las contribuciones presentadas en este congreso, fueron sometidas a los procedimientos selectivos en la admisión y revisión por pares ciegos, para la publicación de las memorias de ponencias con sus respectivos ISBN.



El IV Congreso Internacional de Administración de Empresas "Liderazgo, emprendimiento y gestión para el desarrollo sostenido", organizado por la Universidad San Gregorio de Portoviejo, a través de la Carrera de Gestión Empresarial y el Polo de Capacitación, Investigación y Publicación, con el patrocinio de la Casa Editora del Polo CASEDELPO Cia. Ltda. y la Revista Científica "Dominio de las Ciencias" adscrita al POCAIP.

### **Comité Organizador**

Ec. Christian Agustín Vera Álava  
Ing. Cristian Ricardo Amén Chinga  
Ec. Jessica Pico Quijije

### **Comité Científico**

Ing. Mirza Cequea Ph.D.  
Ing. Anne Morris Díaz Ph.D.  
Ing. Moisés Martínez Soto Ph.D.  
Lic. Marley Sánchez Ph.D.  
Lic. Justa Peña Ph.D.  
Dra. Maritza Berenguer Gouarnaluses  
Mgs. Andrea Ruíz Vélez  
Abg. Néstor Suárez Montes  
Ing. Walter Navas Bayona



Abg. Marcelo Iván Farfán Intriago  
**Rector de la Universidad San Gregorio de Portoviejo**

Arq. Jaime Alarcón Zambrano  
**Vicerrector Académico de la Universidad San Gregorio de Portoviejo**

Mgs. Andrea Ruíz Vélez  
**Coordinadora de la Carrera de Gestión Empresarial  
de la Universidad San Gregorio de Portoviejo**

Abg. Néstor Darío Suárez Montes  
**Director del Polo de Capacitación, Investigación y Publicación**



## Conferencias Magistrales

- **Ing. Temistocles Deodato Loor Chávez Mgs.**
  - Gestión organizacional y su incidencia en el desenvolvimiento de los recursos humanos en las organizaciones.
- **Lcdo. Jarwin Roberto Cantos García Mgs.**
  - Camino a la excelencia.
- **Dr. Victor Reinaldo Jama Zambrano Mgs.**
  - Gestión del conocimiento y su incidencia en el capital intelectual.
- **Ing. Edgar Alexander Piñero Ph.D.**
  - La gestión de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación en el contexto internacional.
- **Ing. Luis Valentin Morales Verdesoto Mgs.**
  - La importancia de la gestión por procesos como iniciativa estratégica para el aumento de la productividad de la empresa.
- **Ing. Pedro Jacinto Quijije Anchundia Ph.D.**
  - Motivación y liderazgo empresarial.
- **Ing. Humberto Coromoto Peña Rivas Ph.D.**
  - Clima organizacional. Una construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial.
- **Ing. Benito Jesús Peña Rivas Ph.D.**
  - Formación en supervisión y gerencia.

## **Autores de Ponencias**

Patricio Ernesto García Vallejo  
Cesar Raúl Alarcón Chávez  
Alfredo Javier Carvajal Rivadeneira  
Magali Erika Cedeño Azanki  
Jofre Ruperto Véliz Vásquez  
Juan Carlos Cruz Mendoza  
Daniel David Carvajal Rivadeneira  
Víctor Reinaldo Jama Zambrano  
Lenin Andrés Párraga Zambrano  
Katty Gisella Zambrano Alcívar  
Ana Manuela Palma Avellán  
Angela Agripina Cevallos Ponce  
Christian Agustin Vera Alava  
Cristian Ricardo Amén Chinga  
Luis Rodrigo Iglesias Escobar  
Fabian Eduardo Barcia Villamar  
Galo Enrique Cano Pita  
Andrea Lisette Ruiz Vélez  
María Arteaga García  
Luis Dionicio Andrade Alcívar  
Henry Xavier Mendoza Ponce  
María Gabriela Mendoza Ponce  
Mario Junior Cedeño Bravo  
Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta  
Yomira Lilibeth Solís Barreto  
Johnny Gustavo Rodríguez Sanchez  
Evelyn Dyann Cano Lara  
Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta  
Xavier Alberto Vélez Romero  
Pablo Vidal Fernández  
David Octavio Rugel González  
Elaine Raquel Jijón Gordillo

Vinicio Nicoya Cevallos Ponce  
Sofía Aracely Biler Reyes  
Marjorie Marcela Acosta Véliz  
María Eugenia Jiménez Cercado  
José Calixto Calderón Bailón  
Claudia Analía Molina Quiroz  
Marco Iván Granda García  
Víctor Reinaldo Jama Zambrano  
Jehovana Katiuska Cornejo Zambrano  
Dolores Maria Intriago Manzaba  
Gabriela Rossana Guerrero Aray  
Oscar Elías Bolívar Chávez  
Johanna María Zambrano Sórnoza  
Ibett Mariela Jácome Lara  
Martha Liliana Albán Bautista  
Carlos Alberto Álvarez Cardenas  
Marcos Boanerge Vera Mendoza  
Marcelo I. Ortiz Díaz  
Johnny Edison Ponce Andrade  
Walter Iván Navas Bayona  
Temistocles Deodato Loor Chávez  
Jamile Katiuska Maldonado Santan  
Franklin Germán Jiménez León

**Casa Editora del Polo - CASEDELPO CIA. LTDA**  
**Departamento de Edición**

Cdla. El Palmar II Etapa - MZ E N° 6  
Tel: (593-5) 6053240 - 0991871420  
www.casedelpo.com

**ISBN Digital: 978-9942-980-66-3**  
**ISBN Impreso: 978-9942-980-65-6**

**Corrector de estilo y prueba:** Lic. Henry D. Suárez Vélez  
**Diseño y cubierta:** Edwin A. Delgado Veliz

**Primera edición**  
Julio - 2017 Manta, Manabí, Ecuador



© Reservados todos los derechos. Queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio o procedimiento.

## ÍNDICE

**PRÓLOGO**.....17

### **PONENCIA I**

LAS EMPRESAS FAMILIARES COMO AGENTE SOCIAL Y ECONÓMICO DE LA SOCIEDAD.

*Mgs. Patricio Ernesto García Vallejo, Ec. Cesar*

*Raúl Alarcón Chávez, Ing. Alfredo Javier Carvajal*

*Rivadeneira, Ing. Magali Erika Cedeño Azanki*

*, Ing. Jofre Ruperto Véliz Vásquez, Ing. Juan*

*Carlos Cruz Mendoza, Ing. Daniel David Carvajal*

*Rivadeneira*.....19

### **PONENCIA II**

EL EMPRENDIMIENTO Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ECUADOR.

*Dr. Víctor Reinaldo Jama Zambrano, Mgs. Lenin Andrés*

*Párraga Zambrano, Lic. Katty Gisella Zambrano Alcívar,*

*Ing. Ana Manuela Palma Avellán, Ing. Angela Agripina*

*Cevallos Ponce*.....31

### **PONENCIA III**

LA CARGA TRIBUTARIA EN EL ECUADOR Y SU INCIDENCIA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE MANTA.

*Mgs. Christian Agustín Vera Álava, Ing. Cristian Ricardo*

*Amén Chinga*.....49

### **PONENCIA IV**

ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS.

*Mgs. Luis Rodrigo Iglesias Escobar, Mgs. Fabián Eduar-*

*do Barcia Villamar, Lic. Galo Enrique Cano Pita*.....63

## **Comité Editorial**

Abg. Néstor D. Suárez-Montes

**Casa Editora del Polo (CASEDELPO)**

Ph. D. Fernando Represa-Pérez

**Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador**

Ph. D. Marco A. Zaldumbide Verdezoto

**Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador**

Ing. Vanessa Quishpe-Morocho

**Universidad Tecnológica Israel, Quito, Ecuador**

MSc. Ricardo Giniebra Urrea

**Universidad de la Habana, Cuba**

Dra. Maritza Berenguer Gouarnaluses

**Universidad Santiago de Cuba, Santiago de Cuba, Cuba**

Dr. Victor Reinaldo Jama-Zambrano

**Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Chone, Ecuador**

MSc. Yaneidys Arencibia-Coloma

**Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba**



## **PONENCIA V**

LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

*Mgs. Andrea Lisette Ruiz Vélez, Ec. María Arteaga García.....87*

## **PONENCIA VI**

EL GEOTURISMO COMO ALTERNATIVA PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN MANABÍ, ECUADOR.

*Mg. Luis Dionicio Andrade Alcívar, Mg. Henry Xavier Mendoza Ponce, Mgs. María Gabriela Mendoza Ponce, Lic. Mario Junior Cedeño Bravo.....111*

## **PONENCIA VII**

COMPARACIÓN ENTRE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES PROVISORIAS POS DESASTRE Y ESTRUCTURAS DE NUEVO TARQUI, RESPECTO AL SERVICIO Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE.

*Mgs. Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta, Yomira Lilibeth Solís Barreto, Mgs. Johnny Gustavo Rodríguez Sánchez.....133*

## **PONENCIA VIII**

VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS REQUERIDAS POR EL MERCADO LABORAL EN MANTA.

*Mgs. Evelyn Dyann Cano Lara, Mgs. Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta, Mgs. Xavier Alberto Vélez Romero.....149*

## **PONENCIA IX**

MODELO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE EMERGENCIA: CASO DEL TERREMOTO DE ECUADOR EN EL 2016.

*Mgs. Pablo Vidal Fernández.....167*

## **PONENCIA X**

LAS COMPETENCIAS DE LOS GERENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

*Mgs. David Octavio Rugel González.....193*

## **PONENCIA XI**

INDICADORES DE GESTIÓN DE ENTIDADES MUNICIPALES Y SU INFLUENCIA EN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

*Mgs. Elaine Raquel Jijón Gordillo, Ing. Vinicio Nicoya Cevallos Ponce, Ing. Sofía Aracely Biler Reyes.....217*

## **PONENCIA XII**

EVOLUCIÓN DE LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS EN EL ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2015-2017.

*Mgs. Marjorie Marcela Acosta Véliz, Mgs. María Eugenia Jiménez Cercado.....245*

## **PONENCIA XIII**

LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS DEL NUEVO TARQUI DEL CANTÓN MANTA.

*Mgs. José Calixto Calderón Bailón, Mgs. Claudia Analía Molina Quiroz, Ing. Marco Iván Granda García.....261*



#### **PONENCIA XIV**

INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO  
EN EL CAPITAL INTELECTUAL DE LAS  
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.

*Dr. Víctor Reinaldo Jama Zambrano, Mgs. Jehovana  
Katuska Cornejo Zambrano, Dolores Maria Intriago  
Manzaba, Lic. Gabriela Rossana Guerrero Aray,  
Lic. Oscar Elías Bolívar Chávez, Lic. Johanna María  
Zambrano Sórnoza.....277*

#### **PONENCIA XV**

ESTILOS DE LIDERAZGO: UNA REVISIÓN DE  
LITERATURA.

*Mgs. Ibett Mariela Jácome Lara, Mgs. Martha Liliana  
Albán Bautista, Mgs. Carlos Alberto Álvarez Cardenas,  
Lic. Rosa Monserrate Sabando Delgado.....297*

#### **PONENCIA XVI**

LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD EN LA  
GESTIÓN EMPRESARIAL.

*Mgs. Marcos Boanerge Vera Mendoza, Mg. Marcelo I.  
Ortiz Díaz Mg. Johnny Edison Ponce Andrade, Mgs. Franklin  
Germán Jiménez León.....311*

#### **PONENCIA XVII**

SUCESIÓN EMPRESA FAMILIAR.

*Ing. Walter Iván Navas Bayona, Mgs. Temistocles  
Deodato Looor Chávez, Ing. Jamile Katuska Maldonado  
Santana.....335*

PARTICIPANTES.....347

ANEXOS.....353

## **PRÓLOGO**

El éxito de una empresa, se debe en gran medida, a la buena administración que posea, es decir a la capacidad de gestión, emprendimiento y liderazgo de sus gerentes. Hoy, cuando la realidad se caracteriza por cambios constantes y por entornos cada vez más competitivos, es imprescindible contar en las organizaciones con líderes emprendedores para que las dirijan de una forma eficaz. La administración de empresas es una profesión enfocada a la planeación, control, gestión y dirección de todos los recursos para el logro eficiente de la misión y objetivos de la organización. El administrador de empresas se puede desempeñar en organizaciones del sector público y privado, de producción de servicios o producción de bienes, nacionales o multinacionales. En aras de contribuir a la formación de los futuros líderes emprendedores y a la actualización de los ya graduados y profesionales es que se efectuó el IV CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS "Liderazgo, emprendimiento y gestión para el desarrollo sostenido", organizado por la la Universidad San Gregorio de Portoviejo, a través de la Carrera de Gestión Empresarial y el Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), constituyendo un espacio de explicitación de conocimientos entre los que dentro de la investigación científica y las prácticas profesionales fomentan los temas de liderazgo, emprendimiento y gestión para el desarrollo sostenido. La participación de conferencistas de experiencia internacional y de un gran número de docentes, investigadores, profesionales y estudiantes de la carrera

de Gestión Empresarial de la Universidad San Gregorio de Portoviejo y de otras universidades, permitió compartir

inquietudes, establecer pautas de crecimiento profesional, impulsar las sinergias existentes entre los actores implicados y realizar futuros trabajos de investigación. A través de la exposición e intercambio académico y de investigación científica, los participantes enriquecieron sus competencias que, de seguro, los harán ser profesionales de excelencia.

Ph.D. Marley Sánchez Díaz  
**Jefa de Comunicación e Información del Centro  
Nacional de Biopreparados.  
La Habana, Cuba**



# PONENCIA I

---

**LAS EMPRESAS FAMILIARES COMO  
AGENTE SOCIAL Y ECONÓMICO DE LA  
SOCIEDAD**

## **LAS EMPRESAS FAMILIARES COMO AGENTE SOCIAL Y ECONÓMICO DE LA SOCIEDAD**

Family businesses as a social and economic agent of society

**Patricio Ernesto García Vallejo**

Universidad San Gregorio de Portoviejo, Ecuador  
pgarcia@sangregorio.edu.ec

**Ec. Cesar Raúl Alarcón Chávez**

**Ing. Alfredo Javier Carvajal Rivadeneira**

Universidad Técnica De Manabí  
ajcarvajal@utm.edu.ec

**Ing. Magali Erika Cedeño Azanki**

Universidad Técnica De Manabí  
mecedeno@utm.edu.ec

**Ing. Jofre Ruperto Véliz Vásquez**

Universidad Técnica De Manabí  
joruveliz@utm.edu.ec

**Ing. Juan Carlos Cruz Mendoza**

Universidad Técnica De Manabí  
jcruz@utm.edu.ec

**Ing. Daniel David Carvajal Rivadeneira.**

Universidad Estatal del Sur De Manabí  
ddcarvajal100@hotmail.com

### **RESUMEN**

Las empresas son organizaciones o instituciones creadas con la finalidad de desarrollar una actividad comercial, para satisfacer las necesidades del mercado de una determinada sociedad, procurando el obtener beneficios económicos. Muchos de los emprendimientos empresariales, tienen la particularidad de haber empezado con pequeños emprendimientos, llegando con el tiempo a ser empresas importantes dentro del contexto mundial inclusive. El

presente trabajo está enfocado en reconocer la importancia que tienen las empresas familiares como agente social y económico de una sociedad, reconociendo para aquello a las empresas familiares más importantes del contexto mundial y nacional, analizando cifras que nos permitan dilucidar su aportación en la sociedad donde desarrollan sus actividades empresariales.

**Palabras clave:** Empresas familiares; emprendimiento; sociedad.

### **Abstract**

The companies are organizations or institutions created with the purpose of developing a commercial activity, to satisfy the needs of the market of a certain society, seeking to obtain economic benefits. Many of the entrepreneurial ventures have the peculiarity of having started with small ventures, eventually becoming important companies within the global context inclusive. The present work is focused on recognizing the importance of family businesses as a social and economic agent of a society, recognizing for that the most important family companies in the world and national context, analyzing figures that allow us to elucidate their contribution in society where Develop their business activities.

**Keywords:** Family businesses; entrepreneurship; society.

### **INTRODUCCIÓN**

En términos generales, se podría decir que las empresas son organizaciones o instituciones creadas con la finalidad de desarrollar una actividad comercial, ya sea a través de la producción y comercialización de bienes o la prestación

de servicios, satisfaciendo de esta manera las necesidades del mercado de una determinada sociedad, procurando el obtener beneficios económicos para los dueños o propietarios de la empresa principalmente.

Las empresas se constituyen en agentes económicos de vital importancia por la forma como dinamizan la economía de la sociedad en la que se desenvuelven, pero también, se constituyen en un protagónico agente social, por encontrarse estructura de personas que brindan servicios o proveen de productos a otras personas de la sociedad, satisfaciendo sus demandas.

Con el pasar de los años, las empresas han contribuido y aportado con la mejora de servicios en todos los segmentos económicos y con la producción de bienes que han permitido al hombre satisfacer necesidades básicas hasta llegar inclusive a facilitar su estilo vida, propiciando la generación de la responsabilidad social con la solución de problemáticas colectivas e individuales.

Muchos de los emprendimientos empresariales generados en el mundo, tienen la particularidad o coincidencia que empezaron como pequeños emprendimientos, llegando con el tiempo a ser empresas importantes dentro del contexto mundial inclusive, emprendimientos que en muchas ocasiones comenzaron por la iniciativa de esposos, hermanos o un núcleo familiar en específico, dando origen a la conformación de emprendimientos que con el pasar de los años se constituyeron en empresas con una fuerte estructura organizacional y accionaria familiar.

El presente trabajo está enfocado en reconocer la importancia que tienen las empresas familiares como agente social y económico de una sociedad, reconociendo para aquello a las empresas familiares más importantes del contexto mundial y nacional, analizando cifras que

nos permitan dilucidar su aportación en la sociedad donde desarrollan sus actividades empresariales.

## DESARROLLO

Como ya se ha precisado, las empresas son organizaciones o instituciones creadas con la finalidad de desarrollar una actividad comercial, procurando satisfacer de esta manera las necesidades del mercado y las demandas de una sociedad, procurando el obtener beneficios económicos para los dueños o propietarios de la empresa, como aquel objetivo en común por parte de quienes invierten esfuerzos, tiempo y dinero en dichos emprendimientos.

De conformidad al marco jurídico de Ecuador, es posible empezar o emprender un negocio o actividad comercial como persona natural o como persona jurídica, en observancia a lo dispuesto en el artículo 40 del código civil ecuatoriano (Congreso Nacional del Ecuador, Código Civil, 2005), respectivamente.

Cuando un negocio involucra de la participación o aporte económico de muchas personas para la consecución de un emprendimiento o desarrollo de una industria, se puede optar por la constitución de una compañía, de conformidad a lo contemplado en la ley de compañías del Ecuador, esto, en alusión a lo establecido en el artículo 1 de la ley de compañías de Ecuador (Congreso Nacional del Ecuador, 1999).

No obstante, a lo expuesto anteriormente, existen empresas, a nivel de organizaciones o instituciones, que buscan satisfacer las necesidades y demandas de una sociedad, sin el ánimo de lucrarse como consecuencia de la actividad que desarrollan, cumpliendo una labor encaminada a la ayuda social o enfocándose al desarrollo de actividades a

través del cooperativismo y el asociativismo.

Con las reflexiones generales que anteceden, es propicio enfatizar que las empresas familiares, son organizaciones empresariales como cualquier otra, pero que tienen la particularidad de que los dueños, propietarios, socios, accionistas de manera total o mayoritaria, pertenecen a un grupo familiar en específico, por ende, las tomas de decisiones en dichas empresas son influenciadas y tomadas por el grupo familiar, ejerciendo con ello un control en la empresa.

En algunas ocasiones, cuando se hace referencia a las empresas familiares, se las relaciona con el negocio de la tienda, la panadería, o pequeño restaurante manejado por un matrimonio o el pequeño negocio familiar que se ha pasado de generación en generación.

Se podría decir que así empiezan muchas veces, como pequeños emprendimientos, que, con una correcta visión, administración y liderazgo, son capaces de trascender en el tiempo y la sociedad, convirtiéndose en empresas exitosas y líderes del mercado, ejerciendo inclusive un rol protagónico en la sociedad con la generación de riqueza, creación plazas de trabajo y fuertes aportaciones económicas al fisco.

En este sentido, se refiere a la investigación realizada por la revista FORBES (Forbes, 2015), sobre las 25 empresas familiares más importantes del mundo, en donde se puede apreciar y encontrar empresas muy exitosas, líderes en el mercado en el que compiten. En dicha investigación se encuentran identificadas empresas como: Walmart, Volkswagen, Ford, BMW, América Móvil, Continental, Christian Dior, entre otras. Todas estas empresas pertenecen, en su gran mayoría, a un grupo familiar en específico, y han sido capaces de generar cuantiosos

ingresos y millones de plazas de trabajo en algunos continentes donde tienen presencia comercial, tal como lo demuestra la citada investigación.

En la Tabla 1, tomando como referencia la información obtenida por la revista FORBES, se resaltan 4 de las familias más reconocidas del contexto empresarial mundial, pudiendo denotar el país de origen, sus ingresos y números de empleados.

Tabla 1: Empresas familiares más reconocidas

EMPRESA	WALMART	Volkswagen	América Móvil	Christian Dior
PAIS	Estados Unidos	Alemania	México	Francia
FAMILIA	Walton	Porsche	Slim	Arnault
INGRESOS	476,300 mdd	261,600 mdd	61,600 mdd	42,000 mdd
EMPLEADOS	2,200,000	572,800	163,524	117,806

Fuente: FORBES, abril del 2015

Como puede observarse en la Tabla 1, muchas de estas empresas familiares, se destacan en el mundo empresarial de los negocios y en muchos de los casos tienen ingresos que superan inclusive, aquellos obtenidos en un periodo fiscal por países como el Ecuador, Nicaragua, El Salvador, entre otros.

Además, el aporte de estas empresas en el ámbito laboral es muy importante, toda vez que son promotores de cientos de miles de plaza de trabajo en el mundo, con énfasis en aquellos países donde concentran su actividad empresarial. Esto hecho es sustancialmente beneficioso para las economías de esos países, porque se convierten en agentes económicos trascendentales, con un fuerte impacto en la economía y su dinamización.

De hecho, hay una investigación realizada por la Universidad de St. Gallen, Suiza, que determina:

*“La publicación resalta que un nuevo estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza, enlista a las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo según sus ingresos. El informe destaca que las empresas familiares, que constituyen entre el 80% y 90% de las empresas en el mundo, son un importante motor de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y del empleo”.*

(El Telégrafo, 2016)

El Ecuador, no se encuentra tan ajena a la realidad del contexto mundial referente a las empresas familiares en cuanto a su conformación e impacto en el mercado, sus ingresos, contribución económica y plazas de trabajo.

De hecho, en Ecuador existen muchas empresas cuyos orígenes son familiares, y cuya participación accionaria se encuentran concentradas por un grupo familiar, en donde además son líderes en el mercado, fuertes promotoras de plazas de trabajo y contribuyen al fisco y a la generación de riqueza, pudiendo mediante el siguiente grafico resaltar los siguientes grupos familiares, sus empresas, ingresos, contribución fiscal y plazas de trabajo según investigación realizada por la revista vistazo (Vistazo, 2016).

Tabla 2: Empresas familiares más reconocidas en el Ecuador.

EMPRESA	CORPORACION FAVORITA	CORPORACION EL ROSADO	PRONACA	LA FABRIL
PAIS	Ecuador	Ecuador	Ecuador	Ecuador
CIUDAD	RUMIÑAHUI	GUAYAQUIL	QUITO	MONTECRISTI
FAMILIA	WRIGHT	CZARNINSKI	JAN BAKKER	GONZALEZ
ACTIVIDAD	Supermercados	Supermercados	Industria de alimentos	Industria de aceites vegetales
INGRESOS	\$ 1.989,01 mdd	\$ 1.044,57 mdd	\$ 988,08 mdd	\$ 464,18 mdd
LR (Millones)	\$ 40,47	\$ 8,10	\$ 15,03	\$ 4,8
EMPLEADOS	8.391	7.482	8435	2477

Fuente: Revista Vistazo, 2015

Es importante resaltar, que estos grupos empresariales expuesto en la tabla 2, con el traspasar de los años, con mucho esfuerzo, sacrificio, disciplina y perseverancia, han sabido innovar y diversificar sus inversiones en nuevos proyectos, emprendimientos y segmentos de la economía, haciendo aún más grandes sus empresas, tal como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3: Otros negocios de las empresas familiares de las empresas más reconocidas en el Ecuador.

EMPRESA	CORPORACION FAVORITA	CORPORACION EL ROSADO	PRONACA	LA FABRIL
EMPRESAS	Supermaxi, Megamaxi, Jugueton, Aki, Sukasa, Tventas	Mi Comisariato, Ferrisariato, Mi Jugueteria, Rio Store, Baby Center	Inaexpo, Mardex, Produastro, INCA	Inmobiliarias y Agricultura

Ahora bien, en el Ecuador se estima que las mayorías de las empresas tienen origen familiar: "Se ha vuelto común escuchar que en Ecuador las empresas son mayoritariamente familiares Y esa afirmación no está alejada de la realidad: se estima que el 90% de la composición empresarial tiene un origen en la familia (El Telegrafo, 2016).

Sin embargo, esta realidad podría hasta cierto punto ser perjudicial para el contexto general, puesto que al consolidarse en el mercado y acumular riquezas, van controlando a su vez sectores de la economía generando un

cuadro de desventaja frente a quienes deseen desarrollar nuevos emprendimientos en los sectores donde estas empresas son reyes absolutos y claros dominantes del sector.

Un pequeño porcentaje de la población controla los sectores clave de la economía ecuatoriana. De acuerdo a un informe presentado en 2008 por el Servicio de Rentas Internas (SRI), un total de 1.200 empresas pertenecientes a 42 grupos económicos, en su mayoría familiares, manejan la economía del país. Se estima que controlan el 80% de los ingresos en ventas. (El Telegrafo, 2016)

No obstante, al relativo éxito que pueden tener las empresas familiares existentes en el mundo y en nuestro país, muchas veces han optado por recurrir a mecanismos de financiamientos a través de las bolsas de valores, permitiendo que terceros ajenos al vínculo familiar, sean parte de la empresa en calidad de socios o accionistas, pero procurando mantener más del 50% del paquete accionario, de tal manera que la familia siga manteniendo el control sobre la toma de decisiones en la organización.

Por eso, no es de extrañarse, que existan personas que estén en calidad de socio o accionistas en estas empresas.

## CONCLUSIONES

Las empresas familiares con el pasar de los años, se han constituidos en importantes actores sociales y económicos de la sociedad en donde desarrollan su labor.

Son capaces de dinamizar la economía, siendo un motor que estimula la satisfacción de las demandas individuales y colectivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Congreso Nacional del Ecuador. (1999). Ley de Compañías. Quito: Registro Oficial.
- Congreso Nacional del Ecuador. (2005). Código Civil. Quito: Registro Oficial.
- El Telégrafo. (17 de mayo de 2016). El telégrafo. Recuperado el 15 de junio de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- El Telégrafo. (17 de mayo de 2016). El Telégrafo. Recuperado el 15 de junio de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- El Telégrafo. (17 de mayo de 2016). El Telégrafo. Recuperado el 15 de junio de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-el-90-de-la-composicion-empresarial-tiene-origen-familiar>
- Forbes. (23 de abril de 2015). Forbes.com. Recuperado el 15 de junio de 2017, de <https://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/>
- Vistazo. (2016). 500 mayores empresas del Ecuador. Vistazo, 156.



# PONENCIA II

---

## EL EMPRENDIMIENTO Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ECUADOR



## **EL EMPRENDIMIENTO Y LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ECUADOR**

Entrepreneurship and information technologies in  
Ecuador's small and medium-sized enterprises

### **Dr. Víctor Reinaldo Jama Zambrano**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión  
Chone  
jviktorz@hotmail.com

### **Mgs. Lenin Andrés Párraga Zambrano**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión  
Chone  
leninparragaz@hotmail.com

### **Mgs. Katty Gisella Zambrano Alcívar**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, extensión  
Chone  
katty.zambrano@uleam.edu.ec

### **Ing. Ana Manuela Palma Avellán**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
ana.palma@uleam.edu.ec

### **Ing. Angela Agripina Cevallos Ponce**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
angela.cevallos@uleam.edu.ec

## **RESUMEN**

Las personas, instituciones y gobiernos están cada vez más conscientes de que el emprendimiento está estrechamente ligado a la generación de fuentes de trabajo y al acceso de mejores condiciones de vida para la población, por

lo tanto, la sociedad ecuatoriana requiere de una cultura emprendedora. En Ecuador, en el 2010 se contabilizaban más de 990 000 mipymes. Las PYMES en el Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. En la economía nacional las PYMES tienen sus fortalezas en básicamente 2 puntos importantes, la contribución a la economía, y la capacidad de adaptación y redistribución. A partir de la información analizada se pudo establecer que existen más de 1680 empresas en el país que se dedican a actividades relacionadas con TICs. Aunque el 68% de pymes ecuatorianas cuenta con ordenadores, el 82% tiene Internet y el 99% accede a la Red a través de banda ancha fija, aún no se alcanza una profundización en el uso del servicio. Esto se evidencia en el poco o medio uso que le dan para capacitación, contratación, videoconferencias, provisión de servicios, interacción con entidades estatales.

**Palabras clave:** Emprendimiento; PYMES; TICs.

### Abstract

People, institutions and governments are increasingly aware that entrepreneurship is closely linked to the generation of work sources and access to better living conditions for the population, therefore, Ecuadorian society requires an entrepreneurial culture. In Ecuador, in 2010, more than 990,000 mipymes were counted. SMEs in Ecuador are particularly in the production of goods and services, being the basis of the social development of the country both producing, demanding and buying products

or adding added value, which is why they are a fundamental player in the generation of Wealth and employment. In the national economy SMEs have their strengths in basically 2 important points, the contribution to the economy, and the capacity of adaptation and redistribution. From the information analyzed it was possible to establish that there are more than 1680 companies in the country that are dedicated to activities related to TICs. Although 68% of Ecuadorian SMEs have computers, 82% have Internet access and 99% have access to the Internet through fixed broadband, a deepening of the use of the service has not yet been achieved. This is evident in the little or half use they give them for training, contracting, videoconferencing, provision of services, interaction with state entities.

**Keywords:** Entrepreneurship; PYMES, TICs.

### INTRODUCCIÓN

Existen varias definiciones sobre el emprendimiento. La Real Academia de la Lengua (RAE) indica que "Emprendimiento es acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro". Por su parte, la SECAP señala que el emprendimiento inició con la humanidad misma. La evolución histórica de este término ha propiciado que se aplique en las distintas esferas del quehacer humano.

La palabra emprendedor tiene su origen en el francés entrepreneur (pionero), y aludía a una especie de aventureros. Con el pasar del tiempo se empleó para identificar a quien comenzaba una empresa y se vinculó a empresarios innovadores. (SECAP)

Las personas, instituciones y gobiernos están cada vez más conscientes de que el emprendimiento está estrechamente

ligado a la generación de fuentes de trabajo y al acceso de mejores condiciones de vida para la población, por lo tanto, la sociedad ecuatoriana requiere de una cultura emprendedora.

El perfil de la persona emprendedora, resaltando las competencias (habilidades, conocimientos y comportamiento) establece: necesidad de independencia, empuje, habilidades para detectar oportunidades, trabajo arduo, manejo de riesgos, habilidades de venta, hace que las cosas ocurran, conocimientos de administración, habilidades de relación, liderazgo, compromiso / dedicación.

Para llegar a identificar la competencia emprendedora, cada persona se planteará tres aspectos fundamentales: tener visión, fortalecer conocimientos y habilidades básicas y reafirmar la intención de emprender.

De acuerdo con Enríquez (2015), en Latinoamérica, las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan el 99% del total de empresas no financieras y generan empleos para aproximadamente el 70% del total de la fuerza laboral; citando fuentes del Ministerio de Comercio Exterior del Ecuador, en el marco de la presentación del taller de Fortalecimiento de las alianzas internacionales para las pequeñas y medianas empresas en el mercado global.

Agrega que, desde la Cartera de Estado se indicó que las pymes son "fundamentales desde el punto de vista económico y social y pueden generar oportunidades de distinta naturaleza en las transformaciones productivas y sociales en marcha, contribuyendo al crecimiento". Entre los procesos que permiten desarrollar las pymes a escala mundial están los cambios estructurales económicos, la generación de empleo, la transformación tecnológica y

la capacitación de la mano de obra. Según un estudio del 2012 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Perú es el país donde, por ejemplo, más microempresas existen, seguidos de Ecuador y México. En el caso de las pequeñas, el mayor porcentaje lo ocupa Argentina y de las medianas Uruguay. Colombia es el país en el que el 50,6% de los empleos que se genera corresponde a las microempresas (17,5% a las pequeñas y 12,8% a las medianas). Mientras que, en Ecuador, según el estudio, el 44% corresponde a las micro (17% a las pequeñas y 14% a las medianas). En el país, además, de acuerdo al informe, el 99,8% de empresas son micro, pequeñas y medianas.

En Ecuador, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), en el 2010 se contabilizaban más de 990 000 mipymes. Guayas concentraba el 23% de esas unidades productivas, mientras que Pichincha tenía el 22%. El 55% restante se distribuía en las demás provincias del país. Cisneros añade un dato más que muestra la relevancia de este segmento: las mipymes representan el 99% del tejido empresarial ecuatoriano. No obstante, existen desafíos como superar la escasa articulación en la cadena de valor de los negocios, la excesiva intermediación, la poca participación en negocios inclusivos con empresas ancla, entre otros.

En los últimos 30 años, las mipymes han atravesado tres etapas, según Cristian Cisneros, director ejecutivo de la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI).

Entre 1984 y 1994 se dio un crecimiento sostenido. A partir de 1995 empezó una contracción, que se prolongó hasta el 2005. "Esto ocurrió por la crisis financiera, porque el recurso humano no estaba listo para emprender, la inflación era muy alta y no había estabilidad jurídica". Y

desde el 2006 a la fecha, asegura Cisneros, se registra un repunte interesante, con crecimiento sostenido.

El aporte a la economía nacional es relevante. Según el citado censo del 2010, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), tres de cada cuatro empleos son generados por pequeñas y medianas empresas. Esto significa que, a escala nacional, el 75% de las plazas laborales son generadas por este sector (Líderes, s/f)

Según el Servicio de Rentas Internas, se conoce como PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general, en Ecuador las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor.
- Agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias manufactureras.
- Construcción.
- Transporte, almacenamiento, y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios comunales, sociales y personales.

Las PYMES en el Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo. El Ecuador maneja las plataformas digitales RUM para

el registro de mipymes y RUA para el registro único artesanal. El RUM es una plataforma informática que permite clasificar a una empresa en micro, pequeña y mediana. Se pueden registrar todas las personas naturales o jurídicas que desarrollan una actividad productiva.

Los criterios para la categorización de las micro es que las ventas en el año sean hasta \$100.000,00 y el número de trabajadores de 1 a 9. Las pequeñas en sus ventas deben presentar de \$100.001,00 a \$1.000.000,00 y el número de trabajadores de 10 a 49. Las medianas deben tener ventas al año de \$1.000.001,00 a \$5.000.000,00 y el número de trabajadores de 50 a 199 personas.

En la economía nacional las PYMES tienen sus fortalezas en básicamente 2 puntos importantes:

**1. Contribución a la economía:** las PYMES representan sobre el 90% de las unidades productivas, dan el 60% del empleo, participan en el 50% de la producción, y generan casi el 100% de los servicios que un ecuatoriano usa en un día (por ejemplo: tienda, almuerzos, copias, cybers, buses, etc.).

**2. Capacidad de adaptación y redistribución:** al no contar con muchos trabajadores, las PYMES tienen estructuras organizacionales que se adaptan más rápidamente a los cambios de la economía. Adicionalmente, los cargos gerenciales tienen sueldos más cercanos a los del resto de la empresa, a diferencia de los cargos gerenciales de una gran empresa (donde un Gerente General gana cientos de veces más que un empleado promedio), y esta particularidad de las Pymes ayuda a una mejor redistribución de la riqueza de una economía.

Las debilidades de las pymes son principalmente la falta

de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de capital o liquidez para crecer, insuficiente maquinaria y/o tecnología para sus procesos productivos, contables y administrativos, dificultad con competencia con grandes empresas multinacionales, falta de asesoría y programas específicos para pymes, entre otras.

Así como en el mundo las TICs tienen una gran importancia en el país y se han desarrollado en gran medida. En el caso de Ecuador se presenta también una importante evolución en el acceso a los servicios de TICs.

Si se analizan los resultados de telefonía celular, se destaca un crecimiento de 34,8% en el número de línea de telefonía celular entre diciembre de 2009 y julio de 2014, de acuerdo con información de la Superintendencia de Telecomunicaciones. De esta manera, hasta el mes de julio de este año se estima que en el país existen 17.947.292 líneas celulares entre las 3 operadoras celulares.

De la misma forma, también se ha dado un importante crecimiento en los planes pospago, como resultado de los mejores niveles de ingreso, pero también por el mayor manejo de teléfonos inteligentes, que requieren de un plan de datos para aprovechar sus capacidades. Es así como las líneas que se manejan en un plan pospago pasaron de una participación de 12,4% en 2009 a 20,5% en julio de 2014. Igualmente, el servicio de internet también ha tenido un importante crecimiento en el país. Es así como en el año 2009 se registraron 550.227 cuentas de internet en el país, en tanto que para junio de 2014 se presentan 4.442.185 cuentas, lo que representa un crecimiento de 707,34% en el periodo. Este resultado se da en gran medida debido al mejor acceso a internet en general, pero también al mayor número de teléfonos inteligentes, ya que cada uno de ellos

### El mercado ecuatoriano

dispone de una cuenta propia para su funcionamiento. Si bien las TICs van más allá de la telefonía celular y el internet, estos indicadores permiten evaluar claramente el desarrollo que ha tenido el sector, lo que se refleja claramente al momento de evaluar las condiciones que caracterizan a las empresas de este sector en el país.

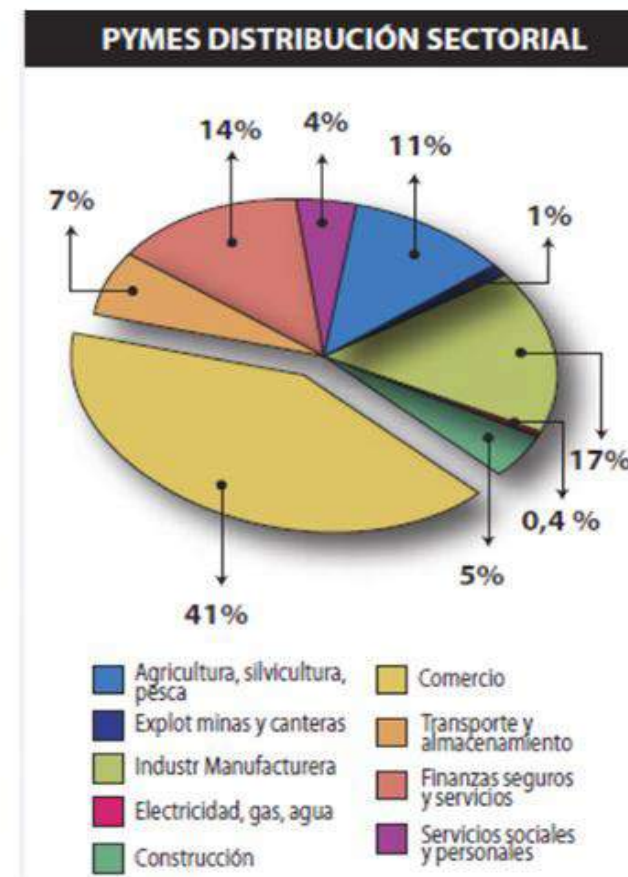


Figura 1: Distribución sectorial de las Pymes en Ecuador

A nivel interno existen algunas empresas dentro del país que se dedican a estas actividades. Para esto se trabajó con información del Servicio de Rentas Internas (SRI) con fecha de corte 30 de junio del año 2014.

Para la selección que se realizó dentro de las empresas que forman parte del análisis se tomaron en cuenta algunas consideraciones. En primer lugar, se trabajó en base a lo que se registra dentro del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

Para contar con entidades comparables entre sí, se tomaron en cuenta únicamente entidades privadas. Además, se excluyeron a las entidades mixtas, asociaciones, fideicomisos y entidades sin fines de lucro, el objetivo fue identificar los participantes idóneos dentro del ranking que cumplan objetivos empresariales.

Las empresas que forman parte del sector de TICs fueron seleccionadas en función de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) 3. Para esta selección se tomaron empresas clasificadas en los siguientes segmentos: Para la selección de las empresas se tomó como base la actividad declarada, por lo que no se modificó la actividad económica y se recurrió únicamente a la información declarada por cada empresa, dentro de la cual se encuentra registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI). Es así como puede haber compañías que realicen diversas actividades, no obstante, se considera la actividad que consta dentro de la base entregada por parte del SRI.

A partir de la información analizada se pudo establecer que existen más de 1680 empresas en el país que se dedican a actividades relacionadas con TICs y con niveles de ingresos superiores a los 100 mil dólares anuales.

No obstante, la mayor parte de sus ingresos se concentra en las 100 empresas más grandes. Estas empresas tuvieron

en su conjunto ingresos por 5.285,81 millones de dólares, lo que representa 75,44% del grupo mencionado.

Por su parte, los 2 últimos años fueron muy favorables para el sector, de tal forma que sus ingresos crecieron en 15,3% en 2012 y 9,64% en 2013 en valores nominales (9,77% y 6,41% en términos reales, es decir, descontando la inflación). A su vez, las utilidades tuvieron un importante crecimiento en el año 2012 (5,36% en términos reales) y un decrecimiento de -3,31% en 2013. A pesar de este decrecimiento, las 100 empresas más grandes del sector TICs tuvieron una rentabilidad de 17,3% en 2013. Si bien ésta fue más baja que el resultado que se registró en 2012, sigue siendo uno de los sectores con los mayores niveles de rendimiento.

**Tabla 1:** Cifras de las 100 empresas más grandes del sector TICs

PRINCIPALES   CIFRAS DE LAS 100 EMPRESAS MÁS GRANDES DEL SECTOR TICs		
Rubro	2012	2013
Ingresos totales (Dólares)	4.820.951.159	5.285.805.946
Crecimiento nominal	15,3%	9,6%
Crecimiento real	9,8%	6,4%
Utilidades totales (Dólares)	918.616.754	915.153.856
Crecimiento nominal	10,68%	-0,38%
Crecimiento real	5,36%	-3,31%
Rentabilidad (Utilidad/Ingresos)	19,1%	17,3%

Fuente: Servicio de Rentas Internas (SRI), fecha de corte 30 de junio 2014 / Fuente año 2012 - 2011

**Tabla 2:** Top 10 | Empresas más grandes del sector TICs

TOP 10   EMPRESAS MÁS GRANDES DEL SECTOR TICs							
RK	Razón Social	2012	2013	Variación 2012 - 2013	2012	2013	Variación 2012 - 2013
1	CONSORCIO ECUATORIANO DE TELECOMUNICACIONES S.A. CONECEL	1.509.183.697	1.676.521.613	11,09%	604.074.267	668.773.160	-8,86%
2	OTCECEL S.A.	643.100.922	681.557.238	5,98%	141.068.007	170.940.350	21,19%
3	HUAWEI TECHNOLOGIES CO. LTD.	131.476.173	142.749.066	8,57%	5.815.596	3.880.821	-29,11%
4	DIRECTIV ECUADOR C.LTDA.	85.968.524	119.283.005	38,72%	5.489.814	8.330.543	51,47%
5	INICOMEX DEL ECUADOR S.A.	83.558.646	100.520.804	20,30%	3.033.713	3.439.365	69,20%
6	CARTIMEX S.A.	96.769.311	95.730.306	-1,08%	1.922.556	2.185.160	13,68%
7	ELECTRONICA SIBLO XXI ELECTROSIGLO S.A.	93.022.410	94.905.262	2,02%	3.316.267	2.554.482	-23,29%
8	TECNOMEGA C.A.	89.526.267	91.919.503	2,66%	3.047.219	2.982.820	-2,15%
9	TELCOMET S.A.	85.409.417	83.723.894	-1,97%	12.374.316	11.245.024	-9,13%
10	TAIASOLUTION CENTER S.A.	83.170.443	83.326.618	0,19%	3.204.779	22.725.378	146,89%

## Banda ancha para el desarrollo sostenible

Cada año, la UIT celebra el Día Mundial de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información el 17 de mayo para conmemorar su fundación en 1865. Este año, su tema, adoptado por la reunión de 2013 del Consejo de la UIT, era “Banda ancha para un desarrollo sostenible”, que también fue el tema de la Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones (CMDT-14). Eminentes representantes de Estados Miembros del Consejo de la UIT, y en particular el señor. Aboubakar Zourmba, Presidente de la reunión de 2014 del Consejo, asistieron a las celebraciones del Día Mundial de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información.

Los laureados han inspirado a todos y han apoyado los trabajos de la UIT con mucha dedicación y liderazgo. Han insistido en la conectividad de banda ancha de alta velocidad y abierto nuevos caminos para comunicar a toda hora y en cualquier lugar. La conectividad de banda ancha es esencial a fin de garantizar que las TIC se puedan utilizar para proporcionar numerosos servicios tales como salud, enseñanza, gobernanza, negocios, comercio y mucho más. Las redes de banda ancha son potentes

facilitadores polivalentes de los tres pilares del desarrollo sostenible, a saber, crecimiento económico, integración social y equilibrio medioambiental. A ello se debe que la UIT esté comprometida a lograr el acceso universal a la conectividad de banda ancha y a fomentar la voluntad política necesaria para alcanzar ese objetivo (Ekos, 2014) Aunque el 68% de pymes ecuatorianas cuenta con ordenadores, el 82% tiene Internet y el 99% accede a la Red a través de banda ancha fija, aún no se alcanza una profundización en el uso del servicio. Esto se evidencia en el poco o medio uso que le dan para capacitación, contratación, videoconferencias, provisión de servicios, interacción con entidades estatales.

A esta conclusión se llegó tras una investigación de mercado aplicada a 7.750 establecimientos segmentados por tipo de actividad (comercio, servicio, manufactura e información/comunicación) y tipo de establecimiento (microempresa, pequeña empresa y mediana empresa). Los resultados del estudio constan en el informe: Incidencias de las TIC en el sector empresarial del Ecuador, que se realizó en 11 ciudades del país: Ibarra, Santo Domingo, Quito, Ambato, Riobamba, Manta, Portoviejo, Guayaquil, Machala, Cuenca y Loja, por parte del Ministerio de Telecomunicaciones y fue presentado en enero 2014.

Los datos revelan que el Internet en los tres tipos de establecimientos se usa más para fines administrativos: enviar o recibir correos (99,1%) y obtener información de bienes y servicios (80,6%). En cuanto a la banca en línea (uso de servicios financieros), su utilización en la mediana y pequeña empresa es amplia, en el 78,2% y 68,5%, respectivamente, pero entre las microempresas su uso es intermedio, pues solo el 51,1% de estas lo usa. La provisión de servicios por la web está en un nivel medio,

principalmente, en la microempresa (53,1%), seguida de la pequeña empresa (43,8%) y la mediana (35,2%).

La empresa Stevia Kinde, firma que elabora mermeladas sin azúcar endulzadas con stevia, se incorporó desde esta semana al comercio electrónico para subir sus ventas. Desde el pasado 13 de julio utiliza la plataforma Linio para ofrecer productos en línea, la cual cobra una comisión por cada transacción. Stevia Kinde entrega estos pedidos en el domicilio de los clientes. El 14 de julio hicieron el primer pedido, comenta Stalin Gómez, gerente de Ventas, quien además explica que las TICs también se utilizan para comunicación interna entre colaboradores, a través de e-mail, Google Docs y otras aplicaciones, lo cual les permite optimizar el tiempo. Y, para comunicaciones externas, aprovechan las redes sociales. Gómez dice que un obstáculo en el país es que todavía no hay una cultura de compra en línea, pero poco a poco la gente confía en esta forma de comercio.

El uso de TIC'S para videoconferencias, capacitación del personal y contratación interna y externa, que podrían reducir costos o mejorar la comunicación, muestra niveles bajos. La presencia en la web es mayor en medianas empresas El uso de computadoras por tipo de pyme es más preocupante en las micro, pues apenas el 42,9% registra su utilización, pero pese a esta limitante el acceso a Internet en este grupo es mayor (72,4%). Aunque este acceso a la Red no se traslada mayormente en la recepción de pedidos por esta vía, pues apenas 26% registra solicitudes de clientes.

En otras palabras, acceden al servicio, pero para usos básicos. En cuanto a la presencia de las pymes en la web, el tema es marginal; apenas la mitad de medianas empresas cuentan con una página institucional electrónica.

Las microempresas son las que menos presentes están en la web, con apenas el 9,2%, mientras que las pequeñas alcanzan un 22,8%.

Otro hallazgo: menos del 1,1% dispone de banda ancha móvil, es decir, aquel que se usa en los celulares, tablets y otros dispositivos. Con ello, las pymes no tienen acceso a aplicaciones móviles para aumentar su productividad o comercio. El 99% accede a través de banda ancha fija. Andrés Hedian, jefe de Ventas de la microempresa Grani, considera que la modernización tecnológica de las empresas implica inversión y para una pyme este es un limitante. El negocio fabrica raviolis, tortellinis, fettuccinis, casarecce con rellenos de ricotta, espinaca, zapallo, hongos, alcachofa, carne y hasta cuatro tipos de quesos. La firma tiene presencia en la web. Además, utiliza redes sociales para promocionar sus productos, aunque su gestión requiere de tiempo e inversión. "Al no tener tiempo para actualizar siempre (las redes), se debe contratar a alguien para que lo haga por ti y eso cuesta". Por otro lado, comenta, que los softwares más completos son costosos.

Según el académico Héctor Marcial, que expuso el uso de las TICs en el apoyo a la productividad en un foro organizado por el Observatorio de la Pyme en mayo pasado, falta difusión de las oportunidades de las TIC para las empresas, por ejemplo, en comercio electrónico, aplicaciones gratuitas, etc. Éstas últimas pueden ayudar a mejorar la comercialización, operación y producción.

## CONCLUSIONES

Las PYMES en el Ecuador se encuentran en particular en la producción de bienes y servicios, siendo la base del



desarrollo social del país tanto produciendo, demandando y comprando productos o añadiendo valor agregado, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo.

En la economía nacional las PYMES tienen sus fortalezas en básicamente 2 puntos importantes, la contribución a la economía, y la capacidad de adaptación y redistribución.

A partir de la información analizada se pudo establecer que existen más de 1680 empresas en el país que se dedican a actividades relacionadas con TICs y con niveles de ingresos superiores a los 100 mil dólares anuales; no obstante, la mayor parte de sus ingresos se concentra en las 100 empresas más grandes.

Aunque el 68% de pymes ecuatorianas cuenta con ordenadores, el 82% tiene Internet y el 99% accede a la Red a través de banda ancha fija, aún no se alcanza una profundización en el uso del servicio. Esto se evidencia en el poco o medio uso que le dan para capacitación, contratación, videoconferencias, provisión de servicios, interacción con entidades estatales.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Enríquez, C. (julio 15, 2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. Revista Líderes. Disponible en [<http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>].

Líderes (s/f). El sector de las Mipymes está en pleno crecimiento. Disponible en [<http://www.revistalideres.ec/lideres/sector-mipymes-pleno-crecimiento.html>].

Revista Ekos (2014).

# **PONENCIA III**

## **LA CARGA TRIBUTARIA EN EL ECUADOR Y SU INCIDENCIA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE MANTA**

## **LA CARGA TRIBUTARIA EN EL ECUADOR Y SU INCIDENCIA EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE MANTA**

The tax burden in Ecuador and its impact on SMEs in the  
city of Manta

**Ec. Christian Agustin Vera Alava**

Universidad San Gregorio de Portoviejo  
cveraalava@gmail.com

**Ing. Cristian Ricardo Amén Chinga**

Universidad San Gregorio de Portoviejo  
ingcramen1008@hotmail.com

### **RESUMEN**

En la actualidad las Pymes son motores de desarrollo económico y generadores de empleo, entre otros muchos factores relevantes para una economía nacional. El presente trabajo tiene como finalidad determinar el impacto económico que se genera en las Pymes de la ciudad de Manta por la aplicación de las políticas tributarias en el pago de Impuestos directos (Impuesto a la Renta, Impuesto a los consumos especiales, Impuesto Predial, Impuesto sobre activos totales, Impuesto a la propiedad de vehículos) e Impuestos indirectos (Impuesto al valor agregado) en los últimos años, a fin de definir el efecto positivo o negativo que causan sobre el crecimiento y expansión de estas entidades.

**Palabras clave:** Políticas tributarias; Pymes; impuestos.

## Abstract

Currently SMEs are engines of economic development and job creation, among many other factors relevant to a national economy. The purpose of this paper is to determine the economic impact generated by SMEs in the city of Manta by the application of tax policies in the payment of direct taxes (income tax, excise tax, property tax, tax On Total Assets, Vehicle Property Tax) and Indirect Taxes (Value Added Tax) in recent years, in order to define the positive or negative effect they cause on the growth and expansion of these entities.

**Keywords:** Tax policies; SMEs; taxes.

## INTRODUCCIÓN

Anzola (2003) indica, que en este contexto las Pymes encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación. En la actualidad las Pymes son motores de desarrollo económico y generadores de empleo, entre otros muchos factores relevantes para una economía nacional.

Van Auken y Howard (1993) indican que, las pequeñas y medianas empresas, (Pymes), tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar

el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

Reyes (2007) señala que, sin embargo, las Pymes tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño:

- Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
- Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.
- Baja penetración en mercados internacionales.
- Bajos niveles de productividad.
- Baja capacidad de asociación y administrativa.

De hecho, el acceso al financiamiento ha sido identificado como uno de los más significativos retos para su supervivencia y crecimiento, incluyendo a las más innovadoras. En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores activos.

El sector de la pequeña y mediana empresa (Pyme) está captando una atención especial tanto de los gobiernos como del sector privado de América Latina y el Caribe. Las experiencias recientes sugieren la existencia de un renovado interés en el papel que desempeñan las Pyme en la economía global, papel que está evolucionando a una velocidad sorprendente. Hoy en día se espera de las Pyme que encabezen las innovaciones y la actualización tecnológica de las economías nacionales, además de contribuir a la creación de empleo y el desarrollo de las cadenas de proveedores para fomentar la competitividad de las empresas de mayor tamaño, con proyección internacional.

No obstante Suárez (2001), describe las limitaciones, el

papel de las Pymes en la economía del país ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción; valor agregado; aportaciones fiscales; fortalecimiento del mercado interno; aumento de exportaciones, etc., por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado, sin olvidar el mundo de los emprendedores, donde las empresas líderes son aquellas que adoptan modelos de subcontratación y alianzas estratégicas con Pymes, que gracias a su capacidad de adaptación y flexibilidad crecen en un mundo en constante cambio, demostrando además que cuando se organizan pueden superar las aparentes limitaciones de su tamaño.

Para Anderson (1999) la empresa es: "Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos prestando servicios en el mercado".

Según Buenos Campos (1994), la empresa es una unidad de producción, lo que implica la combinación de un conjunto de factores económicos según la acción planeada por un sujeto llamado empresario. Se posee una estructura interna u organización entre sus elementos. La empresa es una unidad de decisión, por tanto, de planificación y control; lo que supone que su acción persigue unas metas o fines implícitos y explícitos, que darán lugar a la formulación de objetivos y su correspondiente programación, que se desarrollan unas funciones características en base a los objetivos y los elementos que componen su estructura.

Por pymes se entenderá la concepción de Robinson y Littlejohn (1981), toda organización de dimensión

reducida que da lugar a un financiamiento y gestión cualitativamente diferentes a los difundidos en los textos normalmente vinculados con las grandes. Con esto se pretende no excluir a la microempresa por ser en su mayor parte autoempleo y donde evidentemente se encuentra a emprendedores que utilizan formas de gestión alternativas para sostener en el mercado a sus organizaciones, fuera de la racionalidad administrativa o del control de gestión, es decir los recursos se controlaran a través de mecanismos informales, como pueden ser la vigilancia de los recursos por familiares o amigos.

Otros datos, que impactan a la situación actual de las Pymes son: de cada 100 empresas que se crean, 90 no llegan a los 2 años Grabinsky (2000), siendo el índice de mortalidad altísimo. ¿Cómo explicar entonces el hecho de la existencia de un universo de empresas casi (99% sector manufacturero) totalmente formado por Pymes? Esto se explica por la existencia también de una alta tasa de rotación de estas empresas: así como desaparecen casi todas las empresas que se crean y mueren en menos de 2 años, se crean una gran cantidad de empresas nuevas.

Asamblea Nacional de Ecuador (2008) señala que, los impuestos son uno de los instrumentos de mayor importancia con el que cuenta el Estado para promover el desarrollo económico, sobre todo porque a través de éstos se puede influir en los niveles de asignación del ingreso entre la población, ya sea mediante un determinado nivel de tributación entre los distintos estratos o, a través del gasto social, el cual depende en gran medida del nivel de recaudación logrado.

La administración tributaria ha realizado modificaciones importantes dirigido a obtener mayores tributos es así

que muchas o la mayoría de empresas y más aún las Pymes están tratando de equilibrar sus obligaciones en este tiempo empujados por las duras medidas que el Fisco impone mediante multas e intereses.

## DESARROLLO

Según información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas, en la actualidad en la ciudad de Manta existen 158 PYMES de, para desarrollar la presente investigación, concordante con los objetivos propuestos y la hipótesis planteada, se utilizó la siguiente metodología:

- Se utilizó un tipo de investigación documental y bibliográfica.
- Se revisaron libros, textos, revistas e información oficial de los organismos de control relacionados al tema.
- Los resultados se expresaron en tablas de doble entrada y; posteriormente, serán graficados en pastel o barras.
- Se realizaron consultas a expertos que conozcan del tema.
- Finalmente, se utilizaron los métodos histórico, deductivo e inductivo para probar la hipótesis planteada, rechazarla o aceptarla al término de la investigación.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación por lo que en este caso se aplicará preguntas

abiertas, de selección múltiple y de opinión con el fin de conseguir suficiente información sobre la cultura tributaria del Ecuador, la encuesta está dirigida a los señores contadores, gerentes financieros, administradores de la empresa o negocio que tengan conocimientos claros acerca de su declaración de impuestos.

Para realizar ésta investigación de campo, se identificó el conjunto de elementos a ser observados, denominados población. "En este caso la población objeto de estudio está constituido por las Pequeñas y Medianas Empresas del cantón Manta, resumida en 158 empresas".

Tabla 1: Carga Tributaria

CARGA TRIBUTARIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RAZONABLE	25	16%
BAJA	5	3%
MUY BAJA	0	-
ALTA	76	48%
MUY ALTA	52	33%
<b>TOTAL</b>	<b>158</b>	<b>100%</b>



Figura 1: Carga tributaria impositiva. Fuente: Pymes de Manta

Las PYMES de la ciudad de Manta consideran en un 48% que la carga tributaria aplicada a ellas es alta, mientras que un 33% de las encuestadas manifiesta que es muy alta; esto se da por la perspectiva de las empresas para con la carga tributaria y el poco incentivo tributario que éstas tienen por parte del gobierno.



Figura 2: Opinión sobre el Impuesto a la Renta. Fuente: Pymes de Manta

Tomando como referencia la pregunta anterior las PYMES de la ciudad de Manta, mantienen la misma apreciación como con el IVA, ya que el 52% manifiesta que debe mantenerse el IR y un 40% que debería bajarse, esto demuestra el temor de muchos empresarios en que se pueda venir una nueva subida del IR lo que conllevaría a obtener menos ganancias y por lo tanto menor inversión.



Figura 3: Impuestos Injustos. Fuente: Pymes de Manta

las PYMES de la ciudad de Manta, se estableció que de los impuestos que consideran injusto, aunque la LRTI no lo considera impuesto, con un 52% está el Anticipo de Impuesto a la Renta. Esto demuestra que existe un descontento bastante significativo con la aplicación del anticipo para las empresas.

## RESULTADOS

Los impuestos que más toman en cuenta las Pymes de la ciudad de Manta en sus declaraciones son los que administra el Servicio de Rentas Internas como el Impuesto al Valor Agregado, el Impuesto a la Renta con sus respectivas retenciones.

Las Pymes de la ciudad de Manta declaran mensualmente impuestos que provocan efectos de traslación es decir existe efectos económicos sobre los consumidores finales, anualmente declaran el impuesto a la renta que provoca efectos de percusión sobre la empresa.

Todas las Pymes de la ciudad de Manta cumplen con proporcionar información de las retenciones al SRI, mientras que la mayoría de estas económicamente asumen grandes cantidades de dinero por no efectuar las retenciones en el momento adecuado.

Cerca de la mitad de las Pymes de la ciudad de Manta no poseen liquidez en la fecha de pago de sus impuestos, lo que resulta de llevar los impuestos de forma desordenada, pues mensualmente actúan como agentes de percepción y retención por lo que su flujo de efectivo no puede verse afectado.

Las Pymes de la ciudad de Manta no poseen claros conceptos sobre el manejo de impuestos, por lo que los contribuyentes se encuentran equivocados en cuanto a sus

funciones de sujetos de percepción, retención.

Más de la mitad de las Pymes de la ciudad de Manta no poseen cultura tributaria, mantienen una mentalidad que pagan grandes cantidades de dinero al Fisco, suben precios de venta, ven afectada su utilidad, su flujo de efectivo y su inversión.

Más del 50% de la Pymes de la ciudad de Manta no están de acuerdo con que se les cobre el anticipo de impuesto a la renta, considerando que es un impuesto confiscatorio e injusto.

Más de la mitad de la Pymes de la ciudad de Manta consideran que la carga tributaria es demasiado alta para el desarrollo empresarial y la creación de nuevas fuentes de empleo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Anzola, S. (2003). Administración de pequeñas empresas. México: McGraw-hill.
- Cabanellas, A. (1992). Diccionario de derecho usual, tomo I. Buenos aires, Argentina: editorial Heliasta. (p.356-360)
- Asamblea Nacional de Ecuador (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial No. 449.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2011). Ley de Régimen Tributario Interno. Registro Oficial No. 463.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2010). Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. Registro Oficial No. 242.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en <http://www.inec.gob.ec/home/>

Socioeconómicas y Tecnológicas (Insotec): diagnóstico de Definición. Pyme (2011) obtenido de <http://definicion.de/pyme/>.

la pequeña y mediana industria, pág. 7.

Base de datos Servicio de Rentas Internas.

Cámara de Comercio de la ciudad de Manta.



# PONENCIA IV

---

**ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EN EL  
FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS**





## **ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EN EL FORTALECIMIENTO DE LAS EMPRESAS**

Strategy and competitiveness in the strengthening of companies

**Mgs. Luis Rodrigo Iglesias Escobar**

Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí  
luisiglesias.62@hotmail.com

**Mgs. Fabián Eduardo Barcia Villamar**

Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí  
fabian\_barcia@hotmail.com

**Lic. Galo Enrique Cano Pita**

### **RESUMEN**

La globalización ha cambiado las formas de la competencia empresarial, que ahora están dominadas por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan; ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos. Las organizaciones a nivel mundial buscan estrategias que les permitan obtener mayores cuotas de mercado, con la finalidad de aumentar los márgenes de ganancias, y esto se logra convirtiéndose en una empresa competitiva. La cooperación entre empresas es una estrategia de alto valor, ya que permite la transmisión de información interinstitucional, apoya en el uso de tecnología eficientes para lograr mantener un adecuado control sobre la cuota de mercado que le corresponde, al igual que adquiere mayor poder con respecto a las negociaciones que les permita obtener un mayor crecimiento organizacional.

**Palabras clave:** Estrategia; competitividad; empresas.

## Abstract

Globalization has changed the forms of business competition, which are now dominated by intangible assets and by people who either compose or use them; Has made the same competitive resources available to any company. Organizations at global level seek strategies that allow them to obtain greater market shares, in order to increase profit margins, and this is achieved by becoming a competitive company. The cooperation between companies is a strategy of high value, since it allows the transmission of interinstitutional information, supports the use of efficient technology in order to maintain an adequate control over the market share that corresponds to it, as well as acquires greater power with respect To negotiations that will allow them to achieve greater organizational growth.

**Keywords:** Strategy; competitiveness; companies.

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha cambiado las formas de la competencia empresarial, que ahora están dominadas por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por ello, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus Recursos Humanos, es decir que los toman como un componente estratégico y, al mismo tiempo, su consideración como personas; esto es, atender a su dimensión ética y moral.

No hay empresa, grande o pequeña, que esté virtualmente protegida hoy en día del impacto de la globalización. Las amenazas competitivas son cada vez más globales. El

creciente campo de acción de la competencia mundial está forzando a la continua evaluación de cómo los Recursos Humanos (RR.HH.) pueden ayudar en el acelerado ritmo de ésta.

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, tal circunstancia sólo es salvada, en parte, mediante alguna protección de índole legal o la construcción de determinadas barreras que no siempre son confiables ante los rápidos cambios de las tecnologías. De aquí se deriva en gran parte el auge que las gestiones de los llamados activos intangibles tienen hoy en día en el mundo académico y profesional, ya que presentan características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar.

La información y el conocimiento son hoy en día el corazón de la nueva economía, caracterizada por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías.

## DESARROLLO

### La competitividad para el desarrollo de las organizaciones

Las organizaciones a nivel mundial buscan estrategias que les permitan obtener mayores cuotas de mercado, con la finalidad de aumentar los márgenes de ganancias, y esto se logra convirtiéndose en una empresa competitiva.

A este respecto, Sánchez (2012) conceptualiza que:

*La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad),*

*y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país. (pág. 78)*

Este concepto es empleado ampliamente en el económico y comercial, manifestando que las empresas o los países competitivos son aquellos que, gracias a la óptima gestión de sus recursos, pueden obtener ventajas frente al resto y así ganar cuota de mercado.

En otras palabras, se puede mencionar que una empresa es capaz de ser competitiva cuando logra obtener un margen elevado de rentabilidad mediante el uso de técnicas eficientes de producción en relación a sus competidores, consiguiendo mayor calidad a un menor costo. "Muchos factores inciden en la competitividad de una compañía, entre los más importantes aparecen el nivel de los salarios con los precios de los insumos; y, la relación que se establece entre la calidad y el costo del producto." (Blanch, 2013, pág. 43)

Uno de los factores que permite medir la competitividad de una empresa, es cuando ésta paga salarios a sus trabajadores acordes a los ingresos que percibe, de igual forma accede a insumos con costos convenientes y ofrece al consumidor un producto o servicio con un alto nivel de calidad; mientras que aquella empresa que paga salarios elevados, adquiere insumos costosos y concluye en la comercialización de productos o servicios de baja calidad no es competitiva conforme las exigencias del mercado.

Conforme a lo antes dicho, Herrera, (2015) manifiesta que: La competitividad y productividad son dos términos que van estrechamente ligados. Actualmente, la competitividad de un país está estrechamente relacionada con su capacidad de producción principalmente industrial. En un mundo que cada vez requiere más automatización,

la tecnología de punta es la clave para estar en la cumbre de la productividad y competitividad. (pág. 59)

La competitividad de una empresa dependerá de la gestión propia y la administración de sus servicios al exterior. Aun así, en una empresa existen dos tipos de competitividad: la interna y externa.

Internamente, los trabajadores deben estar cualificados y preparados para su posición a fin de hacer su trabajo lo mejor posible, pero también es importante la innovación destinada a una competitividad exterior, a un mercado saturado y que cada vez es más completo en su cualificación y también en su servicio. "Una empresa, para ser competitiva, siempre debe tener en mente la renovación, ajustarse a lo que el mercado necesita en ese momento y mantenerse informada de los cambios del mismo." (Pazos, 2012, pág. 36)

La competitividad en el ámbito empresarial puede ser catalogada en tres tipos los cuales son:

- "La incipiente, donde la competitividad es muy escasa y a menudo la empresa es forzada a seguir los patrones del mercado de valores." (Aragonés, 2014, pág. 39)

- "La aceptable, ya no es tan fácilmente manipulable, reacciona mejor a las innovaciones." (Aragonés, 2014, pág. 39)

- "La superior, en la que la empresa empieza a ser más relevante e innovadora en el sector." (Aragonés, 2014, pág. 40)

- "La sobresaliente, última fase en la que la empresa pasa de adaptarse a los mercados a ser ella quien los establece." (Aragonés, 2014, pág. 40)

Uno de los puntos más importantes que se reconocen dentro de la gestión empresarial, es el talento humano

que conforma la organización, por tanto, una empresa que quiera progresar debe buscar una mano de obra cualificada y además saber mantenerla, con lo cual es necesario un buen equipo en Recursos Humanos. Los profesionales necesitan incentivos, reconocimientos por su trabajo que a su vez estimulen más su productividad.

A este respecto, Quesada Monge, (2012) expone que:

*La competencia laboral reúne las propias cualidades de un individuo para realizar su trabajo satisfactoriamente. Algo extremadamente importante es que la industria tal como la conocemos hoy necesita de una mano de obra muy especializada y cualificada, tiene que cumplir con requisitos específicos que aseguren la correcta realización del trabajo debido a que la dificultad cada vez aumenta más, y por eso el profesional debe realizar aquel trabajo para el que esté cualificado y no otro, con el fin de aprovechar al máximo su competitividad laboral. (pág. 92)*

La competencia entre trabajadores se puede ver como un incentivo abstracto; es decir, es el propio colectivo el que establece sus metas en cuanto a lo que quieren aspirar, y cómo quieren hacerlo; por otra parte, la competencia laboral externa, es decir, entre trabajadores de distintas entidades, es a todo riesgo favorecedora para ambas empresas.

En la competitividad, sobre todas las cosas reside una voluntad de mejora, a título personal y para la empresa; y para lograr este desarrollo, el estímulo más directo para un trabajador es una compensación a su productividad, que a su vez incentive a otros profesionales a aumentar la suya propia. Asimismo, el profesional deberá disponer de un área de trabajo cómoda a fin de poder desempeñarlo

correctamente, y que no tenga efectos negativos en su competitividad.

### **Estrategias competitivas en el contexto del mercado global**

Los inicios del pensamiento estratégico aparecen asociados a la idea de las bondades intrínsecas de una estrategia de costes reducidos, ello era debido por un lado al hecho de que se trataba de mercados competitivos mucho más reducidos que los existentes en la actualidad.

A este respecto Tedesco, (2011) manifiesta que:

La evolución de la economía y del entorno competitivo da lugar a la necesidad de superar los estudios tradicionales de la etapa anterior basados en los costes y precios finales, surgiendo así una nueva corriente de investigación empresarial que analiza la estructura de costes de las empresas de una forma más fragmentada y detallada, distinguiendo entre las diversas actividades que forman la cadena de valor de dicha industria o empresa, con el objeto de definir de una forma más precisa y ponderada la importancia real de cada fase de la producción en el resultado final obtenido y en los costes generados por el mismo, a fin de conseguir ver las posibilidades concretas de actuación en la política de reducción de costes, logrando unos resultados más eficientes en la disminución del coste final y el aumento del valor añadido; se puede afirmar que en esta fase, la estrategia de costes establece mecanismos de estudio mucho más complejos y precisos destinados a lograr una precisión mucho mayor que la existente anteriormente, este periodo comienza con el análisis de actividades del sistema de negocios de McKinsey y culmina con la gran aportación teórica de la cadena de

valor de Porter. (pág. 88)

La siguiente etapa en esta evolución histórica de interrelación entre la estrategia de costes y la estrategia de diferenciación aparece precisamente con el surgimiento de la política de diferenciación como elemento clave de la gestión empresarial; este momento corresponde a una etapa de mayor madurez del mercado, con una gran presión competitiva.

Los nuevos visionarios de la dirección estratégica intuyen que la diferenciación es la única herramienta posible para crear una ventaja competitiva efectiva, una vez agotadas las ventajas competitivas basadas en la reducción de costes, ya que el propio concepto de la diferenciación se relaciona con aquellas otras fases de la cadena de producción (tecnología, marketing, logística, investigación) que todavía disponen de una cierta flexibilidad y margen de actuación en las estructuras económicas de los países más desarrollados.

Mitterman (2012) refiere que "una vez enfrentados a la imposibilidad de conseguir una ventaja competitiva apoyada en unos precios más reducidos, ahora se trata de conseguir un producto diferenciado en su concepto, publicidad, marca, diseño, servicio postventa, etc.", elementos que permiten, a través de la asociación de un valor añadido más o menos tangible, absorber los costes mayores de producción y un precio final cada vez más elevado.

La primera consecuencia evidente asociada al proceso de globalización económica es el logro de un mercado laboral de dimensiones auténticamente planetarias, lo que origina una fuerte reducción de los costes de producción.

La mano de obra, supone una auténtica revolución en la estrategia competitiva de los países desarrollados, dando

lugar a un nuevo juego de equilibrios en la relación entre los diversos elementos que conforman la cadena de producción de cualquier proceso empresarial, lo cual afecta a la propia esencia de la actividad económica y de la ventaja competitiva entre empresas y entre países; la implicación de la aparición de esa oferta laboral sin fronteras responde a muchas de las incertidumbres que habían surgido en los sistemas de producción capitalistas. De acuerdo con lo mencionado Flores (2016) expone que: La rigidez era uno de los elementos característicos de esta fase de la cadena de producción, la mano de obra, debido a hechos ajenos a la propia gestión empresarial (legislación laboral, poder de los sindicatos, alto poder adquisitivo de los países occidentales) lo cual implicaba que la fase de la cadena de producción que más incidía en el coste final del producto era al mismo tiempo el elemento con menor margen de variación o posibilidades de modificación. (pág. 52)

Los ahorros que se podían conseguir a través de la mayor eficiencia de la organización del resto de las fases de la cadena de producción, así la introducción de nuevas tecnologías, campañas de marketing exitosas o la definición de flujos logísticos más económicos, todo ello no era suficiente para compensar la influencia negativa que tenía el factor mano de obra o recursos humanos en la salida final de una producción al mercado.

El segundo factor revolucionario en el cambio de la alternancia entre estrategia de diferenciación y estrategia de coste sería la aparición de un sector logístico con un carácter también plenamente global; "tal como ocurría en el ámbito de la fuerza laboral, el sector logístico ha evolucionado en los últimos años hasta conseguir tal nivel de desarrollo que ha supuesto una ruptura de la distinción

entre mercado local y mercado internacional." (Chomsky, 2012, pág. 97)

El aumento de la rapidez, fiabilidad, seguridad, previsión y flujos de información en los sistemas logísticos internacionales ha facilitado la consecución de un mercado de consumo y de producción con un carácter plenamente global; la distancia geográfica ha perdido su capacidad de delimitar los centros de producción y consumo, lo cual ha permitido el acceso a ese mercado laboral de bajos costes, al que se hacía referencia, actuando los flujos logísticos como elementos de apoyo imprescindibles para el logro de esa globalización económica.

El posicionamiento del sector logístico en el conjunto de la cadena de valor de la producción ha sufrido una alteración lógica en cuanto a la importancia o trascendencia que tiene dicha fase en relación con el resto de elementos que conforman la producción final, así se puede afirmar que la logística se ha convertido en uno de los factores claves dentro de ese modelo de globalización económica internacional ya que permite disfrutar de las ventajas de costes de mano de obra de los países menos desarrollados al tiempo que establece el acceso de la producción a los grandes centros de consumo de los países más ricos.

El nivel de competitividad de las empresas puede provenir de diferentes actividades que realiza una empresa como lo son los beneficios generados por un producto o un servicio, la optimización en los procesos de producción, una eficiente estructura de la organización, una efectiva comunicación interna y hacia los clientes actuales y potenciales. En todos estos aspectos mencionados anteriormente, las empresas que han logrado diferenciarse y presentar altos niveles de competitividad, en la mayoría de los casos, han mostrado un alto porcentaje de utilización de las tecnologías de la

información.

Conforme a lo descrito por Cuevas Molina, (2014) manifiesta que, la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas, hasta el manejo más eficiente de los recursos de la firma. El Sistema Integral de Operación Empresarial es un ejemplo de ello. En tal sentido, las tecnologías deberían ser utilizadas por el sector en las diferentes etapas de la cadena de valor.

### **La globalización y su impacto en las organizaciones emprendedoras**

En relación a la globalización, Sassen (2015) explica que: La globalización es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. Este proceso no es nuevo, viene desarrollándose paulatinamente y tardará muchos años aún en completarse. La globalización sugiere que en el mundo los factores alejados e insignificantes afectan de manera directa el desarrollo de este planeta. (pág. 85)

Hace unos siglos el intercambiar información entre dos personas ubicadas a unos metros era prácticamente imposible, hoy en día, las señales satelitales, la internet y las TIC permiten una comunicación en tiempo real de un extremo a otro en el planeta, con el simple fin de enviar un saludo.

Hoy en día el intercambio de productos parece ser un

deporte: la mitad de los transportes, tanto aéreos como marítimos, son destinados al intercambio de productos. La economía también se ha visto afectada por la globalización, las monedas han dejado de ser un valor intrínseco que le permita a una comunidad intercambiar productos, y representan el poder adquisitivo de toda una comunidad, convirtiéndose así en la capacidad de pago que posee una entidad financiera.

Martínez González, (2014) expone que:

Hoy en día las empresas deben de pensar en grande, porque es prácticamente inaudito seguir pensando en ser el mejor de una cuadra o un pueblo. Deben de pensar en ser el mejor del mundo, ya que la globalización ha reorientado los esfuerzos de las empresas a la calidad, esa que Karol Ishikawa presentaba en la década de los 80 y que llevó a Toyota a ser el automotriz número uno del mundo; esa que permitió que Japón tuviera una economía sobresaliente y que ganó la admiración del mundo entero. (pág. 115)

La calidad hasta hace unos años no era más que un paso de la auditoría que permitía continuar con un diagrama de flujo, donde las decisiones no eran más que un pretexto de los niveles mínimos para continuar con la operación; hoy el mercado exige más, es más crítico, más conecedor y no está dispuesto a pagar por un producto de mala calidad.

Las estrategias para entrar a la globalización pueden ser muchas, sin embargo, todas las áreas de una empresa deben reinventarse para entrar en este proceso, porque la globalización pone a todas las empresas del mundo en la línea de salida; y, "les marca una carrera de 400 metros libres, sin embargo, para poder competir no es necesario ser de un bloque específico, si no tener la capacidad para reinventarse, adaptarse y decidir." (Auby, 2012, pág. 64)

**Estrategias de cooperación empresarial para**

## **fortalecimiento de las ventajas competitivas**

La necesidad de la cooperación competitiva como estrategia Empresarial surge cuando las empresas empiezan a detectar que sus factores de éxito son muy volátiles, es decir el entorno económico y los mercados evolucionan a un ritmo acelerado, lo que provoca en las empresas situaciones que no pueden abordar o negociaciones en las que no disponen de medios suficientes para hacerles frente en solitario, de ahí nace la idea y la necesidad de la cooperación para no salirse del mercado.

Los motivos que llevan a las Empresas a buscar acuerdos de cooperación son varios, siendo el principal y fundamental la obtención de beneficios y la reducción de sus costes, pero, a este respecto Bello de Arellano (2013) menciona los siguientes como los más representativos:

- Aprendizaje y transferencia de conocimientos,
- Acceso a recursos y capacidades complementarias: en estos acuerdos cada empresa se especializa en una actividad de la cadena de valor,
- Aumentar poder competitivo: las empresas se basan en sus competencias básicas y obtienen valores complementarios que aumentan su competitividad de los acuerdos de cooperación con otras empresas.
- Reducción de costes y aumento de la eficiencia: con la cooperación se evita la duplicidad de gastos, solamente con este factor ya se reducen los costes significativamente,
- Satisfacción del cliente.

A pesar de que la cooperación empresarial tiene beneficios, es una práctica que conlleva asumir diferentes riesgos, como pueden ser el dilema entre la cooperación y competición que puede acarrear una reducción de la

competitividad y una carrera por el aprendizaje; así también pudieran existir asimetrías organizativas, donde es posible percibir un reparto desigual entre los socios y dificultad en la comunicación y transferencia de información.

En ese contexto, Orduña Trujillo (2016) expone que:

Las tecnologías de la información contribuyen a disminuir los costos de coordinación de actividades entre agentes económicos y ofrecen un soporte para la extensión y redefinición de las relaciones inter-empresariales. Así, por ejemplo, la creciente difusión del intercambio de datos entre computadores, tanto al interior de las firmas como entre empresas conectadas por red, modifica las relaciones comerciales, productivas y tecnológicas existentes previamente, tiende a romper algunos de los límites existentes entre las firmas, crea valor en los productos y constituye un soporte tecnológico para potenciar la cooperación empresarial. (pág. 135)

Debe destacarse, sin embargo, que los acuerdos de cooperación no conducen a un desplazamiento del mercado ni están disociados de la competencia. Así, para mejorar sus recursos y capacidades y por lo tanto poder competir más efectivamente en las nuevas situaciones del mercado las firmas cooperan tanto en la fase precompetitiva (diseño de prototipos) como en las fases claramente concurrentiales. Así, ante el acelerado ritmo de los cambios tecnológicos y la incertidumbre implícita en un escenario turbulento, la cooperación empresarial es conceptualizada como una estrategia que tiende a dar mayor seguridad al conjunto de funciones que la organización externaliza, permitiendo flexibilizar las estructuras internas y disminuir los riesgos. Conforme a lo mencionado, Jaramillo Antillón (2014) expresa que:

Los acuerdos tienden a difundirse predominantemente en

las actividades con ciclos productivos largos, técnicamente fragmentables en fases y/o intensivas en información y conocimiento. En general permiten responder en forma flexible a las nuevas condiciones competitivas y aprovechar recursos y capacidades de investigación, producción y comercialización externas a las empresas. En otros casos apuntan a conseguir la escala eficiente de producción en procesos productivos desintegrables y optimizar la coordinación de las decisiones de los agentes individuales en presencia de efectos externos, consiguiendo los mismos resultados que la integración total sin soportar los costos de la organización interna. (pág. 108)

La generación del conocimiento como estrategia competitiva de las empresas

Frente a un ambiente complejo e incierto que dificulta la toma de decisiones corporativas se necesita mucho más conocimiento para configurar productos y servicios que agreguen valor y permitan fomentar la innovación y la creación.

Como estrategia emergente surgen las alianzas estratégicas entre empresas que procuran la unión de sus fuerzas para combinar sus conocimientos. Las fusiones no son la única alternativa, la consultoría empresarial ha crecido de forma exponencial; es así que "en las condiciones actuales, frente a la incertidumbre directivos y empresarios optan por la vinculación de equipos de alto rendimiento que acompañen y ayuden en la toma de decisiones." (Pizano Salazar, 2012, pág. 86)

Las empresas son conocedoras de la necesidad de distribuir información en todos los niveles funcionales, para ello utilizan una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con el principal propósito de conectar al personal de la empresa con el sistema que utilizan para la



distribución y transferencia de conocimiento.

Esta situación si bien es cierto constituye un buen comienzo no logra los resultados esperados por cuanto se despliegan esfuerzos económicos y tecnológicos de forma desarticulada. Así, una gestión estratégica del conocimiento propende por un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, atendiendo el impacto de la informática y la reestructuración de la organización de manera coherente con el propósito. En este sentido se reconoce que los trabajadores del conocimiento son una nueva generación de empleados muy requerida y costosa en todo el mundo.

Las principales actividades que se plantean son:

-Planificación del conocimiento y ciclo de control: Se requiere planificar, organizar, presupuestar, dirigir y controlar para adquirir conocimiento. Gestionar el existente y aprender en la práctica (enfoque Nasa). En otras compañías se alienta al personal del área comercial o atrás que están en contacto con el cliente a documentar las observaciones, sugerencias y reclamaciones de los mismos haciendo uso de la intranet. "Los directivos editan la información la estructuran y proponen una base de datos de conocimiento para ser utilizada por otras personas en la organización." (Pérez-Rubio, 2016, pág. 110)

-"La creación de un mapa de conocimiento: Se concentra en identificar que conocimiento pretenderemos compartir con quien y donde podemos encontrarlo." (Pérez-Rubio, 2016, pág. 112)

-La transferencia de conocimiento experto: Extraer y publicar el conocimiento empleado en el proceso de trabajo para fomentar unos resultados acelerados. "De

esta forma a medida que el grado de especialización e instrucción de los empleados aumenta, los hacen los sistemas documentales a fin de depurar y mejorar los manuales existentes." (Pérez-Rubio, 2016, pág. 113)

Frente a la globalización, la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, depende en gran medida, de su capacidad para potenciar el capital humano que posee. El único capital irremplazable de una organización, es el conocimiento y la capacidad de su gente, la potencialidad y generación de valor de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten sus competencias y habilidades con quienes pueden requerirla.

A este respecto Díez Gutiérrez, (2015) manifiesta que:

El factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía, dando origen a una cultura organizacional que potencie la puesta en común del conocimiento, la motivación del personal, el adiestramiento y las competencias. Si la dirección de la empresa es capaz de lograr con hechos concretos el compromiso con sus empleados, de demostrarles que les ofrece oportunidades de ser eficaces, el trabajador comprenderá la magnitud e importancia de sus conocimientos y el rendimiento de sus conocimientos para la organización. De este modo su Modelo Mental y sus Competencias Individuales, así como sus intereses tendrán convergencia con la misión organizacional garantizando de este modo un superávit en el conocimiento organizacional. (pág. 78)

La gestión de la tecnología es un factor importante en el proceso de transferencia de conocimientos, pero no es la única solución. Los conocimientos deben ser administrados de modo tal que sea cuantificable y visible la rentabilidad y el beneficio para la empresa. De tal modo

que se requiere gestión estratégica del conocimiento; por lo tanto, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos, en procura de lograr establecer condiciones adecuadas, para que se produzca la colaboración espontánea, entre los profesionales del conocimiento.

## CONCLUSIONES

La competitividad es un factor importante para el desarrollo organizacional, ya que este permite a las empresas obtener los mayores beneficios mediante el uso adecuado de los recursos, para abastecer la demanda actual y futura con productos de calidad conforme las exigencias del consumidor.

Para que las empresas para obtener un crecimiento competitivo deben emplear estrategias que les permitan conservar sus cuotas de mercado y al mismo tiempo adquirir nuevos territorios, mediante la distinción de las diversas actividades que componen la cadena de valor, implementando un talento humano cualificado para el desempeño de las actividades de la compañía, la tecnología adecuada por medio de la cual se puedan reducir los costes de producción, el marketing y logística necesaria para satisfacer la demanda actual y potencial, y mantener un nivel adecuado de investigación con lo que podrán innovar conforme las tendencias del mercado.

Al tratarse de la globalización de un proceso dinámico, es importante que las empresas se involucren en dicho dinamismo ya que esto les permitirá acceder a nuevos nichos de mercado y por consiguiente asegurará un crecimiento económico, brindando estabilidad a sus trabajadores y otorgará un rendimiento eficiente sobre las inversiones realizadas, esto conjugado con la toma de decisiones

estratégicas que implemente la gerencia de la organización para desarrollar las actividades comerciales de la empresa dentro de un mercado cambiante y competitivo.

La cooperación entre empresas es una estrategia de alto valor, ya que permite la trasmisión de información interinstitucional, apoya en el uso de tecnología eficientes para lograr mantener un adecuado control sobre la cuota de mercado que le corresponde, al igual que adquiere mayor poder con respecto a las negociaciones que les permita obtener un mayor crecimiento organizacional.

Todo lo manifestado con respecto a la competitividad y la globalización se conjuga en el concepto básico de la gestión del conocimiento, el cual permite a las empresas direccionar sus estrategias de forma clara y concisa, ante un mercado global dinámico, que exige al mundo empresarial innovaciones en estrategias que les permitan obtener la mayor rentabilidad mediante el empleo óptimo de los recursos y adquirir un alto nivel de desempeño productivo tanto en las áreas administrativas como en los procesos de producción.

## BIBLIOGRAFÍA

Aragonés, A. M. (2014). Análisis y perspectivas de la globalización: un debate teórico. México: Grupo Editorial Plaza y Valdés S.A. de C.V.

Auby, J.-B. (2012). La Globalización, el Estado y el Derecho. Sevilla - España: Editorial Derecho Global S.L.

Bello de Arellano, M. E. (2013). Educación y globalización: los discursos educativos en Iberoamérica. México: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Blanch, A. (2013). Luces y sombras de la globalización.

Madrid - España: Servicio de Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Chomsky, N. (2012). Los límites de la globalización. Barcelona - España: Editorial Ariel S.A.

Cuevas Molina, R. (2014). Globalización e Integración Continental. Madrid - España: Netbiblo S.L.

Díez Gutiérrez, E. J. (2015). Globalización y educación crítica. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Flores, G. (2016). Globalización, comercio y modernización productiva. Madrid - España: Ediciones Akal S.A.

Herrera, B. (2015). Globalización: el proceso real y financiero. Bogotá - Colombia: Oficina de Comunicaciones de la Universidad Nacional de Colombia.

Jaramillo Antillón, J. (2014). La Evolución de la Cultura: de Las Cavernas a la Globalización del Conocimiento. San José - Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Martínez González, A. (2014). Economía política de la globalización. Barcelona - España: Editorial Ariel S.A.

Mittelman, J. H. (2012). El síndrome de la globalización: transformación y resistencia. México: Siglo XXI Editores S.A. de C.V.

Orduña Trujillo, E. L. (2016). Coacciones y oportunidades de la globalización. México: Centro Coordinador y Difusor de Estudios de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Pazos, L. (2012). La globalización: riesgos y ventajas. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Pérez-Rubio, C. (2016). Globalización, comunicación e integración latinoamericana. México: Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Quesada Monge, R. (2012). Globalización y deshumanización: dos caras del capitalismo avanzado. San José - Costa Rica: Editorial Universidad Nacional.

Sánchez, O. (2012). Diez horas con la globalización. Madrid - España: Netbiblo S.L.

Sassen, S. (2015). Una sociología de la globalización. Madrid - España: Katz Editores S.



# PONENCIA V

---

**LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



## LAS NUEVAS TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

New trends in Business Administration

**Mgs. Andrea Lissette Ruiz Vélez**

Universidad San Gregorio de Portoviejo

alruiz@sangregorio.edu.ec

**Ec. María Arteaga García**

Universidad San Gregorio de Portoviejo

mearteaga@sangregorio.edu.ec

### RESUMEN

La teoría de la organización es un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a sus visiones particulares del mundo. En este sentido la teoría de la organización es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio. El estudio de las organizaciones es algo complejo a consecuencia de los grandes cambios que en los últimos años han sucedido. Esta investigación se realiza con referencia para conocer las nuevas tendencias de la administración en el desarrollo de procesos internos a las diversas empresas y organizaciones existentes en la región y en el Ecuador.

**Palabras clave:** Administración de empresas; teoría de la organización; productividad.

## Abstract

Organizational theory is a broad set of knowledge with multidisciplinary approaches, where each discipline has generated questions, hypotheses, methodology and conclusions that correspond to their particular views of the world. In this sense the theory of organization is a science whose central concern is to obtain a comprehensive explanation of the organization as object of study. The study of organizations is somewhat complex as a result of the great changes that have occurred in recent years. This research is done with reference to know the new trends of the administration in the development of internal processes to the diverse companies and organizations existing in the region and in Ecuador.

**Keywords:** Business administration; organization theory; productivity.

## INTRODUCCIÓN

El estudio de las organizaciones es algo complejo a consecuencia de los grandes cambios que en los últimos años han sucedido. Nada está estático, todo está en movimiento, todo es cambiante, así como las teorías dentro de las organizaciones, sus propietarios tienen que estar alertas ante cualquier cambio dentro del contexto globalizado.

Esta investigación se realiza con referencia para conocer las Nuevas tendencias de la Administración en el desarrollo de procesos internos a las diversas empresas y organizaciones existentes en la región y en el Ecuador, cuyo desenvolvimiento se encuentra ligado a la línea de Estudios de Educación Superior aportando con proyectos

de aplicación, adaptación e innovación tecnológica, perdurabilidad, complejidad, liderazgo, estrategia y responsabilidad social. En este estudio se recurrió a las modalidades de investigación de campo, bibliográfico y analítico. Se concluye que las habilidades administrativas, así como aspectos referentes a la parte legal, financiera, mercadotécnica y talento humano, son elementos que deben estudiarse como tendencias de la Administración.

En la última década, el Ecuador ha evidenciado el crecimiento del sector comercial en el ámbito rural y urbano en los distintos sectores productivos, mediante el fortalecimiento de agro industrias, manufacturas, procesadora de alimentos y desarrollo de nuevas fuentes de producción, donde la competitividad de las cadenas no solo se ve reflejada en la implementación de tecnologías, sino también en la capacidad de cada uno de los actores que la integran.

Esto hace que se muestre interés primero, por determinar o desarrollar la competencia laboral, entendiéndose como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada y segundo, certificar dichas competencias, que no es más que reconocer formal y socialmente los conocimientos, habilidades y actitudes que una persona posee para desarrollar un trabajo eficiente y de calidad.

Desde el año 2007, la política económica del Ecuador toma un nuevo rumbo y se evidencia en la nueva Constitución aprobada en el 2008, las condiciones necesarias para asegurar el desarrollo empresarial en el Ecuador. Paralelamente, los Ministerios de Productividad y de Economía Social y Solidaria, reorientan la visión para el desarrollo y mejoramiento de la competitividad de las Micros, Pequeñas y Medianas Empresa (MIPYME), en

la convicción de que este sector aporta con el 95,42% al empleo del país, según el Censo Económico del Ecuador (2010).

### **Fundamento teórico de las organizaciones**

Para establecer este estudio de las nuevas tendencias en la administración de empresas es fundamental identificar las teorías de las organizaciones la que tienen como objetivo aterrizar en su concepto principal.

Autores como Daft (2005), señalan a las organizaciones no como un edificio o conjunto de políticas y procedimientos; sino como la conformación de personas y sus relaciones para el desempeño de sus funciones y el logro de los objetivos. (p.11). Estas pueden ser grandes como corporaciones o multinacionales y otras pequeñas de tipo familiar que ofrecen bienes o servicios, pero cuando estas organizaciones crecen se vuelven cada vez más complejas para lo cual necesitan sistemas y procedimientos para controlar la organización. Y estas características pueden causar problemas de ineficiencia, rigidez y lenta respuesta (p.319)

A la escuela de la teoría de la organización también se la conoce como la teoría del comportamiento humano, empieza a desarrollarse al finalizar la segunda guerra mundial y se la prolonga hasta la década del setenta.

La escuela teoría de la organización, o también llamada teoría Behaviorista de la Administración o teoría del comportamiento humano en la organización, comienza a desarrollarse al finalizar la segunda guerra mundial y se prolonga hasta la década del sesenta, (1946-1960). Esta corriente de pensamiento nació en Estados Unidos, siendo como principales exponentes Herbert Simon, Chester

Bernard, Richard Cyret, James March, David Miller y Martin Starr. Los métodos que utilizan estos hombres son de carácter sociológico y científico, podemos decir que los trabajos sobre influencia, área de aceptación y equilibrio organizacional sirvieron a Simon como base para continuar su desarrollo técnico. Esta escuela integra los dos aspectos de la organización: formal e informal, reconoce y analiza la conducta de hombre y su comportamiento dentro de la organización, la relación bivalente que hay entre los hombres que componen la organización y la organización misma, reemplaza la concepción de "hombre económico" de la escuela clásica por el de "hombre administrativo" y analiza el comportamiento de este.

Bajo esta perspectiva, Contreras (2007) manifiesta que, respecto a la teoría de las organizaciones, estas se encuentran integradas por recursos humanos y no humanos (físicos, materiales, financieros, etc.) y la vida de las personas depende de las organizaciones y las organizaciones dependen del trabajo de las personas. Algunas organizaciones tienen como propósito el lucro y otras no. Además, el mismo autor afirma que la teoría de las organizaciones es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general y que la sociedad se integra por organizaciones, que para permanecer en el entorno se requiere de la producción o prestación de un servicio debida y sistemáticamente planeado, organizado, dirigido y controlado.

En este sentido, Daft (2005, p.24) coincide con Contreras al afirmar que la teoría de la organización no es una colección de datos; es una forma de pensar acerca de las organizaciones con más precisión y profundidad de

lo que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y en el comportamiento organizacional. Los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros, cabe destacar que el diseño de la organización y las prácticas de los administradores varían con el tiempo en respuesta a los cambios de una más grande sociedad.

Es pertinente mencionar que además de lo señalado por los autores anteriores, Hall (1980) manifiesta que la teoría de la organización es un conjunto amplio de conocimientos con enfoques multidisciplinarios, donde cada disciplina ha generado preguntas, hipótesis, metodología y conclusiones que corresponden a sus visiones particulares del mundo. En este sentido la teoría de la organización es una ciencia cuya preocupación central es obtener una explicación comprensiva de la organización como objeto de estudio. La teoría de la organización proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el análisis y diseño de las organizaciones. En esta concepción, la teoría de la organización es una disciplina social que pretende dar una explicación en el plano de la construcción conceptual de los principios estructurales que asume la acción colectiva instituida, destacando, entre otros, la conformación de las estructuras formales e informales, interacción en contextos dinámicos, nivel de complejidad y sus consecuencias tanto en el comportamiento humano como en diferentes ámbitos de la vida social.

En este contexto, la teoría del cambio organizacional Kast y Rosenzweig (2000), afirman que requiere atención explícita a los problemas y oportunidades y es facilitado

por un proceso de renovación integrado que es también a la luz de la experiencia. Conforme una empresa inicia su proceso de desarrollo, de igual manera inicia su proceso de cambio organizacional, el cual es generalmente estimulado por alteraciones en su medio ambiente, que incluye factores tecnológicos, económicos, legales, políticos, demográficos y culturales. Así, los objetivos del cambio organizacional tienen relación con la supervivencia, rentabilidad, participación en el mercado, servicio a clientes y crecimiento. Por su parte Rodríguez Peñuelas (2004, p.248), define al cambio organizacional como aquellas modificaciones que se han operado al interior de una organización.

Es importante precisar que el estudio de las organizaciones es algo muy complejo a consecuencia de los grandes cambios que en los últimos años han sucedido. Nada está estático, todo está en movimiento, todo es cambiante, así como las teorías dentro de las organizaciones, sus propietarios tienen que estar alertas ante cualquier cambio dentro del contexto globalizado.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización de este proyecto, recopiló datos de profesionales a fin del área empresarial y empleadores. Según los registros que constan en las Universidades de la localidad se identificó un total de 7567 profesionales del área empresarial. Para el cálculo del tamaño de la muestra en la ejecución del instrumento encuestador se utilizó la fórmula a poblaciones finitas con un porcentaje de confiabilidad de un 95%, un margen de error del 5% y probabilidad de ocurrencia del 50% obteniendo un valor muestral de 366 profesionales.



En Portoviejo existen 954 empresas activas según la superintendencia de compañías y para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de población finita con un porcentaje de confiabilidad de un 95%, un margen de error del 5% y probabilidad de ocurrencia del 50% obteniendo un valor muestral de 274 empleadores a encuestar.

Para este estudio se recurrieron a las modalidades de investigación de campo, bibliográfico y analítico y se utilizó el instrumento de la encuesta y cuadros estadísticos. La investigación de campo permitió recopilar información de fuentes primarias utilizando la técnica de la encuesta profesionales del campo amplio de la Administración y afines, como ingenieros comerciales, economistas, auditores, entre otros, graduados en cualquier universidad del país o de fuera de ella; y, c) empleadores, sean propietarios o directivos de empresas privadas o de empresas o entidades públicas.

La investigación bibliográfica admitió fundamentar el trabajo sobre la manera científica para la comprensión de la problemática planteada, a través de las técnicas de la recopilación documental para seleccionar la información más relevantes investigaciones y teorías que guarden relación con la problemática en tratamiento

Investigación Analítica; el mismo que permitió realizar un razonamiento lógico del problema.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El estudio realizado a los profesionales a fin muestra que una gran mayoría trabaja en el sector privado (68%) y en el sector público (25%). Se aprecia que el sector privado se mantiene como la principal opción en la demanda

de profesionales de esta carrera, apreciándose una alta tendencia en emprendimientos.

Entre los aspectos destacados para la contratación de profesionales se aprecia que la experiencia laboral (14%) y Habilidades para las relaciones públicas (11%), Habilidad para comunicarse en lengua técnico, Habilidades para la toma de decisiones y Creatividad (10%) son factores fundamentales, los mismos que deben ser afianzados por medio de prácticas profesionales acordes al perfil y al conocimiento especializado de los futuros profesionales.

La tecnología es una herramienta fundamental como tendencia de la administración, siendo los programas administrativos altamente ponderados (36%) que tiene como objetivo la sistematización de los procesos en las organizaciones.

En la investigación realizada a los profesionales se aprecia que entre los problemas que se presentan en los sectores estratégicos y de interés público se encuentra el Desconocimiento del manejo de empresa (28%) y la Falta de control en la gestión de la empresa (20%). Es importante manejar el desarrollo de las etapas o fases de a la administración como herramienta que permita solucionar las dificultades en los sectores de desarrollo del país.

De acuerdo a los empleadores los campos de actuación más desprovistos se encuentran en el ámbito administrativo con 32%, Financiero 26% y Laboral 23%. Debiéndose considerar que las habilidades administrativas son importantes para el desarrollo de una empresa.

En la investigación realizada a los empleadores se manifiestan que el perfil requerido en las organizaciones para que pueda vincularse a los campos de actuación es: liderazgo y administración con un 32%, creativos

y emprendedores con un 19% y liderazgo en equipos de trabajo un 16%; determinando que el desarrollo de profesionales con actitud hacia el emprendimiento y liderazgo es un requerimiento necesario para el buen desarrollo laboral de los futuros profesionales, dentro del perfil de carrera se debe contemplar objetivos que permitan alcanzar los mismos.

### **Identificación de las tendencias**

Toda esta información relevante obtenida nos permitió hilar en algunas variables para identificar estas nuevas tendencias pudiendo resultar de aquello las siguientes fundamentadas teóricamente:

- Gestión administrativa y liderazgo
- Estándares de calidad para mejorar el nivel de la productividad.
- Estandarización de normas legales
- Planificación y control de proyectos dirigidos a sectores estratégicos y sociales.

### **Gestión administrativa y liderazgo**

#### **Liderazgo**

Es importante destacar que durante muchas décadas se ha elaborado, modificado y hasta criticado la definición de liderazgo sin embargo este se desengrana partiendo de las características personales del ser humano. Sin embargo, una tendencia que está tomando fuerza a nivel organizacional es el denominado "Coaching", definirlo es sencillo, procede del término inglés to coach que significa entrenar, el termino surgió hace veinte años en los Estados

Unidos, y a principios de los noventa empieza aplicarse en concreto por Ken Blanchard, el padre del liderazgo situacional, quien intento aplicar sus métodos al mundo empresarial (Villa, 2010).

Entre otras definiciones encontramos que es un sistema de preguntas por el cual el coach (profesional) ayuda al coache (cliente) a sacar lo mejor de sí mismo. El acompañamiento de una persona o equipo a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de sus conocimientos para identificarlos y optimizarlos. (The International Coaching Federation).

Se podría entonces definir en base a estas definiciones que el coaching ejecutivo se crea hoy como epicentro del desarrollo del talento conjuntamente con la formación continua en las empresas. En tiempos de crisis económica la optimización de recursos humanos suele llevar al límite la exigencia de las empresas hacia los afortunados empleados que conservan sus puestos a pesar de todo, siendo imposible no elevar al máximo el potencial de las personas.

Todo el mundo puede elevar su rendimiento, perfeccionando no ya sus conocimientos técnicos, que quizá ya sean muy elevados, sino su nivel de competencia saliendo reforzados de una situación que se convierte en oportunidad de desarrollo profesional y personal, es decir, planteamiento de objetivos, gestión del tiempo, trabajo en equipo, liderazgo, autocontrol y comunicación., siempre concretando pasos, técnicas e indicadores de progresos.

El éxito de los distintos procesos de coaching se basa en la necesidad cada vez mayor de que nos ayuden a descubrir un nuevo camino. El coaching es el proceso de aprendizaje y apoyo que cubre el vacío entre lo que eres ahora y lo que quieres ser (Mahe, 2013). El coaching emerge con más

fuerza que nunca como el recurso necesario para cubrir el vacío de poder que supone la incertidumbre sobre nuestro potencial y la suerte como única salida hacia la mejora.

La revolución tecnológica ha supuesto la incorporación a nuestro trabajo de herramientas que optimizan la productividad de los equipos de trabajo. Sin embargo, hay algo que no está dominado ni por números ni por tablas y es la actitud y la habilidad para utilizar magistralmente esas herramientas en beneficio propio y de la organización. Los dos actores que intervienen en un programa de coaching son el coache y su coach. Por un lado, la persona que se inmiscuye en este proceso de autoconocimiento y desarrollo y, por otro lado, la persona que efectuara de guía y, a su vez, de espejo, de su pupilo.

Todo programa de coaching es el dialogo socrático que debe ser llevado de manera magistral por el coach a lo largo de todo programa. Para ello, el coach ha de tener una amplia experiencia en el campo del desarrollo y asociar un nivel competencial alto en todo el espectro de habilidades directivas, de manera que sus intervenciones estratégicas sean claves en la toma de conciencia del coache sobre su potencial y pasos para el desarrollo.

El liderazgo coach es un proceso donde se combina el desarrollo organizacional con el crecimiento profesional y personal de los colaboradores. No solo su formación y entrenamiento técnico sino su motivación, involucración con la compañía y su potencial hasta lograr lo mejor de cada uno.

El nuevo rol del líder coach consistirá en:

- Identificar y desarrollar el potencial de los colaboradores.
- Motivarlos para que sean capaces de aprender y encontrar soluciones por sí mismo.

•Fijarles objetivos, metas y visiones retadoras y que rompan la zona de confort de sus colaboradores y subordinados para crecer.

•Proveerles de feedback y apoyo, pero logrando que el colaborador sea capaz por sí mismo de encontrar recursos y soluciones.

•Escuchar de forma activa y empática.

•Buscar el éxito a través del intercambio de pareceres y colaboración mutua.

El líder coach debe creer en las personas y focalizarse en las posibilidades del desarrollo en el futuro y no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual. Implicarse en desarrollar la carrera profesional y la empleabilidad de sus subordinados. El líder coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio (Villa, 2010).

Podemos concluir que el líder coach no entra en una organización solo para conseguir buenos resultados financieros, sino que se convierte en el entrenador y guía de personas que se auto dirigen y que hacen avanzar a la organización aplicara para ello en el equipo las conductas correspondientes a las competencias de desarrollo de colaboradores y empowerment.

### **Gestión administrativa**

La planificación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones (Stoner, 1996). Dentro de toda organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas

metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni los recursos debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización (Stoner, 1996)

La planificación, además de ser un proceso exigente, requiere reflexión, conocimiento, estimaciones. Da la impresión de una dirección segura a los administradores empresariales y a los no empresariales (cada persona como ser viviente y racional), es una manera de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio, de mirar hacia adelante; reducir las actividades traslapadas y antieconómicas, descubrir el desperdicio y las ineficiencias; establecer los objetivos que deben utilizarse para facilitar el control.

Antes de iniciar cualquier función administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un grupo social, razón por la cual para llevar a cabo los objetivos propuestos se necesita decidir qué debe hacerse, cuándo, cómo ha de hacerse y quién lo hará, es decir, realizar planes y ello constituye la planeación que es la concepción anticipada de una acción que se pretende realizar. Esta acción debe ser elegida racionalmente y donde han de ser evaluados los objetivos, sus fines, los medios, la definición de las estrategias (acciones que van a realizarse) y, las políticas (arte con el que se conduce) para alcanzarla e incluye una revisión del rendimiento y retroalimentación para introducir un nuevo ciclo de planificación. Todo ello ocurre sobre un ambiente interno

y externo.

Cuando estamos frente a un mercado se debe realizar un análisis estratégico, que estudie la estructura industrial el cual abarcaría un análisis del competidor, desafío de la sostenibilidad y competencia esencial (aprendizaje colectivo), ello debe estar respaldado sobre un análisis situacional, en donde una de las herramientas más utilizada es la matriz FODA, aplicable para una organización y cada persona en particular, ella nos presenta una lista detallada de aspectos internos y externos de la organización relacionados con las Debilidades (fallas internas), Oportunidades (aspectos positivos externos), Fortalezas (aspectos positivos internos), Amenazas (aspectos negativos externos e incontrolables para la organización). Este análisis lo que permite es clarificar cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a fin de ubicar los puntos débiles y mejorarlos y las amenazas convertirlas en oportunidades, el objetivo principal ser efectivos en la actividad gerencial que se está ejecutando y mantener a la organización o a cada quien como persona en un ámbito competitivo (Stoner, 1996)

La planificación guía la actividad gerencial y motiva el orden en la persona, todo enmarcado dentro del ámbito racional que debe guiar las acciones del ser humano.

Las necesidades futuras de profesionales dependen de una serie de decisiones entre las que se encuentran desde el ámbito geográfico donde se localicen las organizaciones hasta cuestiones culturales, sociales y económicas. Como resultado de estas decisiones y del entorno en el cual se toman y deben aplicar, la oferta tendrá determinadas características que la distinguen como tal.

## **Estándares de calidad para mejorar el nivel de la productividad**

El concepto del término Calidad, así como su desarrollo ha sufrido un proceso variable a lo largo del tiempo. Antiguamente existía únicamente la "idea" de calidad, conocida tanto por el vendedor como por el cliente. Con el paso del tiempo la "idea" se ha comenzado a cuantificar, convirtiéndose en algo "ponderable" a través de diferentes sistemas de gestión de calidad, en algunos casos obligatorio para empresas de nueva creación, como es el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC), y en otros recomendable para la obtención de un distintivo que haga el producto más competitivo en el mercado, como son las normas ISO 9000.

En los últimos tiempos el desarrollo e implantación de los sistemas de calidad en todas las industrias, y principalmente en la industria alimentaria ha servido como elemento diferenciador y potenciador de las mismas ante un mercado cada vez más exigente, siendo la certificación ISO 9001/2000 un objetivo común perseguido por la gran mayoría de empresas.

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto, el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a

todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

## **Estandarización de normas legales**

Otra de las tendencias de la administración son las normas legales pues se actualizan constantemente y el énfasis de esta profesión deberá basarse en aquellas que se direccionan a las sociedades, al desarrollo laboral y las mercantiles. Se le llamará tendencias por las siguientes dos razones fundamentales:

1) el derecho es un producto social esquematizado por realidades. Conociendo pues que las sociedades han evolucionado deben de adaptarse el derecho a las realidades en el tiempo. Por ejemplo, anteriormente no existían los sistemas informáticos lo que se debe de regular, permitiendo así que la sociedad se beneficie este, podemos también ejemplificar a los tipos de empresas, sean estas pequeñas, medianas, grandes, unidades productivas, etcétera que deben de tener su propia norma.

2) al dogma detrás del derecho se lo conoce como un sistema para la aplicación de ordenamientos jurídicos, el que se hace ciencia con sus propios estudios creándose nuevas estructuras haciéndose positivas en normas.

En la actualidad se estudian las normas: ISO, Leyes mercantiles, societarias, tributarias.

En la actualidad a nivel mundial las normas ISO son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, sino de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de esta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él está comprando se mantendrá en el tiempo. En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. Sin

embargo, con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas. Esto ya ocurre hoy en países desarrollados en donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen la norma a todos sus proveedores.

La actualización de las normas legales para este profesional es una tendencia que será sustentable ahora y con el tiempo pues con la vertiginosidad con la que se trabaja y el cambio rápido en este mundo globalizado nos enmarca en cumplir normas ya establecidas y en adaptarnos a los cambios que existan en su posterior momento siendo un sustento en el tiempo. Resolviendo o evitando problemas con los entes reguladores de las normas a las que se deban acoger.

Teniendo conocimiento de las normas tributarias, societarias o laborales se podrá resolver tensiones que se generen en la organización ya sean estas dispuestas por los derechos y obligaciones que estas deben de tener con el empleado o así mismo como empleador, cumplimientos en la gestión tributaria del país o las normas que regulan a los diferentes tipos de organizaciones.

### **Planificación y control de proyectos dirigidos a sectores estratégicos y sociales**

Los Sectores Estratégicos son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

Para estos sectores se puede extender una serie de proyectos que nazcan de una necesidad preponderante la cual pueda ser atendida por diversas fuentes de financiamiento. Vale la pena recalcar que muchos de estos sectores ya están

establecidos sin embargo existe un déficit de capacidades técnicas y administrativas que necesitan para su ejecución.

La sostenibilidad de la inversión se refiere a la capacidad de continuar generando beneficios en el tiempo. Esto a su vez depende de varios factores, incluyendo la disponibilidad continua de los recursos empleados en el proyecto, la administración y la relación a largo plazo de costos y beneficios. La sostenibilidad es probablemente el aspecto más importante en el diseño y evaluación de proyectos, pero es también el factor que con frecuencia recibe menor atención - en parte debido a que es difícil predecir qué sucederá en el futuro y determinar si una inversión será sostenible a largo plazo. Muchas inversiones no lo son, y muchas personas han visto fábricas abandonadas, escuelas vacías y tractores dañados que representan inversiones insostenibles.

Las personas por lo general piensan que la sostenibilidad es equivalente a la rentabilidad, y es cierto que un proyecto concebido para generar ingresos no puede ser sostenible si ese ingreso no sobrepasa los costos de operación del proyecto. No obstante, la rentabilidad en sí misma no es garantía de sostenibilidad. Un proyecto mal manejado, fracasará sin importar la rentabilidad subyacente de la inversión. Una inversión rentable además fracasará si agota o daña los recursos naturales de los que depende, sean éstos árboles, agua o la materia orgánica presente en los suelos. En este capítulo se dedicará una sección importante a examinar los factores que afectan la sostenibilidad ambiental de las inversiones rurales.

Como se mencionó anteriormente, existen, además, distintos tipos de inversión cuyo propósito principal no es la generación de ingresos, como por ejemplo una escuela

local. Si bien la sostenibilidad de este tipo de proyectos no depende de su rentabilidad, otros factores pueden ser importantes, incluyendo la sostenibilidad ambiental (en especial la necesidad de vías de acceso) y los costos operativos y de mantenimiento. Si un proyecto genera un ingreso muy reducido o no genera ingresos, ¿dónde se podrá obtener el dinero para mantener y reparar la infraestructura a lo largo de los años?

Se analiza la importancia y el impacto de otros factores que influyen en la sostenibilidad de los proyectos rurales, en particular el impacto ambiental y el financiamiento de los proyectos no dirigidos a la generación de ingresos.

## CONCLUSIONES

Es necesario que los profesionales en el área empresarial, analice continuamente el requerimiento de las competencias, habilidades y conocimientos que deben poseer; para cumplir con los perfiles y requerimientos que demandan las empresas privadas y públicas.

Es necesario complementar el conocimiento con los distintos sistemas informáticos de aplicación a procesos administrativos, contables y tributarios, debiendo coadyuvar dichos programas a la solución de problemas o al mejoramiento continuo de la organización.

El proceso de aprendizaje en la administración pretende el desarrollo de actitudes que le permitan desenvolverse en el ámbito laboral tanto a nivel de empresas públicas y privadas, entre los aspectos que deben formarse esta el liderazgo para el logro de metas y objetivos trazados; siendo este principio o destreza lo que permite al futuro profesional realizar sus funciones de acuerdo a la planificación y alcance que se proyecte en la empresa.

La experiencia de conocer el manejo de la calidad empresarial y la productividad organizacional; sigue siendo un factor gravitante que permite vivenciar dichas variables, ya que las empresas u organizaciones que tienen un alto prestigio por su calidad y productividad operativa y de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Censo Económico del Ecuador (2010). Instituto nacional de Estadísticas y Censo. Disponible en [<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>].
- Contreras, J. (2007). La teoría de las organizaciones. Disponible en [[http://joseacontreras.net/admon/presadm\\_archivos/frame.htm](http://joseacontreras.net/admon/presadm_archivos/frame.htm)]
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional, 8va. Ed. México: THOMSON.
- Hall, R. (1980). Organizaciones: estructura y proceso. Madrid España. Ed. Prentice hall internacional.
- Kast, F. E. y Rosenzeigh, J. E. (1998). Administración de las Organizaciones. México. Ed. Mc Graw Hill.
- Mahé, B. (2013). Retail Coaching. Barcelona: Ed. Profit.
- Rodríguez Peñuelas, M. A. (2004). Modernización Organizacional en la empresa agrícola mexicana. 1ra. Edición, Culiacán, Sinaloa, México. Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Stoner, J. (1996). Administración, 6ta edición. México: Editorial: Pearson Education.
- Villa, J. (2010). Manual de coaching. Madrid: BRESCA (PROFIT EDITORIAL).



# PONENCIA VI

---

## EL GEOTURISMO COMO ALTERNATIVA PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN MANABÍ, ECUADOR



## **EL GEOTURISMO COMO ALTERNATIVA PARA LA GESTIÓN DEL DESARROLLO SOSTENIBLE EN MANABÍ, ECUADOR**

Geotourism as an alternative for the management of  
sustainable development in Manabí, Ecuador

**Mgs. Luis Dionicio Andrade Alcívar**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión  
Chone

**Mgs. Henry Xavier Mendoza Ponce**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí Extensión  
Chone

hxavier.mendoza@uleam.edu.ec

**Mgs. María Gabriela Mendoza Ponce**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
gabbimenp@hotmail.com

**Lic. Mario Junior Cedeño Bravo**

### **RESUMEN**

El turismo constituye una de las principales alternativas de generación de desarrollo económico de las naciones, además está en una constante tendencia de crecimiento, avances y aportes para las sociedades, culturas y ambientes naturales y geográficos del planeta. El geoturismo es una nueva modalidad turística que incluye visitas y rutas para aprender, apreciar y disfrutar en los LIGs, conociendo otras historias, a veces ocultas, de los procesos que ha sufrido la Tierra. Hay una gran demanda a nivel mundial que se interesa por visitar recursos geológicos, que forma parte de la naturaleza, paisajes impresionantes que cautivan a muchos turistas. Es una oportunidad para Ecuador que

posee muchas atractivos y recursos geológicos que pueden ser potenciales recursos geoturísticos que impulsen el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país. El presente trabajo de investigación tiene importancia teórica debido a que hace énfasis en dos variables trabajadas teóricamente y que son fundamentales para nuestro estudio: el geoturismo y el desarrollo sostenible y la relación de estas dos variables puesto que el geoturismo según información teórica favorecerá el desarrollo sostenible. Los beneficios mayores están basados en la propuesta de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible de la provincia de Manabí en base a los valores del geoturismo, dicha propuesta implica la formación y empoderamiento de las comunidades anfitrionas, y la posibilidad de salvaguardar el entorno natural y cultural de los efectos negativos del turismo.

**Palabras clave:** Turismo; geoturismo; desarrollo sostenible.

### Abstract

Tourism is one of the main alternatives for the generation of economic development of the nations, in addition it is in a constant tendency of growth, advances and contributions for the societies, cultures and natural and geographic environments of the planet. Geotourism is a new form of tourism that includes visits and routes to learn, appreciate and enjoy in the LIGs, knowing other stories, sometimes hidden, of the processes that the Earth has undergone. There is a great demand worldwide that is interested in visiting geological resources, which is part of nature, breathtaking landscapes that captivate many tourists. It is an opportunity for Ecuador that has many attractions

and geological resources that can be potential geotourism resources that boost the economic, social, cultural and environmental development of the country. The present research work is of theoretical importance because it emphasizes two theoretically worked variables that are fundamental for our study: geotourism and sustainable development and the relation of these two variables since geotourism according to theoretical information will favor sustainable development. The major benefits are based on the proposal of a management model for the sustainable development of the province of Manabí based on the values of geotourism, this proposal implies the formation and empowerment of the host communities and the possibility of safeguarding the natural environment and cultural impact of tourism.

**Keywords:** Tourism; geotourism; sustainable development.

### INTRODUCCIÓN

El desarrollo del turismo ha traído beneficios pero también impactos negativos en la población y el medio ambiente, en muchos casos originados por una ineficiente gestión de los destinos y productos turísticos que se ofrecen; por otro lado, el turismo de masas ha originado que se deterioren los atractivos turísticos y en muchos casos ha habido una desigual distribución de los beneficios económicos, siendo los más perjudicados la comunidad receptora; asimismo ha ocasionado el deterioro de los patrimonio cultural, natural y la contaminación; por ello se ha visto la necesidad de implementar el turismo pero orientado al desarrollo sostenible.

Se tienen varios tipos de turismo como es el turismo de

naturaleza o ecoturismo, turismo cultural, turismo de aventura, etc., pero hay una nueva forma para realizar turismo el cual que se está implementando en algunos países "el Geoturismo". El geoturismo pone en valor la importancia del patrimonio geológico que posee un territorio y está orientado al desarrollo sostenible, el cual trae beneficio a la sociedad, el medio ambiente y el turista, que en muchos casos son los más afectados con el desarrollo del turismo.

El geoturismo es una nueva modalidad turística que incluye visitas y rutas para aprender, apreciar y disfrutar en los LIGs, conociendo otras historias, a veces ocultas, de los procesos que ha sufrido la Tierra. Potencialmente es pues, un recurso turístico más para el desarrollo sostenible de la ciudad y provincia, siendo un buen complemento de calidad al turismo tradicional de este territorio. (Villalón, 2016, pág. 9) N.R. LIGs: Lugares de interés geológicos

El geoturismo viene ser una alternativa que está basada en la realización del turismo pero que permita el desarrollo sostenible del lugar donde se realice; asimismo enriquece la oferta turística y es una forma nueva de realizar turismo basado en la sostenibilidad. Hay una gran demanda a nivel mundial que se interesa por visitar recursos geológicos, que forma parte de la naturaleza, paisajes impresionantes que cautivan a muchos turistas. Es una oportunidad para Ecuador que posee muchas atractivos y recursos geológicos que pueden ser potenciales recursos geoturísticos que impulsen el desarrollo económico, social, cultural y ambiental del país.

### **Situación Problemática**

El turismo constituye una de las principales alternativas

de generación de desarrollo económico de las naciones, además está en una constante tendencia de crecimiento, avances y aportes para las sociedades, culturas y ambientes naturales y geográficos del planeta.

Todos los recursos del planeta y el universo, son susceptibles de convertirse en productos turísticos si se les genera o agrega el valor necesario como seguridad, salubridad, servicios turísticos, accesibilidad y la conectividad respectiva con los turistas, pero basados en los principios de la sostenibilidad. Dichos destinos deben ser ofertados como productos sostenibles y susceptibles de una comercialización apropiada y efectiva que a su vez servirá para fortalecer e impulsar principalmente el desarrollo de las sociedades.

Los países de América Latina tienen muchos recursos turísticos, en lo natural y cultural, que deben ser aprovechados bajo lineamientos de desarrollo sostenible. Los turistas están prestos a visitar nuevos lugares, y para ello es necesario ofrecer nuevos productos para ampliar la oferta turística. Hay una nueva tendencia de la búsqueda del turismo en base a la sostenibilidad, debido a la necesidad que hay de encontrar nuevas alternativas del desarrollo del turismo y la importancia del cuidado del medio ambiente, por ello la nueva modalidad turística el cual es el geoturismo se convierte en una alternativa que favorecerá el desarrollo sostenible.

Organizaciones internacionales, como el Banco Interamericano de Desarrollo, apoyan a los países de América Latina para el desarrollo del turismo sostenible, ya que lo consideran una alternativa que no solo generará riqueza a los países, sino que permitirá la conservación de los recursos, bajo esos mismos lineamientos el geoturismo basa sus principios, con la revalorización del patrimonio

geológico

A través del apoyo técnico y financiero que brinda a América Latina y el Caribe, el BID se convierte en un socio estratégico para el desarrollo del turismo sostenible. El Banco respalda proyectos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población con menores recursos, al tiempo que garantiza la conservación del medio ambiente y los valores sociales y culturales de las comunidades. (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f)

Ecuador es considerado un país con una gran biodiversidad que orienta sus políticas turísticas hacia el desarrollo sostenible, y el Geoturismo es una alternativa para que Ecuador pueda tener mayores productos turísticos que ofertar y que estén orientados a la sostenibilidad. No se debe pensar sólo en utilizar los recursos naturales y culturales para generar riqueza en el presente, sino que estos mismos recursos puedan ser utilizados por las generaciones futuras.

Nuestro estudio estará enfocado en La zona 4 de Ecuador, Región Pacífico el cual posee una gran riqueza natural y cultural que abarca las provincias de Manabí y Santo Domingo.

En el portal web Ecuador Potencia Turística, el Ministerio de Turismo de Ecuador (s.f) da a conocer a través de sus estadísticas que el ingreso de turistas a Ecuador estaba en incremento hasta el año 2014, ese año arribaron a Ecuador 1.556.991 turistas, para el año 2015 y 2016 hubo un decremento de llegada de turistas siendo en ese último año de 1.412.718, a pesar de ello Ecuador es considerado un país con una gran demanda de turistas extranjeros.

Ecuador posee una importante riqueza cultural y natural, donde se realiza turismo de sol y playa, turismo de naturaleza, turismo vivencial y cultural, también posee su

gran geodiversidad para poder realizar geoturismo.

Entre los principales destinos turísticos de Manabí tenemos a Manta, Parque Nacional de Machalilla, Puerto López, Canoa, Isla de la Plata, Pedernales, Chone, Bahía Caráquez, Crucita, Jipijapa, Cantón de San Vicente, Puerto cayo, Cojimíes, Jama y Machalilla Parish. Así mismo, entre los principales destinos turísticos de Santo Domingo están Alluriqui, Comunidad Tsáchilas, Bosque protector de la perla, Valle Hermoso, Comuna Peripa y El Esfuerzo. Los turistas actuales buscan realizar turismo responsable y sostenible es por ello que el geoturismo es una importante opción para motivar a los turistas a venir a visitar Ecuador y encontrar nuevas opciones y ofertas de turismo, lo cual traerá beneficios a la población ecuatoriana.

### **Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación tiene importancia teórica debido a que hace énfasis en dos variables trabajadas teóricamente y que son fundamentales para nuestro estudio: el geoturismo y el desarrollo sostenible y la relación de estas dos variables puesto que el geoturismo según información teórica favorecerá el desarrollo sostenible. En este sentido, este trabajo permitió la revisión de las bases teóricas que sustentan las variables, como el estudio realizado por El Gobierno Vasco (2011) sobre Geoturismo sostenible en la red de espacios naturales protegidos de la comunidad autónoma del País Vasco, que ha servido como principal fuente para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, asimismo se tomaron otros aportes como el libro de consulta de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2012) sobre Educación para el Desarrollo Sostenible y se ha obtenido

información teórica sobre geoturismo del documento de Tourtellot (2009) Geoturismo para su comunidad, también se han revisado las propuestas planteadas por Rocio Castillo Lagos (2014) en su tesis de licenciatura en Turismo de la Universidad Tecnológica de Honduras El geoturismo, un beneficio para la comunidad de Ojojona y de Juan Díaz Gómez-Guillamón (2015) en su tesis de maestría en Educación y Museos. Patrimonio, identidad y mediación cultural de la Universidad de Murcia Geoturismo en fortuna. Sus aptitudes desde la perspectiva didáctica; entre otras fuentes que han sido de utilidad; asimismo se ha obtenido información para complementar el estudio sobre La administración turística y Política turística del Estado Ecuatoriano en el informe de Flores & De La O Barroso (2009) Una revisión de la política turística española: pasado, presente y retos de futuro y de Zurita (2014) en su tesis de licenciatura de la Universidad Regional Autónoma de los Andes Plan de capacitación en Turismo Sostenible aplicado en la comunidad indígena Quilajaló del Cantón Salcedo. Por último, se consideró como parte de nuestro trabajo de investigación la caracterización e identificación de los actores turísticos; para ello se tomó como base teórica el informe de La Secretaria de Turismo de México (2010) Cómo desarrollar productos turísticos competitivos. Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de la administración turística. Todos los documentos y estudios mencionados nos sirvieron como sustento de nuestro trabajo de investigación.

### **Justificación práctica**

El proyecto de investigación será realizado en la zona 4 de Ecuador, Región Pacífico que abarca una jurisdicción

territorial de aproximadamente 25000 Km<sup>2</sup> de las provincias costeñas de Manabí y Santo Domingo de los Tsachilas con una población de casi 2 millones de habitantes. La zona 4 de Ecuador está ubicada en el centro-norte de la costa ecuatoriana, en su territorio es donde la misión geodésica francesa del siglo XVIII estableció la ubicación exacta de la línea equinoccial y que determinó definitivamente la teoría de la tierra como un planeta redondo, la unidad del sistema métrico decimal y algunas décadas después el nombre de un país: Ecuador. La zona 4 está entre el continente americano y el océano Pacífico, así como también en un área de encuentro entre las corrientes de Humboldt y El Niño, a corta distancia de Los Andes, en frente de las islas Galápagos y bajo el ecosistema Choco – Manabí y la cordillera Costanera.

Esta investigación nos permitirá conocer si el geoturismo fomentará el desarrollo sostenible en la zona 4 de Ecuador. Será de gran utilidad para el gobierno regional, provincial y cantonal al ser el geoturismo una alternativa que traerá varios beneficios a la población. En la actividad turística participan una serie de actores que están relacionados directa o indirectamente, es por ello que la implementación de la propuesta geoturística será en provecho del sector privado, sector público, la población y el turista. El geoturismo basado en la sostenibilidad favorecerá el cuidado del medio ambiente, la preservación de la cultura y aportará en la economía de Ecuador; asimismo el turista se podrá ver beneficiado ya que obtendrá una alternativa más de realizar turismo bajo los lineamientos de la sostenibilidad.

El objetivo de este trabajo es elaborar una propuesta de desarrollo del geoturismo para fomentar la gestión del desarrollo sostenible en la provincia de Manabí, Ecuador.

## Referentes Teóricos

El geoturismo permite la puesta en valor de los recursos geológicos de la tierra, para que pueda ser aprovechado en el turismo. El patrimonio geológico que la tierra nos brinda es diverso y ofrece oportunidades de desarrollo y a través del geoturismo podemos conocerlo, admirarlo, valorarlo, protegerlo, preservarlo; asimismo, esto permite el desarrollo de poblados rurales donde abunda este tipo de atractivos geológicos, las personas pueden nutrirse de cultura, de intercambio sociales y de disfrute de los impresionantes atractivos que la tierra nos ofrece.

El desarrollo de la actividad geoturística debe proporcionar a los turistas una clara lectura sobre los elementos geológicos y geomorfológicos que componen el paisaje. Dicha lectura se logra a través de recorridos o itinerarios donde se pone a disposición de los visitantes diversas interpretaciones científicas accesibles, con el auxilio de métodos y técnicas didácticas, que hagan comprensible la esencia de los elementos que observan, favoreciendo su valoración. En síntesis, es la manera en que se les facilita la comprensión y revelación de la historia geológica y geomorfológica del sitio que visitan, así como su valoración y apreciación que asegure el disfrute pleno de estos componentes del paisaje que contemplan y su asociación, en su caso, con otros elementos paisajísticos (Nieto, 2002; y Gándara, 2005; citados por Gaitán y Cano, 2012, págs. 107-108).

Como se mencionó anteriormente el geoturismo permite conocer los elementos geológicos y geomorfológicos, las cuales son consideradas ciencias de la tierra o también llamado geociencia, siendo definido geociencia como "el

estudio temporal y espacial de nuestro planeta desde un punto de vista físico y químico, incluyendo su interacción con los seres vivos y con los fenómenos del espacio". (Hernández M. , 2012, pág. 3)

El geoturismo permite el desarrollo regional, local, especialmente de comunidades rurales, donde abunda este tipo de atractivos geológicos, como son las cuevas, los pongos, cañones y otros accidentes y formaciones geológicas, por otro lado, el geoturismo se convierte en una fuente importante para la economía de un país y a esto sumarle que es una pieza clave para desarrollo turístico sostenible, brindando beneficios económicos, sociales y culturales.

Geoturismo es una actividad recreativa con fines culturales y educativos en donde los principales sujetos o atracciones son la geología y la geomorfología de los paisajes; estos lugares son sujetos de visitas y recorridos, como por ejemplo las excursiones a cavernas, montañismo, alpinismo, observación de la dinámica de playas y todas las actividades relacionadas y que motiven la educación geo-científica, estimulando al mismo tiempo la economía de dichos sitios (Geremia (2004) citado por Fernández, Ricci, Valenzuela, Castronovo, & Ramos (2015, pág. 55) Para lograr que se dé el geoturismo se necesita aparte del recurso o patrimonio geológico implementación de infraestructura, equipamientos, planta turística y una serie de servicio que permitan se realice satisfactoriamente el geoturismo siendo conscientes del desarrollo sostenible del lugar.

El geoturismo es considerado como una actividad que proporciona un significativo valor económico al patrimonio geológico. Ello se ve reflejado en: la creación y/o adecuación de la infraestructura necesaria para la

exposición y el acceso a los puntos de interés geológico; el establecimiento de puestos de trabajo y capacitación del personal destinado al mantenimiento de las instalaciones y a la divulgación explicativa sobre el patrimonio geológico expuesto; la creación de puestos de trabajo en el ámbito del hospedaje a ° (2002) citado por Gaitán & Cano (2012, pág. 108)

Geoturismo aporta al desarrollo sostenible, es una nueva visión del turismo que abarca muchos aspectos como es la protección, preservación, promoción y oferta de lo cultural, lo humano, las tradiciones es decir lo tangible e intangible de un territorio.

El geoturismo nace como un nuevo término que aporta al desarrollo sostenible, se tienen dos enfoques respecto al geoturismo, algunos autores lo definen en torno a lugares geológicos, geomorfológico o patrimonio geológico; y el autor Tourtellot fundador de National Geographic tras sus investigaciones lo define en torno al ámbito geográfico.

Los siguientes autores considerados en el informe de la revista Enseñanza de las Ciencias de la Tierra elaborado por Carcavilla, Belmonte, Durán & Hilario (2011, págs. 83-84) definen geoturismo de forma parecida, en torno a lo geológico y geomorfológico.

Según Hose (1995) el Geoturismo es "la provisión de recursos interpretativos y servicios para promocionar el valor y beneficio social de los lugares de interés geológico y geomorfológico, y asegurar su preservación y su uso por parte de estudiantes, turistas u otro de visitantes".

Una de definición similar es el dado por Dowling y Newsome (2006) quienes mencionan que "el geoturismo es un turismo sostenible cuyo objetivo principal se centra en experimentar los rasgos geológicos bajo un entendimiento cultural y medioambiental apreciando su conservación, y

que es locamente beneficioso".

Así mismo Ruchkys (2007) define al geoturismo como.

Un segmento de la actividad turística que tiene al patrimonio geológico como principal atractivo y busca la protección por medio de la conservación de sus recursos y de la sensibilización del turista, utilizando la interpretación para volver este patrimonio accesible al público lego y promover la divulgación y desarrollo de las Ciencias de la Tierra.

Por último, Sandry (2009) afirma que el geoturismo es un tipo de turismo basado en el conocimiento, conservación e interpretación de los atributos abióticos de la naturaleza y su integración interdisciplinar en la industria del turismo, buscando acercar los lugares de interés geológico al público general además de mostrar aspectos culturales con ellos relacionados.

Por otro lado, la definición de geoturismo dado por la Fundación National Geographic: "es un turismo que sostiene o enriquece el carácter geográfico de un lugar y su ambiente, patrimonio, estética, cultura y el bienestar de sus habitantes". (Tourtellot, 2009, pág. 2)

Este concepto ha sido polémico ya que aborda un término que no se consideró antes como parte de la definición del geoturismo, el cual es la "geografía" siendo esta la ciencia que estudia el escenario físico en el cual se desenvuelve la actividad humana y las recíprocas relaciones que existen entre la tierra y el hombre. Osorio Mondragón (1957) citado por (Barrera & Palma, 2012, pág. 14).

Debido a la necesidad de aclarar el concepto de geoturismo y diversos puntos relacionados a este, se realiza un congreso donde se establece la "Declaración de Auroca", es ahí donde se llega al consenso sobre la definición de geoturismo, el cual se define "como un turismo que sustenta y mejora

la identidad de un territorio, considerando su geología, medio ambiente, cultura, valores estéticos, patrimonio y bienestar de sus residentes. El turismo geológico se asume como uno de los diversos componentes del geoturismo". (Declaración de Arouca, 2011)

Entre otros puntos que se destaca de esta declaración, se señala que el geoturismo no solo está enfocado al medio ambiente y al patrimonio geológico sino también a los valores culturales, históricos o escénicos. En este sentido, se recomienda que la población local y los visitantes se involucren de un modo eficaz y no se limiten al simple papel de espectadores, contribuyendo así a construir una identidad local, promoviendo los valores auténticos y únicos del territorio. De este modo, se conseguirá que el territorio y sus habitantes alcancen integridad medioambiental, justicia social y desarrollo económico sostenible. (Declaración de Arouca, 2011)

Antes se consideraba al geoturismo sólo en términos de geología y geomorfología, para el presente trabajo de investigación se tomará en cuenta las dos posturas que involucra al geoturismo en términos geográficos, ya que nos permite tener un panorama más amplio de la aplicación del geoturismo.

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio es de tipo exploratorio y descriptivo. La muestra, es no probabilística, pues la elección de elementos no es seleccionada al azar, sino con una cuidadosa y controlada elección de los representantes de los sectores relacionados directa e indirectamente con el turismo. No probabilística por cuotas: Pues se diferencia a la población por grupos según sus características e implicación en el

desarrollo de Manabí, dando a cada uno de estos espacios la representatividad y su espacio en la investigación.

El objeto de estudio estará ubicado la provincia de Manabí. Como población objeto de estudio se tienen a todos los sectores relacionados directa e indirectamente con el turismo en el contexto objeto de estudio: alojamiento, alimentación, transportes, operadoras, seguridad, salud, educación, gestión de riesgos, Gads (gobierno provincial, gobierno cantonal, etc.), Ministerio de Turismo de Ecuador (Mintur), población de la provincia de Manabí y los turistas nacionales e internacionales. Con base en las estimaciones se fija como tamaño de la muestra un 2% de la población, lo cual se justifica una adecuada representatividad de todo el espectro de la población.

Para la recolección de datos en la presente investigación se emplean esencialmente la observación, entrevista y cuestionarios.

Entre los elementos principales que caracterizan a estas técnicas se encuentran los siguientes:

### **Propuesta para la solución del problema**

La propuesta busca contribuir al desarrollo sustentable de la provincia de Manabí mediante la incorporación del geoturismo en la gestión turística. En la actualidad existe una tendencia de considerar al desarrollo en función del crecimiento económico o financiero de las sociedades civiles, empresa y el sector público, esto sin ninguna o poca consideración de valores sociales, ambientales, culturales y naturales que son los que están implícitos en los criterios de sostenibilidad y del geoturismo.

El desconocimiento total o parcial del turismo en general y del geoturismo en particular, no como una modalidad



turística que genera ingresos económicos si no como una forma de valorar los fenómenos geo y las ciencias por parte de las comunidades anfitrionas y todo el sistema turístico, hace pertinente que con el uso de la didáctica y la educación formal y no formal, se incluya en quienes viven en el territorio, quienes son servidores turísticos, inversionistas y quienes generan las políticas públicas el conocimiento y aplicación del geoturismo como propuesta para la gestión del desarrollo sostenible en la provincia de Manabí.

### **Propuesta para ofertar productos geoturísticos para el desarrollo sostenible en la zona 4 de Ecuador**

Para la propuesta se toma como referencia el documento de Porras (2010) sobre el Estudio de la oferta y la demanda turística en el Barranc de la Valltorta Castellón de la Universidad Politécnica de Valéncia.

Teniendo ya elaborados los productos geoturísticos de la zona 4 de Ecuador, Se realizará un programa de Comunicación y Comercialización para la oferta de los productos geoturísticos.

Se necesita un buen plan de comunicación y comercialización que determine los medios y momentos más oportunos para comunicar los mensajes y definir los públicos objetivos a los que se pretenda llegar. (Porras, 2010, pág. 32)

Se diseñará y elabora materiales de comunicación necesarias para la promoción turística de los productos geoturísticos.

Se realizarán las siguientes acciones para plan de ofertar productos geoturísticos:

-Creación de la marca, slogan e identidad corporativa de cada uno de los productos geoturísticos de la zona 4 de Ecuador.

-Creación de un banco de imágenes de cada uno de los productos geoturísticos.

-Creación de una página web donde promocione todos los productos geoturísticos de la zona 4 de Ecuador.

-Diseño de un mapa-guía turístico de la Zona 4 de Ecuador con cada uno de los productos geoturísticos.

-Famtrips y presstrips agentes turísticos y medios de comunicación

-Diseño y ejecución de un plan de ferias a nivel cantonal, provincial y regional de la Zona 4 de Ecuador

La propuesta implica el costo de realización del estudio y la propuesta de aplicación del resultado que es el diseño de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible mediante el geoturismo.

Para esto es indispensable disponer del tiempo estimado en 3 años, un equipo de personas que harán el apoyo en las fases de levantamiento de información y un presupuesto estimado en \$5000 que se basa en la movilización, estadía y alimentación en el territorio de la provincia de Manabí, así como el material necesario.

### **CONCLUSIONES**

Los beneficios mayores están basados en la propuesta de un modelo de gestión para el desarrollo sostenible de la provincia de Manabí en base a los valores del geoturismo, dicha propuesta implica la formación y empoderamiento de las comunidades anfitrionas, y la posibilidad de salvaguardar el entorno natural y cultural de los efectos negativos del turismo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f). Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 28 de noviembre de 2016, de Fomentando el turismo sostenible en América Latina y el Caribe: <http://www.iadb.org/es/temas/turismo/apoyando-turismo-sostenible-en-america-latina,1604.html>
- Barrera, N., & Palma, A. (2012). Geografía. Veracruz: Dirección General de Bachillerato.
- Carcavilla, L., Belmonte, Á., Durán, J., & Hilario, A. (2011). Geoturismo: concepto y perspectivas en España. Enseñanza de las Ciencias de la Tierra, 81-94.
- Castillo, R. (2014). El geoturismo, un beneficio para la comunidad de Ojojona. [Tesis de licenciatura] Tegucigalpa: Universidad Tecnológica de Honduras.
- (2011). Declaración de Arouca. Arouca.
- Díaz, J. (2015). Geoturismo en fortuna. Sus aptitudes desde la perspectiva didáctica. [Tesis de maestría] Murcia: Facultad de Educación. Universidad de Murcia.
- Fernández, G., Ricci, S., Valenzuela, S., Castronovo, R., & Ramos, A. (2015). La interpretación como instrumento para potenciar el geoturismo en Tandil. Revista de estudios ambientales, 52-73.
- Flores, D., & De La O Barroso, M. (2009). Una revisión de la política turística española: pasado, presente y retos de futuro. Huelva: Departamento de Economía General y Estadística. Universidad de Huelva.
- Gaitán, J., & Cano, J. (2012). El geoturismo: una modalidad de turismo alternativo sustentable y factor de desarrollo territorial. En A. Ivanova, & R. Ibáñez, Medio ambiente y política turística en México (págs. 103-121). Ciudad de


- México: Instituto Nacional de Ecología.
- Gobierno Vasco. (2011). Geoturismo sostenible en la red de espacios naturales protegidos de la comunidad autónoma del país vasco.
- Hernández, M. (2012). Licenciatura en Geociencias. Morelia: Escuela Nacional de Estudios Superiores Unidad Morelia.
- Hose, T. (2011). The english origins of geotourism (As a vehicle for geoconservación) and their relevance to current studies. Acta geographica Slovenica, 343-360.
- Nieto, L., Pérez - Lorente, F., Guillén - Mondéjar, F., & Díaz - Martínez, E. (2006). Estado actual de la legislación para la Geoconservacion en España. Universidad de Oviedo.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2012). Educación para el desarrollo Sostenible. Place de Fontenoy, Paris: UNESCO.
- Porrás, G. (2010). Estudio de la oferta y la demanda turística en el Barranc de la Valltorta, Castellón. Gandia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Secretaría de Turismo de México. (2010). Cómo desarrollar productos turísticos competitivos. Manual para emprendedores, pequeños empresarios y responsables de la administración turística.
- Tourtellot, J. (2009). Geoturismo para su comunidad. Washington DC: National Geographic.
- Villalón, M. (2016). La puesta en valor del Patrimonio Geológico. Propuestas de geoturismo en la provincia de Segovia. Segovia: Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación. Universidad de Valladolid.
- Zurita, A. (2014). Plan de capacitación en Turismo Sostenible aplicado en la comunidad indígena.



# PONENCIA VII

---

**COMPARACIÓN ENTRE LAS  
ESTRUCTURAS COMERCIALES  
PROVISORIAS POS DESASTRE Y  
ESTRUCTURAS DE NUEVO TARQUI,  
RESPECTO AL SERVICIO Y LA  
ATENCIÓN AL CLIENTE**



## **COMPARACIÓN ENTRE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES PROVISORIAS POS DESASTRE Y ESTRUCTURAS DE NUEVO TARQUI, RESPECTO AL SERVICIO Y LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Comparison between post-disaster commercial structures  
and new Tarqui structures, regarding service and  
customer service

**Mgs. Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta**  
Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí  
andres.rodriguez@uleam.edu.ec

**Mgs. Yomira Lilibeth Solís Barreto**  
yomirasolis17@gmail.com

**Mgs. Johnny Gustavo Rodríguez Sanchez**  
Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí  
johnny.rodriguez@uleam.edu.ec

### **RESUMEN**

La investigación se centra en comparar el nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio prestado, entre lo que fueron las estructuras provisionales propuestas por el municipio de Manta para paliar los inconvenientes causados por el terremoto al sector comercial de Tarqui, y las estructuras finales actuales de Nuevo Tarqui. Llevando a cabo un análisis sobre la calidad de servicio y atención al cliente con base en el modelo SERQUAL. El diagnóstico de la calidad del servicio que se le brinda al cliente permitió determinar que existe satisfacción mayor en la nueva

locación en comparación a las estructuras provisionarias por parte del usuario en cuanto a la prestación del servicio.

**Palabras clave:** Estructuras comerciales; satisfacción del cliente; calidad de servicio.

### Abstract

The research focuses on comparing the level of customer satisfaction on the service rendered, among which were the temporary structures proposed by the municipality of Manta to shovel the inconveniences caused by the earthquake to the commercial sector of Tarqui, and the current final structures of New Tarqui. Carrying out an analysis on the quality of service and customer service based on the SERQUAL model. The diagnosis of the quality of the service provided to the client made it possible to determine that there is greater satisfaction in the new location compared to the provisional structures by the user in terms of the provision of the service.

**Keywords:** Commercial structures; customer satisfaction; quality of service.

### INTRODUCCIÓN

El 16 de abril del 2016 en las costas del Ecuador sucedió uno de los más fuertes terremotos de la historia de este país, provocando cambio en la vida de toda la sociedad. Manta es una de las ciudades con mayor población y comercio en la provincia de Manabí, y sufrió una gran afectación en las estructuras físicas de todo tipo y sobre todo en las actividades que las personas realizaban, eso determino que el comercio y la forma de llevarlo adelante cambien de la noche al día.

En este gran cambio, uno de los sectores más afectados fue el casco comercial de la parroquia Tarqui, ubicado en pleno centro de la ciudad de Manta, lugar donde se concentraba la mayor cantidad de empresarios y comerciantes con actividades formales e informales, a través de transacciones mayoristas y minoristas. Era un polo comercial para aquellos que buscaban un futuro a través del emprendimiento o para los clientes que encontraban todo tipo de productos y servicios para satisfacer sus necesidades.

La nueva redistribución de trabajo, obligada por el gobierno, determinó la localización de los comercios de la zona Tarqui en sectores como La Poza, Los Esteros, la avenida 4 de noviembre o sobre la avenida de la Cultura. Siendo los lugares anteriores sectores temporales con estructuras provisionarias en donde se realizaba el comercio, en un esfuerzo de seguir manteniendo al mercado como eje del comercio. Actualmente, todas las estructuras provisionarias fueron removidas y los comerciantes llevados al nuevo sector comercial de Manta, ahora conocido como Nuevo Tarqui.

La investigación se centra en comparar el nivel de satisfacción del cliente sobre el servicio prestado, entre lo que fueron las estructuras provisionarias propuestas por el municipio de Manta para paliar los inconvenientes causados por el terremoto al sector comercial de Tarqui, y las estructuras finales actuales de Nuevo Tarqui. Llevando a cabo un análisis sobre la calidad de servicio y atención al cliente con base en el modelo SERQUAL (derivado de las palabras inglesas de servicio y calidad).

La comparación se llevó adelante a través de la repetición de parámetros y variables en dos periodos de tiempos en los lugares donde se llevan y llevaron adelante el comercio

relacionado con lo que era el Mercado de Tarqui.

En definitiva, se compara el servicio en un lugar solo preparado provisoriamente y otro que se espera que se mantenga como un emblema del comercio en Manta. La comparación misma entre nuevo y provisorio hace pensar, como fue probado, que la percepción del Nuevo Tarqui en cuanto a servicio es mucho mayor que a las estructuras provisionarias.

## DESARROLLO

Los mercados han sido por tiempos inmemorables los lugares en donde se ha llevado a cabo el comercio de las ciudades, y la "construcción social" (Prats, 2005) que se forma a través de él. Personas y culturas se forman dentro de estos ámbitos que se ven afectados directamente por cambios en ellos, y conjuntamente con ellos el comercio que vincula a las personas.

El movimiento mercantil próximo al mercado no solo impacta en las personas sino también en la economía de la ciudad y un país, ya que el impacto multiplicador y de empleo de las micro y pequeñas empresas en las economías suele llegar hasta el 98% de la población económicamente activa (Melgarejo, 2014). En sectores como el ex mercado de Tarqui donde proliferaban los comerciantes informales y formales la afectación a la población fue social y económica.

Ante estos sucesos el gobierno planteo la necesidad de mover el mercado de Tarqui y sus comercios, a un nuevo sector en el que el ordenamiento sea regla y donde el cliente pueda tener espacios más cómodos, higiénicos y accesibles para las compras. A este nuevo sector se lo conoce como Nuevo Tarqui y desde el 27 de diciembre del

2017 está oficialmente inaugurado.

Esta investigación se ha realizado para medir la calidad del servicio al cliente que se ven impactados por el ambiente y las infraestructuras que se relacionan con las transacciones comerciales, por ello es importante reconocer estas ubicaciones y si se ha percibido, por parte del público, cambios entre lo que fueron las estructuras provisionarias y lo que es el nuevo mercado de Tarqui.

Se puede partir de la idea de Kotler (1997) que define el servicio como: "Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico" y según Drucker (1990) "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar"; esto quiere decir que el servicio puede tener muchas variables, pero la calidad que ofrece la determina el usuario. Ambos reconocidos autores nos guían hacia la relación entre lo que el empresario busca dar ( tangible e intangible) y lo que la personas percibe que está obteniendo, en forma física y no física.

Esta percepción de las personas se derivará en la satisfacción al cliente, que a su vez apoyará a la recompra del cliente satisfecho. El estudio que realizó Sáez Tonacca, Castro Ruiz, & Díaz Ramírez (2013), que verso en términos de la evaluación de la satisfacción de clientes respecto de la calidad de atención en una Feria Municipal de Santiago de Chile, donde señala que en la atención al cliente existen diferencias en la forma que consumidores y comerciantes de la feria analizada. Este estudio conceptualiza la calidad del servicio por medio de dimensiones diferentes, lo que en la práctica genera diferencias entre las expectativas que los consumidores se forman respecto del servicio que

esperan recibir, y el servicio que los comerciantes y la feria libre entrega a sus clientes, basado en sus criterios respecto de los atributos de calidad del servicio entregado. El presente trabajo busca conocer las expectativas que el consumidor espera recibir a través de la medición de la calidad y la atención al cliente. Y para ellos se utilizará el modelo SERQUAL, que traducido del inglés es la unión de los vocablos Servicio y Calidad. Se trata de una técnica de investigación comercial, enfocada en medir la calidad del servicio y el proceso de servicio, y a través de ello reconocer las expectativas del cliente final, y cómo ellos aprecian el servicio (Nishizawa, 2014).

El modelo SERQUAL es un método ya aplicado, validado y documentado, con una metodología para evaluar el impacto del servicio como fue en la aplicación realizada por Adí Sharón (2003), Ibarra Morales, Espinoza Galindo, & Casas Medina (2014) y Parasuraman, Berry, & Zeithaml (1993).

El uso de este modelo se sustenta en que permite medir lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio en las cinco dimensiones citadas anteriormente, comparando o contrastando los resultados con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de competencia con otras organizaciones.

Lo anterior lleva a que este proyecto busque evidenciar la importancia de la calidad en el servicio al cliente en dos momentos y lugares diferentes: En agosto del 2016 en los cuatro sectores temporales, y sus estructuras provisionales construidas en algunos casos con caña, madera, plástico, etc; y en febrero del 2017 en el Nuevo Tarquí y sus estructuras definitivas de este mercado de la ciudad de Manta. No se propone investigar la parte física de los

negocios sino su repercusión en las personas como son los puntos de fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, que están implícitos en todo proceso de compra venta en los nuevos sectores comerciales de Manta.

Respecto a la forma investigativa se determina que se trata de una descripción de la atención al cliente y la calidad de los mismos en el Cantón Manta. Y los estándares a partir de los cuales se realiza la descripción están basados en el modelo SERQUAL. A su vez, el método de recolección de la información fue a través de encuestas estructuradas, bajo preguntas medida a través de la escala de Likert, tomando una muestra para el sector a partir de 383 encuesta que es la representación de la población objeto de estudio. Por último, se realizó un análisis bibliográfico de partida a fin de poder determinar parámetros iniciales sobre lo investigado.

Con base en la cantidad de encuestas a realizar y los sectores principales en donde se distribuyeron los comercios que resultaron desplazados del sector de Tarquí, se realizó una segmentación que se presenta a continuación en base a la investigación realizada por el periódico El Telégrafo. (Parraga, 2016), en la cual se identificaron los sectores y los negocios desplazados en cantidades en estas áreas. Por lo tanto, se distribuye de la siguiente manera: la zona de los container de la avenida De La Cultura con 65 encuestas, el sector de la avenida 4 De noviembre con 128, los alrededores del mercado de Los Esteros con 69 y el área conocida como La Poza con 121. En el caso de las encuestas realizadas en Nuevo Tarquí no es necesaria la estratificación.

Analizando los datos recogidos se puede observar que casi el 30% de las personas encuestadas estaban de

acuerdo con que los equipamientos e instalaciones de las estructuras provisionales hechas con contenedor, caña, madera, plástico y otros materiales, se encuentran en buen estado. Pero al hacer la misma pregunta en Nuevo Tarqui los clientes estuvieron en el mismo porcentaje anterior, pero respondiendo totalmente de acuerdo al estado de los mismos; y si se incluye a este porcentaje el de: acuerdo, el porcentaje crece al casi 60%. Por el otro lado la respuesta que más se respondió sobre las estructuras provisionales es sobre el aspecto de insatisfacción sobre las instalaciones es de un 42%, juntando las respuestas de muy en desacuerdo (19%) y en desacuerdo (23%); si a esto se le suma el 25% de indecisos se puede determinar que la calidad de las estructuras provisionales no satisface a las personas que las circulan en busca de compras. El anterior 67% se compara con un casi 34% de insatisfacción e indecisión en lo construido con fin de servir como nuevo mercado.

Del mismo anterior, respecto a la accesibilidad de las estructuras provisionales les permitía fácil movilidad, los encuestados respondieron mayoritariamente que eran adecuadas con un 36%, pero al juntar las respuestas de insatisfacción el resultado fue de un 38%. Por lo que si bien los encuestados están insatisfechos con las estructuras provisionales reconocen una mejor percepción en lo que respecta a la facilidad de acceso. La tendencia en la nueva construcción muestra una gran satisfacción con un valor mayor al 50%, pero el 30% aproximadamente ven en el Nuevo Tarqui aun una localización de no fácil acceso.

La siguiente pregunta, que también gira en el aspecto físico de los locales sigue la tendencia anterior en cuanto al aspecto limpio y aseado de las zonas, aunque un grado mayor de indecisión, con un 27%, pero la percepción de limpieza y aseo en sentido positivo en conjunto supera

los 40 puntos porcentuales, mientras que el punto de vista negativo en conjunto es casi de 30%. Los valores anteriores se ven cambiados en el nuevo mercado de Tarqui en donde la consideración sobre como adecuado o muy adecuado supera más de la mitad de los encuestados.

Cambiando la variable de estudio y acercándose a la experiencia de compra segura que sienten los clientes, determinado a partir de la resolución rápida de los problemas de fraude que pueda sufrir el cliente, se determinó un alto grado de seguridad en este aspecto (sobre el 40%), pero con una gran indecisión, con un 30%. De todos modos, la sensación de seguridad ante fraude es mayor a la inseguridad. Del mismo modo anterior, la indecisión es mayoritariamente en Nuevo Tarqui con un casi 38%, solo superada si se juntan las respuestas de estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la seguridad ante fraude con un porcentaje cercano al 42%.

La imagen de los encuestado sobre la variedad de productos y servicios que se ofrecen dentro de las estructuras provisionales, demuestra un alto grado de satisfacción con alrededor del 70%. En esta pregunta se tuvo el mayor porcentaje de todas las preguntas en lo que respecta a la respuesta de: Totalmente de Acuerdo. La tendencia de satisfacción continua, con un porcentaje superior al 80%, cuando se realizó la misma pregunta en el nuevo mercado. En lo que respecta a la variable que acerca a la investigación sobre la atención al cliente directo, se nota una tendencia positiva a esto. Es de este modo que los usuarios están de acuerdo con la rapidez que les ofrecen. La aceptación de esto también está por encima del 70%, con solo un 3% de total insatisfacción con la rapidez de atención. Casi los mismos valores se determinaron en la nueva localización, siguiendo la misma tendencia de percepción sobre la



rapidez de atención.

En conjunto el 66% de los encuestados reconocieron que al ser atendidos en los comercios los empleados conocían los productos o servicios que ofrecían, una tendencia menor sobre las preguntas anteriores con relación a los aspectos de atención al cliente. Incluso la indecisión por poco no fue una respuesta de casi un cuarto de los encuestados. Del mismo que la pregunta anterior, la similitud de respuesta se repite. Lo que responde a que la atención no se ha visto afectado por las instalaciones mejoradas. Las personas que atendían en alguno de los sectores provisorios en definitiva fueron movidas a las nuevas instalaciones.

Según las opiniones vertidas de los consumidores finales el 37% están de acuerdo con la regulación de los precios de los productos y servicios que se ofrecen dentro de estas estructuras provisorias en los sectores donde se encuesta. También el 35% se sintió indeciso con respecto a esta regulación. Aunque acompañado la percepción de precios regulados se le puede sumar el 9% que lo cree con mucha seguridad, es por ello que la tendencia lleva más al lado de la regulación de los precios por algún tipo de organismos del gobierno o de los mismos comerciantes. En Nuevo Tarqui la combinación entre las respuestas de totalmente de acuerdo y de acuerdo, superan el 52%, dejando a la indecisión en un valor que ronda los 27%.

Conforme a lo investigado casi el 60% (incluyendo el 14% de totalmente de acuerdo) de los usuarios están de acuerdo con la vestimenta y presentación de los empleados ya que influyen al momento de realizar una compra. Esta misma pregunta también demuestra que un cuarto de los compradores está indecisos respecto al aspecto personal de los empleados de comercio. Lo particular de esta pregunta que al realizarla en el nuevo mercado los clientes

percibieron una desmejora en cuanto a la vestimenta, la satisfacción conjunta fue de casi el 45%, la indecisión del 26%, y la insatisfacción conjunta supera a más de un cuarto de los encuestados.

Según los resultados obtenidos, los usuarios creen que el 70% de los empleados que trabajan dentro de las estructuras provisorias son personas cordiales y agradables y se sienten cómoda al realizar una compra de un bien o servicio. Subiendo esta percepción al 75% en nuevo Tarqui.

En definitiva, esta propuesta, pretende ver el nivel de agrado del cliente o consumidor final en las construcciones provisorias (container, caña, madera y plástico) de la zona comercial Nuevo Tarqui, La Poza, Avenida 4 de noviembre y Los Esteros, y su evolución o involución en el Nuevo Tarqui.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Todos los indicadores medidos muestran una mejora del Nuevo Tarqui en comparación a las estructuras provisorias, de modo tal que la calidad del servicio y la facilidad de llevar adelante el comercio se debería ver aumentado. El único valor que aún no demuestra un alto grado de satisfacción es el aspecto de resolución de fraude.

La insatisfacción e indecisión que se percibió en cuanto a las estructuras provisorias y la accesibilidad a los negocios de las zonas determinadas, tuvo una gran mejora de percepción en las nuevas estructuras. Del mismo modo con respecto a la facilidad, aunque con un margen menor entre la satisfacción y la insatisfacción. Y, se observó una gran mejoría en lo que respecta al aseo y la limpieza.

El diagnóstico de la calidad del servicio que se le brinda al cliente permitió determinar que existe satisfacción mayor en la nueva locación en comparación a las estructuras provisionales por parte del usuario en cuanto a la prestación del servicio.

## CONCLUSIONES

Las nuevas instalaciones y equipamiento del Nuevo Tarqui han tenido un alto grado de mejora de acuerdo con los transeúntes que circulan en él, pero por el tiempo de medición la percepción debería haber sido casi completamente positiva al tratarse de algo nuevo.

Se sigue considerando mayoritariamente a los mercados como un polo de comercio donde se encuentran la mayoría de productos que se necesitan.

La percepción de satisfacción en general con la calidad y la atención en los locales comerciales, fue positivamente evaluada en ambas encuestas.

## RECOMENDACIONES

Se debería determinar qué aspecto de las infraestructuras e instalaciones no son aun satisfechas del todo por el mercado.

La facilidad de acceso es uno de los temas que debería ser revisado para facilitar al comercio, y buscar a través de la capacitación mejorar el servicio general percibido por el público.

Se deberían buscar mecanismos para que la percepción de posibles fraudes y su solución se puedan dar en el mismo mercado.

Se recomienda que los puntos de vista de los usuarios

de estas zonas sean tenidos en cuenta para nutrir al Nuevo Tarqui de un mejor aspecto y servicio general.

## BIBLIOGRAFÍA

Adí Sharón, G. W. (2003). Ucema. Retrieved Mayo 30, 2017, from Ucema: [https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE\\_Weil.pdf](https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2003/MADE_Weil.pdf)

Drucker, P. (1990). *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Ibarra Morales, L. E., Espinoza Galindo, B., & Casas Medina, V. (2014). Aplicación del modelo Servqual para evaluar la calidad en el servicio en los hospitales públicos de Hermosillo, Sonora. *Tecnociencia Chihuahua*, VIII(2), 98-108.

Kotler, P. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.

Melgarejo, J. L. (2014). Descentralización y reactivación de la economía nacional. *Quipukamayoc*, 12(23), 67-71.

Nishizawa, R. M. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *PERSPECTIVAS*, 34, 181-209.

Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1993). More on improving service quality measurement. *Journal of Retailing*, 69(1), 140-147.

Parraga, R. (2016, ABRIL 27). Los comerciantes de Tarqui migran hasta otros sectores de Manta para trabajar. Consultado el Octubre 14, 2016, desde EL TELEGRAFO: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/ecuador/3>

Prats, Llorenç. (2005). Concepto y gestión del patrimonio local. Cuadernos de antropología social, (21), 17-35.

Sáez Tonacca, L., Castro Ruiz, L., & Díaz Ramírez, C. (2013). Evaluación de la satisfacción de clientes respecto de la calidad de atención en la Feria Libre N° 2 de la comuna de Quinta Normal, Santiago de Chile. Santiago de Chile: Universidad de Santiago de Chile; Departamento de Gestión Agraria.

# PONENCIA VIII

**VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS  
DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
REQUERIDAS POR EL MERCADO  
LABORAL EN MANTA**

## **VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS REQUERIDAS POR EL MERCADO LABORAL EN MANTA**

Valuation of managerial competencies required by the  
labor market in Manta

**Mgs. Evelyn Dyann Cano Lara**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
evelyn.cano@uleam.edu.ec

**Mgs. Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
andres.rodriguez@uleam.edu.ec

**Mgs. Xavier Alberto Vélez Romero**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
xavier.velez@uleam.edu.ec

### **RESUMEN**

En la actualidad, el mercado altamente competitivo de la Provincia de Manabí exige contar con administradores de empresas cada vez más capacitados y hábiles, a su vez con altos valores, para trabajar en las diversas organizaciones. El objetivo de este trabajo investigativo es valorar cuáles son las competencias necesarias para un administrador de empresas requeridas por el mercado laboral del Cantón Manta y sus cantones vecinos, para el periodo en el año 2017. Para efectos del presente trabajo se asumen los conceptos en donde las competencias se abordan desde tres componentes: 1) conocimientos y capacidades intelectuales, 2) habilidades y destrezas, 3) actitudes y valores. se concluye que el mercado laboral de la Provincia

de Manabí busca profesionales en administración con competencias multifuncionales, así como también que demuestren conocimientos específicos y habilidades, que sean capaces de resolver problemas y lidiar con situaciones cambiantes.

**Palabras clave:** Competencias; administrador de empresas; mercado laboral.

### Abstract

At present, the highly competitive market of the Province of Manabí demands to have managers of companies increasingly trained and skilled, in turn with high values, to work in the diverse organizations. The objective of this research is to evaluate the competencies required for a business administrator required by the labor market of Canton Manta and its neighboring cantons for the period in 2017. For the purposes of this paper, the concepts are assumed where Competencies are addressed from three components: 1) intellectual knowledge and skills, 2) skills and abilities, 3) attitudes and values. It is concluded that the labor market of the Province of Manabí seeks administrative professionals with multifunctional competencies, as well as demonstrating specific knowledge and skills that are able to solve problems and deal with changing situations.

**Keywords:** Competencies; business manager; labor market.

## INTRODUCCIÓN

La relevancia del talento humano en una organización se determina de acuerdo con el aporte en el logro de los objetivos de la misma. En el mundo del trabajo

es imprescindible mostrar interés en las habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes que presentan los colaboradores o trabajadores en su desempeño dentro de la organización, de este interés surge la importancia de gestionar el capital humano en base a las competencias del mismo (Medina, Delgado, & Lavado, 2012).

Villalba (2002), afirma que las organizaciones no pueden sobrevivir en el entorno cambiante solamente con capital y tecnología, el talento humano es quien conduce a la organización a perdurar en el tiempo ya que éstos no se caracterizan solamente por los conocimientos que poseen sino en su capacidad de aprender y desarrollar nuevas habilidades.

Por su parte, Calderón & Alvarez (2006) aseguran que las prácticas de gestión humana se han centrado en el logro de capacidades organizacionales que conduzcan a que las organizaciones sean más competitivas. El propio autor indica que en los procesos de selección se privilegian criterios técnicos, conocimientos y habilidades que permitan desempeñar el cargo y criterios socio – humanísticos o de proyección, que se basan en las relaciones interpersonales necesarias para adaptarse en la organización.

Así mismo, Beer (2001) manifiesta que las habilidades y capacidades del talento humano son necesarias para llevar a cabo las estrategias que la organización se plantee.

En cuanto a la definición de competencia, Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata (2014) exponen que el concepto presenta dificultades desde su etimología ya que diversos autores la conciben como “competir” mientras que otros la plantean como “habilidades”. Al tratarse de una investigación con enfoque empresarial, se asume la conceptualización en este ámbito, entre otras tenemos:

“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (Ducci, 1996).

Del mismo modo, Moore & Theunissen (1994) la definen como: “La capacidad real del individuo para abordar todas las tareas que componen un lugar de trabajo”, el propio autor menciona que los cambios constantes en la organización exponen la importancia de desarrollar el potencial y capacidades de los individuos.

Bajo el mismo enfoque de los autores antes mencionados, Le Boterf (1998) define a la competencia laboral como: “Una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes) y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño”. Estos conceptos engloban la idea sobre las habilidades de las personas conforme a “los estándares requeridos en el empleo, a través de un rango amplio de circunstancias y para responder a demandas cambiantes” (IHCD, 1998).

Por otra parte, Lombana et al. (2014) exponen que existen tres enfoques que clasifican a las competencias:

- 1.- El enfoque conductista, que se refiere al desempeño y al desarrollo de conductas de acuerdo a un estándar.
- 2.- El enfoque funcional, que la concibe como las habilidades y conocimientos que persiguen un resultado o solución al problema. Este enfoque integra la competencia y el rendimiento.

3.- El enfoque constructivista, se basa en el individuo y sus acciones las mismas que reflejan sus conocimientos, aptitudes y habilidades para resolver problemas.

Por su parte Medina, Armenteros, Guerrero & Barquero (2012), presentan en su investigación una clasificación de competencias, básicamente para el grupo de directivos: las técnicas y las gerenciales o genéricas. Las competencias técnicas se refieren a los atributos que requiere una persona para acceder a un puesto determinado en una organización, entre éstos: conocimientos, habilidad, actitudes. Las competencias gerenciales o genéricas se refieren a los comportamientos que conducen al éxito de la persona en su función directiva. Medina et al. (2012) para efectos de su investigación asume las siguientes competencias gerenciales: Ver Figura 1.



Figura 1: Árbol de Competencias Gerenciales. Fuente: Medina et al. (2012, p.90)

Sin embargo, Woodruffe (1991) clasifica a las competencias en genéricas y específicas, concibiendo a la primera como competencias orientadas a la persona y a la segunda orientada a las tareas y al desempeño gerencial.

Para efectos del presente trabajo se asumen los conceptos

desarrollados anteriormente en donde las competencias se abordan desde tres componentes: 1) conocimientos y capacidades intelectuales, 2) habilidades y destrezas, 3) actitudes y valores.

El objetivo de este trabajo investigativo es valorar cuáles son las competencias necesarias para un administrador de empresas requeridas por el mercado laboral del Cantón Manta y sus cantones vecinos, para el periodo en el año 2017.

## DESARROLLO

Según la estrategia metodológica utilizada, es de tipo cuantitativa analítica según Castaño (2001) y López (2010); de diseño no experimental.

La recolección de datos se realizó mayoritariamente a partir de un instrumento estructurado de preguntas en escala tipo Likert con tres valoraciones: (1) Muy importante, (2) Importante y (3) No importante.

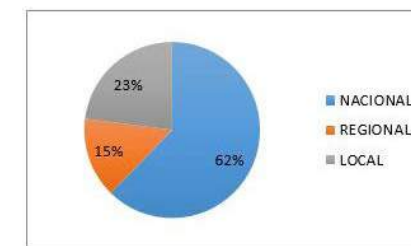
La población objeto de estudio estuvo constituida por las organizaciones del sector público y privado, además de organizaciones no gubernamentales (ONG) de los cantones Manta, Montecristi y Jaramijó. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015) determina la existencia de 67729 organizaciones en la región. Este dato se puede referenciar más puntualmente en Manta y su radio de influencia como es Montecristi y Jaramijó de acuerdo a lo determinado por la Cámara de Comercio de Manta (2016) que asocia a 575 comercios o la Cámara de la industria de Manta (2016) con sus 41 grandes empresas. Con base en lo expuesto se determinó una muestra intencional de 122 organizaciones distribuidas de la

siguiente manera: (Ver Tabla 1)

**Tabla 1 Tipos de organización**

Tipo de organización	Frecuencia	Porcentaje
ONG	3	2%
Sector público	22	18%
Sector privado	97	80%
Total	122	100%

Se destaca que más de la mitad (62%) de las 122 organizaciones que fueron consultadas son de actuación nacional, lo que representa la importancia de las organizaciones consultadas en cuanto a la representación para el país. Ver Figura 2.



**Figura 2: Ámbito de la organización**

Se puede observar que casi el 60% de las organizaciones encuestadas tienen como parte de la misma entre uno a tres ingenieros comerciales. Además, casi el 23% de las organizaciones cuentan con entre 4 a 6 ingenieros comerciales. Es de notar, por último, que 14 organizaciones

de las encuestadas poseen 10 o más ingenieros Comerciales trabajando, incluso se muestra que esta cifra está por encima de las organizaciones con 7 a 9 administradores o ingenieros comerciales. Ver Figura 3.

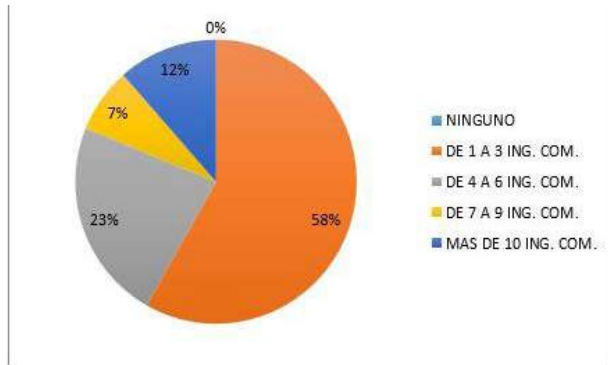


Figura 3: Presencia de administradores en las organizaciones

Se puede determinar que el 12% de las organizaciones cuentan como la cabeza de la organización a un Ingeniero Comercial (si se suma a la presidencia y la Gerencia General), incluso de acuerdo a los datos los Ing. Comerciales ocupan puestos de supervisor, administrador o coordinador en un 11%, 13% y 7%, respectivamente. Si se lo determina por ramas de la administración se puede ver que tanto la Gerencia o Dirección o Jefatura de Talento Humano, Financiera y de Ventas son ocupadas también con un 9% cada uno por profesionales de la ingeniería Comercial, y la Gerencia de marketing un 5%. Por último, con valores de 5% o menos, los ingenieros comerciales se ocupan en la sección de Operaciones y Logística, así como en la de proyectos, la investigación y presupuesto. Ver Figura 4.

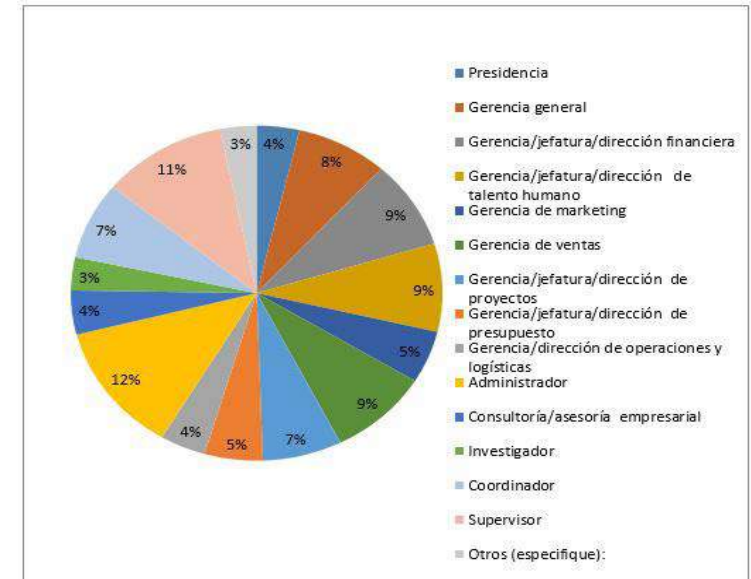


Figura 4: Puestos ocupados por administradores en las organizaciones

### Valoración de competencias

Para la valoración de las competencias del administrador de empresas requeridas para el mercado laboral de Manabí se seleccionaron 35 competencias divididas en tres componentes: 1) conocimientos y capacidades intelectuales, 2) habilidades y destrezas, 3) actitudes y valores. Se solicitó a las organizaciones objeto de estudio que atribuyeran a cada competencia el grado de importancia en una escala tipo Likert.

Competencias relacionadas con los conocimientos y capacidades intelectuales

Se puede ver que el conocimiento considerado muy importante más resaltado es el de Análisis de datos y resultados con un 72%. Luego con un 66% con respuesta



de muy importante se encuentran la elaboración y evaluación proyectos. Con un 60% o cercano a este valor son considerados como muy importantes los siguientes conocimientos: Gestión de procesos, Conocimientos de herramientas informáticas. Todos los demás conocimientos se encuentran más cercanos al 50% de opinión de muy importante, exceptuando Operaciones y logística con un 43% y conocimiento de idioma extranjero con un 35%.

Si se agrupa por muy importante e importante casi todos están al 90% de consideración sobre el conocimiento del administrador de empresa. Conocimientos que están por debajo de este porcentaje son los de conocimiento de idioma con un 25% de no importancia para el ingeniero comercial; y en un sentido similar se encuentra 22% no importante del ámbito legal-empresarial; y alrededor del 18% el Dominio en sistemas contables y tributarios, la gestión de mercadeo e investigación de mercado, el control y evaluación de procesos financieros, como se observa en la Tabla 2.

Del mismo modo que con los conocimientos, las organizaciones determinaron que todas las habilidades y destrezas propuestas en relación a su creencia de importancia de ser poseída por el ingeniero comercial o administrador de empresas.

Se puede observar que, considerando primeramente la opinión de muy importante dada por los líderes de organizaciones de la región, un comportamiento de estas habilidades en tres estratos: Cercana al 75% está la capacidad de identificar y resolver problemas, la comunicación oral y escrita, el trabajo en equipo, la toma de decisión, el liderazgo y la proactividad (estas dos ultima más cercano al 70%). Con valores cercanos al 60% está la capacidad de análisis y síntesis, paquetes computacionales

y emprender iniciativas innovadoras. Por última cercano al 50% está la cultura de calidad y dominio de técnicas de control. Cabe aclarar que todas las habilidades son consideradas por los encuestados como muy importante como mínimo con un 81%, siendo mayoritariamente superior al 85%, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 2: Valoración de Competencias relacionadas con los conocimientos y capacidades intelectuales.

Conocimiento y capacidades intelectuales	Muy importante	Importante	No importante
Analizar datos y resultados	72%	17%	11%
Elaborar y evaluar proyectos	66%	22%	11%
Formular políticas empresariales	54%	34%	12%
Diseño de estructura organizacional	48%	38%	14%
Dominio de un idioma extranjero	35%	40%	25%
Gestión de procesos administrativos y operativos	57%	32%	11%
Conocimiento de herramientas informáticas	57%	34%	9%
Gestión de Mercadeo e Investigación de mercados	49%	33%	18%
Dominio en sistemas contables y tributarios	53%	28%	19%
Planificación estratégica empresarial	60%	25%	16%
Ámbito legal empresarial	48%	30%	22%
Operaciones y logística	43%	48%	9%
Control y evaluación de procesos financieros	53%	30%	17%
Dirección y gestión del talento humano	54%	33%	13%

**Tabla 3:** Valoración de competencias referentes a las habilidades y destrezas

Habilidades y destrezas	Muy importante	Importante	No importante
Capacidad para la toma de decisiones	74%	7%	19%
Capacidad para el trabajo en equipo	75%	10%	15%
Capacidad de liderazgo	69%	15%	16%
Capacidad de análisis y síntesis	62%	25%	12%
Capacidad proactiva	68%	19%	13%
Capacidad de comunicación oral y escrita	75%	11%	13%
Capacidad para identificar y resolver problemas	77%	9%	14%
Capacidad para emprender en iniciativas innovadoras	66%	17%	16%
Cultura de calidad	52%	33%	15%
Dominio de técnicas de control	52%	33%	15%
Manejo de paquetes computacionales	65%	25%	11%

Respecto a las actitudes y valores más puntualizados son los de Puntualidad, Honestidad, Responsabilidad, Ética Profesional, las Relaciones Humanas, Espíritu de Superación Personal y Orientación a los logros, con un aproximado de 75% o más. Con porcentajes más cercanos al 70% está la inteligencia emocional y el compromiso con la protección ambiental y el ecosistema.

Esta serie de preguntas tienen un comportamiento distinto a las demás preguntas en cuanto a su relación de importancia y no importancia, siendo ampliamente bajo con relación a las respuestas muy importante como se muestra en la Tabla 4.

Actitudes y Valores	Muy importante	Importante	No importante
Puntualidad	78%	2%	20%
Honestidad	79%	1%	20%
Responsabilidad	78%	2%	20%
Ética profesional	77%	2%	21%
Inteligencia emocional	69%	11%	20%
Relaciones Humanas	77%	7%	16%
Espíritu de superación personal	76%	11%	13%
Orientación al logro	77%	9%	14%
Comprometido con la protección al ambiente y al ecosistema	70%	16%	14%
Comprometido con el desarrollo personal e institucional	74%	11%	16%

## CONCLUSIONES

En la actualidad, el mercado altamente competitivo de la Provincia de Manabí exige contar con administradores de empresas cada vez más capacitados y hábiles, a su vez con altos valores, para trabajar en las diversas organizaciones. Se realizaron 122 encuestas de las cuales se determinó que existen 400 profesionales del área consultada dentro de esas empresas públicas y privadas, ONG, fundaciones, colegios, etc. donde estos profesionales brindan sus labores.

Se pudo determinar la importancia del administrador de empresas dentro de las organizaciones, en puestos de alto mando como son la presidencia y la gerencia, y también en roles alineados a actividades como la coordinación y supervisión, incluso en especialidades como las de talento

humano, financieras, ventas, marketing, operaciones y logística (esta última en menor medida).

Los resultados evidencian que existen funciones primordiales de los administradores de empresas que el mercado laboral valora en mayor medida: 1) Formula investigaciones en proyectos relacionados con el desarrollo del saber científico en el área de Administración; 2) Direcciona en el ámbito tributario, financiero o afines; 3) Planifica y formula políticas y estrategias empresariales; 4) Diseña y dirige sistemas y procesos administrativos; 5) Analiza datos y evalúa resultados; 6) Elabora, ejecuta, y evalúa proyectos; 7) Selecciona y evalúa al talento humano; 8) Dirige el área comercial de la empresa; y, 9) Organiza y direcciona las actividades de operaciones y logística

En general, las competencias consultadas (conocimientos, habilidades y valores) fueron consideradas como importantes o muy importantes dentro de las organizaciones. Finalmente, se concluye que el mercado laboral de la Provincia de Manabí busca profesionales en administración con competencias multifuncionales, así como también que demuestren conocimientos específicos y habilidades, que sean capaces de resolver problemas y lidiar con situaciones cambiantes.

Como aporte a las instituciones de educación superior, esta investigación propone el reto de modernizar los procesos de enseñanza y propiciar programas de formación continua que desarrollen en los profesionales de la administración las competencias requeridas por el mundo del trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Beer, M. (2001). *Gestión Estratégica de recursos humanos*. Boston: Harvard Business School.
- Calderón, G. & Alvarez, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Universidad EAFIT*, 42 (142), 26-45.
- Castaño, R. (2001). "El Paradigma de la investigación educativa". *Antología de Metodología de la Investigación educativa*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <http://www.cujae.edu.cu/crea.htm>
- Ducci, M. A. (1996). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Recuperado el 2016, de OIT/CINTERFOR/CONOCER: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/mexcl.pdf>
- IHCD (1998). *Operational guidelines and advice for approved centers*. Reino Unido: Bristol.
- Le Boterf, G. (1998). *La ingeniería de las competencias*. Paris: D'organisation.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J. & Zapata, A. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313.
- López, A. (2010). *La Metodología de la Investigación Científica aplicada al contexto de Medicina Preventiva en Ciencias Veterinarias*. Anuario de la Ciencia en la UNAH 2010.
- Medina, A., Delgado, A. & Lavado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28, 121-138.

- Medina, M., Armenteros, M., Guerrero, L. & Barquero, J. (2012). Las Competencias Gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones un procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5 (2), 79-100.
- Moore, A. & Theunissen, A. (1994). Cualificación contra competencia: ¿debate semántico, evolución de conceptos o baza política? *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 70-74.
- Villalba, C. (2002). El recurso humano en el Ecuador: eje fundamental del desarrollo de las organizaciones. Tesis, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Quito.
- Woodruffe, C. (1991). Competent by any other name. *Personnel Management*, 23(9), 30-33.

# PONENCIA IX

## MODELO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE EMERGENCIA: CASO DEL TERREMOTO DE ECUADOR EN EL 2016

## **MODELO DE COMUNICACIÓN SOCIAL DE EMERGENCIA: CASO DEL TERREMOTO DE ECUADOR EN EL 2016**

Emergency social communication model: study of the  
earthquake of Ecuador in 2016

**Mgs. Pablo Vidal Fernández**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
pablo.vidal@uleam.edu.ec

### **RESUMEN**

En 2016 Ecuador, sufrió una catástrofe que afectó directa o indirectamente toda su población, lo que generó un escenario de saturación y exceso de información, procedente de todo tipo de fuentes, siendo en su mayoría noticias o comentarios infundados. Esto es lo que se conoce como infoxicación. En esta investigación se presenta un diagnóstico comunicacional durante las horas posteriores al terremoto. Para ello se aplicó un estudio de los canales de comunicación digitales que se hicieron eco de la noticia y difundieron en sus cuentas, en tiempo real, lo que estaba sucediendo. Mediante la observación en los medios sociales digitales o prensa online se pretende detectar posibles errores comunicacionales y corregirlos de manera que en un futuro se creen contenidos relevantes para la población en situaciones de crisis como ésta.

El resultado, fue la necesidad de contar con personal cualificado y preparado para este tipo de casos, para brindar soluciones a los afectados y prevenir acciones que no ayuden a la normalización de la situación.

**Palabras clave:** Terremoto, infoxicación; comunicación en crisis; comunicación corporativa.

### **Abstract**

In 2016 Ecuador suffered a catastrophe affected all of its population, which generated a scenario of saturation and excessive information from all kinds of sources, mostly being unfounded news or comments. This is what is known as infoxicación. This research presents a communication diagnosis during the hours after the earthquake. For this, a study of the digital communication channels was applied that echoed the news and spread in their accounts, in real time, what was happening. Through the observation in digital social media or online media is intended to detect possible communication errors and correct them so that in the future are created relevant content for the population in crisis situations such as this. The result was the need to have qualified and prepared personnel for this type of cases, to provide solutions to those affected and to prevent actions that do not help the normalization of the situation.

**Keywords:** Earthquake; infoxication; crisis communication; corporate communication.

### **INTRODUCCIÓN**

En el siglo XXI los ciudadanos ya no esperan recibir información por parte de las instituciones u organismos estatales, sino que ha pasado de una figura pasiva y en cierto modo conformista, a ser un consumidor activo de información, que además selecciona que contenidos son interesantes para sus inquietudes.

Una de las consecuencias del libre acceso a la información y a facilidad para generar contenidos en redes sociales, ha hecho que el ciudadano se encuentre ante un exceso de datos que muchas veces carecen de veracidad o fundamento y, por tanto, es el propio ciudadano el que propicia esta filtración de información al no sentirse satisfecho y no cumplir con los objetivos perseguidos ante el contenido que está consumiendo.

Cuando un usuario tiene la necesidad de buscar información acerca de un suceso o de alguien, puede encontrarse con multitud de opiniones de diversos autores, y por lo tanto lo que en principio parece enriquecedor al obtener una determinada información desde varias perspectivas, en situaciones de crisis o catástrofes, implica una falta de objetividad y gestión de las autoridades que genera la inseguridad y la consecuente desorientación del ciudadano en momentos tan cruciales.

En esta nueva era de la información se debe priorizar la calidad de los contenidos a la cantidad, y es que el tiempo del que se dispone cada vez es menor. A medida que aumenta la esperanza de vida, aumenta proporcionalmente la ocupación de las personas, por lo que se invierte menos tiempo en seleccionar la información y por lo tanto se descarta con mayor facilidad aquellas fuentes que no proporcionen datos útiles para este tipo de situaciones.

Cabe resaltar la importancia que tienen los medios de comunicación en este proceso de priorizar y dar visibilidad a las noticias que realmente aportan el realismo necesario para concienciar a la población de lo que realmente está pasando. Actualmente existe una delgada línea roja entre lo que es noticia y el espectáculo, ya que al fijarse en los reportajes o las noticias, se hace más hincapié en aquello que genera morbo o dista de la realidad; en el caso del

terremoto que sacudió a Ecuador el 16 de Abril de 2016, en el que en muchos casos los medios audiovisuales retransmitían noticias que se caracterizaban por su espectacularidad pero que no eran de interés general para la población que en aquel momento demandaba otra serie de información, si bien es cierto que también ayudaron a difundir los efectos de la catástrofe. En este sentido era más importante que los bomberos explicasen a la gente como realizar primeros auxilios o que hacer en caso de réplicas, que las imágenes de un rescate en alguna de las zonas afectadas.

También es reseñable el hecho de que se excedieron en la cobertura periodística de los servicios de emergencia, resaltando su labor y lamentablemente infundiendo en la gente un sentimiento de suficiencia con los medios de los que disponían las ciudades afectadas, cuando en realidad, en las primeras 48 horas toda ayuda era poca.

“Hay que destacar que el terremoto produjo un deterioro moral en la ciudadanía, fruto de la tardía respuesta de la autoridad frente a la catástrofe. La lenta respuesta generó un escenario de desorden y caos, que potenció acciones como robos y saqueos a supermercados y centros comerciales, y que a su vez se legitimaron frente a la necesidad de alimentos, agua y otros productos básicos. En consecuencia, la rápida y efectiva respuesta por parte de las instituciones, es otra gran lección que hay que rescatar”.

### **Infoxicación**

El día después de la tragedia, un domingo 17 de abril de 2016, Manabí amanece tras una noche de llanto y desolación. El escenario con el que se encuentran

los habitantes es indescriptible, vehículos aplastados, montañas de escombros y edificios con estructuras totalmente afectadas. El sol de la mañana dio luz a una tragedia que durante la noche no se podía percibir, sino más bien escuchar, a través de los llantos y el desconuelo de víctimas y familiares, de los equipos de rescate, de los cascotes y vigas que se tambaleaban con las réplicas.

El día 1 después de lo acontecido comienza una tarea en materia de comunicación por parte de los estamentos públicos.

Al igual que miles de personas huían de ciudades como Manta o Portoviejo, aterrados y asustados por lo que pudiera pasar antes los continuos temblores que se sentían desde aquella tarde del 16 de abril, otros muchos llegaban a auxiliar a sus seres queridos. Los autobuses llegaban de Guayaquil y entraban en la zona 0, tomada por los militares. No circulaban vehículos, no había luz, ni agua, y las comunicaciones estaban colapsadas.

El exceso de información en situaciones de crisis o catástrofes como la vivida en el terremoto del 16 de abril de 2016 en Ecuador, limita nuestra capacidad de asimilar y comprender lo que realmente está pasando y que, paradójicamente, no ayuda sino distorsiona.

La población ecuatoriana no estaba preparada ni física ni psicológicamente para un sismo de estas características, por lo que al no haber un proceso previo de cultura ante este tipo de situaciones hace incluso más difícil el poder filtrar o depurar una serie de mensajes de distintas fuentes y ser capaces de dominar a la información.

Una de las grandes paradojas del siglo XXI, es que cada vez queremos y demandamos más información, queremos saber de todo y en un corto espacio de tiempo, por lo que es bastante complicado el poder llegar a profundizar sobre

una materia concreta y por lo tanto es complicado discernir entre lo que es correcto y lo que no.

El término Infoxicación, acuñado por Alfons Cornellà en 2000 y donde lo describe en el artículo "Cómo sobrevivir a la infoxicación", aunque surge en realidad durante la década de los años 70 de la mano de Alvin Toffler (Future Shock) que lo denominó Information overload (Sobrecarga de información) o Infobesity (infobesidad).

"La cantidad excesiva de información que se proporciona en un medio, lo que hace muy difíciles para el individuo la transformación y absorción de tareas, porque a veces no puede valorar la validez existente detrás de la información" (Toffler, 1980, 169).

Cornellà (2005), explicaba que la infoxicación es el exceso de información. Es, pues, lo mismo que el information overload. Es estar siempre "on", recibir centenares de informaciones cada día, a las que no puedes dedicar tiempo. Es no poder profundizar en nada, y saltar de una cosa a la otra.

A continuación, se puede observar un ejemplo de los intervalos de tiempo con el que circulaban las noticias en las redes sociales de medios de comunicación nacionales, en este caso del Twitter del Diario Expreso:

#ATENCIÓN Fuerte réplica de 6,1 grados acaba de sentirse en #Guayaquil. Vía @IGecuador

- 07.13 GMT. El Ministerio de Relaciones Exteriores activó sus sistemas de atención ciudadana, a través de la plataforma web [www.consuladovirtual.gob.ec](http://www.consuladovirtual.gob.ec), para quienes residen en el exterior y necesitan saber sobre el paradero o estado de salud de sus familiares en Ecuador.

- 07.07 GMT. Presidente ecuatoriano Rafael Correa emprende viaje hacia el país, luego de cumplir agenda en Estados Unidos y El Vaticano. "Pronto estaremos en la

Patria, un fuerte abrazo a todos", ha publicado.

- 07.03 GMT. Venezuela enviará en las próximas horas a Ecuador un avión con equipo de rescatistas y víveres tras el sismo de 7,8 registrado el sábado.

- 06.58 GMT. Se observa una extraña luz en el cielo de Ecuador durante el terremoto.

- 06.55 GMT. Presidencia de la República del Ecuador confirma al momento 77 fallecidos y cerca de 588 heridos

### **Cantidad vs Calidad de información**

Como se ha podido constatar en apenas 5 minutos aparecían noticias nuevas relacionadas con el terremoto, y que pese a girar en torno a ello no ofrecía información de calidad sino más bien cantidad e información, eran momentos en los que tal vez la noticia de "la extraña luz" que se visualizaba en el cielo carecía de relevancia, o si Venezuela o cualquier país enviaba contingentes de ayuda, la población lo que necesitaba saber era como sobrevivir ante posibles réplicas y cómo actuar en los días posteriores a la tragedia.

Como se ha mencionado anteriormente el exceso de información produce confusión y caos y por lo tanto es contraproducente en este tipo de casos. Después de una catástrofe de estas características la población lo que demanda es mucha información sin ser conscientes de que al estar en muchos casos en estado de shock no son capaces de procesarla correctamente, por lo que la correcta filtración y depuración de la información es de vital importancia en esos primeros instantes. Pero, ¿quién difunde la información instantes después de una catástrofe?, ¿bajo qué formatos se comunica a la población?, ¿cuál es el mensaje al público interno y afectado y al externo



espectador?

### **La comunicación de masas en situación de crisis**

Muchas veces el tratamiento de la información por parte de los medios de comunicación ante situaciones de emergencias como en este caso, ha tenido un efecto totalmente adverso al que en principio se pretendía.

Pérez (1997, p.12) sostiene que para vender o atraer a los lectores, algunos medios de comunicación deben realizar enfoques o tomas muy de cerca a las escenas de accidentes para que el nivel de lectores aumenta. El tratamiento de la información que realizan algunos diarios, una de las razones de no tener un adecuado método para los periodistas, ya que dentro de la sala de redacción copian los boletines de prensa y no disciernen de una forma adecuada la información dando por sentado que el contenido es verídica y certero.

Cerbino (2005, p. 51) Señala que la percepción de los ciudadanos con respecto a la violencia y el temor que se difunde en los medios de comunicación es un tema que sigue en debate.

La percepción de amenaza que tiene el individuo en su imaginario se basa es la construcción que realizan los medios de comunicación en temas de violencia no es precisamente el poder que tiene la noticia sino más bien la fragilidad que tiene el lector al sentirse indefenso ante la situación descrita por el medio. Es por eso que la percepción de amenaza infunde el temor en el imaginario de los ciudadanos. (Dammert, Karmy & Manzano, 2004). Existen muchas definiciones de comunicación, pero todas son concernientes a la relación entre en un emisor y un receptor. Sin embargo, la comunicación en tiempos de

crisis es descrita por varios autores y a continuación se citan con el fin de lograr un mayor entendimiento del presente artículo:

Para González Herrero (1998, p.38), "es la capacidad de una organización de reducir o prever los factores de riesgo e incertidumbre respecto al futuro, de forma que se capacite a la misma para asumir de manera rápida y eficaz las operaciones de comunicación necesarias que contribuyan a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación."

La gestión de la comunicación en tiempos de crisis "se trata por una parte de frenar la crisis sirviéndose de la comunicación para aportar reacciones efectivas frente al acontecimiento que la originó y, por otra, se trata de que la pérdida de crédito y de capital en imagen, ocasionada por la crisis, sea mínima." (Piñuel, 1997, p. 171).

De acuerdo con la Organización Panamericana de la salud (p.42) En una emergencia la recopilación, producción y divulgación de información es un factor preponderante tanto interna como externamente de fuentes fiables. Si la información se produce y se circula a tiempo serán mayores las probabilidades de que las decisiones sean oportunas y efectivas.

Una situación de crisis o eventualidad hace llamado a la opinión pública, donde se relata el hecho, sus posibles causas y efectos vividos en el siniestro, la información se debe dar de manera rápida y con veracidad para evitar malos entendidos, o desinformar a la sociedad dando paso a la infoxicación, Marín (2000, p. 269) lo explica de la siguiente manera:

"La opinión pública demanda conocer el desarrollo de los acontecimientos y el tipo de decisiones que se adoptan para afrontarlos; siendo el hecho de tener que decidir

bajo la presión del ritmo rápido de los acontecimientos, lo que obliga a implementar un abanico de acciones de comunicación para justificar esas decisiones y, al mismo tiempo, explicar los motivos y la incidencia de la crisis.”

La información en un momento de emergencia o siniestro pasa a ser lo más importante y deseado por las personas que buscan conocer la situación real de afectación para poder tomar decisiones o guiar su accionar, brindar ayuda a personas damnificadas, tener datos, cifras, informes de la situación, recomendaciones, entre otros; por ello la fuente de información que por lo general es dada por autoridades, organismos nacionales, personas afectadas, periodistas y demás debe ser veraz ya que podría provocar confusiones que pueden alterar a las personas que se encuentren dentro de la emergencia.

Cada actor dará información desde el punto de vista de su vivencia o área de conocimiento, generando su propio contexto de la magnitud del siniestro por ello, “siempre será imprescindible el relato minucioso de cómo la gente vivió ese momento, de lo que vio, oyó, sintió, supuso, imaginó y hasta soñó durante los días siguientes” (Camps y Pazos, 1996: 196); y es en el relato testimonial cuando puede derivarse hacia el espectáculo y la vulneración de derechos personales.

El impacto de imágenes o la forma de comunicar se convierte en un factor importante para la generación de ayudas nacionales e internacionales ante una catástrofe, por ello el rol del comunicador debe ser el ideal y adoptar estrategias que persuadan a las personas que reciben el mensaje a brindar su apoyo y a conocer lo que están padeciendo las personas. El apoyo de recursos internacionales en una emergencia es necesario y dependerá del tipo de siniestro o catástrofe en el caso de terremotos el talento humano y

la tecnología en equipos de búsqueda y rescate permite salvar personas que aún se encuentra con vida entre los escombros, además la ayuda con víveres y agua permiten a los damnificados sobrevivir hasta que se tomen medidas internas y todos los servicios básicos se restablezcan y se logre una gestión eficiente de la emergencia que ayude a disminuir su impacto.

En ocasiones la cobertura del hecho o el suceso solo ha evidenciado la incapacidad de las fuerzas de rescate o de la gestión de las autoridades ante la catástrofe, lo que ha sido acuñado con el término “contaminación periodística” Los desafíos para los medios de comunicación radican en extraer contenido de una gran cantidad de datos, verificar los contenidos cruzados entre una y otra fuente y “curar contenido” para evitar que la información falsa no circule en las redes sociales como Twitter.

La expresión “curación de contenidos” proviene del término inglés “content curation” en una traducción no del todo brillante. Su origen está en el documento *Manifiesto for the content curator: ¿the next big social media job of the future?* de Rohit Bhargava (2009).

Bhargava definía al profesional de la curación de contenidos como: “A content curator is someone who continually finds, groups, organizes and shares the best and most relevant content on a specific issue online.”

Posteriormente, otros autores que han trabajado este tema han venido aportando nuevas definiciones para el término curación de contenidos. Una de las más completas es la de Guallar y Leiva (2013), que se cita a continuación:

“Content curation es el sistema llevado a cabo por un especialista (el content curator) para una organización o a título individual, consistente en la búsqueda, selección, caracterización y difusión continua del contenido más

relevante de diversas fuentes de información en la web sobre un tema (o temas) y ámbito (o ámbitos) específicos, para una audiencia determinada, en la web (tendencia mayoritaria) o en otros contextos (por ejemplo, en una organización), ofreciendo un valor añadido y estableciendo con ello una vinculación con la audiencia/usuarios de esta."

Hay que atender la necesidad de brindar información a los consumidores, que cada vez necesitan estar más y mejor formados, y despertar el deseo de querer "consumir nuestros contenidos, a través de la curación y del manejo de las fuentes de información. Haciendo alusión a la crítica de Robin Good (2014), en su artículo "Content curation is not content marketing", lo interesante es agregar valor, y no crear contenido poco relevante, es decir, que prime la calidad versus la cantidad.

Las competencias que debería tener un content curator a mi modo de entender esta figura, serían las siguientes:

- Conocedor de estrategias de marketing. Capacidad de seducir a través de los contenidos que comparte a su audiencia en los momentos más oportunos.
- Con creatividad. En la forma en que presenta la información para crear un mayor impacto en su comunidad.
- Alguien especializado en la materia. Con información actualizada, acerca de las noticias del sector.
- Capacidad de análisis crítico. Debe lograr agregar valor a los contenidos que comparte, y eliminar aquello que no es relevante.
- Sintético. Con capacidad para reunir contenidos relevantes en una sola publicación.
- Empático y conocedor de comunidades. Debe ponerse en la piel del usuario, para poder detectar sus necesidades.
- Comunicador. Con habilidades comunicativas y de

redacción.

Modelos para la curación de contenidos

Bhargava proponía en el 2009 cinco modelos para llevar a cabo la curación de contenidos. Se trata de cinco formas de trabajar un conjunto de fuentes externas seleccionadas por su calidad y relativas a un tema específico:

1. "La agregación es el acto de curar la información más relevante sobre un tema en particular y mostrarla en un solo lugar".
  2. "La destilación es el acto de curar la información en un formato muy simple donde sólo las ideas más importantes o relevantes son compartidas".
  3. "La elevación se refiere a la curación con la misión de identificar de manera profunda una tendencia o la percepción de las reflexiones diarias publicadas en línea".
  4. "Los Mashups son contenidos existentes fusionados que se reciclan creando un nuevo punto de vista".
  5. "La cronología es una forma de curación que reúne la información histórica organizada en función del tiempo con el fin de mostrar la evolución de un tema en particular".
- Guallar y Leiva (2013) proponen el modelo de las 4s: search, select, sense making y share, o lo que es lo mismo: búsqueda, selección, caracterización y difusión. Para completar la definición de este modelo, añaden una etapa 0 de diseño o planificación y otra final de evaluación y análisis. En resumen, cada una de estas fases se fundamenta en:

1. Búsqueda: Localizar los contenidos en las diferentes fuentes de información.
2. Selección: Organización y Filtrado de los contenidos más relevantes.
3. Caracterizar: Preparación de los contenidos para que se adapten a lo que necesitamos.

#### 4. Difusión: Publicación de los contenidos seleccionados

##### **Relación entre content curator y community manager**

En cuanto a la relación existente entre las figuras del content curator y el community manager, aunque pueden darse los casos de perfiles híbridos o diferenciados, el community manager tendrá más opciones de realizar las tareas de un content curator, sin embargo, y más en estos tiempos, el content curator aporta valor a las publicaciones que va a compartir, mientras que en ocasiones, y por la falta de tiempo y acumulación de tareas, un content curator no puede realizar esta función, limitándose única y exclusivamente a compartir.

Si bien es cierto que en las ofertas de empleo se solicitan puestos de community manager, pero con funciones ligadas a la información y a los contenidos, aparte de las que viene realizando normalmente una persona en este cargo. Es por ello que la opción del perfil híbrido me parece la más viable actualmente, pues debido a la crisis acontecida durante estos años, la economía no permite en muchos casos la contratación de ambas figuras por separado.

El content curator es un perfil en vías de consolidación, mientras que el community manager se encuentra más cercana, si es que no está ya, en un ciclo de madurez.

##### **El Community manager**

En una entrevista realizada a Manuela Battaglinies, Presidenta de la Aerco, (Asociación Española de Comunidades Online y Profesionales del Social Media), ésta afirmó que "El community manager debe escuchar, escuchar, escuchar, conversar y aprender de los

usuarios. Debe incentivar, facilitar y desarrollar relaciones, aglutinar a personas con intereses comunes en la misma comunidad para que conversen entre ellos y desarrollen una conversación de mutuo provecho. Desarrollar relaciones con los miembros potenciales y actuales de la comunidad. El community manager debe, a su vez, confeccionar la estrategia de la empresa en redes sociales. Dependiendo del producto y objetivo que tenga la empresa, se confeccionará una estrategia u otra."

##### **Comunicación social de emergencia**

Esta es un tipo de disciplina emergente, ya que actualmente el mundo se encuentra inmerso en una serie de eventos catastróficos como tsunamis, terremotos o actos terroristas que se están produciendo con mayor frecuencia, implican un tratamiento especial y una cobertura específica con mensajes claros capaces de transmitir lo que se está viviendo sin herir la sensibilidad del consumidor de la noticia, pero llegando a conmovier.

Raúl Amor escribe en 1997 un artículo llamado "Los Medios de Comunicación ante un Terremoto", en el que distingue la comunicación de riesgo en 2 vertientes:

1. La concepción tradicional de comunicación del riesgo la entiende como el "intercambio de información científica entre partes interesadas, referente a los riesgos en la salud y el medio ambiente".
2. Para los Comunicadores Sociales la concepción es más amplia. La Comunicación del riesgo es un proceso mediante el cual se difunden contenidos o instrucciones que deben ser memorizados, internalizados, para ponerlos en práctica cuando y donde sea necesario.

## Las Primeras 24 horas

Las primeras horas son de vital importancia para la población en cuanto a poder darles información y soluciones a los problemas presentes y futuros que puedan presentar. Sin embargo, se deben tener en cuenta aspectos como la falta de electricidad y el colapso en las vías, lo que imposibilita la salida a buscar información.

Durante el terremoto del 16 de abril, la situación ocurrió en horas de la noche por lo que la ciudad quedó a oscuras y se puso en riesgo la seguridad en general, no solo en el aspecto físico, sino que, al no poder recurrir a fuentes de información oficiales, comienzan los rumores a difundirse generando cuadros de ansiedad e incertidumbre.

En algunas ciudades las fuerzas de seguridad del estado estaban más pendientes de su integridad y la de sus familias, que de ofrecer información y transmitir calma a la ciudadanía, y es que no estaban preparados ni habían recibido instrucciones sobre cómo proceder ante este tipo de casos.

Es por ello que se requiere y es pertinente contar con un plan de contingencia incluyendo a los medios de comunicación, para poder orientar y comunicar información relevante a la población.

Por su parte, el amarillismo insiste en evocar las historias de vida como algo que supera a la realidad. Sus fórmulas se adaptan especialmente bien al contexto de crisis o alarma social porque sus bases de recreación se fraguan en la fascinación y sorpresa.

Causar sensación y reelaborar la realidad con relatos vagos y superficiales es aún más fácil con los artificios de técnicas y medios que ofrecen las nuevas tecnologías. Sandro Macassi Lavander (2002) repasa en la condición

más dinámica, compleja e, incluso, transgresora del público en su recepción de la prensa amarilla en América Latina y en "las tramas culturales que ésta entreteje con las culturas de sus lectores y con la agenda pública" (p. 1). Este autor indica algunos factores por los cuales hay muchas personas que atienden este tipo de prensa:

- El gusto por el entretenimiento extremo por encima de la veracidad
- Por los enfoques transgresores, es decir, sin reparar en los aspectos éticos, morales o de valores (de allí el gusto o la tolerancia frente a la crónica roja, el uso del cuerpo de la mujer como objeto y la escasa preocupación por la estricta veracidad de los hechos)
- Por la búsqueda de "horizontal social", de espacios, rostros y lenguajes similares a los suyos
- Y finalmente la preferencia por las narrativas de acción en desmedro de una actitud más analítica.

La figura del portavoz cualificado

A todas las dificultades planteadas anteriormente hay que añadir una más, y es que cuando una catástrofe de esta índole ocurre, los medios de comunicación también colapsan en muchas ocasiones, enviando a la mayor parte de su personal a cubrir la noticia, y es cuando ese equipo de trabajo al no estar familiarizado con el resultado de un terremoto devastador o verse inmerso en una retransmisión y que surjan replicas en directo, en este caso, suponen más una carga que un apoyo para el resto de comunicadores pudiendo incluso contagiar esos síntomas de pánico o shock traumático en alguna transmisión que se le encomiende.

Un plan de comunicación en situación de crisis será efectivo cuando las organizaciones y los portavoces de las mismas deben desarrollar credibilidad ante la opinión pública,

desarrollando su labor en base a la ética, demostrando experticia en la materia y siendo capaces de persuadir a la población.

## METODOLOGÍA

Para tratar de realizar una correcta difusión comunicacional, transmitir un mensaje conmovedor en busca de ayuda y cooperación internacional y a su vez ofrecer ayuda y soluciones a la población afectada, se propone establecer un plan de comunicación estratégica para emergencias y situaciones de crisis a nivel institucional, que cumpla los siguientes parámetros:

1. Designar responsables de los diferentes equipos y áreas de trabajo tanto presenciales como digitales. Es importante recalcar la importancia de contar con equipos que hayan vivido experiencias previas similares o al menos haber realizado simulacros que les ayuden a gestionar sus emociones y actuar en situaciones de riesgo.
2. Definir metas y objetivos, a través de un sistema de gestión de curación de contenidos a través de plataformas de agregadores de contenido o bases de datos de fuentes oficiales. La información resultante de la curación deberá ser:
  - Relevante
  - Comprensible
  - Medible en tiempo
  - Viral
3. Identificar el público objetivo: Se debe tener segmentada a la audiencia en función del nivel de daños o de la magnitud de la catástrofe, de tal forma que se maneje el lenguaje indicado para transmitir los mensajes a cada grupo.
4. Selección canales de comunicación: El community

manager debe crear una estrategia para cada red social, ya que es diferente el tratamiento de información y la audiencia de las diferentes y principales redes sociales como Twitter, Facebook, Whatsapp o google plus entre otros. También debe monitorizar la evolución de las publicaciones y evitar que en ocasiones den lugar a confusión como es el caso de Twitter en el que los desfases de tiempo y los retweets hacen que a veces se duplique información o siga figurando en los tabloneros de noticias están obsoleta la información.

5. Desarrollo y difusión de los mensajes: Crear formatos y establecer pautas a la hora de comunicar evitando con ello la infoxicación mediante intervalos de tiempo aceptables para asimilar lo que está pasando y las alternativas ante dicha situación.

6. Se debe trabajar en 2 tipos de comunicación, una enfocada a la ayuda y propuesta de soluciones, sobre todo en las primeras horas después de la catástrofe (estado de las vías, canales de comunicación oficiales, Comités de Operaciones Especiales (C.O.E), primeros auxilios, etc); por otro lado se deben mostrar al mundo las imágenes de la realidad sufrida, logrando conmover y con ello facilitar la gestión de ayuda humanitaria y fondos económicos para la reconstrucción de las infraestructuras afectadas y salvamento y recuperación de los desaparecidos.

7. Interactuar con la comunidad: haciendo uso de la escucha activa para vivir de primera mano lo que está ocurriendo y empatizar con la población afectada pudiendo con ello comprender mejor cuales son las necesidades principales y que requieren mayor urgencia.

8. Análisis de la efectividad del plan: si es en medios tradicionales realizar un estudio de mercado y encuestar a la población para que otorguen su valoración y una retroalimentación de cara a futuros eventos.

En el caso de comunicación digital la medición ofrece además de poder corregir errores en tiempo real, el poder valorar diferentes medios en una misma interfaz, a través de muchas herramientas gratuitas podemos evaluar indicadores, conocidos en el ámbito digital como KPIs (key performance indicators), tales como los mensajes enviados (la actividad editorial, las menciones, las respuestas a comentarios y posts publicados); las interacciones (tuits, RT's, likes, compartidos, comentados...); los usuarios únicos (número de personas que interactuaron con el perfil); las impresiones (número de personas que vieron el perfil o algún contenido asociado); el nivel de influencia o Klout (influencia online en una escala del 1 al 100); los usuarios impactados (número de personas que vieron una publicación (post/tuit), sean o no fans/seguidores); la interacción (el ratio de personas que realmente, no sólo siguen el perfil o son fans, sino que además interactúan con él); las menciones (respuestas o referencias a un comentario).

A nivel estructural debe confeccionarse un organigrama en empresas grandes o instituciones públicas, como se muestra en el gráfico 1.



Gráfico 1: Modelo de Organigrama de Dirección de Comunicación

## CONCLUSIONES

Situaciones como la vivida durante y después del terremoto el pasado 16 de abril de 2016 en Ecuador, evidenciaron una falta de gestión y un déficit comunicacional que desencadenó un clima de incertidumbre e indignación al ver y constatar la población ecuatoriana como existieron casos de ineficiencia y no distribución equitativa de las ayudas procedentes dentro y fuera del país. Por otro lado, se vivieron situaciones en las que los equipos de rescate internacionales rastreaban zonas en busca de supervivientes que previamente ya habían sido supervisadas, creando frustración y ansiedad entre los colaboradores y las fuerzas de seguridad que componían los Comités de Operaciones Especiales.

La infoxicación hizo que los principales estamentos públicos se vieran colapsados y tuvieran que delegar responsabilidades y funciones a los equipos de gestión externos, poniendo en tela de juicio su autoridad y su operatividad a la hora de tomar decisiones.

La causa principal por la que se produjeron tantas víctimas y se saturasen e infoxicasen los medios de comunicación y los municipios de las ciudades afectadas, fue la falta de preparación y medios preventivos necesarios para afrontar un evento de aquella magnitud.

Dada la situación geográfica de Ecuador y a los constantes sismos ocurridos en territorios vecinos, se debe aprender de la situación vivida en abril y comenzar a diseñar y ejecutar programas de prevención y protocolos de actuación en caso de emergencias, realizando simulacros esporádicos como hacen países con antecedentes y experiencia en terremotos como Chile o Japón.

Se debe desarrollar un plan de comunicación antes del

desastre que incluya la publicación anticipada de anuncios de los diferentes servicios públicos de que dispone el ciudadano, en múltiples idiomas sobre preguntas que frecuentemente surgen durante este tipo de desastres.

Es necesario mantener una base de datos de estadísticas para diferentes regiones y tipos de desastres, así como listas de las fuentes de información de confianza y correos electrónicos de trabajadores de los diferentes medios de comunicación internacionales y contactos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que puedan utilizarse para difundir rápidamente la información.

También se debe desarrollar una red global con cobertura cruzada de 24 horas por participantes de cada zona horaria. El desarrollo de Credibilidad, y unas buenas Habilidades de Comunicación, está demostrado, son importantes a la hora de gerenciar una emergencia.

Por lo tanto, se deben recoger todos los datos y experiencias del terremoto del 16A y transformarlos en aprendizaje para futuras ocasiones en las que se viva algo parecido, evitando por tanto que los medios de comunicación, autoridades públicas y la población, sean víctimas de este mal llamado infoxicación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cornella, A. (2000). Cómo sobrevivir a la infoxicación. Infonomia.com 8.
- Toffler, A. (1984). Future Shock. Mass Market Paperback
- Toffler, A. (1980). La tercera Ola. Bogotá: Plaza y Janés.
- Cornellà, A. (2005). Infoxicación. Obtenido de: [www.infonomia.com](http://www.infonomia.com): [www.infonomia.com/blog/perm.php?id=2694](http://www.infonomia.com/blog/perm.php?id=2694) a 1-12-12.

Diario Expreso (2016). Obtenido de @Expresoec <https://twitter.com/expresoec/status/721599975176671232>

Pérez (1997, diciembre). Crónica Roja: Espectáculo y negocio. Revista Chasqui. Recuperado de <http://chasqui.ciespal.org/index.php/chasqui/article/view/1147/1176>

Cerbino, M. (2005). Medios de comunicación, sociedad y cultura. Flacso, Quito. [http://www.flacsoandes.edu.ec/comunicacion/aaa/imagenes/publicaciones/pub\\_169.pdf](http://www.flacsoandes.edu.ec/comunicacion/aaa/imagenes/publicaciones/pub_169.pdf)

Dammert, L., Karmy, R. y Manzano, L. (2004). Ciudadanía, espacio público y temor en Chile. Santiago de Chile: Centro de Estudios en Seguridad Ciudadana de la Universidad de Chile (CESC).

González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Bosch.

Piñuel, J.L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis

Organización Panamericana de la Salud. (2009). "Gestión de la información y comunicación en emergencias y desastres: Guía para equipos de respuesta".

Marín, F. (2000). Protocolo y comunicación. Los medios en los actos públicos. Barcelona: Bayer Hnos.

Camps, S. y Pazos, L. (1996). Así se hace periodismo. Manual práctico del periodista gráfico. Buenos Aires, Paidós

Bhargava, R. (2009). Manifiesto for The Content Curator: The Next Big Social Media Job Of The Future?". Rohit Bhargava.com, 30 septiembre. <http://www.rohitbhargava.com/2009/09/manifiesto-for-the-content-curator-the-next-big-social-media-job-of-the-future-.html>

Guallar, J., Orduña-Malea E. & Olea, I. (2014). Anuario ThinkEPI 2014: Análisis de tendencias en información y documentación. Editorial UOC

Good, R. (2010). Real-Time News Curation - The



Complete Guide Part 4: Process, Key Tasks, Workflow. MasterNewMedia, 29 septiembre Recuperado de <http://www.masternewmedia.org/real-time-news-curation-the-complete-guidepart-4-process-key-tasks-workflow/>  
Entrevista a Manuela Battaglini (2014). Recuperado de [http://docdigital.typepad.com/servicio\\_de\\_alerta/2014/06/entrevista-a-manuela-battaglini-la-labor-del-community-manager-convencer-a-la-empresa-de-que-el-objetivo-de-la-comu.html](http://docdigital.typepad.com/servicio_de_alerta/2014/06/entrevista-a-manuela-battaglini-la-labor-del-community-manager-convencer-a-la-empresa-de-que-el-objetivo-de-la-comu.html)  
Amor, R. (1997). Los Medios de Comunicación ante un Terremoto: Recuperado de <http://www.funvisis.gob.ve/archivos/www/terremoto/Papers/Doc021/doc021.htm>  
Sandro Macassi LavandeMacassi, S. (2002). La prensa amarilla en América Latina. Revista Chasqui, 77, 14, 19.

# PONENCIA X

**LAS COMPETENCIAS DE LOS  
GERENTES PARA LA TOMA DE  
DECISIONES**

## **LAS COMPETENCIAS DE LOS GERENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Competencies of managers for decision making

**Mgs. David Octavio Rugel González**

Universidad Agraria del Ecuador

drugel@uagraria.edu.ec

### **RESUMEN**

Los gerentes son los principales líderes en las organizaciones y tienen la gran responsabilidad de tomar decisiones que permitan el crecimiento de la rentabilidad, la mejora del desempeño, la optimización de los costos y la innovación de productos y/o servicios. Para cumplir los diferentes roles, es necesario que los gerentes dispongan de competencias que les permita ser eficientes en la toma de decisiones; es decir, deben contar con la capacidad intelectual para analizar y evaluar situaciones complejas, capacidad de aplicación de conocimientos o experiencias en situaciones reales y capacidad para interrelacionarse y comunicarse adecuadamente con otras personas. Este trabajo describe los diferentes aspectos en la toma de decisiones por parte de los gerentes en las empresas y determina la necesidad de un estudio sobre la influencia de las competencias cuantitativas en la toma de decisiones de los gerentes.

**Palabras clave:** Competencias; gerentes; toma de decisiones.

## Abstract

Managers are the top leaders in organizations and have a great responsibility to make decisions that allow them to grow profitability, improve performance, optimize costs and innovate products and / or services. To fulfill the different roles, it is necessary that the managers have competences that allow them to be efficient in the decision making; That is to say, they must have the intellectual capacity to analyze and evaluate complex situations, the capacity to apply knowledge or experiences in real situations and the ability to interrelate and communicate properly with other people. This paper describes the different aspects in the decision making by the managers in the companies and determines the necessity of a study on the influence of the quantitative competences in the decision making of the managers.

**Keywords:** Competencies; managers; decision-making.

## INTRODUCCIÓN

Los gerentes son los principales líderes en las organizaciones y tienen la gran responsabilidad de tomar decisiones que permitan el crecimiento de la rentabilidad, la mejora del desempeño, la optimización de los costos y la innovación de productos y/o servicios; es decir, sus oportunidades de éxito dependen de la toma de decisiones correctas y oportunas.

Un estudio realizado por Henry Mintzberg en 1973 determinó que los gerentes desempeñaban roles que se agrupaban en tres grupos: (1) roles interpersonales; (2) roles informativos; y (3) roles para la toma de decisiones.

En el grupo de los roles interpersonales se considera: (a) el rol de representante ante sus empleados; (b) el rol de líder para contratar, capacitar, motivar y mantener una conducta adecuada de sus trabajadores; y (c) el rol de enlace entre diferentes individuos que brindan información a los gerentes. En el grupo de los roles informativos se considera: (a) el rol de vigilante, recabando información de diferentes fuentes; (b) el rol de divulgador como medio de transmisión de información hacia los miembros de la organización; y (c) el rol de vocero cuando actúa como representante de la organización ante personas externas. En el grupo de los roles para la toma de decisiones se considera: (a) el rol de emprendedor para proponer y supervisar proyectos que mejoren el desempeño; (b) el rol de atender los conflictos ante problemas que se presenten de forma inesperada; (c) el rol de asignador de recursos humanos, físicos y monetarios; y (d) el rol de negociador para lograr ventajas competitivas en el mercado (Robbins y Judge, 2013).

Para cumplir los diferentes roles expuestos por Mintzberg, es necesario que los gerentes dispongan de competencias que les permita ser eficientes en la toma de decisiones; es decir, deben contar con la capacidad intelectual para analizar y evaluar situaciones complejas, capacidad de aplicación de conocimientos o experiencias en situaciones reales y capacidad para interrelacionarse y comunicarse adecuadamente con otras personas.

Este trabajo describe los diferentes aspectos en la toma de decisiones por parte de los gerentes en las empresas y determina la necesidad de un estudio sobre la influencia de las competencias cuantitativas en la toma de decisiones de los gerentes.

## Revisión de la literatura

En la vida cotidiana, las decisiones se toman en ambientes no favorables, donde existe mucha presión de diversas fuentes y son movidas por diferentes motivos como la existencia de datos inadecuados, restricciones presupuestarias, corto tiempo, escasos recursos, entre otros. Existen cuatro tipos de toma de decisiones: (1) la toma de decisiones autoritaria, cuando los gerentes tienen la experiencia y la información necesaria, mientras que los seguidores no las poseen; (2) la toma de decisiones de consultoría, cuando los gerentes reconocen que los seguidores pueden colaborar al compartir sus conocimientos y experiencia, y de esta manera logran un mayor compromiso de sus seguidores con la organización; (3) la toma de decisiones facilitativa, cuando existe un esfuerzo compartido entre los gerentes y sus seguidores, de tal manera que existe una sinergia para alcanzar los objetivos institucionales; y (4) la toma de decisiones delegativa, cuando los seguidores tienen un nivel alto de conocimientos y experiencia que permite asignarles empoderamiento (Hersey, Blanchard y Johnson, 1998).

La toma de decisiones parte del análisis de un problema, recolección de datos, identificación y evaluación de alternativas, y la decisión de por cuál camino seguir. Existen factores que influyen en las decisiones como agentes de la competencia, políticas y cultura, tanto en el ámbito local como global. Cuando se toman decisiones se presentan tres condiciones: la certidumbre, el riesgo y la incertidumbre. La certidumbre se refiere al grado de conocimiento de un problema y la certeza de las soluciones alternativas ante el mismo, de tal manera que las personas se limitan a tomar las decisiones en función del mejor resultado esperado. El

riesgo se refiere a la condición para definir un problema y asociar valores de probabilidad a las posibles alternativas, de tal manera que cada posible solución tiene asociada un valor de probabilidad de éxito. La incertidumbre se refiere al desconocimiento total de un problema, por lo que se dificulta asociarle valores de probabilidad a las diferentes alternativas de solución. Los tipos de decisiones que se generan en función de las condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre son: las de rutina, las de adaptación y las innovadoras; las mismas que reflejan la clase de problemas que se encuentren y sus posibles soluciones (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

La toma de decisiones no es exclusiva del personal directivo de las organizaciones; los mandos medios determinan programas de producción, seleccionan empleados para que ejecuten sus procesos, determinan incrementos de sueldos; los mandos bajos eligen entre ir o no ir a trabajar, determinan cuánto esforzarse en el trabajo, deciden obedecer o no una petición de sus jefes, entre otras. Es decir, todas las personas toman decisiones en las organizaciones, por lo tanto, obedece a un comportamiento organizacional que es influido por la percepción de cada una de las personas. Al final, los individuos en las organizaciones toman decisiones en base a la aplicación de la racionalidad acotada, sesgos, errores comunes y su intuición. La racionalidad se ve afectada por la personalidad y el género de los individuos. De acuerdo con un estudio realizado por Connery y Davidson en el 2006, las mujeres meditan los problemas más que los hombres, y de igual forma se deprimen el doble de veces que los hombres cuando no encuentran la solución a los problemas. Adicionalmente, las organizaciones determinan ciertas restricciones a su personal para la toma

de decisiones tales como: la evaluación del desempeño, la misma que motiva a los gerentes y/o jefes a tomar decisiones en función de cómo son evaluados; el uso de sistema de recompensas, lo cual motiva a los individuos a tomar las mejores decisiones en función de los beneficios personales que se puedan alcanzar; las regulaciones formales, que limitan el accionar de las personas en función de normativas, instructivos, reglamentos y procedimientos impuestos por las organizaciones; restricciones de tiempo impuestos por el sistema, lo cual establece plazos específicos para alcanzar objetivos y ejecutar acciones; y precedentes históricos, lo cual considera basarse plenamente en información del pasado sin considerar situaciones del presente o proyecciones futuras (Robbins y Judge, 2009).

Los gerentes toman decisiones de manera sesgada debido a la percepción que se puede generar en situaciones, individuos u objetos. Con respecto a las situaciones, influye el tiempo en que ocurre la situación, el ambiente y el escenario social. En el ámbito de los individuos, influyen las actitudes, sus motivaciones, intereses, experiencia y expectativas; mientras que, con respecto a los objetos, influyen la novedad, el movimiento, sonido, tamaño, entorno, proximidad y similitud. Bajo el contexto del sesgo generado por la percepción de los gerentes, esta se sustenta en la teoría de la atribución, la cual depende de tres factores: lo distintivo, el consenso y la consistencia. Los sesgos más comunes que se cometen al tomar decisiones en las empresas está dado por el exceso de confianza por el conocimiento y experiencia que se tenga; la tendencia a apegarse a información histórica y no ajustarse a la información posterior; la percepción selectiva que se tenga referente a individuos, objetos o

situaciones; la tendencia a basar los juicios de valor en tan solo la información con la que se disponga de manera fácil; la tendencia a incrementar el compromiso en una decisión, sabiendo que existen evidencias que está equivocada; entre otros. El proceso de empoderamiento ha permitido que las organizaciones cedan poder a sus trabajadores en diferentes niveles, siendo esto una parte importante del comportamiento organizacional; sin embargo, la toma de decisiones de las personas en las empresas sigue siendo influenciada por sus percepciones (Robbins y Judge, 2013).

En gran parte de las organizaciones se toman decisiones de manera grupal o participativa debido a que la heterogeneidad de sus integrantes genera una mayor riqueza intelectual, se genera diferentes perspectivas debido a la variedad de las aportaciones de los participantes, el desempeño grupal supera al individual, aunque el individuo sea muy competente; y los participantes apoyan a la aceptación de una decisión que ha sido discutida y aprobada en grupo (Chiavenato, 2009).

Urtasun y Nuñez (2012) determinaron que un alto nivel de competencias, motivación y participación de los empleados en la toma de decisiones de las empresas influye de forma positiva en el desempeño organizacional de las mismas. Además, dentro de las dimensiones del capital humano se debe asegurar que los empleados tengan habilidades y motivaciones que permitan un mayor involucramiento y compromiso con las empresas, siendo esta una de las tareas primordiales de los gerentes.

Goll y Abdul (2005) realizaron un estudio sobre la relación entre las características demográficas de las personas y la toma de decisiones racionales, el mismo que determinó que la toma de decisiones racionales se ve influida por

características como la edad de los gerentes, tiempo de permanencia en el cargo y nivel de educación; y que esto se ve reflejado en el desempeño de las empresas. Por otro lado, Van de Ven (2001), en su estudio exploratorio con cuarenta y dos gerentes de alto nivel sobre la relación entre la toma de decisiones estratégicas y el desempeño de las empresas, determinó que, en ambientes estables en las empresas, el uso de menos información se relaciona fuertemente con un mayor nivel de desempeño organizacional; mientras que, en ambientes tensos de las empresas, el uso de información se relaciona débilmente con el desempeño organizacional. Además, se determinó que ambientes tensos en las organizaciones influyen de manera negativa en su desempeño organizacional. En cuanto a la relación del nivel de educación de los gerentes con el desempeño de las empresas se determinó que aquellos gerentes que tuvieron una formación principal en áreas técnicas, utilizaban más información para tomar decisiones que aquellos gerentes que tuvieron una formación en áreas administrativas. En ambientes estables, los gerentes con formación en áreas administrativas lograron mayor desempeño organizacional que los gerentes con formación en áreas técnicas; mientras que en ambientes tensos no se pudo determinar una relación entre estos grupos.

Rodríguez, Pedraja y Araneda (2013), en un estudio exploratorio a 96 empresas del norte de Chile sobre la relación entre la racionalidad en la toma de decisiones y su desempeño organizacional, determinaron que el desempeño de las organizaciones se ve influenciado por el nivel de racionalidad de los gerentes al tomar las decisiones. De igual forma se comprobó que un mayor nivel de conocimiento definido por los autores como flexibilidad cognitiva, se relaciona positivamente

con el grado de racionalidad en el proceso de decisión. Finalmente se determinó que un mayor nivel de discusión de ideas y propuestas de alternativas contribuye a alcanzar mayores niveles de racionalidad en el proceso de decisión de los gerentes.

Salavati y Salim (2012), en un estudio sobre la relación entre los factores organizativos y el estilo de toma de decisiones, realizado en una región africana, determinaron que existe una relación entre la posición de los directivos de jerarquía de la organización y el estilo en que estos toman sus decisiones. Además, se determinó que factores organizativos como tamaño de la empresa y los cargos directivos influyen en el estilo de toma de decisiones de los gerentes.

Parayitam y Dooley (2007) determinaron que las soluciones a problemas basadas en el conocimiento, robustecen los beneficios de los conflictos cognitivos; mientras que las soluciones a problemas basadas en aspectos afectivos es la panacea para los males de los conflictos cognitivos.

Parayitam y Dooley, (2011), en un estudio sobre la influencia de los tipos de conflictos cognitivos y afectivos en la toma de decisiones, se determinó que niveles moderados de conflictos basado en el conocimiento están relacionados positivamente con la calidad de la decisión y el compromiso en la toma de decisiones estratégicas por parte de los gerentes. Por otro lado, Fernando y Chowdhury (2010), en un estudio sobre la relación del bienestar espiritual y las orientaciones éticas en la toma de decisiones en empresarios australianos, determinaron que el bienestar espiritual influye en la orientación idealista entre los gerentes. Además, se evidenció un dominio comunal en los gerentes, indiferentemente de su género y grupo religioso.

Robertson y Fadil (1999), en un estudio sobre la influencia de la cultura en la toma de decisiones en empresas multinacionales, se determinó que las diferentes culturas en un territorio afectan la ética de las personas y por ende en sus decisiones dentro de las empresas.

Vidacek, Begicevic y Klacmer (2010) indicaron que la calidad en la toma de decisiones se basa en una combinación de información relevante, experiencia e intuición. En estas decisiones se pueden distinguir las de carácter estratégico, táctico y operacional y pueden ser de orden individual o grupal. En el estudio realizado a 64 directivos, estudiantes de Postgrado en la Facultad de Organización e Informática de la universidad de Zagreb sobre la relación entre la autoevaluación de los gerentes tomadores de decisión y el locus de control, se obtuvo que las decisiones que toman los gerentes se basan en mayor parte en un criterio racional más que intuitivo y que las decisiones de carácter individual predominan ante aquellas de carácter grupal. Además, existe una relación entre la toma de decisiones basada en la intuición y el locus de control de los gerentes. Osborne (2010) indicó en su estudio que los gerentes se enfrentan constantemente a tareas que requieren la toma de decisiones y que el objetivo de estas es resolver los problemas de las empresas de manera eficaz y eficiente para lograr un mejor desempeño organizacional. Los resultados determinaron una relación negativa significativa entre el direccionamiento basado en objetivos de los gerentes y el estilo de toma de decisiones que busca evitar situaciones de riesgo. De igual forma no se encontró una relación significativa entre el direccionamiento basado en objetivos de los gerentes y su grado de confianza para actuar oportunamente. Adicionalmente, se determinó que aquellos gerentes que aplican un direccionamiento basado

en objetivos deciden de manera racional y que aquellos que postergan la toma de decisiones ponen en riesgo a sus empresas.

Adkere y Altman (2009) sugirieron en base a lo afirmado por Cummings y Worley en el 2009, que las empresas deben enfocar su esfuerzo en la investigación de una instancia en particular que permita la solución oportuna de un problema organizacional, determinando un posible rango de soluciones y luego decidiendo por aquella que sería más efectiva de acuerdo al problema. En ambas situaciones existe un impacto potencial sobre el desempeño de las empresas.

Chen en el 2002 determinó que los gerentes tanto en las empresas americanas como taiwanesas son racionales e intuitivos para tomar decisiones; es decir, sino disponen de información disponible suficiente, estos buscan algún tipo de asesoramiento, de tal manera que cuenten con información suficiente para una toma de decisión fundamentada. Además, los gerentes americanos consideran que el canal de comunicación oral es muy valioso, aunque son menos propensos a usar este canal para tomar decisiones; mientras que los gerentes taiwaneses consideran que el canal de comunicación escrito es muy importante y lo utilizan como medio de comunicación para tomar decisiones.

"Lo que no se define no se puede medir; lo que no se mide, no se puede mejorar; lo que no se mejora, se degrada siempre" (Kelvin, 1893). Realizando un símil en el ámbito empresarial de lo expresado por Kelvin, los gerentes definen los objetivos que contribuyan a mejorar el desempeño y rentabilidad de las empresas; posteriormente definen las actividades críticas que ameriten un seguimiento y medición, para lo cual los gerentes han

optado por determinar indicadores de gestión; finalmente, los resultados de la aplicación de estos indicadores generan gran información que les permite tomar decisiones de manera racional.

El problema crítico al que se enfrentan los gerentes es saber cuál es la probabilidad de éxito de las decisiones que toman en diversas circunstancias o escenarios en las organizaciones (Montgomery, 1997). Mientras menos información disponible exista, mayor es el riesgo de fracaso en las decisiones. Por este motivo, la toma de decisiones en base a un criterio racional exige que exista en primera instancia la información suficiente para que pueda ser analizada previo a la toma de decisión. Para realizar el análisis es necesario que los gerentes tengan las competencias adecuadas que les permita estudiar correctamente las variables de interés, tanto con una perspectiva individual como colectiva.

Cuando se dispone de información completa en las organizaciones, se conoce con certeza las consecuencias de las decisiones; por lo contrario, si la información es limitada, se desconoce las consecuencias de las mismas y las situaciones son de riesgo o incertidumbre. En los campos de la economía, la sociología o la ética se aplica el modelo de toma de decisión de la Utilidad Subjetiva Esperada, el mismo que se basa en la elección racional (Aguilar, 2004).

Heukelom en el 2010 indicó que el ser humano es el principal instrumento de medición bajo un criterio psicológico, esto implica que los individuos son los últimos instrumentos de medición en toda medición científica; es decir, el ser humano toma decisiones en base a su percepción sobre una medición hecha. Por lo tanto, la medición se convierte en un proceso cognitivo de la toma de decisiones sobre la

base de información disponible. La teoría de la decisión no considera solo las decisiones que los individuos toman como seres humanos, sino también las preferencias de los individuos y la probabilidad objetiva de diferentes estados del mundo en condiciones de incertidumbre. Adicionalmente, indica que la psicología matemática estaba relacionada con el comportamiento para la toma de decisiones, de tal manera que las situaciones de incertidumbre percibidas por los individuos los lleva a crear criterios de racionalidad en base a la información disponible.

Una decisión no es un evento aislado, sino el producto de un proceso social complejo que se extiende generalmente durante un tiempo considerable. La toma de decisiones incluye los procesos de atención y dirección que determinan el escenario en el que se desenvuelve la decisión, los procedimientos para descubrir y diseñar posibles cursos de acción, y los procesos de evaluación de alternativas y selección de la más óptima. La complejidad de la toma de decisiones ha planteado graves dificultades para su estudio, lo que ha conllevado a la creación de metodologías innovadoras para su análisis. Para el desarrollo de estas metodologías se analizaron procesos de toma de decisión, basados principalmente en las fuentes de información y los canales de comunicación utilizados, determinando de esta manera una sistematización del sentido común y una reducción de la subjetividad en la descripción y peligros de sesgo por parte del tomador de decisiones con respecto a la información disponible (Herbert, 1965). En la actualidad, estas metodologías y procedimientos para tomas de decisiones se las puede observar en simuladores de computadora donde se ha buscado reflejar diversas realidades de ejercicios de toma de decisiones vividas



en la realidad empresarial, de tal manera que permiten la formación de gerentes o administradores con criterios racionales de toma de decisiones basadas en hechos reales ocurridos en el pasado; es decir, se crean ciertos patrones de acciones a tomar de acuerdo al problema percibido y la información disponible, de tal manera que con el uso permanente permite a los individuos y grupos a resolver problemas cognitivos complejos.

Las políticas que imponen las organizaciones influyen en la toma de decisiones de los gerentes; por lo tanto, las decisiones son inherentemente políticas. Estas políticas buscan reducir situaciones de incertidumbre, priorizando la información efectiva y oportuna. Los entornos políticos son inevitables y justificados en la mayoría de las organizaciones, especialmente en aquellas que presentan una estructura menos jerárquica y más flexibles. Los gerentes que son hábiles políticamente son más competentes en entornos en los que la toma de decisiones políticas es la regla y no la excepción; por el contrario, los gerentes que poseen menos habilidades políticamente son más competentes en entornos en los que la toma de decisiones no posee restricciones políticas. Sin embargo, las decisiones en las organizaciones a menudo se basan en información limitada y llena de inconsistencias lo cual distorsiona las capacidades cognitivas de los gerentes y su racionalidad al momento de decidir (Coleman y Dana, 2008).

Los gerentes, dentro de sus actividades en cargos de administración tienen la responsabilidad de la búsqueda de información que contribuya a la toma de decisiones acertada. En este contexto, existen dos dimensiones que afectan las decisiones: el conocimiento de los administradores y el proceso de recuperación de la

información. El conocimiento corresponde a la formación de los administradores en el entorno empresarial, considerando sus habilidades para la búsqueda adecuada de información a través de la investigación. El proceso de recuperación de la información consiste en la accesibilidad hacia la misma, disponibilidad, veracidad y consistencia entre las diferentes fuentes (Hass, 2003). La interacción de estas dos dimensiones se sintetiza en el proceso de aplicación de la ciencia estadística, partiendo de la recolección adecuada de los datos hasta el análisis e interpretación de la información para toma de decisiones bajo un criterio racional y de menor riesgo e incertidumbre. Elizondo, Armenteros y Molina (2014) en un estudio sobre la evaluación de las competencias directivas necesarias por los gerentes, administradores o supervisores para la toma de decisiones en PYMES del sector servicios, indicaron que las competencias directivas mejor evaluadas fueron la motivación, desarrollo de la gente y delegación. Así mismo, en el ámbito de la administración y gestión, las competencias que deben tener son: capacidad de desarrollo de sus empleados, control de los procesos y la práctica del empoderamiento eficientemente, de tal manera que motiven a alcanzar los objetivos de las empresas. El desarrollo de las competencias directivas se relacionó con el tamaño de las PYME, siendo la redacción y presentación de informes el elemento evaluado. En otro estudio sobre los modelos de toma de decisiones utilizados por los gerentes en las micro, pequeñas y medianas empresas en una ciudad de Colombia, se determinó que las empresas medianas toman decisiones a partir de mecanismos formales que sustentan su accionar en procedimientos, manuales o guías documentadas y que el conocimiento y experiencia es socializado como estrategia de mejora

del desempeño organizacional; además se determinó que las empresas pueden alterar los límites de racionalidad de los gerentes en función de una afectación al medio ambiente en el que se tome la decisión. Adicionalmente, se determinó que los gerentes en este tipo de empresas, se apoyan para su toma de decisiones en información proveniente de estados financieros y se complementan con análisis de indicadores no financieros como satisfacción al cliente, clima organizacional, entre otros (González & Bermúdez, 2008).

Las tendencias en las políticas ligadas a la formación de competencias directivas de los gerentes se han basado en estrategias que permiten un proceso óptimo de enseñanza-aprendizaje, basado en el estudio de casos, aprendizaje basado en problemas y el aprendizaje orientado a proyectos. Todo este contexto debe desarrollarse con atención, debido a que los casos de estudio pueden estar desactualizados o verse influenciados por factores como la cultura en el entorno de la empresa estudiada. En un estudio con profesores de escuelas de negocios en siete universidades de México se determinó que el método más adecuado para la formación de competencias directivas de los gerentes es el estudio de casos, ya que apoya de manera integral a mejorar las prácticas empresariales, generando además un vínculo entre las escuelas de negocios y las empresas (Camacho, Paz y Priego, 2013).

## CONCLUSIONES

La toma de decisiones en las empresas influye directamente en el desempeño organizacional. Las empresas se desenvuelven en entornos de riesgo e incertidumbre que condicionan de alguna manera la toma de decisiones en

todos los niveles organizacionales. Los gerentes basan sus decisiones en criterios racionales, partiendo de su percepción de algún problema, luego analizan sus causas y proponen alternativas sustentadas en sus competencias directivas.

La información es el principal activo para la toma de decisiones en base a un enfoque racional y de esta depende gran parte del éxito de las medidas tomadas por los gerentes. El proceso de recolección de datos, análisis de información e interpretación de resultados es crítico para asegurar la consistencia y veracidad de los datos; así como su accesibilidad y disponibilidad de manera oportuna.

De acuerdo con lo afirmado por Kelvin en 1983, es necesario la medición para alcanzar niveles óptimos de desempeño en las organizaciones; por lo tanto, una investigación posterior sugeriría analizar la relación entre las competencias analíticas cuantitativas y la toma de decisiones en las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adkere, M., & Altman, B. (2009). An Organization Development Framework in Decision Making: Implications for Practice. *Organization Development Journal*, 47-57.

Aguilar, F. (2004). Teoría de la decisión e incertidumbre: modelos normativos y descriptivos. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 139-160.

Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 123-167.

Asgari, M., Nojavace, S., & Hadipoor, N. (2011). Relation between Commitment and Organizational Culture in Staff

Field of Vocational and Technical Training in the Country. *Australian Journal of Basic Applied Sciences*, 224-229.

Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1173-1182.

Batanero Bernabeu, C. (1998). Current situation and future perspectives for Statistical Education. Tehran: UGR.

Batanero Bernabeu, C. (13 de Febrero de 2000). <http://www.ugr.es/>. Obtenido de <http://www.ugr.es/~batanero/pages/publicaciones.html>

Batanero, C., & Díaz, C. (2012). Training school teachers to teach probability: reflections and challenges. *Chilean Journal of Statistics*, 3-13.

Bazerman, M. (2012). *Judgment in Managerial Decision Making*. New York: Wiley & Sons.

Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y Bienestar laboral. Cuaderno de Administración, 109-137.

Camacho, M., Paz, C., & Priego, J. (2013). Competencias directivas y casos de marketing. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1123-1128.

Chen, C.-H. (2002). An Exploration of the Relationship Between Technology Driven Information System and the Corporate Decision Making Style Among Top Management in Business Industries in the United States and Taiwan. San Antonio: ProQuest Dissertations Publishing.

Chiavenato, I. (2001). *ADMINISTRACIÓN; Teoría, proceso y práctica*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Chinchilla, N. (1999). Evaluación y desarrollo de las

competencias directivas. *Harvard Deusto Business Review*, 10-27.

Coleman, V., & Dana, M. (2008). The Combined Effect of Political Skill and Political Decision Making on Job Satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 2336-2360.

Díaz, E., Díaz, C., Barroso, L., & Pico, B. (2015). Estudio empírico para la validación de un modelo matemático que mide el desempeño corporativo en industrias manufactureras. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 507-515.

Ekaterini, G. (2011). A qualitative approach to middle managers' competences. *Management Research Review*, 553-575.

Elizondo, M., Armenteros, M., & Molina, V. (2014). Competencias directivas para PYME: Una evaluación Diagnóstica en el sector Servicios en Saltillo Coahuila. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1571-1582.

Fernando, M., & Chowdhury, R. (2010). The Relationship Between Spiritual Well-Being and Ethical Orientations in Decision Making: An Empirical Study with Business Executives in Australia. *Journal of Business Ethics*, 211-225.

Goll, I. & Abdul, R. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization Studies*, 999-1023.

González, P., & Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría*

Universidad de Antioquia, 133-154.

Goodie, A., & Young, D. (2007). The skill element in decision making under uncertainty: Control or competence? *Judgment and Decision Making*, 189-203.

Hand, D. (1996). Statistics and Theory of Measurement. *Journal of the Royal Statistical Society*, 445-492.

Hass, S. (2003). Improving the Search Environment: Informed Decision Making in the Search for Statistical Information. *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 782.

Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum, J. (2009). *Administración, Un enfoque basado en competencias*. Mexico, D.F.: CENGAGE Learning.

Herbert, S. (1965). Administrative Decision Making. *Public Administration Review*, 31-37.

Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Management of organizational behavior, Utilizing Human Resources*. New York: Prentice-Hall.

Heukelom, F. (2010). Measurement and Decision Making at The University of Michigan in the 1950S and 1960S. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 189-207.

Jeffrey, W. (2012). Using cognitive conflict to promote the use of dialectical learning for strategic decision-makers. *The Learning Organization*, 134-147.

Kaufman, J. (2011). *The Personal MBA*. Barcelona: Random House Mondadori, S.A.

Kelvin, L. (1893). *An Illustrated Monthly*. The Strand Magazine, 30.

Kubert, J. (1974). The Nature of Managerial Work Revised. *The Journal of Business*, 459-461.

March, J. (1994). *A Primer on Decision Making*. New York: THE FREE PRESS.

Mayo, R. (1895). On the Study of Statistics. *Political Science Quarterly*, 475-485.

Montgomery, D. (1997). *Probabilidad y Estadística para Ingeniería y Administración*. México D.F.: CECOSA.

Osborne, D. (2010). The relationship of goal-directedness, generalized trust, and the manager's decision-making style. *Minneapolis: ProQuest Dissertations Publishing*.

Parayitam, S., & Dooley, R. (2007). The relationship between conflict and decision outcomes. Moderating effects of cognitive-and-affect-based trust in strategic decision-making teams. *International Journal of Conflict Management*, 42-73.

Parayitam, S., & Dooley, R. (2011). Is too much cognitive conflict in strategic decision-making teams too bad? *International Journal of Conflict Management*, 342-357.

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpán de Juárez: Prentice Hall.

Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México, D.F.: Prentice-Hall.

Robertson, C., & Fadil, P. (1999). Ethical Decision Making in Multinational Organizations: A Culture-Based Model. *Journal of Business Ethics*, 385-392.

Rodríguez, E., Pedraja, L. & Araneda, C. (2013). Decision-making process and organizational performance in private companies in northern Chile. *Revista Chilena de Ingeniería*, 328-336.

Salavati, A. & Salim, M. (2012). Studying efficacy of organizational and conceptual factors on managers' decision making in Iranian governmental organizations. *African Journal of Business Management*, 8401-8413.

Sharma, S. (2014). Influence of culture on secondary school students' understanding of statistics: a fujian perspective. *Statistics Education Research Journal*, 104-117.

Urtasun, A. & Nuñez, I. (2012). Work-based competences and careers prospects: a study of Spanish employees. *Personal Review*, 428-449.

Van de Ven, A. (2001). Explaining the link between strategic decision making and organizational performance: an exploration of the influence of executive decision-making expertise and environmental turbulence. Saint Paul: Bell & Howell Information and Learning Company.

Vargas , M., Mondéjar, J., Meseguer, M., Montero, J., & Fernández, G. (2010). Measurement Of Students Attitude Towards Statistics: A Mokken Scales Analysis Of Its Dimensions. *American Journal of Business Education*, 3-13.

Vidacek, V., Begicevic, N., & Klacmer, M. (2010). Relationship between managers' self-evaluation of decision-making and locus of control. Fifth International Conference of the School of Economics and Business (págs. 1-12). Sarajevo: School of Economics and Business.

Whitely, W. (1978). Nature of Managerial Work Revisited. *ACAD MANAGE PROC*, 195-199.



# PONENCIA XI

---

**INDICADORES DE GESTIÓN DE  
ENTIDADES MUNICIPALES Y SU  
INFLUENCIA EN LA OBTENCIÓN DE  
RECURSOS FINANCIEROS**

## **INDICADORES DE GESTIÓN DE ENTIDADES MUNICIPALES Y SU INFLUENCIA EN LA OBTENCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS**

Indicators of management of municipal entities and their  
influence in obtaining financial resources

**Mgs. Elaine Raquel Jijon Gordillo**

Universidad Estatal de Guayaquil

elainejijon@hotmail.com

**Ing. Vinicio Nicoya Cevallos Ponce**

**Ing. Sofía Aracely Biler Reyes**

### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es analizar la utilidad de los índices de gestión para la identificación de debilidades internas y definición de estrategias para alcanzar los objetivos en las empresas públicas, tomando como referencia las entidades autónomas descentralizadas Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs), considerando que estas entidades a más de contar con recursos que le son asignados por el Gobierno Central, adicionalmente tienen la capacidad de generar ingresos por su propia gestión, como producto de su planificación y el desarrollo de sus competencias. El alcance de este trabajo se enfoca en el análisis de los índices de los municipios de la provincia del Guayas de la República del Ecuador. Los resultados que se obtuvieron tomaron en consideración los indicadores publicados por el Banco de Desarrollo (BEDE) y las estadísticas del Instituto de Estadísticas y Censos

INEC con datos del Censo 2010, relativos a la medición de la gestión fiscal, administración financiera, cumplimiento de planes y políticas y otros rubros que se utilizan para evaluar la gestión exitosa de una entidad pública.

**Palabras clave:** Indicadores de gestión; gestión municipal; administración pública.

### Abstract

The objective of this paper is to analyze the usefulness of the management indices for the identification of internal weaknesses and definition of strategies to reach the objectives in the public companies, taking as reference the autonomous entities decentralized GADs, considering that these entities more Of having resources assigned to it by the Central Government, additionally they have the capacity to generate income for their own management, as a product of their planning and the development of their competencies. The scope of this paper focuses on the analysis of the indices of the municipalities of the province of Guayas of the Republic of Ecuador. The results obtained took into account the indicators published by the Development Bank (BEDE) and the statistics of the Institute of Statistics and Census (INEC) with data from the 2010 Census, relating to the measurement of fiscal management, financial management, compliance with plans And policies and other items used to evaluate the successful management of a public entity.

**Keywords:** Indicators of management; municipal management; public administration.

### INTRODUCCIÓN

Galindo Camacho (2002) indica: La Administración "Es la actividad estructurada, ordenada y organizada que llevan a cabo las autoridades correspondientes del gobierno o de alguna institución u organismo particular, para que, mediante las leyes, reglas, principios y técnicas respectivas, y del esfuerzo cooperativo se satisfagan las finalidades colectivas que le han sido encomendadas, y que individualmente no pueden ser satisfechas". En esta definición se contemplan no sólo las entidades privadas sino también las organizaciones públicas, que como tales tienen los mismos problemas y desafíos que las privadas. Las organizaciones públicas han sido consideradas desde hace algún tiempo como entes proveedores de bienes y servicios, pero con poca capacidad de planificación y generación de su autonomía financiera. Esta situación ha cambiado en el tiempo y la empresa pública, sea por la necesidad derivada de la crisis económica, como por los propios planes de gobierno, se encamina a una ordenada planificación de sus objetivos y el análisis de su gestión a través de indicadores que le permitan tomar medidas correctivas oportunas.

Francisco Moyado Estrada (2011), señala: "En efecto, en un análisis como este, lo primero que debemos plantear es que la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica. (Owen E. Hugues 1994)".

Con estas premisas, cobra importancia el análisis de

indicadores de gestión que permiten a la organización conocer sus problemas en el momento oportuno y tomar decisiones que cambien ese rumbo. Este estudio se relaciona con trabajos previos realizados por organismos financieros y de planificación estatales que calculan los índices de resultados de los municipios locales para conocer si pueden ser sujetos de crédito para la financiación de nuevos proyectos; de igual forma la Secretaria Nacional de Planificación (SENPLADES), calcula indicadores para la asignación de los recursos presupuestarios que el Estado otorga a los municipios para el cumplimiento de sus competencias, basado en un Modelo de Equidad Territorial. Este trabajo aporta el análisis de las estadísticas oficiales publicadas en dichos medios oficiales de gobierno; incluye el análisis de correlación de dichos indicadores y la interrelación con los resultados de su gestión. Considerando que el modelo aplicado por el Gobierno busca ser un esquema equitativo de asignación basado en factores previamente identificados, pero que a la vez apoyan la gestión exitosa de aquellas entidades que han decidido tomar el curso de su propio destino, resulta importante la aportación realizada para que la entidad municipal se convierta en actora de sus resultados. Este estudio se basa en estadísticas oficiales previamente publicadas, añade el análisis de los datos y las recomendaciones orientadas de dicho análisis para la gestión exitosa de las entidades públicas.

El objetivo primario del estudio es identificar la forma en que el análisis de los índices de gestión permite a la administración de un gobierno local municipal, identificar los problemas derivados de la planificación inadecuada o de los procesos operacionales y como objetivo secundario, establecer estrategias para organización de los procesos

en busca de lograr sus objetivos; en el campo de la administración de empresas; este trabajo tiene como fundamento el marco teórico de la Administración empresarial, dentro de las fases de la planificación y dirección de los procesos.

La hipótesis planteada es que los resultados de los indicadores de gestión influyen en la generación o limitación de la obtención de los ingresos recibidos desde el Gobierno Central, sin considerar el contexto geográfico o de infraestructura existente en cada localidad.

El diseño de la investigación se interrelaciona con la hipótesis, dado que conlleva la comparación, integración y el análisis de indicadores que, si bien han sido elaborados y calculados por entes oficiales, en este trabajo se aporta con dicho análisis.

Las implicaciones teóricas y prácticas de este estudio relacionan la teoría de la planificación y de la dirección de los procesos, que son parte importante dentro de la Gestión empresarial, aplicado a la Empresa pública.

#### Importancia del problema

El problema expuesto merece ser analizado para que en la socialización hacia las entidades autónomas que manejan recursos, en la etapa de la planificación, se contemple el cumplimiento de indicadores que le permitan obtener fuentes de financiamiento. Es preciso que las formulaciones teóricas utilizadas por los organismos oficiales para calificar a una entidad autónoma, sean explicadas y conocidas en forma ampliada por los municipios, con el fin de crear estrategias al interior que permitan actuar y modificar en el curso de los acontecimientos sus resultados.



## METODOLOGÍA

La investigación a ser realizada es descriptiva, puesto que parte del análisis de resultados e indicadores que permiten describir el comportamiento del sujeto analizado. Se ha tomado una muestra del total de la población de municipios del Ecuador, en este caso, la Provincia del Guayas, que permita analizar las diferentes definiciones de indicadores financieros. Una vez definidas las variables se realizará una investigación analítica utilizando análisis de correlación para determinar la incidencia de cada indicador en el resultado final.

## RESULTADOS

El Modelo de Equidad Territorial MET, implementado por el Gobierno de la Revolución Ciudadana, a partir del año 2008, tiene el propósito de transferir recursos a los gobiernos y entidades locales, tanto provinciales, como municipales, a fin de cumplir con los objetivos del Plan del Buen Vivir. La transferencia de los recursos presupuestarios en el año 2016, se basó en el Acuerdo 0053 del Ministerio de Finanzas, del 17 de marzo del 2016, el mismo que asignó a los Gobiernos autónomos descentralizados, (GAD), los valores para el presupuesto del año 2016, considerando premisas que garantizan el cumplimiento de derechos constitucionales y de gestión eficiente municipal a través de indicadores previamente establecidos.

El modelo de asignación de recursos, a más de criterios constitucionales, da especial énfasis a aspectos que tienen relación con la gestión empresarial de la entidad municipal:

### Criterios Constitucionales:

- Tamaño de la población
- Densidad de la población
- Necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas
- Logros en el mejoramiento de los niveles de vida

### Indicadores de gestión municipal

- Capacidad fiscal
- Esfuerzo administrativo
- Cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del plan de desarrollo de cada GAD.

SENPLADES, (2012), Guía Metodológica para el Cálculo de la Distribución de los recursos

Fiscales para los Gobiernos Descentralizados, señala: "El nuevo modelo de descentralización tiene en la solidaridad y la equidad interterritorial dos de sus principios fundamentales, así la Constitución establece en su artículo 272 y el Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, COOTAD, en el art. 192, los criterios para distribución de recursos a gobiernos autónomos descentralizados, tales como: tamaño y densidad de la población, necesidades básicas insatisfechas jerarquizadas y consideradas en relación con la población residente en el territorio de cada uno de los gobiernos autónomos descentralizados, logros en el mejoramiento de los niveles de vida, esfuerzo fiscal y administrativo y cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan de Desarrollo del gobierno autónomo descentralizado (GAD), con el fin de procurar equidad en la asignación de recursos y eficiencia en el destino de los mismos, para asegurar la prestación de bienes y servicios públicos a la población en los diferentes

niveles de gobierno.”

Los indicadores, calculados para cada gobierno local, forman parte de la asignación de un modelo que pretende fomentar el trabajo participativo de las entidades locales en la obtención de sus propios recursos.

De acuerdo con el art. 192 del Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización, COOTAD, los GAD participarán del 21% de los ingresos permanentes y del 10% de los no permanentes del Presupuesto General del Estado (PGE).

El reparto del presupuesto a las entidades locales descentralizadas se realiza considerando dos montos: Monto A y el Monto B.

El componente A es el que corresponde a las transferencias por Ley recibidas en el año 2010, por lo tanto, se constituye en un valor fijo.

El componente B se aplica a cada municipio o entidad descentralizada considerando los 7 criterios arriba señalados, es decir este monto se convierte en un valor variable, que depende tanto de las circunstancias propias de la localidad, como de la gestión del municipio.

En la Transitoria Octava del COOTAD se establece la ponderación, peso o participación de cada uno de ellos en el monto a distribuirse, diferenciada por nivel de gobierno, según la Tabla 1.

Tabla 1: Criterios para ponderaciones

Criterio	% ponderación Cantón	Dependencia
Tamaño población	10	estructura local
Densidad poblacional	13	Estructura local
Necesidades básicas insatisfechas	50	Estructura local
Logros en el mejoramiento de las condiciones de vida	5	Gestión municipal
Capacidad fiscal	6	Gestión municipal
Esfuerzo administrativo	6	Gestión municipal
Cumplimiento de metas	10	Gestión municipal

De estas ponderaciones contempladas en el modelo, se observa que el 50% del monto variable se lo asigna de acuerdo con las necesidades básicas insatisfechas y el 23% a factores estructurales de cada localidad, mientras que el 27% es producto de criterios que son gestión municipal y que pueden ser manejables con una adecuada administración de los recursos y planificación y organización de metas.

Es hacia estos indicadores que encaminamos nuestro análisis, con el fin de dotar herramientas para que la administración pública, en el caso de los municipios locales, analice, planifique y controle el flujo de recursos que requiere para cumplir con sus proyectos. Los criterios son los siguientes:

1.- Necesidades Básicas insatisfechas (NBI)

De acuerdo al INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, las Necesidades Básicas insatisfechas, (2010) NBI se define como:

“Número de personas que viven en condiciones de “pobreza”, expresados como porcentaje del total de la población en un determinado año.” Se considera “pobre” a un individuo si su hogar presenta condiciones de insatisfacción de necesidades básicas que son: vivienda, salud, educación y capacidad económica.

“La metodología aplicada para determinar los porcentajes de pobreza, fue definida por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), según recomendaciones de la Reunión de expertos gubernamentales en Encuestas de Hogares; Empleo y Pobreza. Y desarrollada por la CEPAL. Un hogar es pobre si se presenta una de las siguientes condiciones, o en situación de extrema pobreza si presenta dos o más de las siguientes condiciones:

1. La vivienda tiene características físicas inadecuadas (Aquellas que son inapropiadas para el alojamiento

humano: con paredes exteriores de lata, tela, cartón, estera o caña, plástico u otros materiales de desecho o precario; con piso de tierra. Se incluyen las móviles, refugio natural, puente similar).

2. La vivienda tiene servicios inadecuados (Viviendas sin conexión a acueductos o tubería, o sin sanitario conectado a alcantarillado o a pozo séptico).

3. El hogar tiene una alta dependencia económica (Aquellos con más de 3 miembros por persona ocupado y que el Jefe(a) del hogar hubiera aprobado como máximo dos años de educación primaria).

4. En el hogar existen niños (as) que no asisten a la escuela (Aquellos con al menos un niño de seis a doce años de edad que no asiste a la escuela).

5. El hogar se encuentra en un estado de hacinamiento crítico (Aquellos con más de tres personas en promedio por cuarto utilizado para dormir)."

La fórmula es:  $Tasa\ de\ NBI = \frac{Población\ con\ NBI}{Población\ total\ del\ GAD}$

2.- Logros en el mejoramiento de las condiciones de vida De acuerdo a la Secretaria Nacional de Planificación del Ecuador, SENPLADES, (2012), Guía Metodológica; "Se entiende como mejora en los niveles de vida en el GAD a la disminución del porcentaje de población con Necesidades Básicas Insatisfechas en el año inmediatamente anterior al año en el que se está haciendo la asignación."

Su fórmula es: % disminución de la tasa de mejoramiento de condiciones de vida

### 1 - Tasa de NBI año anterior

Tasa del NBI del año actual

El análisis de este indicador nos hace colegir que, si la tasa no ha disminuido de un año a otro, o si esta ha

incrementado, el GAD no recibirá recursos adicionales por este concepto.

### 3.- Esfuerzo fiscal

Es el cumplimiento de la meta de recaudación que se espera logre recaudar el GAD, por lo tanto, este indicador depende totalmente de la entidad pública. En este criterio se compara la generación efectiva de ingresos propios de cada GAD con su capacidad potencial, con el objeto de incentivar el esfuerzo fiscal, con excepción de los GAD parroquiales rurales en los que este criterio no aplica.

Fórmula:  $\frac{Recaudación\ Efectiva\ del\ GAD}{Recaudación\ Potencial\ del\ GAD}$

Dado que a la fecha no ha sido factible determinar la recaudación potencial calculada por la SENPLADES para cada GAD, para fines de este análisis, hemos tomado el indicador realizado por el BEDE, denominado "Eficiencia en la Recaudación", que consiste en la relación entre la Cartera efectivamente Recaudada /Emisión de la Cartera por Cobrar \*100.

### 4.- Esfuerzo Administrativo

Según SENPLADES, (2012), Guía Metodológica, "La distribución de recursos por este criterio se realiza asignando el 50% en partes iguales a todos los GADS y el otro 50% con base al cociente entre sus Ingresos Totales y sus Gastos corrientes."

Fórmula;  $\frac{Ingresos\ Totales}{Gastos\ Corrientes}$

De acuerdo a este indicador mientras el GAD disminuya sus gastos corrientes (remuneraciones, gastos en adquisiciones de bienes y servicios corrientes), se verá mejorado con un mayor nivel de transferencia en su monto variable. Para fines de este análisis hemos tomado los indicadores del BEDE, contemplados en la Matriz

de Indicadores, "Evaluación Municipal Básica", que se refiere a la "Autosuficiencia Financiera" que relaciona: Ingresos propios/Gastos corrientes.

4.- Cumplimiento de metas del Plan de Desarrollo y Plan de Inversión de cada GAD.

Para el criterio Cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan de Desarrollo del gobierno autónomo descentralizado, SENPLADES, utiliza 3 indicadores, que parten de la identificación de las metas prioritarias vinculadas a las competencias exclusivas de cada nivel de gobierno, las cuales deben ser cuantificables anualmente y a nivel territorial. El valor se establecerá a partir del porcentaje de cumplimiento de las metas.

La fórmula es:  $\text{Gasto de inversión ejecutada del año } t / \text{Gasto total de inversión planificado del año } t$

Para fines de análisis, hemos tomado el indicador del Banco del Estado, BEDE, en su plataforma Evaluación Municipal, Básica, denominada "Eficiencia del Ingreso de Capital" que relaciona: Gastos de Capital e Inversión/ Ingresos de Capital.

A más de este índice global, como segundo indicador SENPLADES, considera el índice de cumplimiento de los planes prioritarios planeados por cada GAD. Estos datos son alimentados en un modelo realizado por la Secretaria Nacional de Planificación que le permite a dicha entidad monitorear si se han cumplido las metas de cada año.

Según SENPLADES, (2012), Guía Metodológica, "Para el cálculo del índice de cumplimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo y de los planes de desarrollo de cada gobierno autónomo descentralizado, se considera:"

"1) El porcentaje de avance y ejecución presupuestaria de cinco programas/proyectos priorizados por los GAD, que deberán emanar de las metas estratégicas de sus respectivos planes de desarrollo y ordenamiento territorial, y que deberán estar alineadas a sus competencias exclusivas. El avance se define como físico en obras de infraestructura y como social en caso de cobertura.

2) La priorización de dichos programas/proyectos, con base en su participación"

Un último indicador que se analiza es la relación es el porcentaje de ejecución presupuestaria del programa/ Presupuesto codificado del programa.

## RESULTADOS

Para cada uno de los 25 GAD's de la provincia del Guayas se ha compilado, integrado y comparado los índices de gestión anteriormente desarrollados, tanto por el BEDE, como los indicadores del INEC, relacionados con estadísticas sociales, pareados con los valores asignados a cada GAD Municipal de la Provincia del Guayas, en el año 2016, tanto por el monto A, que es un valor fijo y el monto B, que es un monto variable, que pondera las variables arriba detalladas, para la respectiva asignación a los municipios, como se presenta en la tabla 2.

Tabla 2: Reparto de montos en municipios Guayas

REPARTO MONTO B S MUNICIPIOS GUAYAS		USDS
Tamaño población	10,00%	9.205.143,73
Densidad poblacional	13,00%	11.966.686,85
Necesidades básicas insatisfechas	50,00%	46.025.718,66
logros en el mejoramiento de las condiciones de vida	5,00%	4.602.571,87
capacidad fiscal	6,00%	5.523.086,24
esfuerzo administrativo	6,00%	5.523.086,24
cumplimiento metas	10,00%	9.205.143,73
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>92.051.437,31</b>

Analizaremos la relación de estos indicadores con la asignación entregada a cada municipio en la Provincia del Guayas en el año 2016, donde se observa que la principal variable es la población y la densidad poblacional. Sin embargo, de ello, si consideramos los indicadores de gestión municipal observaremos que municipios con casi igual población reciben asignaciones distintas basadas en otras variables.

Los datos de cumplimiento fiscal, necesidades básicas y esfuerzo administrativo fueron tomados de las estadísticas del Banco del Estado, de la información oficial que se utiliza para evaluación de crédito de los Municipios. En el caso del Municipio de Guayaquil, los indicadores fueron tomados del Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Finanzas, denominado: “Analizar la Administración financiera de los municipios de Guayaquil, Quito y Cuenca durante el periodo 2010-2015 en base a los indicadores financieros establecidos para municipios.”, de Pérez Mustafá M, Viscarra Zambrano V., (2017), ya que en la plataforma Evaluación Municipal Básica del BEDE

no se han ingresado los datos de este municipio.

Dada la heterogeneidad en las características de la población, tasa de analfabetismo y necesidades básicas insatisfechas de los 25 Municipios existentes en la Provincia del Guayas, se ha procedido a realizar una estratificación, por número de habitantes, dado que 1 de ellos es Distrito Metropolitano (Guayaquil) y cuenta con casi el 70% de la población de toda la provincia, 3 de ellos tienen un número de habitantes mayores a 100.000 personas, 1 de ellos contiene población con altos estándares de vida (Samborondón) y los restantes 21 mantienen básicamente una estructura compacta en cuanto a NBI, tasa de analfabetismo y número de población.

Tabla 3: GAD municipales de la provincia del Guayas

GAD MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS					
ESTRATIFICACION DE LOS MUNICIPIOS POR POBLACION					
Rango de población	No. Municipios	monto asignado USDS	variable	número habitantes	de ingreso per capita USDS
Menos de 100.000	21	29.243.173,58		771.839	37,89
De 100.000 a 250.000	3	16.258.993,81		522.729	31,10
Más de 250.000	1	46.549.269,92		2.350.915	19,80
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>92.051.437,31</b>		<b>3.645.483</b>	<b>25,25</b>

Fuente: Acuerdo No. 0053 Ministerio de Finanzas Marzo 2016 e INEC, Censo 2010

La distribución de ingresos por número de habitantes no se observa igual, le corresponde a cada municipio diferentes valores. De allí que, al analizar la incidencia del indicador de necesidades insatisfechas, encontramos que en los municipios de la Provincia del Guayas, existe una alta tasa de pobreza en la mayoría de los cantones, de acuerdo a la última estadística del INEC, censo 2010.

La capacidad de lograr mayores ingresos de parte de estos municipios dependientes radica en aprovechar la mejora de su capacidad fiscal, esfuerzo administrativo y cumplimiento de metas, lo cual le permitiría obtener mayores recursos en la asignación de transferencias para planificar proyectos de inversión.

Tabla 4: Estratificación por niveles de pobreza

GAD MUNICIPALES DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS ESTRATIFICACION DE LOS MUNICIPIOS POR NIVELES DE POBREZA		
Rango de pobreza	No. Municipios	monto variable asignado USDS
Del 40% al 50%	1	46,549,269.92
Del 50% al 60%	1	2,940,057.97
Del 60% al 70%	5	14,167,880.85
del 70% al 80%	4	8,549,924.56
Mas del 80%	14	19,844,304.01
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>92,051,437.31</b>

Discusión

Efectuado el análisis de correlación múltiple entre las variables, interpretaremos en primer lugar los resultados de la prueba realizada a 3 variables de criterio constitucional: NBI necesidades básicas insatisfechas y población, a la cual añadimos la Tasa de Analfabetismo, como variables dependientes y como variable dependiente, consideramos la asignación presupuestaria del monto B, que es un valor variable que se reparte dependiendo de estos factores.

El análisis de correlación revela los resultados que se

Tabla 5: Resumen de resultado del Análisis de regresión

Resumen	
<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,997921604
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,995847529
R <sup>2</sup> ajustado	0,995254318
Error típico	624368,0472
Observaciones	25

El coeficiente de correlación múltiple de 0,99 indica una correlación excelente entre las 3 variables independientes y la variable dependientes en los 25 datos de los municipios de la provincia del Guayas. El coeficiente de determinación del 99,5% expresa que el 99,5% de los recursos asignados por el Gobierno se explican por las variaciones de las variables independientes: población, necesidades básicas insatisfechas y tasa de analfabetismo.

### A. Correlación entre variables nbi, analfabetismo y numero de habitantes y asignación del estado monto

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,997921604
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,995847529
R <sup>2</sup> ajustado	0,995254318
Error típico	624368,0472
Observaciones	25

#### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	3	1,9633E+15	6,54434E+14	1678,743083	3,71091E-23
Residuos	21	8,18654E+12	3,89833E+11		
Total	24	1,97149E+15			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	1818484,218	1224189,711	1,485439485	0,152280425	-727357,6537	4364326,089	-727357,654	4364326,089
NBI	-12054,67192	19732,67775	-0,61089894	0,547822399	-53091,02177	28981,67793	-53091,0218	28981,67793
HABITANTES	19,37276478	0,33639485	57,589498	1,33114E-24	18,67319504	20,07233451	18,673195	20,07233451
ANALFABETISMO	3,291188668	51,446,29414	6,39733E-05	0,999949561	-106985,1344	106991,7167	-106985,134	106991,7167

El análisis de los coeficientes de regresión de las variables independientes, revela que la variable NBI (Necesidades Básicas Insatisfechas), funciona en forma inversa con la asignación de recursos, debido a que en el Modelo

se privilegia a los municipios que tratan de reducir la pobreza, y en la medida en que los NBI de un periodo sean menores que los del periodo anterior, sus transferencias de ingreso mejoran; por lo tanto, en este contexto la priorización de proyectos de inversión para la mejora de los servicios Básicos (agua potable, alcantarillado), que en estos municipios son deficientes, es de suma importancia, debido a esta característica forma parte de los indicadores de pobreza de las localidades.

En el caso del número de habitantes, el coeficiente b tiene signo positivo, es decir a medida que un cantón tiene mayor población, recibirá mayor asignación de recursos, por lo tanto la estrategia a seguir en este caso, es buscar que el censo poblacional se encuentre actualizado, e impulsar que la población esté registrada en el lugar donde desarrollan sus actividades de vivienda y no donde tienen sus trabajos como ocurre en algunos municipios, lo cual los perjudica para el reparto de sus asignaciones.

En el caso del coeficiente b de la variable Analfabetismo se observa una correlación positiva, a pesar de que esta variable no está en el Modelo de Equidad Territorial, se la ha tomado en consideración para evidenciar si la relación es directa, es decir que se consideran mayores asignaciones a cantones con nivel de analfabetismo alto.

### B. Correlación entre variables de gestión administrativa y asignación del estado monto b

Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,517641931
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,267953169
R <sup>2</sup> ajustado	0,16337505
Error típico	8290042,846
Observaciones	25

#### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	3	5,28266E+14	1,76089E+14	2,562229765	0,082135667
Residuos	21	1,44322E+15	6,87248E+13		
Total	24	1,97149E+15			

	Coefficientes	Error típico	Estadísticos	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intersección	6751623,171	5248536,242	1,286382119	0,212311639	-17666551,8	4163305,462	-17666551,8	4163305,462
ESFUERZO ADMINISTRATIVO	32464,03128	22822,60308	1,422450856	0,169380284	14998,17006	79926,23262	14998,17006	79926,23262
CUMPLIMIENTO META INVERSIÓN	12295,52265	41256,38731	0,298027129	0,768611106	73501,83159	98092,87689	73501,83159	98092,87689
ESFUERZO FISCAL	114762,4687	74491,89201	1,540603489	0,138347588	40151,90121	269676,8387	40151,90121	269676,8387

Los resultados observados de la relación entre las variables independientes Esfuerzo Administrativo, Cumplimiento de metas inversión, Esfuerzo fiscal, que son propios de la gestión del municipio no presentan una alta correlación con los montos variables asignados por el gobierno, (variable dependiente), básicamente porque estas variables no tienen mucho peso dentro de la distribución de este agregado. Esta situación se corrobora con el análisis del coeficiente de determinación que indica que el 26% de los cambios en la variable dependientes (monto asignado) se explican por los cambios en las variables independientes. Véase la distribución de los porcentajes contemplada en la Guía metodológica del SENPLADES, donde estas tres variables representan el 26% de la ponderación del reparto.

En cuanto a los coeficientes de regresión individuales de las tres variables independientes observamos que los tres son positivos, es decir que, a mayor índice de gestión administrativa, de cumplimiento de metas y de esfuerzo fiscal se lograra un adicional en la asignación de dicha transferencia por parte del Estado. El mayor valor absoluto de estos coeficientes lo da la variable FISCAL, es decir aquella que relaciona la Eficiencia de la Recaudación, que es el porcentaje efectivo de recaudación versus la recaudación potencial del GAD, en este caso de este ejercicio se ha considerado la recaudación efectiva, que es el potencial ingreso que se presupuestó en los municipios como ingresos corrientes.

De allí que, aunque las tres variables no presenten una alta correlación múltiple en conjunto, el coeficiente b de cada una de ellas, debe ser considerado para tomar acciones en mejora de tal actividad, que está íntimamente ligada con la alta dependencia que se observa en estos municipios.

### C. Correlación entre dependencia financiera y esfuerzo fiscal con cumplimiento de planes de inversión

Estadísticos de la regresión

Coefficiente de correlación múltiple	0.357343872
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0.310534421
R <sup>2</sup> ajustado	0.247964822
Error típico	38.9817827
Observaciones	25

#### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Medio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	2	15064.19939	7532.099695	4.956700375	0.016708811
Residuos	22	33430.74641	1519.579382		
Total	24	48494.9458			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	222.3552546	51.12288006	4.349427387	0.00025696	116.3328905	328.3776187	116.3328905	328.3776187
dependencia financiera	-1.52721042	0.514571996	-2.967923928	0.007102733	-2.594367341	-0.4600535	-2.594367341	-0.4600535
ESFUERZO FISCAL	0.033460932	0.347713614	0.096230744	0.924208549	-0.687657115	0.75457898	-0.687657115	0.75457898

El análisis del coeficiente de correlación múltiple entre las variables independientes (Dependencia financiera y Esfuerzo fiscal) revela una baja correlación con la variable dependiente Cumplimiento de metas de inversión (que mide la relación entre el porcentaje ejecutado de los proyectos de inversión y los valores efectivamente planificados por proyectos de inversión). Esta situación permite concluir que la falta de cumplimiento de las metas de inversión está relacionada con otros factores como la falta de una adecuada planeación y seguimiento de los proyectos.

Observamos que solamente el 31% de la variación del indicador de cumplimiento de metas de inversión se explica por las dos variables mencionadas, que son dependencia financiera y esfuerzo fiscal.

### D. Correlación entre la variable esfuerzo administrativo y dependencia financiera

Un tercer análisis efectuado para analizar los indicadores de gestión es la relación entre la tasa de dependencia financiera como variable dependiente y el indicador de esfuerzo fiscal, (eficiencia de la recaudación) de los GAD's, como variable independiente.

El análisis de los indicadores de estos 26 municipios lleva a colegir que las dos variables están altamente relacionadas como se demuestra a continuación.



Estadísticas de la regresión	
Coefficiente de correlación múltiple	0,87058439
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,75787374
R <sup>2</sup> ajustado	0,747808355
Error típico	8,161859004
Observaciones	25

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	4794,843541	4794,843541	71,97741814	1,549192E-08
Residuos	23	1532,166075	66,6159424		
Total	24	6327,010216			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	95,96369304	2,436675156	39,38304735	1,29876E-22	90,92304643	101,0043396	90,92304643	101,0043396
esfuerzo administrativo	-0,167792856	0,019770807	-8,483950621	1,54919E-08	-0,208631473	-0,126954239	-0,208631473	-0,126954239

El último análisis parte de la observación de que estos municipios de la provincia del Guayas, a excepción de 3 son altamente dependientes de las transferencias del gobierno y de los empréstitos, lo cual los hace altamente vulnerables para continuar con el sostenimiento de sus actividades.

Son municipios que no han podido generar condiciones para obtener “ingresos propios”, lo cual los hace altamente dependientes de los recursos de las transferencias del Estado, y son aquellos que han tenido problemas para cancelar las remuneraciones de su personal y pago de servicios básicos, por lo cual, en este caso, la estrategia es reducir la dependencia a través de una mayor gestión de cobranza, de alcanzar metas de recaudación y de baja de cartera vencida, así como realizar una evaluación en cada dirección operativa que le permita identificar las fuentes de recursos producto de sus actividades o competencias.

**CONCLUSIÓN**

Los resultados anteriores demuestran que los índices de gestión son una herramienta importante para diagnosticar los problemas de una administración, en este caso publica, y con base en ese análisis, tomar estrategias para crear fuentes de financiamiento. La hipótesis original de que la evaluación de los indicadores de gestión permite influir en la generación de ingresos, es válida, si se considera cuales de esas variables son las decisorias de las transferencias del gobierno, y cuáles de ellos ayudan a construir una sólida estructura financiera, que le permita al GAD obtener financiamiento bancario a través del Banco de Desarrollo. Las consecuencias teóricas de este análisis es que las gerencias o direcciones de gestión deben usar estos indicadores como herramienta de rendición de cuentas y seguimiento continuo del avance de sus metas.

El objetivo primario del estudio se ha cumplido puesto que a través del análisis de los índices de gestión se ha identificado las variables prioritarias en la distribución de las transferencias presupuestarias, y el objetivo secundario, atado a cada diagnostico ha sido enunciar una estrategia para remediar dicha falencia, en busca de lograr sus objetivos; tomando las bases teóricas que son premisas de la Administración Pública.

Los resultados obtenidos no apoyan totalmente la hipótesis planteada de que los resultados de los indicadores de gestión influyen en la generación o limitación de la obtención de los ingresos recibidos desde el Gobierno Central, sin considerar el contexto geográfico o de infraestructura existente en cada localidad, puesto que estos indicadores de gestión, no tienen un peso contundente dentro de ese Modelo de Equidad, sino otras variables de contenido social.

Sin embargo, de ello, persiste mi afirmación de que

dicho análisis ha permitido conceptualizar la importancia de conocer la estructura de cada administración local, y generar nuevas fuentes de ingresos, que no sean las transferencias del Estado, sino recursos propios que le den a la administración pública local autonomía financiera.

La interpretación de estos resultados pudiera tener como sesgo potencial la actualización de los datos de las cifras oficiales del INEC, en cuanto a población y condiciones de pobreza, que toman el último censo del año 2010, y las estadísticas del Banco de Desarrollo, sin embargo, son las cifras oficiales a las cuales se tiene disponible el acceso.

Los cálculos de los resultados de la correlación fueron realizados con las cifras antedichas, por lo cual la actualización de alguna de estas estadísticas, pudiera hacer variar los coeficientes de correlación y de regresión, bajo los cuales concluimos los análisis.

Esta investigación es descriptiva y analítica, no considera encuestas individuales hechas en territorio en cada Municipio, lo cual formaría parte de un estudio posterior, en proceso a ser desarrollado por la suscrita, donde se tomen en cuenta otras variables que de forma interna afecten la obtención de recursos o influyan en una gestión municipal exitosa. Es importante destacar que los municipios analizados mantienen una alta dispersión en su conjunto pero son similares en algunas características locales, que permite su agrupación para su análisis, pero esta diferenciación debe ser tomada en cuenta para futuras investigaciones.

La importancia de estos hallazgos es abrir una puerta al inicio de una investigación más profunda relacionada con las condiciones en territorio de cada administración local, que ayuden a la Autoridad municipal a la planificación de sus objetivos basado en el conocimiento profundo de las

debilidades de operación de sus organizaciones, con el fin de superar sus condiciones de dependencia financiera y falta de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

SENPLADES (2012). Guía Metodológica para el Cálculo de la Distribución de los recursos Fiscales para los Gobiernos Descentralizados, Quito, Ecuador.

INEC (2010), Censo Nacional de Población y Vivienda.

Galindo Camacho, M. (2000). Teoría de la Administración Pública, México, México: Editorial Porrúa.

Pérez Mustafa M. y Viscarra Zambrano V. (2017). Analizar la Administración financiera de los municipios de Guayaquil, Quito y Cuenca durante el periodo 2010-2015 en base a los indicadores financieros establecidos para municipios. Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Finanzas, Guayaquil, Ecuador.

Moyado Estrada, F. (Octubre 2002). Gestión pública y calidad: hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal.

Banco del Estado (2017). Matriz de indicadores por municipio evaluación básica municipal, Pagina Web del Banco de Desarrollo, BEDE, Guayaquil, Ecuador.

Ministerio de Finanzas (2016). Acuerdo Ministerial 0053.

Dorero Jordan, A. (2014). ASIP, Asociación Internacional de Presupuesto Público. Indicadores para la Gestión Municipal



# PONENCIA XII

---

**EVOLUCIÓN DE LOS CORRESPONSALES  
NO BANCARIOS EN EL ECUADOR  
DURANTE EL PERIODO 2015-2017**



## **EVOLUCIÓN DE LOS CORRESPONSALES NO BANCARIOS EN EL ECUADOR DURANTE EL PERIODO 2015-2017**

Evolution of non-bank correspondents in Ecuador during  
the period 2015-2017

**Mgs. Marjorie Marcela Acosta Véliz**

Universidad Estatal de Guayaquil  
marjorie.acostav@ug.edu.ec

**Mgs. María Eugenia Jiménez Cercado**

Universidad Estatal de Guayaquil  
jimenezcme@ug.edu.ec 2

### **RESUMEN**

En la sociedad del siglo XXI se encuentran múltiples soluciones que apoyan al usuario para acceder a los principales servicios financieros que se generan en la cotidianidad del desarrollo de sus actividades productivas, con este propósito aparecieron los cajeros automáticos, la banca móvil, ventanillas compartidas, entre otras. El presente estudio se basa en una metodología inductiva, analítico-sintética, realizándose una investigación de tipo documental y descriptiva de las características que definen la realidad de los corresponsales bancarios en el Ecuador. Entre las conclusiones se destaca que, uno de los factores básicos es el desconocimiento por parte de los usuarios de todos los servicios que prestan los CNB, deben realizarse mayores campañas de difusión para generar el conocimiento por parte del usuario y la seguridad de realizar sus transacciones en este canal.

**Palabras clave:** Servicios financieros; corresponsales no

bancarios.

## Abstract

In the society of the XXI century there are multiple solutions that support the user to access the main financial services that are generated in the daily life of the development of their productive activities, for this purpose they appeared the ATMs, the mobile banking, shared windows, between Others. The present study is based on an inductive, analytical-synthetic methodology, with a documentary and descriptive research of the characteristics that define the reality of banking correspondents in Ecuador. Among the conclusions is that one of the basic factors is the lack of knowledge on the part of users of all the services provided by the CNB, there should be more dissemination campaigns to generate the knowledge on the part of the user and the security of carrying out their transactions In this channel.

**Keywords:** Financial services; non-banking correspondents.

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad del siglo XXI se encuentran múltiples soluciones que apoyan al usuario para acceder a los principales servicios financieros que se generan en la cotidianidad del desarrollo de sus actividades productivas, con este propósito aparecieron los cajeros automáticos, la banca móvil, ventanillas compartidas, entre otras. A pesar de la aparición de todas estas innovaciones los países latinoamericanos aún tienen deficiencias en la prestación de estos servicios. De acuerdo con ALIDE (2014), los

bajos niveles de bancarización de los países de América Latina y el Caribe respecto a otras regiones, forman parte del gran desafío para que se incrementen nuevos servicios financieros, se implementen productos de innovación y que sean de bajo costo para cubrir las necesidades de los clientes en aspectos de ahorro, crédito, seguros, etc., el objetivo es que los servicios lleguen a más personas en calidad y cantidad.

Guerra (2015) sostiene que con este entorno aparecen en el mercado los corresponsales no bancarios como una alternativa al acceso de servicios financieros de mayor contacto con los clientes, aunque no se usa en la magnitud esperada por los entes financieros, estos CNB son una inversión de costos inferior a una agencia bancaria o un cajero automático.

En el Ecuador el sistema no es nuevo, pero en países como Colombia, Perú y Brasil llevan muchos años de funcionamiento y la ciudadanía acude a estos corresponsales frecuentemente, en el país su implementación se enfocó a nivel urbano y no hay alta participación de tipo rural, uno de sus objetivos fundamentales es el descongestionamiento de las agencias y sucursales bancarias, haciendo que procesos como depósitos o pago de servicios básicos puedan realizarse cerca de su lugar de residencia, sin tener que trasladarse al centro de la ciudad, centros comerciales o sector bancario para realizar este tipo de transacciones. Al realizar estas transacciones el CNB acuerda con el banco recibir una comisión por la prestación de sus servicios, logrando que se incrementen los niveles Inclusión Financiera en Ecuador. Una causa importante de que ocurran estos beneficios es el uso de la tecnología e información, el volumen de transacciones se procesa en línea hay más cobertura y se puede llegar a un

mayor público beneficiando al cliente, al corresponsal no bancario y también a la entidad financiera.

Huilca & Jiménez (2015) indican que esta modalidad fue aceptada en el Ecuador por la Junta Bancaria en junio del 2008 ante la solicitud del Banco de Guayaquil, liderando el desarrollo de esta línea de distribución de servicios financieros en el Ecuador, siendo establecimientos propiedad de personas naturales o jurídicas que representan un punto de atención de las instituciones financieras en poblaciones de bajos ingresos y lugares remotos de forma eficiente y a bajo costo, estos realizan sus operaciones a través de sistemas de transmisión de datos en línea y en tiempo real.

## DESARROLLO

En el desarrollo de la investigación es necesario conceptualizar la terminología con respecto al tema abordado para que en el constructo de este análisis se evidencien los resultados que persigue la investigación.

### Evolución histórica

Es necesaria revisar el contexto histórico en el que ha evolucionado la historia de la banca ecuatoriana, desde sus inicios, su proceso de crisis, con el conocido feriado bancario y con una reestructuración general que lleva a lo que actualmente conocemos como sistema bancario, resumiéndose en los siguientes principales aspectos:

Freire (2012) menciona que en la década de los setenta, se produce una expansión bancaria debido al boom petrolero y las condiciones económicas que favorecieron el negocio bancario, que pasó de ser un grupo de pequeños bancos de origen familiar a empresas grandes y fuertemente vinculadas al poder político y económico.

En los años ochenta Freire (2012) también señala un sobreendeudamiento externo lo que genera una crisis de iliquidez en el sector bancario lo que frena el crédito interno y dispara las tasas de morosidad haciendo que los bancos dependan mucho de entidades públicas como el BCE para mantener la liquidez; inicia la relación entre la banca privada y los salvamentos con fondos públicos. Esto se evidenció con la sucretización que provocó que el Estado asuma como propia parte importante de la deuda en dólares de los bancos; esto con el fin de rescatar los bancos locales.

En los noventa, se producen una serie de externalidades que unidades a una corrupción sistémica y generalizada del sistema financiero ecuatoriano, provoca la caída del mismo, caída manifestada por una secuencia de quiebras y rescates que condujeron a una inestabilidad política que duró desde fines de la década de los noventa hasta principios la mitad de la primera década del 2000. Ocurre el feriado bancario, cientos de personas se quedan sin sus ahorros, compañías quiebran y el país en general sufre un dramático retroceso, político, social y económico.

Finalmente, Freire (2012) indicó que el 2000 hasta el 2006 se vivieron tiempos políticos agitados en el Ecuador con una sucesión de gobiernos débiles e impopulares; el sistema bancario fuertemente desacreditado ante la opinión pública, pierde participación de mercado aunque algunas entidades se mantuvieron activas y constituyeron lo que es el sistema financiero de la actualidad.

La Tabla 1, muestra los actuales miembros del mercado financiero nacional entre públicos y privados, los cuales prestan a sus clientes todo tipo de servicios financieros, incluido el acceso a corresponsales no bancarios.

Todas estas organizaciones son prestadoras de servicios

bancarios pero además de acuerdo a la normativa legal vigente pueden trasladar esta prestación a un tercero, el cual se denomina Corresponsal no Bancario CNB, generando una figura de intermediación. Acorde a la resolución de la Junta Bancaria publicada al 2008 proporciona la definición exacta de los CNB en el artículo 8, la cual se enuncia a continuación:

Los corresponsales no bancarios son canales mediante los cuales las instituciones financieras, bajo su entera responsabilidad, pueden prestar sus servicios a través de terceros que estén conectados mediante sistemas de transmisión de datos, previamente autorizados, identificados y que cumplan con todas las condiciones de control interno, seguridades físicas y de tecnología de información, entre otras. (Junta Bancaria Ecuador, 2008, p.1)

Dentro de este contexto Huilca & Jiménez (2015) sostiene que la inclusión financiera aboga para que los individuos y las empresas tengan acceso a una gama de servicios financieros ofrecidos a un precio razonable y de una manera responsable, y los utilicen eficazmente. Datos del Global Financial Inclusion Database (2013) muestran que más de la mitad de la población adulta del mundo carece de acceso a servicios financieros formales. Pese a los progresos logrados en impulsar los servicios bancarios para consumidores, los seguros, los mercados accionarios, las microfinanzas y los servicios financieros informales, miles de millones de personas siguen excluidas de los sistemas financieros formales.

BANCOS NACIONALES	PRIVADOS	BANCOS EXTRANJEROS	PRIVADOS	ENTIDADES DEL ESTADO
Banco Solidario		CITIBANK		Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Banco Produbanco				Banco Ecuatoriano de la Vivienda
Banco Pichincha				Instituto de Fomento al Talento Humano
Banco Internacional				Corporación Financiera Nacional
Banco Amazonas				Banco Nacional de Fomento
Banco Procredit				Banco de Desarrollo del Ecuador
Banco de Guayaquil				
Banco General Rumiñahui				
Banco del Pacífico				
Banco de Loja				
Banco del Austro				
Banco Bolivariano				
Banco de Machala				
Banco Del Bank				
Banco Capital				
Banco Comercial de Manabí				
Banco Coopnacional				
Banco D-Miro				
Banco Finca				
Banco Litoral				
Banco de Desarrollo				

Fuente: Tomado de *Superintendencia de Bancos*

De allí nacen estas iniciativas y la Junta Bancaria forma la reglamentación jurídica para que se normen las operaciones de los CNB, la Junta Bancaria Ecuador (2008) establece que la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador tiene la responsabilidad de aprobación y supervisión de los CNB; acorde a la resolución de la Junta Bancaria, solo determinados servicios se pueden gestionar a través de CNB, estos son:

- Depósitos en efectivo de cuentas corrientes y cuentas de ahorros, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas;
- Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros;

- Retiros con tarjeta de débito;
- Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito;
- Pago de servicios básicos;
- Pago del bono de desarrollo humano.
- Los beneficios que encuentran los clientes al acceder al corresponsal son:
  - Amplia cobertura de locales para realizar las transacciones establecidas por la ley
  - Flexibilidad en los horarios de atención
  - En cuanto a los beneficios para el corresponsal se enlistan:
    - Incrementar el tráfico en el local afiliado (tiendas, farmacias, cybers, etc.)
    - Alianza entre instituciones de prestigio
    - Nueva fuente de ingresos
    - Incremento de Ventas y transacciones en el local.
  - Banco del Pacífico (2017) indica en su página web, que puede accederse a los siguientes servicios:
    - Servicios Básicos
    - Impuestos fiscales y prediales
    - Tarjeta de Crédito Pacificard
    - Matrícula Vehicular y citaciones
    - TV pagada
    - Telefonía Móvil
    - Entre otras

Estos puntos resumen los principales aspectos conceptuales del funcionamiento del corresponsal no bancario, sin embargo, que los bancos vieron en este vehículo de pago y cobro como una herramienta para hacer crecer sus coberturas y las dinámicas empresariales a través de negocios como farmacias, bazares, locutorios, tiendas de abarrotes, supermercados y demás establecimientos

comerciales con el objeto de aumentar su presencia y posicionamiento en el mercado.

El presente estudio se basa en una metodología inductiva, analítico-sintética, realizándose una investigación de tipo documental y descriptiva de las características que definen la realidad de los corresponsales bancarios en el Ecuador. También se realizó entrevistas a los usuarios para conocer mediante la técnica de observación su percepción del servicio.

Las estadísticas encontradas de acuerdo con organismos de gobierno como la Superintendencia de Bancos del Ecuador muestran la evolución y crecimiento de los corresponsales y en gráficamente se ha procedido a analizar sus principales resultados.

La Figura 1 hace referencia al crecimiento sostenido que han mantenido los Corresponsales no bancarios, teniendo en el mes de diciembre del 2015 un pico máximo de casi 27000 corresponsales para luego tener una caída en el mes de marzo del 2016, pero la tendencia vuelve a crecer y está nuevamente llegando a los niveles del año 2015.

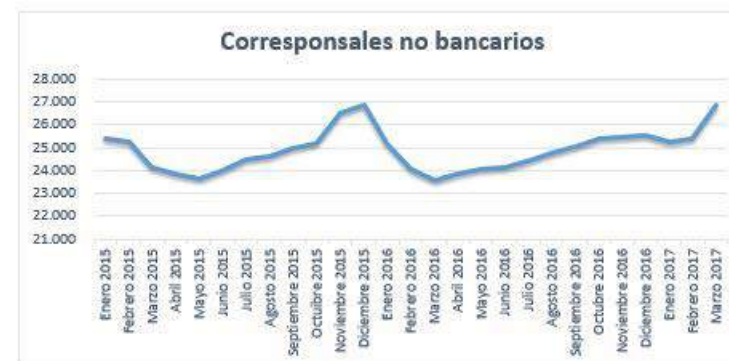


Figura 1: Evolución del Número de Corresponsales a Nivel Nacional desde el año 2015

En la Tabla 2 se consolidó la información total de los



Corresponsales no Bancarios constituidos en el Ecuador y en la Figura se puede apreciar la participación de mercado respectiva, teniendo el Banco del Pacífico en 37% de cobertura, seguidos del Banco del Pichincha con un 36% y el Banco Guayaquil con un 20%, el otro miembro del sector tiene porcentajes desde el 6% a menos del 1%.

Tabla 2: Corresponsales no Bancarios en el Ecuador

Entidad	CNB
Mi Vecino (Banco Pichincha)	8.879
Mi Banco Banco Aquí (Banco Pacifico)	10.896
Banco del Barrio (Banco Guayaquil)	5.200
Pago Ágil (Servipagos)	1.676
Punto BB (Banco Bolivariano)	180
Banco Delbank	2

Fuente: Tomado de *Superintendencia de Bancos*

La Figura 4 muestra la representación gráfica de la participación de los CNB por provincia, estableciéndose Pichincha y Guayas con las provincias de mayor participación con un total de 25% y 19% respectivamente, las provincias restantes representan un 6-4% y el resto del Ecuador un porcentaje menor.

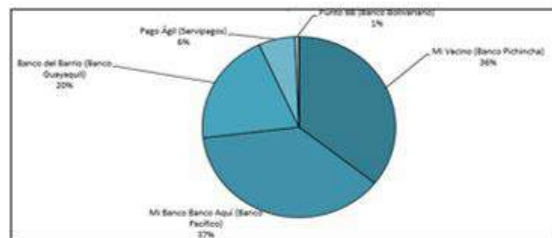


Figura 3: Participación de Mercado de Corresponsales no Bancarios

Fuente: Tomado de *Superintendencia de Bancos*

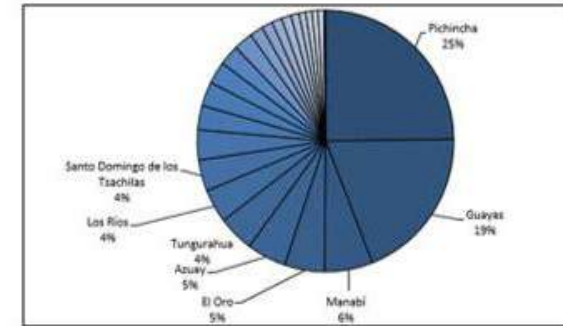


Figura 4: Participación de los Corresponsales Bancarios por Provincia

Fuente: Tomado de *Superintendencia de Bancos*

Los corresponsales forman parte de estos programas de inclusión, donde “surge como medio para incrementar la penetración del sistema financiero, al disminuir los costos de transacción para el usuario y las entidades financieras y generar mayores oportunidades para desarrollar nuevos productos y servicios más adecuados para la población previamente no atendida o subtendida por la banca tradicional”. (ALIDE, 2015, p.98)

De acuerdo con informes de diario el Telégrafo (2017) durante 2016, los bancos Pichincha (3.2 millones), Pacífico (2.8 millones), Guayaquil (7 millones) y Bolivariano (124 miles) registraron 31’787.771 transacciones a través de sus corresponsales no bancarios, que alcanzaron los \$ 13’348.807, lo que muestra el elevado nivel de transacciones que se desarrollan en este tipo de modalidad de inclusión financiera.

La cobertura se ha ampliado y si “En el 2007 se registraba un 27,6% de bancarización y al cierre del año pasado fue 56,9%. Uno de los beneficios principales de esta red de corresponsales no bancarios es ampliar su cobertura

nacional y rural". (El Comercio, 2015)

Finalmente, dentro de la investigación, se tuvo acceso a la opinión de los usuarios con respecto a la calidad del servicio y las razones por las que no suelen acudir al CNB, estas apreciaciones se resumen en lo siguiente:

- Una atención no grata por parte de los dependientes
- Incumplimiento de los horarios de atención
- Los costos de los servicios en muchas CNB son percibidos como elevados y los usuarios prefieren ir directamente al banco.

## CONCLUSIONES

Una de las prioridades del ciudadano del siglo XXI es el acceso a todo tipo de información y servicios desde la comodidad de su hogar o trabajo y los servicios bancarios no son la excepción y por ello banca deberá seguir innovando en cuanto a productos que permiten que su cliente se siente satisfecho con la entidad bancaria que haya elegido para la administración de su dinero.

Mayores accesos a los ciudadanos para créditos, ahorros, seguros, harán que se genere una inclusión financiera eficiente.

Las entidades financieras esperan que se logre la descongestión de sus agencias y sucursales que proporcionan servicios más especializados en el ámbito financiero.

Los CNB aportan mayor cobertura a los bancos mínimos de inversión en infraestructura y equipamiento.

Uno de los factores básicos es el desconocimiento por parte de los usuarios de todos los servicios que prestan los CNB, deben realizarse mayores campañas de difusión para generar el conocimiento por parte del usuario y la

seguridad de realizar sus transacciones en este canal.

Debe generarse un estudio más amplio que recoja las opiniones a nivel nacional de las potencialidades de este servicio, para establecer estrategias que permitan su mejoramiento y crecimiento en el futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

ALIDE (2014). La banca de desarrollo y la creación de productos para la inclusión financiera, Lima, Perú: Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE).

Banco del Pacífico (2017) Tu Banco aquí. Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/servicio-al-cliente/servicios-bancarios/tu-banco-banco-aqui.aspx>

El Comercio (2015) Tres entidades manejan 20 000 bancos barriales. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/entidades-bancos-barriales-ecuador.html>

Freire, J. (2012). La gestión de la banca privada ecuatoriana. Obtenido de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/335/1/597.pdf>

Guerra, D. (2015). Plan de Marketing para los corresponsales no bancarios del Banco del Pichincha en el Distrito Metropolitano de Quito. ESPE. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/9818>

Huilca, S. & Jiménez, C. (2015). Los corresponsales no bancarios (banco del barrio y mi vecino) y su incidencia en la inclusión financiera en el sector de pequeños comercios de la ciudad de Riobamba." Los corresponsales no bancarios (Banco del Barrio y Mi Vecino) y su incidencia en la inclusión financiera en el sector de pequeños comercios de la ciudad de Riobamba." Año 2015. Universidad Nacional

de Chimborazo. Riobamba, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/2036>

Junta Bancaria del Ecuador. (2008). Resolución No. JB2008-1150. Obtenido de [www.superbancos.gob.ec/medios/.../2008/Junta\\_Bancaria/resol\\_JB-2008-1150.pdf](http://www.superbancos.gob.ec/medios/.../2008/Junta_Bancaria/resol_JB-2008-1150.pdf)

Superintendencia de Bancos (2017). Obtenido de [http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=17&vp\\_tip=2](http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=17&vp_tip=2)

El Telégrafo (2017). En 2016 los corresponsales no bancarios movieron USD 13.3 millones. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-2016-los-corresponsales-no-bancarios-movieron-usd-13-3-millones>

# PONENCIA XIII

**LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO  
COMO ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS  
DEL NUEVO TARQUI DEL CANTÓN  
MANTA**

## **LA GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS DEL NUEVO TARQUI DEL CANTÓN MANTA**

The generation of knowledge as a business strategy of the  
new Tarqui of Canton Manta

### **Mgs. José Calixto Calderón Bailón**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
marcograndag@hotmail.com

### **Mgs. Claudia Analía Molina Quiroz**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
analiamolinaq@gmail.com

### **Mgs. Marco Iván Granda García**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
jocba24@gmail.com

## **RESUMEN**

Los negocios del Nuevo Tarqui actualmente no consiguen el nivel de crecimiento que tenían antes del terremoto del 16 de abril del 2016, los comerciantes fueron reubicados temporalmente para luego establecerlos en lo que hoy se conoce como el Nuevo Tarqui. Acorde a la investigación realizada se pudo obtener la información que permite conocer que los comerciantes no consiguen los niveles de venta necesarios para justificar sus ingresos necesarios, por lo cual el presente estudio intenta generar los conocimientos necesarios para promover los ingresos creando estrategias para retener y atraer clientes. Se pretende mejorar el nivel de ventas de los comerciantes de este sector, brindando los conocimientos necesarios

aplicables en el sector comercial. En esta investigación el aprendizaje organizativo es apreciado como un proceso que se genera desde el seno de la organización que pasa por los individuos que la integran y grupos que la conforman. Al enfocarse en esta investigación al fenómeno actual y con los estudios realizados sobre estos temas, se tomó en cuenta realizar esta investigación de manera cualitativa basada en estudios de casos, permitiendo adentrar en la gestión del conocimiento en negocios del mercado del nuevo Tarqui.

**Palabras clave:** Generación de conocimientos; estrategia de negocios; ventas.

### Abstract

The businesses of Nueva Tarqui currently do not achieve the level of growth they had before the earthquake on April 16, 2016, traders were temporarily relocated and then established in what is now known as the Nueva Tarqui. According to the research carried out, it was possible to obtain the information that allows to know that the merchants do not obtain the sales levels necessary to justify their necessary income, reason why this study tries to generate the necessary knowledge to promote the income creating strategies to retain and to attract customers. It aims to improve the level of sales of traders in this sector, providing the necessary knowledge applicable in the commercial sector. In this research organizational learning is appreciated as a process that is generated from within the organization that passes through the individuals that make it up and the groups that make it up. Focusing on this research to the current phenomenon and with the studies carried out on these subjects, it was taken into

account to conduct this research in a qualitative way based on case studies, allowing to enter in the management of knowledge in business of the market of the Nueva Tarqui.

**Keywords:** Knowledge generation; business strategy; sales.

### INTRODUCCIÓN

En estos momentos, los investigadores de varios sectores y disciplinas están atentos a los comportamientos dinámicos de las organizaciones; porque con el conocimiento incorporado en el individuo, en sus tradiciones y en experiencias, hace que la empresa convierta sus productos y servicios exitosos; lo que demuestra el estar en un mundo donde las preferencias de los consumidores cambian constantemente y de forma poco predecible, así como las tecnologías. Por el contrario, los negocios protegen su ventaja competitiva en función de sus recursos y capacidades, logrando sostenerse para establecer su identidad (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Grant, 1998:152, Davenport y Prusak, 2001: XIV)

Es por eso que los negocios del Nuevo Tarqui actualmente no consiguen el nivel de crecimiento que tenían antes del terremoto del 16 de abril del 2016, los comerciantes fueron reubicados temporalmente para luego establecerlos en lo que hoy se conoce como el Nuevo Tarqui. Acorde a la investigación realizada se pudo obtener la información que permite conocer que los comerciantes no consiguen los niveles de venta necesarios para justificar sus ingresos necesarios, por lo cual el presente estudio intenta generar los conocimientos necesarios para promover los ingresos creando estrategias para retener y atraer clientes.

Se pretende mejorar el nivel de ventas de los comerciantes

de este sector, brindando los conocimientos necesarios aplicables en el sector comercial

Es así que en los últimos años se ha dado un especial énfasis a la gestión del conocimiento, más específicamente al conocimiento como ventaja competitiva, al ser el recurso estratégico más relevante que tienen las empresas (Nonaka, 1991; Spender y Grant, 1996; Teece, Pisano y Shuen, 1997). Otro aspecto notable es que, a través del conocimiento, los negocios u organizaciones son idóneas para crear e innovar procesos y servicios que derivan en nuevos productos o también en mejorar los actuales haciéndolos eficientes o efectivos (Nonaka, Tomaya y Nagata, 2000:2; Bueno, 2002).

Se debe estar muy claros en decir que los estudios de la gestión del conocimiento son de gran importancia para las empresas que manejan entornos dinámicos en comparación a empresas que lo realizan en entornos predecibles (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Los negocios que trabajan en entornos dinámicos deben analizar y desarrollar sus objetivos apropiadamente porque el factor tiempo es vital y la innovación están en constante movimiento; además el sector tecnológico se enfoca perfectamente en estos puntos, ya que se encuentra en constante crecimiento para ofrecer productos y servicios novedosos.

Los negocios desafían su entorno por estar caracterizado en niveles crecientes de cambios rápidos y profundos, como consecuencia fundamentalmente al cambio tecnológico y del conocimiento, además necesitan proporcionar atención al desarrollo y conservación de habilidades y capacidades internas para adaptarse y anticiparse a los cambios; así también como generar conocimiento, difundirlo en la organización y cómo potenciarlo.

Desde los años 80s ha ido creciendo este enorme interés

en torno a los términos aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento, tanto en lo académico como en lo empresarial. Una retrospectiva en la literatura nos enseña la variedad de enfoques existentes en el estudio del aprendizaje y en el de las organizaciones.

En esta investigación el aprendizaje organizativo es apreciado como un proceso que se genera desde el seno de la organización que pasa por los individuos que la integran y grupos que la conforman.

Al enfocarse en esta investigación al fenómeno actual y con los estudios realizados sobre estos temas, se tomó en cuenta realizar esta investigación de manera cualitativa basada en estudios de casos, permitiendo adentrar en la gestión del conocimiento en negocios del mercado del nuevo Tarqui.

## **DESARROLLO**

### **Diseño metodológico**

Esta investigación se realizará aplicando el método cuantitativo, esto permitirá el obtener los resultados que se lo hará estadísticamente, además se utilizará los diseños de estudios Exploratorio-Descriptivo, la investigación se realizará a los comerciantes del sector nuevo Tarqui, a través de una encuesta estructurada, esto con el fin de conocer sus problemas en el manejo y las oportunidades de negocios que permitirán recuperar la economía del sector. El objetivo general de esta investigación es determinar los factores que inciden en la baja ventas de los comerciantes del nuevo Tarqui después de su actual reubicación, y mejorar el ingreso económico del sector.

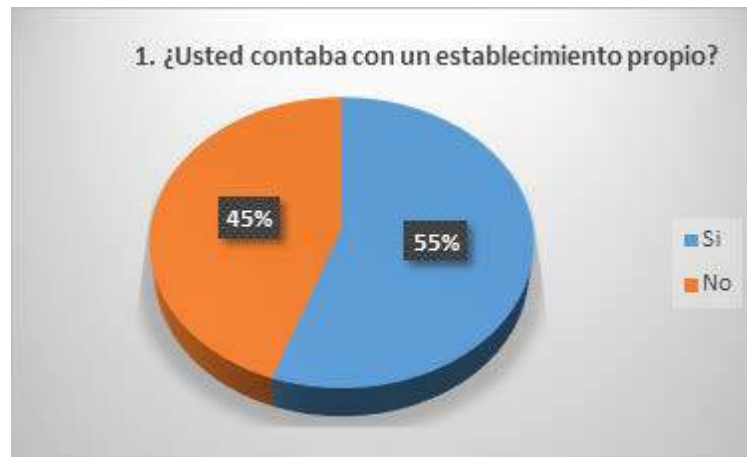
La muestra para la evaluación de la alternativa más

factible a los comerciantes de Tarqui la consideramos de 700 comerciantes censados que pertenecen a distintas asociaciones en el sector, se realizará la encuesta aplicando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde N: es el tamaño de la población, k: es el nivel de confianza asignado de 95%, e: es el error muestral (5%), p es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio ( $p=0.5$ ), q es la proporción de individuos que no poseen esa característica ( $1-p$ ), n es el tamaño de la muestra y  $z = 1.96$ , lo cual nos indica que las encuestas de deben realizar a 248 comerciantes.

## ANÁLISIS DE DATOS

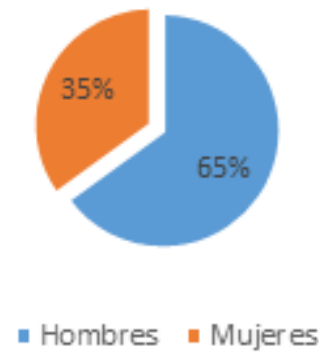


**Figura 1:** Establecimiento propio.

**Figura 1.** Se realizaron un total de 248 encuestas, de las

cuales el 55% indicó que contaba con un establecimiento propio para desarrollar sus actividades comerciales, y el 45% señaló que no disponía de un establecimiento propio en el sector comercial de Tarqui, lo cual determina que la mayoría disponía de su propio espacio para ofrecer sus bienes y servicios.

## Género de propietario del negocio



**Figura 2:** Género del propietario del negocio.

**Figura 2.** Es importante analizar la frecuencia de hombres y mujeres que son propietarios de negocios en el sector investigado, se pudo determinar que el 65% de los negocios son representados por hombres lo cual refleja la mayoría, frente al 35% que corresponde a mujeres como propietarias de negocios en sector comercial de Tarqui.

3. ¿Cuántas eran sus ventas estimadas diarias ante del suceso del 16A?

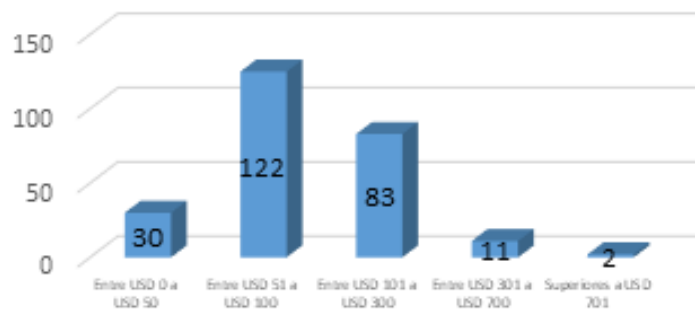


Figura 3: Ventas estimadas antes del 16A.

Figura 3. Se desea conocer las ventas estimadas antes del suceso del 16 de abril, al realizar las encuestas se pudo conocer que el 49% tenía ingresos diarios entre \$51 a \$100, el 36% indicó que sus ingresos estaban en el rango de \$101 a \$300 cada día, el 12% tenía ingresos de hasta \$50 diarios, el 4,43% señaló que sus ingresos superaban los \$301 dólares hasta \$700 diarios.

4. ¿CUÁL ES SU ESTIMACIÓN DE VENTAS DIARIAS EN LA ACTUALIDAD?



Figura 4: Estimación de ventas actual.

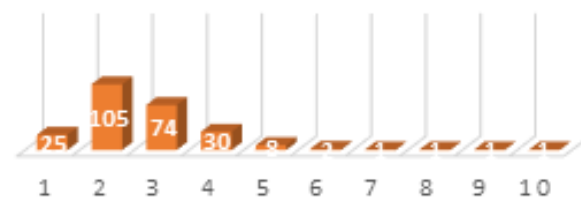
Figura 4. Actualmente las ventas tuvieron una variación en su nivel de ingresos diarios, se puede observar en que las ventas entre \$301 a \$700 corresponden al 4,03%, las ventas hasta \$50 corresponden al 48%, lo cual refleja que las ventas disminuyeron para los comerciantes luego del 16A.

5. ¿Cuál de las dos alternativas comerciales le parece más beneficiosa para su negocio?



Figura 5: Opinión sobre modalidad comercial

6. ¿CUÁNTAS PERSONAS CONFORMABAN SU NEGOCIO ANTERIORMENTE?





**Figura 6:** No. Personas en el negocio antes del 16A

**Figura 6.** Al evaluar la cantidad de personas que conformaban los negocios antes de lo sucedido, se pudo conocer que el 30% contaba con tres personas, el 12% con 4 personas, el 42% cuenta con dos personas dentro su negocio.



**Figura 7:** No. Personas en el negocio despues del 16A

**Figura 7.** Del total de comerciantes encuestados se desea conocer el número de personas que conforman actualmente los negocios, se obtuvo como resultado que el 36% ahora cuenta con una persona dentro del negocio, el 43% con 2 personas, el 13% con 3 personas, solo el 3% cuenta con 4 personas. Lo cual demuestra que los comerciantes han disminuido el número de personas contratadas a una o dos en la mayoría de ellos.



**Figura 8:** Opinión sobre afectación económica.

**Figura 8.** Es importante conocer la afectación económica de los comerciantes, por lo que se consideró relevante conocer si fueron o no afectados económicamente debido al suceso del 16 de abril, al consultar se obtuvo que el 89% de los comerciantes encuestados sufrió afectación económica por el desastre natural, solo el 11% indicó que no fueron afectados.



### **Figura 9:** Opinión sobre los nuevos proyectos

**Figura 9.** Al consultar a los comerciantes si consideran que los nuevos proyectos "Patio de contenedores nuevo Tarqui" y "Modalidad por módulos" ayudaran a mejorar la economía del sector afectado, se observó que el 78% confía que con la implementación de estos proyectos se puede reactivar la economía de los comerciantes del sector, y el 22% indicó que no confía en la aplicación de estos proyectos.

## **DISCUSIÓN**

Al Analizar cada una de las preguntas se pudo conocer y comprobar la situación de los comerciantes del sector del sector la Poza de la parroquia Tarqui del cantón Manta, se comprobó a través de la aplicación de encuestas que los ingresos económicos bajaron significativamente, el 36% de los comerciantes tenían ingresos entre \$101 hasta \$300 diarios y luego de la catástrofe este porcentaje bajó al 4%, se pudo constatar que hasta el 16 de abril los ingresos por ventas diarios de los comerciantes de \$1 hasta \$50 correspondía al 12% y actualmente este porcentaje incrementó al 48%, lo cual indica que los comerciantes que vendían hasta \$300 forman parte del 48% que actualmente venden solo \$50 diarios.

Antes del 16 de abril el número de personas que laboraban en los diferentes negocios tenían como participación promedio 3 personas por cada establecimiento, al realizar el análisis se evaluó que antes del suceso en mención el 30% de locales contaba con 3 personas y el 10% con una sola, actualmente solo el 13% de negocios cuenta con establecimientos con 3 personas y el 36% cuenta con

una sola, lo cual permite demostrar que los negocios han prescindido de personal hasta llegar a contar con una solo empleado o propietario.

El 78% de los comerciantes encuestados afirmó que al ubicarse en los nuevos proyectos "Patio de Contenedores del nuevo Tarqui" y "Modalidad por Módulos" podrían mejorar sus ingresos y de esta manera aportar al incremento de la Economía Nacional, esto refleja que aplicando estos proyectos se puede volver a reactivar la economía local y nacional.

## **CONCLUSIONES**

En la investigación realizada se determinó que los negocios ubicados en el Nuevo Tarqui, han disminuido sus ventas aproximadamente en un 60% con respecto al nivel de ventas que conseguían en Tarqui antes del 16 de abril del 2016, debido a factores como por ejemplo el acceso al lugar a través de las principales líneas de transporte urbano, falta de señaléticas y ubicación de los locales.

Además, el nuevo Tarqui se lo concibió como un Centro Comercial sin embargo no aplican estrategias de Marketing y ventas como tal, se sugiere crear programas integradores para que la ciudadanía conozca los locales que allí se encuentran con información y promoción generalizada de los negocios.

Se puede concluir que los comerciantes del nuevo Tarqui al aplicar los nuevos conocimientos de la tendencia actual tales como Marketing, Servicio al cliente, Liderazgo, Motivación y Administración, pueden mejorar su nivel de retención de clientes, así como sus ingresos económicos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bueno, E. (2002). Enfoques principales en dirección del conocimiento y tendencias, En R. Hernández (ed): Gestión del Conocimiento: Desarrollos teóricos aplicaciones, Cáceres: Ediciones La Coria, Fundación Xavier de Salas
- Davenport, T.H & Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben, 1ª Edición. Buenos Aires, Editorial Prentice Hall.
- Grant, R. M. (1998). Dirección Estratégica, 1ª Edición. Madrid: Civitas.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating Company. Harvard Business Review, November – December, pp 96-104.
- Nonaka, I; Toyama, R. & Nagata, A. (2000). A firm as a Knowledge-creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. Industrial and Corporate Change, 9(1), 1-20.
- Teece, D.J.; Pisano, G & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic framework. Long Range Planning, 34, 421-439.



# PONENCIA XIV

---

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN EL CAPITAL  
INTELLECTUAL DE LAS INSTITUCIONES DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR**

## **INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CAPITAL INTELLECTUAL DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Incidence of knowledge management in the intellectual  
capital of institutions of higher education

**Dr. Víctor Reinaldo Jama Zambrano**

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Extensión Chone  
jviktorz@hotmail.com

**Mgs. Jehovana Katiuska Cornejo Zambrano**

Ministerio de Educación  
ktyta\_cornejo@hotmail.com

**Ing. Dolores Maria Intriago Manzaba**

**Lic. Gabriela Rossana Guerrero Aray**

Universidad Tecnica De Manabi  
gguerrero@utm.edu.ec

**Lic. Oscar Elías Bolívar Chávez**

Universidad Tecnica De Manabi  
obolivar@utm.edu.ec

**Lic. Johanna María Zambrano Sórnoza**

Universidad Tecnica De Manabi  
jmzambranos@utm.edu.ec

### **RESUMEN**

Existen muchas teorías y modelos sobre cómo incide la Gestión del Conocimiento en el Capital Intelectual de las Instituciones de Educación Superior. El porqué de nuestra Revisión Sistemática radica en el estudio de estas dos variables que servirán para orientar el modelo y estilo de Gestión que se puede aplicar en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador que serán nuestra unidad de análisis. Una vez determinado el

modelo se lograrán identificar las principales brechas que actualmente se presentan en el enfoque de Gestión de la del Conocimiento tales como: 1) Determinar la planificación como una de las herramientas necesarias en la toma de decisiones, 2) Analizar los niveles de organización para desarrollar y potenciar cada uno de los mandos en orden de jerarquización, 3) Evaluar la Dirección para proponer cuales son los perfiles que se deben tener quienes estén al mando de las Instituciones de Educación Superior. Con los resultados y las conclusiones que se obtenga de la Revisión Sistemática, se podrá contribuir a la optimización de procesos en la generación, producción y transferencias de conocimientos que orienten la Gestión del Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior que forman parte de la unidad de análisis de este trabajo investigativo.

**Palabras claves:** Gestión del Conocimiento; Planificación; Organización; Capital Intelectual.

### Abstract

There are many theories and models on how Knowledge Management impacts on the Intellectual Capital of Higher Education Institutions. The reason for our Systematic Review lies in the study of these two variables that will serve to guide the model and style of Management that can be applied in the Institutions of Higher Education of Ecuador that will be our unit of analysis. Once the model is determined, the main gaps that are currently presented in the Knowledge Management approach will be identified, such as: 1) To determine the planning as one of the necessary tools in the decision making, 2) To analyze the levels of Organization to develop and strengthen each one of the commands in order of hierarchy, 3) Evaluate the

Direction to propose which are the profiles that should have those who are in charge of the Institutions of Higher Education. With the results and conclusions obtained from the Systematic Review, it will be possible to contribute to the optimization of processes in the generation, production and transfer of knowledge that guide the Knowledge Management in the Higher Education Institutions that are part of the unit of Analysis of this investigative work.

**Keywords:** Knowledge Management; Planning; Organization; Intellectual Capital.

### INTRODUCCIÓN

Los desafíos para la educación superior en este nuevo milenio deben basarse en la formación de una nueva generación, por lo tanto, se hace necesario comenzar a revisar las propuestas académicas en base a las demandas de la sociedad del conocimiento, replantear nuevas formas de acreditación profesional, las cuales respondan a situaciones de contexto tanto Global como Local (Pensar desde lo global a lo local y viceversa) (Arteaga, 2010). El mejoramiento de la calidad educativa debe corresponder con las de las instituciones en el control de los procesos, y sobre todo en el seguimiento de los productos entregados a la sociedad.

Teniendo en cuenta este principio se propone la necesidad que las Instituciones de Educación Superior conozcan cuáles son sus fuentes de recurso que contribuyan a al autofinanciamiento de sus proyectos, elevando su nivel en la producción científica e intelectual, transformándose en un referente de cambios sociales, que ayuden a reinventar el talento humano de cada uno de sus miembros, teniendo un compromiso académico y moral con su profesión, teniendo

como soporte las nuevas Tecnologías del Aprendizaje que ayuden a desarrollar la docencia, la investigación y la vinculación.

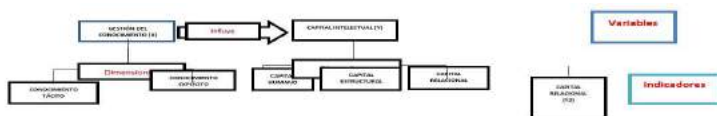
Por esta razón la Gestión del Conocimiento y el desarrollo del Capital Intelectual constituyen una alternativa estratégica para potenciar los resultados de las actividades de docencia, investigación y vinculación universitaria en este auge de la sociedad del conocimiento.

El problema presentado sobre la incidencia de la gestión del conocimiento en el capital intelectual en las Instituciones de Educación Superior del Ecuador dan la pauta para la formulación problema esquematizado a través de la visualización de las variables de investigación, sus indicadores y sus índices correspondientes, que intervienen en los problemas, los objetivos y las hipótesis de investigación.

Siguiendo las líneas de investigación en la Gestión administrativa, y con el propósito de contribuir al diseño y aplicación de un Modelo de Gestión del Conocimiento que favorezca al desarrollo del Capital intelectual, se realiza la siguiente interrogante:

¿Cómo la Gestión del Conocimiento favorece al Capital Intelectual de las Instituciones de Educación Superior del Ecuador?

### MODELO TEÓRICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



**Figura 1:** Relación de las Variables- Fuente: Tesis Doctoral de Gestión del Conocimiento. Jama (2015)

Es el modelo propuesto en el gráfico anterior utilizaremos el más conocido y aceptado de creación de conocimiento, desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995), el modelo expresa la creación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico (estudio del conocimiento) y ontológico (demostrar una proposición).

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo cuatro fases tal como se muestra en la figura 2.:



**Figura 2:** Proceso de conversión del conocimiento en la organización. Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Socialización. Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de actividades como ser: exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización (llamado también conocimiento acordado). Exteriorización. Es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos (conocimiento conceptual) que supone tangible mediante el uso de metáforas y

analogías, conocimiento de por sí difíciles de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización.

**Combinación.** Es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes (conocimiento sistémico), mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos, para producir conocimiento explícito.

**Interiorización.** Es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo (conocimiento operacional).

Con base en esta estructura Organizativa del Modelo Propuesto para el Capital intelectual es El Modelo Intelect (Euroforum (1998), Modelo de Medición y Gestión del Capital Intelectual se organiza conforme a la siguiente representación: Capital Humano Capital Estructural Capital Relacional, unidades Presente Futuro Alcance temporal unidades Definición en el conjunto de activos intangibles en función de su naturaleza. Características Validez "universal" de la clasificación.

Los activos intangibles que se considera dentro de cada bloque. Características Cada empresa en función de su estrategia y de sus factores críticos de éxito, discriminará dentro de los elementos intangibles propuestos por el modelo, cuáles son relevantes y valiosos.

El modelo propone un conjunto de indicadores, que pueden servir de guía, pero no pretenden cubrir la diversidad de situaciones que pueden darse en la aplicación real, los

mismos que están sometidos a una evolución y revisión periódica motivada por: La adaptación a la evolución de los propios intangibles que se las tres grandes unidades en los que se estructura el modelo, cada uno de las cuales debe ser medida y gestionada con una dimensión temporal que integre el presente y futuro.

Los sistemas de información basados en conocimiento, además de facilitar la captura, el almacenamiento, procesamiento de datos e información en la gestión, así como la generación de diferentes tipos de reportes, permiten simular procesos de razonamiento para la solución de problemas y, de este modo, dar argumentos que apoyan la toma de decisiones y aumentar la capacidad de respuesta de las empresas.

Para extraer las bondades que y para el director del Programa. Por lo que en la subcategoría publicaciones y patentes, los docentes del Programa necesitan publicar más en revistas indexadas y arbitradas, pero no se esfuerzan en sistematizar sus investigaciones y ponerlas al alcance del público.

En Latinoamérica, una de las Instituciones de Educación Superior que presenta más publicaciones sobre la incorporación de sistemas de Gestión de Conocimiento en universidades, es en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú (UNMSM).

Jorge Díaz Muñante (Díaz, 2003) muestra un trabajo sobre cómo "construir un modelo para la gestión del conocimiento en una realidad educativa universitaria del país, a partir de los procesos de autoanálisis institucional y la construcción de un sistema de indicadores de la calidad educativa...". El trabajo examina aspectos conceptuales y el siglo de generación de conocimiento llegando a establecer el siguiente modelo:



**Figura 4:** Modelo de Gestión de Conocimiento Aplicado a la Universidad Pública en el Perú

Fuente: (Díaz, 2003)

### **Gestión de Conocimiento en las Instituciones de Educación Superior en Ecuador**

Según informe del CONESUP (2009) El Ecuador contaba 71 universidades y 359 Institutos reconocidos; que ofertaban una variedad de carreras en aproximadamente 70 subáreas del conocimiento. De acuerdo con Brunner (2008) las carreras más solicitadas en el tercer nivel son las relacionadas a Comercio y Administración, y en el cuarto nivel las preferencias tienen una tendencia muy parecida a la anterior. El nivel de post grado ofertado por las universidades y Escuelas Politécnicas comprende títulos de diploma superior, especialización y los grados académicos de Maestría y Doctorado PhD que son vitales por la jerarquía de estudios de cuarto nivel.

Los recursos disponibles para ciencia y tecnología tradicionalmente han sido muy limitados. En el 2002 y 2003 el gasto fue de 0.09% del PIB, lo cual represento cerca de 0.07% del PIB debajo del promedio latinoamericano que para el mismo período fue de 0.62% del PIB regional, e inferior a países más pobres de la región. Si comparamos el 2000 la participación de los recursos transferidos a las

universidades era 54% de los ingresos totales. En cambio, en el 2007 de los 623 millones de USD 62% corresponde a la asignación del Estado.

Un estudio de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) determinó que el costo de un alumno en las universidades públicas es 1,003 USD para el 2005. Sin embargo, las transferencias por alumno son mayores cuando la universidad es más pequeña.

El Secretario de Educación Superior Ciencia y Tecnología e Innovación de Ecuador Rene Ramírez Gallegos manifiesto en una entrevista realizada en Ecuadoruniversitario.com el 25 de agosto de 2015 que en los últimos 8 años en el sistema educativo superior los resultados son positivos, no solo por el aumento en el presupuesto, sino porque se evidenció que hay suficientes recursos para las instituciones de instrucción superior. "Generalmente, de este 2,10% del PIB, las universidades sub ejecutan alrededor de un 20% de su presupuesto. En 2014 fue de alrededor de \$ 320 millones lo que no lograron gastar las universidades". El incremento de la matrícula en las instituciones de educación superior fue del 30,6%, mientras que hasta 2014 se incrementó en 34,7%, lo que representa un aumento de 140 mil alumnos nuevos en el sistema.

"En el periodo 2013- 2014 la inversión en investigación y Desarrollo pasó de 63 millones a 81 millones de dólares, cifra que representa el 6 % del gasto total de las universidades y escuelas politécnicas públicas y particulares cofinanciadas"

En el Ecuador es importante investigar sobre como las ideas de la Gestión del Conocimiento pueden incorporarse a las instituciones de Educación Superior ante las necesidades generadas por el actual contexto económico, social y tecnológico; su aplicación debe encaminarse al



perfeccionamiento de la docencia y la investigación, con el objetivo de facilitar el desarrollo de una universidad competitiva y adaptada a las nuevas demandas de la sociedad (Estrada, 2006).

## METODOLOGÍA

Es una Investigación no Experimental que está enfocado principalmente en la revisión de la literatura de interés para la práctica, realizando la búsqueda y extracción de lo más relevante acorde a criterios que han sido evaluados y respetados por otros. Específicamente, es una investigación en sí misma, con métodos planeados con anticipación y con un ensamblaje de los estudios originales considerados como sus sujetos, esta metodología incluye la búsqueda exhaustiva de todos los artículos potencialmente relevantes y criterios explícitos y reproducibles en la selección de artículos para revisión, con esta metodología se evaluará los diseños y características de las investigaciones primarias, los datos son sintetizados y los resultados interpretados. Una vez controlada la calidad de los datos y la información se procedió a realizar un análisis descriptivo de nuestros resultados, resumiendo nuestras variables cualitativas según sus cuadros y gráficos de frecuencia absoluta y relativa. Para tal efecto, en el caso de las variables cuantitativas a priori, se verificará la normalidad de su distribución de forma gráfica y estadística.

## RESULTADOS

Al realizar una revisión teórica de los modelos de la gestión del conocimiento y el capital intelectual, se encontró que bajo la actual dinámica de un entorno económico

globalizado y de conocimiento el capital humano es hoy una de las palancas dinamizadoras de la económica a través de la innovación y el conocimiento.

Los enfoques tradicionales que se privilegian en la actualidad las instituciones de educación superior solo buscan la racionalidad económica y las estrategias operativas, pero no se encuentran integrados a una naturaleza de conocimiento y de generación de valor, es decir están inmersos en un proceso de gestión del siglo pasado en las instituciones de educación superior, por lo tanto, es necesario adoptar modelos o enfoques que privilegien los activos intangibles redundaran en beneficios y pasaran de ser competidores a tener competencias esenciales para su operación.

Los resultados que hasta el momento se han obtenido sobre la educación superior según los datos de recogidos de varios documentos académicos entre los que más sobresalen son los siguientes cuadros.

Cuadro 1: Obstáculos y desafíos que enfrenta la educación superior en su reconversión hacia la sociedad del conocimiento.

Obstáculos	Desafíos
Resistencia al cambio. Falta de compromiso. Individualismo. Burocracia. Centralización.	Enseñanza articulada y vinculada, con competencias para la vida.
Barrera tecnológica. Escasez de presupuesto. Investigación irrelevante. Prácticas indebidas.	Contenidos actualizados y en contexto, ecológicamente responsable, que sea incluyente, tolerante y con autonomía.
Falta de seguimiento.	Tecnología de vanguardia.
Falta de creatividad e innovación. Excesiva normatividad.	Cultura de transparencia y rendición de cuentas.
	Con procesos de gestión del conocimiento y evaluación cualitativa.

Fuente: elaboración (Carlos Topete Barrera, Eduardo Bustos Farías\* y Elva Severiana Bustillos – 2012), con base en entrevistas con expertos en educación superior y temas de sociedad del conocimiento, actores e informantes clave.

Fuente: elaboración (Carlos Topete Barrera, Eduardo Bustos Farías\* y Elva Severiana Bustillos – 2012), con base en entrevistas con expertos en educación superior y

temas de sociedad del conocimiento, actores e informantes clave.

Considerando la gestión del conocimiento como una estrategia para enfrentar este desafío de transformación, se han tomado en cuenta los conceptos teóricos aportados por la revisión de la literatura; de (Carlos Topete Barrera, Eduardo Bustos Farías\* y Elva Severiana Bustillos - 2012) en su documento "Gestión del conocimiento para promover la productividad académica de los institutos tecnológicos en la sociedad del conocimiento", se elaboró una propuesta de un modelo de gestión del conocimiento, que presenta tres fases: insumos o demandas; desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento y su interrelación con los procesos tradicionales de una institución de educación superior; y los productos o resultados; se hace hincapié en la constante influencia que sobre estos procesos de la organización ejerce la sociedad del conocimiento y las TIC.

**Cuadro 2:** Estrategias de gestión y requerimientos de capital humano/capital intelectual que requiere la educación superior en su reconversión hacia la sociedad del conocimiento

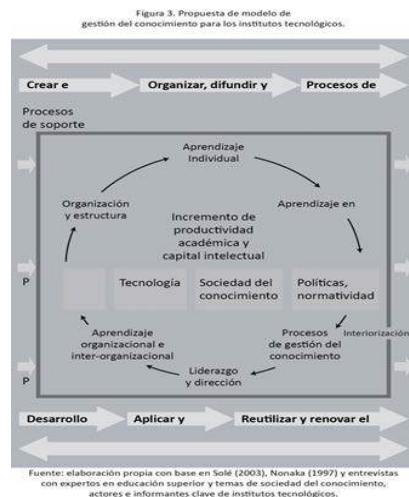
Estrategias	Requerimientos de CH/CI
Cambio organizacional y de estructura. Gestión estratégica y del conocimiento. Articular la planeación estratégica y prospectiva y la evaluación con base en los resultados.	Líderes participativos, negociadores, visionarios, responsables, que deleguen y generen clima de confianza.
Uso de trabajo e inteligencia colaborativa. Crear redes de investigación articuladas.	Mayor involucramiento de directivos en trabajo académico y en equipo.
Crear alianzas Estado, sociedad, sector público y privado.	Con nuevas competencias, expertos del conocimiento, profesionales, formados y actualizados, con cambio de actitud.

Fuente: elaboración de (Carlos Topete Barrera, Eduardo Bustos Farías y Elva Severiana Bustillos – 2012), con base en las entrevistas con expertos en educación superior y temas de sociedad del conocimiento, actores e informantes clave.

Cuadro 2: Estrategias de gestión y requerimientos de capital humano/capital intelectual que requiere la educación superior en su reconversión hacia la sociedad del conocimiento

**Estrategias**      **Requerimientos de CH/CI**  
 Cambio organizacional y de estructura. Gestión estratégica y del conocimiento. Articular la planeación estratégica y prospectiva y la evaluación con base en los resultados.  
 Uso de trabajo e inteligencia colaborativa. Crear redes de investigación articuladas.  
 Crear alianzas Estado, sociedad, sector público y privado. Líderes participativos, negociadores, visionarios, responsables, que deleguen y generen clima de confianza.  
 Mayor involucramiento de directivos en trabajo académico y en equipo.  
 Con nuevas competencias, expertos del conocimiento, profesionales, formados y actualizados, con cambio de actitud.

Fuente: elaboración de (Carlos Topete Barrera, Eduardo Bustos Farías y Elva Severiana Bustillos – 2012), con base en las entrevistas con expertos en educación superior y temas de sociedad del conocimiento, actores e informantes clave.



## CONCLUSIONES

Es imperativo gestionar el conocimiento a través de una concepción diferente respecto al capital humano, que como uno de los ejes del capital intelectual se convierten en actores dinamizadores de la gestión y socios estratégicos de la operación para ser cada vez más eficientes y eficaces a través de la racionalidad de los recursos que son cada vez más escasos.

El Capital Intelectual es una herramienta poderosa para comunicar a la sociedad las habilidades de la institución, recursos y compromisos en relación a los determinantes fundamentales del valor de la institución. Como consecuencia, podemos afirmar que un informe del capital intelectual contiene información sobre el trabajo llevado a cabo por la institución para desarrollar, mantener y gestionar sus recursos y actividades intangibles.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga, R. (2010) Conferencia sobre Educación para la Democracia. Chone. Miércoles 15 de septiembre.
- Arraut & Gazabón, (2010). Modelo DECREXA para la gestión de conocimiento” trabajo elaborado por profesores de los programas de Ingeniería Industrial y Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica de Bolívar en Cartagena de Indias.
- Canals, A., (2003). La Gestión del Conocimiento. <http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>
- Calderón, M. (2013). El capital intelectual de la investigación en los docentes de posgrado de una universidad privada de Lima, PUCP.
- Davenport, T. & Prusak, L. (2000). Working Knowledge how Organizations Manage what they know. Boston: Harvard business school.
- Díaz M., J. (2003) trabajo sobre cómo “construir un modelo para la gestión del conocimiento en una realidad educativa universitaria del país, a partir de los procesos de autoanálisis institucional y la construcción de un sistema de indicadores de la calidad educativa...”.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de su empresa. (2nd ed., pp. 30-48). Bogota: Norma.
- Estrada, S. & Dutrénit, G. (2010). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. *Engevista*, 9(2).
- EUROFORUM 1998. Proyecto Intellect. Medición del capital intelectual. Madrid: Euroforum. 200 p.
- García López, R. I., & Cuevas Salazar, O. (2010). Diseño y aplicación de una plataforma tecnológica para la gestión del conocimiento: caso ITSON. *Apertura impresa*, (10).

López, M. (2012). Gerencia: capital intelectual y sus competencias en instituciones educativas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5(9), 109-127.

Díaz Victoria (2007, pp. 39-67). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 61, Universidad EAN Colombia Marshall, C., Prusak, L. y Shpilberg, D. "Financial risk and the need for superior knowledge management". En: L. Prusak (ed.). *Knowledge in organizations*. Boston, EUA: Butterworth-Heinemann, 1996, pp. 227-251.

Martínez, F., Peñalver, A., Salamanca, J. (2007). Gestión estratégica del conocimiento. Universidad de Cantabria.

Morín, E. (1999). *Epistemología de la complejidad*. París: l'harmattan.

Mosquera, L. (2011). Investigación en la Facultad de Administración Manizales de la Universidad Nacional de Colombia sobre "Gestión del Capital Intelectual de las Instituciones Educación Superior. Caso Universidad Nacional de Colombia- Sede Manizales"

Ramírez C., Y. (2011). Investigación sobre "Capital Intelectual en las Instituciones de Educación Superior" de la Universidad De Castilla La Mancha. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*". No.27, (mayo – agosto de 2009, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821.

Toffler A. (1980). Tercera ola. Plaza & janes. s.a. editor. Bogotá.

Topete, C., Bustos, E., Bustillos, E. (enero-junio, 2012). Gestión del conocimiento para promover la productividad académica de los institutos tecnológicos en la sociedad del conocimiento. *Sinéctica*, 38. Recuperado de <http://www>.

[sinectica.iteso.mx/index.php?cur=38&art=38\\_06](http://sinectica.iteso.mx/index.php?cur=38&art=38_06).

Valencia Cárdenas, M., Estrada Muñoz, J., Bedoya Botero, I. B., Tuttle Ospina, S., & Gaviria Berrio, F. (2013). Indicadores del capital intelectual en el área de ingenierías de una universidad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(30), 285-298.

Valhondo D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: ediciones Díaz de santos.

Villacís B., Carrillo D. *Estadística Demográfica en el Ecuador: Diagnóstico y Propuesta*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Quito – Ecuador. 2011

Zabalza, (2002) *la Enseñanza Universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid: Narcea.



# PONENCIA XV

---

**ESTILOS DE LIDERAZGO: UNA  
REVISIÓN DE LITERATURA**



## **ESTILOS DE LIDERAZGO: UNA REVISIÓN DE LITERATURA**

Leadership Styles: a literature review

**Mgs. Ibett Mariela Jácome Lara**

Universidad Técnica de Cotopaxi

ibett.jacome@utc.edu.ec

**Mgs. Martha Liliana Albán Bautista**

Universidad Técnica de Cotopaxi

martha.alban@utc.edu.ec

**Mgs. Carlos Alberto Álvarez Cardenas**

**Lic. Rosa Monserrate Sabando Delgado**

### **RESUMEN**

El Liderazgo ha sido un tema de gran interés en el mundo, las diferentes investigaciones han orientado sus estudios en determinar que estilo de liderazgo es el óptimo para lograr los objetivos organizacionales. La presente revisión de la literatura presenta algunos estilos de liderazgo planteado por diferentes autores, considerados de gran aporte. Entre las reflexiones finales se destaca que tanto para los líderes como los seguidores, es necesario que entiendan el estilo de liderazgo que utiliza su gerente le permitirá tanto al personal como a la organización alcanzar los objetivos en conjunto. Así mismo, es necesario definir un estilo de liderazgo que se adapte a las condiciones de la organización y de sus seguidores no es posible que se imponga un estilo de liderazgo, este debe ser tomado dependiendo varios aspectos como por ejemplo el tipo de organización, la estructura jerárquica, la personalidad del líder, características de los seguidores, ambiente laboral,

el género, entre otros.

**Palabras clave:** Liderazgo; gerente; revisión de literatura.

### **Abstract**

Leadership has been a subject of great interest in the world, the different researches have oriented their studies in determining which style of leadership is the optimal one to achieve the organizational objectives. The present review of the literature presents some styles of leadership proposed by different authors, considered of great contribution. Final thoughts include that for both leaders and followers, it is necessary for them to understand the leadership style their manager uses that will enable both the staff and the organization to achieve the goals together. Likewise, it is necessary to define a style of leadership that adapts to the conditions of the organization and its followers it is not possible to impose a style of leadership, this must be taken depending on several aspects such as the type of organization, Hierarchical structure, personality of the leader, characteristics of the followers, work environment, gender, among others.

**Keywords:** Leadership; manager; literature review.

### **INTRODUCCIÓN**

El Liderazgo ha sido un tema de gran interés en el mundo, las diferentes investigaciones han orientado sus estudios en determinar que estilo de liderazgo es el óptimo para lograr los objetivos organizacionales. Así para D'Alessio (2010), que el liderazgo es un tema controversial y el de mayor análisis en las escuelas de negocios en los últimos años. La presente revisión de la literatura presenta

algunos estilos de liderazgo planteado por diferentes autores, considerados de gran aporte para el lector. No existe una única clasificación las investigaciones se han orientado desde algunas perspectivas para determinar estilos de liderazgo, por ejemplo, para Gandolfi y Stone (2017), existen dos características respecto a los estilos de liderazgo que son ampliamente aceptados y practicados en la actualidad: (1) estilo basado en los rasgos, y (2) estilo basado en las habilidades.

El liderazgo es de gran importancia dentro de las organizaciones; Yukl (2012), en su investigación indicó que la esencia del liderazgo en las organizaciones está incidiendo y facilitando esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos; así los líderes podrían mejorar el desempeño de sus colaboradores influyendo en los procesos que determinan el rendimiento de sus seguidores.

Los estilos de liderazgo nacen a raíz de las necesidades de establecer diferentes niveles de participación de un líder dentro de la organización y las diferentes razones por lo que las personas deciden seguirla. Varios son los estilos de liderazgo que se han presentado y que a raíz de estos seguirán naciendo más. Para Gandolfi y Stone (2017), a lo largo de muchas décadas han emergido varios estilos de liderazgo para ser considerados válidos y efectivos. Varios autores citan tres estilos de liderazgo, otros seis, ocho o más de doce estilos principales (Gandolfi y Stone, 2017) Uno de los autores más importantes en el estudio del liderazgo fue Kurt Lewin quien junto a otros autores presentaron tres estilos de liderazgo el autocrático, democrático y laissez-faire. Los autores mencionaron que los líderes autocráticos son prácticos que se encargan de establecer ideas claras para qué, cuándo, por qué y cómo las

tareas las tareas de los seguidores deben ser completadas. Son los únicos responsables de sus decisiones. Por otra parte los líderes democráticos son reconocidos por ser el estilo más efectivo ya que promueve las decisiones de sus seguidores dentro y fuera de la organización, además incentiva a la colaboración para conseguir las metas y el cumplimiento de las tareas. Y por último el estilo *laissez-faire* que trata la manera como sus seguidores realizan sus tareas y proporcionan cantidades de autoridad en la toma de decisiones (Lewin, Lippit y White, 1939). Para Cherry (n.d.) menciono que el estilo *laissez-faire* podría generar confusión, por una parte este puede ser eficaz y motivacional cuando hay un alto grado de experiencia, pero también puede ser desmotivador cuando no está claro cuáles son los roles y la visión del líder.

Años más tarde McGregor (1960) investigador importante de la escuela administrativa de las relaciones humanas, en su estudio menciono que el estilo del liderazgo se basa en el pensamiento del líder respecto de sus seguidores, bajo esta teoría depende el estilo de liderazgo a utilizar. El autor plantea la Teoría "X" y la Teoría "Y". La teoría "X" hace referencia aquel individuo que evade las responsabilidades, de limitada ambición, requiere de mucha seguridad porque necesita que alguien lo dirija. La teoría "Y" Se esfuerzan por motivación propia, son innecesarias las amenazas, persiguen los objetivos organizacionales, disponen de iniciativas, creatividad e imaginación para solucionar los problemas.

Con base en esta teoría McGregor (1960) plantea dos estilos de liderazgo: (1) el estilo de dirección aplicable a la teoría "X" y (2) el estilo de dirección aplicable a la teoría "Y". El primero que se caracteriza por tener un estilo de dirección autoritario, con autoridad formal delimitada, el

líder indica cuáles serán las actividades, establece normas estrictas y tiempos, los trabajadores realizan sus tareas para evitar las sanciones. No hay motivación, delegación ni participación. Y el segundo que se basa en una dirección participativa y democrática genera las condiciones que les permita a los trabajadores alcanzar los objetivos personales y organizacionales. Incentiva la participación en la toma de decisiones, se plantean los objetivos en equipo, hay delegación de responsabilidades.

Para D'Alessio (2015), las dos perspectivas éticas principales, deontológica y teleológica, están integradas a los tres estilos clásicos de liderazgo: transformacional, transaccional y directivo, todos basados en diferentes procesos de influencia. Para el líder directivo, para ser ético dependerá de la posibilidad que tomará para la consecución de los objetivos personales y de la generalización que toma en cuenta los intereses de los subordinados, y desde luego los intereses de la organización.

El líder transformacional posee habilidades carismáticas, induce valores morales e intenta desarrollar las capacidades de los empleados. Este liderazgo da una especie de visión que eleva el potencial de trabajo y el compromiso de los seguidores / empleados para lograr las tareas de alto valor que producen una potencia máxima (Avolio & Bass, 2004). Para Bass et al. (1990) el líder transformacional ejerce una influencia adicional ampliando y elevando las metas de sus subordinados y brindando a estos la confianza para ir más allá de las expectativas especificadas y del acuerdo implícito o explícito establecido (p.84).

El liderazgo transformacional es innovador, creativo en cierta medida, toma iniciativas audaces y se mantiene firme en colaboración con la voluntad popular de



todas las unidades de la organización (Salman, Riaz, Saifullah & Rashid, 2011). La tarea principal de un líder transformacional es reconstruir un marco estructural de la organización de acuerdo a las ganancias y deseos de los empleados teniendo en cuenta los estándares globales y la situación contemporánea.

Según Burns (1978) los líderes transformacionales son proactivos; es decir, intentan optimizar e innovar el desarrollo individual, grupal, y organizacional, que vaya mucho más allá que simples expectativas, los líderes transformacionales persuaden a sus socios para que se esfuercen en viabilizar potenciales, y alcanzar niveles altos relacionados con la moral y la ética.

En tanto, que respecto al líder transaccional Bass et al. (1990) señalaron que ejerce su influencia fijando las metas, clarificando los resultados esperados, retroalimentando e intercambiando las recompensas por lo alcanzado. El líder transaccional, siguiendo su estilo mediante la implementación de normas y reglamentos, establece un mandato de autoridad, prescribe y se centra en ciertos objetivos, dirige a los empleados a alcanzar las tareas predeterminadas (Avolio & Bass, 2004). El liderazgo transaccional sigue estrictamente la línea, prefiere permanecer en un marco estipulado para el máximo rendimiento de los empleados (Shah & Kamal, 2015). Hay cuatro atributos del estilo de liderazgo transaccional, a saber, las recompensas contingentes, los castigos contingentes, la gestión por excepción (activa) y la gestión por excepción (pasiva).

Según Burns (1978) los líderes transaccionales exteriorizan los comportamientos asociados a transacciones constructivas y correctivas. El estilo constructivo es conocido como recompensa contingente y el estilo

correctivo es conocido como gerencia por la excepción. Por otra parte Judge y Bono (2000) mencionaron que los líderes transformacionales son considerados por sus superiores como líderes efectivos.

Otros estilos de liderazgo son el situacional y el de contingencia. Horner (1997) define al estilo de liderazgo situacional como "favoritismo situacional" (p.271). Este estilo de liderazgo para Gandolfi y Stone (2017) es un liderazgo que coincide con las habilidades del líder y la situación de la organización, es decir que dependiendo de las condiciones externas e internas de la organización el liderazgo podría variar significativamente, y ser regulada en el tiempo.

El liderazgo de contingencia el cual plantea que la eficacia de un líder dependerá solo de la organización, condición para que un líder sea efectivo o ineficaz (Northouse, 2007). Para Gandolfi y Stone (2017) este estilo de liderazgo representa una relación entre el líder y la realidad de su organización. Los seguidores pueden tener influencia del contexto de la organización, sin embargo no toma en cuenta las necesidades de los seguidores.

Masslenikova (2007) la autora plantea dos grupos de estilos de liderazgo. El primer grupo basados en la autorrealización y autoprotección del líder son: Liderazgo autoritario, transaccional y carismático. Y el segundo grupo los estilos centrados en alcanzar el éxito organizacional por medio de la realización, el crecimiento y desarrollo de los seguidores, estos son: liderazgo participativo, de servicio y transformacional.

### **Estilos centrados en el líder**

Liderazgo autocrático representa el poder absoluto de

su líder frente a sus seguidores. Orientados a las tareas, toman decisiones independientes no toman sugerencias de sus seguidores (Lewin, Lippitt & White, 1939). Este estilo funciona en organizaciones que están pasando por cambios donde hay poco tiempo para la toma de decisiones (Wagner, 2007).

Liderazgo transaccional como se mencionó anteriormente este liderazgo creen que los empleados deben hacer su trabajo y para ello son remunerados. Se basa en las recompensas y las sanciones para desarrollar las tareas. Es más efectivo en tareas o proyectos a corto plazo.

Liderazgo carismático se caracteriza por el entusiasmo que tiene su líder y que inyecta al grupo para conseguir el éxito. Se preocupan por su imagen y sus seguidores son leales. Inspiran confianza y son simpáticos. Es aplicable en organizaciones en las que se están dando cambios, excelentes motivadores.

### **Estilos centrados en el seguidor**

Liderazgo participativo basado en las habilidades, el conocimiento y la retroalimentación del grupo. Toman decisiones finales pero involucran a sus seguidores en la toma de decisiones y resolución de problemas. El liderazgo participativo por lo general conduce a decisiones efectivas y precisas (Wagner, 2007). Los líderes participativos son motivados por las metas y por el desarrollo de sus seguidores.

Liderazgo de servicio se basa en valores e ideales fuertes de los líderes y de sus seguidores. Los líderes de servicio se preocupan más por el éxito del grupo que por su propio éxito. Los seguidores son involucrados en los procesos operativos y la toma de decisiones. Basados en el respeto,

la aptitud y el servicios. Sus seguidores son considerados socios de la organización. Es aplicable en organizaciones maduras donde las necesidades de los accionistas son valoradas por encima del beneficio organizacional.

Liderazgo transformacional de igual manera como se mencionó anteriormente este estilo se basa en inspirar a los seguidores a lograr una visión compartida. Utilizan toda la pasión y energía a todo lo que hacen. Son ejemplo de sus seguidores a través de sus actitudes y acciones. Buscan la transformación de la organización y de sus seguidores. Es aplicable en organizaciones que necesitan ser transformadas.

### **CONCLUSIONES**

Masslenikova (2007) menciona que los estilos autoritario, transaccional y carismático son aplicables en organizaciones que dependen de autoridad, instrucciones específicas y plazos estrictos para el éxito, en donde su estructura jerárquica va de arriba hacia abajo. Mientras que los estilos participativos, de servicio y transformacionales son utilizados en organizaciones en donde el personal es considerado como el activo más valioso de la organización, tienen estructuras planas y los líderes y seguidores son tratados de la misma manera.

Por otra parte es importante distinguir al estilo de liderazgo transformacional del estilo de liderazgo transaccional, los líderes transformacionales promueven en sus seguidores a identificarse con una visión que va más allá de sus propios intereses, en tanto que los líderes transaccionales obtienen la cooperación mediante el establecimiento de intercambios con los seguidores y luego el control de la relación de tal intercambio. Aunque el estilo de

liderazgo transformacional es más importante que el liderazgo transaccional, los mejores líderes son tanto transformacional y transaccional.

El liderazgo transformacional frecuentemente es considerado más eficaz en los niveles más altos dentro de la jerarquía de una organización. El estilo de liderazgo transformacional, puede ser más eficaz en los niveles bajos de la jerarquía. Sin embargo, los líderes eficaces no dependen únicamente de un estilo de liderazgo transaccional, pero se direccionarían entre el estilo de liderazgo transformacional y estilo de liderazgo transaccional, porque según los resultados de los estudios se evidencia una correlación positiva entre estos dos estilos de liderazgo, dependiendo también de factores situacionales y desde luego depende de si el comportamiento orientado a la tarea o las relaciones orientado al líder coincide con ciertas características, como la madurez del subordinado. Tanto los líderes como los seguidores es necesario que entiendan el estilo de liderazgo que utiliza su gerente esto le permitirá tanto al personal como a la organización alcanzar los objetivos en conjunto. Así lo afirma Maslennikova (2007) quien menciona que conocer su propio estilo y el estilo de la organización en donde se labora, le permitirá identificar fortalezas y debilidades personales, así como oportunidades y amenazas organizacionales.

Es necesario definir un estilo de liderazgo que se adapte a las condiciones de la organización y de sus seguidores no es posible que se imponga un estilo de liderazgo, este debe ser tomado dependiendo varios aspectos como por ejemplo el tipo de organización, la estructura jerárquica, la personalidad del líder, características de los seguidores, ambiente laboral, el género, entre otros. Así Gandolfi y Stone (2017) indicó que los estilos de liderazgo dependerán

del contexto o el punto de vista del líder.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- D'Alessio, F. A. (2010). Liderazgo y atributos gerenciales. Una visión global y estratégica. México D.F.: Pearson Educación Prentice Hall, 213.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (2004), Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sample Set, 3rd ed., Mind Garden, Redwood City, CA.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., et al. Pointon, J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development (G. J. P. Greenwich Ed. Vol. 4).
- Avolio, B. J., Bass, B. M., et al. Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Cherry, K. (n.d.) "Leadership styles," [Online] available at <http://myweb.astate.edu/sbounds/AP/2%20Leadership%20Styles.pdf>.
- Gandolfi y Stone (2017). The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Review of International Comparative Management*. (18)1. Pp. 18-30
- Horner, M. (1997). "Leadership theory: past, present and future," *Team Performance Management: An International Journal*, 3 (4), pp. 270 – 287.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates," *Journal of Social Psychology*, (10), pp. 271-301.
- Maslennikova, L. (2007). "Leader-centered versus

follower-centered leadership styles," Leader Advance Online, (11), pp. 1 – 8.

Northouse. P. (2007) "Leadership: Theory and Practice"(4ed). Thousand Oaks: Sage Publications. Inc.

Salman, Z., Riaz, A., Saifullah, M., & Rashid, M. (2011). Leadership Styles and Employee Performance. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 3 (6), 257-267.

Shah, M., & Kamal, H. (2015). Transactional Leadership and Job Performanc: An Empirical Investigation. Institute of Business Administration, 2(2), 69-81.

Wagner, K. (2007). Lewin's leadership styles. Retrieved August 3, 2007 from <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm>

Yukl (2012) Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. Academy of Management Perspectives. (26) 4, pp.66-85

# PONENCIA XVI

## LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

## **LA PLANIFICACIÓN DE LA CAPACIDAD EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Capacity Planning in Business Management

**Mgs. Marcos Boanerge Vera Mendoza**

Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí

mveram88@hotmail.com

**Mg. Marcelo I. Ortiz Díaz**

Universidad Técnica de Ambato

marcelortizdiaz@gmail.com

**Mg. Johnny Edison Ponce Andrade**

**Mgs. Franklin Germán Jiménez León**

Investigador Independiente

franklinjimenez@gmail.com

### **RESUMEN**

En la actualidad las empresas están en la constante busca de la mejora continua ya que es el pilar fundamental para que se les otorgue su prestigio frente a la sociedad. Una de las principales metas de una gran empresa es optimizar todos los recursos que posee. En el presente trabajo de investigación se dará a conocer como optimizar los recursos operativos en un Centro Nacional de Distribución y cómo se pueden reducir los costos operativos hasta en un 15%, utilizando la misma cantidad de recursos solamente con una mejora en la planificación, o a su vez menos recursos en caso de ser necesarios la cual será una decisión tomada por los encargados del área según corresponda, este trabajo se puede tomar como referencia para cualquier otro trabajo de investigación correspondiente a la optimización de recursos. Con base en la metodología Capacity Planning se realizó un estudio de tiempos y movimientos, dentro

del área de trabajo a su vez se trabajó con los volúmenes de producción para dar a conocer el número óptimo de trabajadores a utilizar. Se plantea crear una herramienta de MS Excel para que esta facilite la planificación de MOD y maquinaria existente en el Centro Nacional de Distribución de la Fabril S.A, y a su vez dar a conocer los beneficios económicos que dará el utilizar esta metodología.

**Palabras Clave:** Planificación; capacidad; gestión empresarial, optimización.

### Abstract

At present the companies are in the constant search of the continuous improvement since it is the fundamental pillar so that they are granted their prestige before the society. One of the main goals of a large company is to optimize all the resources it has. In this research work will be known how to optimize operational resources in a National Distribution Center and how we can reduce our operating costs by up to 15%, using the same amount of resources only with an improvement in planning, or its Less resources if necessary, which will be a decision taken by the area managers as appropriate, this work can be taken as a reference for any other research work corresponding to the optimization of resources. On the basis of the Capacity Planning methodology, a study of times and movements was carried out. In the work area, the production volumes were also worked to give us the optimal number of workers to use. It is proposed to create an MS Excel tool so that it facilitates the planning of MOD and existing machinery in the National Distribution Center of the Fabril SA, and in turn to announce the economic benefits that will give us uses this methodology.

**Keywords:** Planning, capacity; business management; optimization.

### INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación cuyo tema es "Estudio de optimización de los procesos operativos en el Centro Nacional de Distribución de "La Fabril S.A", esto se debe a que la empresa La Fabril S.A está sufriendo una transformación considerable en sus niveles de producción y en su crecimiento corporativo, por lo tanto se debe cambiar el punto de vista de sus colaboradores de realizar ciertas actividades empíricas.

Desde que una empresa empieza a formarse sus recursos operacionales se convierten en una de sus principales fortalezas para poder crecer he ir obteniendo éxito. Pero a veces las empresas tienden a tener un crecimiento progresivo que hace que no se puedan medir óptimamente sus procesos operativos.

En la actualidad el no llevar a cabo una buena planificación de recursos operativos, se convierte en una preocupación para la Gerencia de una determinada área y es una de las principales causas que genera; excedente de los costos operativos (MOD – Maquinarias), existencia de cuellos de botella en el proceso logístico y problemas ergonómicos de los colaboradores (enfermedades profesionales), los mismos implican un alto costo para la empresa.

Al existir áreas que poseen una mayor prioridad corporativa como son; el área de producción o el área de investigación y desarrollo, hace que se reduzca la importancia a otras áreas; tales como el área de Distribución Primaria que debe ser una de las áreas con mayor prioridad dentro de la empresa, porque muestra costos excesivos en su

operatividad y una baja implementación de tecnología. Carece de optimización de recursos, así como la excesiva contratación de equipos o maquinarias para la distribución del producto terminado y la falta de coordinación entre los operarios y las personas encargadas de emitir las guías de despacho. El no llevar a cabo una buena planificación de recursos operativos, se convierte en una preocupación para la Gerencia de una determinada área y es una de las principales causas que genera; excedente de los costos operativos (MOD – Maquinarias), existencia de cuellos de botella en el proceso logístico y problemas ergonómicos de los colaboradores (enfermedades profesionales), los mismos implican un alto costo para la empresa.

El alcance del proyecto es proponer una metodología que controle los costos operacionales y la optimización de sus recursos de operatividad, el cual tiene la finalidad de optimizar tiempo, dinero y recursos (evitando una excesiva contratación de personal y maquinarias), coordinando las horas extras o sobretiempo que realiza sus colaboradores de una manera ordenada y que estén dentro de un marco legal aceptable, que no se generen cuellos de botellas en sus procesos operativos y que no exista sobrecontratación innecesaria de maquinarias (montacargas).

### **Situación problemática**

La empresa La Fabril S.A actualmente está teniendo una transformación considerable en sus niveles de producción, y en su crecimiento corporativo, por lo que seguir llevando sus procesos empíricamente no es factible para la empresa. El Centro Nacional de Distribución de La Fabril S.A no posee una metodología indicada para poder optimizar recursos operativos (personas – maquinarias).

Los costos en su mano de obra directa son demasiado

altos y los tiempos en sus tres procesos principales (recepción, picking y despacho) no satisfacen a la Gerencia de Distribución por lo que se convierten en una gran preocupación para la misma, lo que provoca inconformidades en el cliente, ya que el producto terminado no es entregado en buen estado, completo y a tiempo.

En la actualidad se sigue contratando recursos operativos porque se piensa que aún no se tiene el suficiente personal para que la logística en el Centro de Distribución sea óptima, pero tal vez la causa raíz del problema no radique en tener mucho más recursos operativos sino de saber utilizarlos y distribuirlos de una mejor manera.

### **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente las empresas de consumo masivo registran disminuciones en sus actividades como consecuencia de no tener una buena planificación de sus recursos, la cual tiene como finalidad optimizar tiempo y dinero evitando un excesivo gasto de mano de obra y maquinarias.

Se sabe que tener una metodología diseñada a través de un método que se puede adaptar a cualquier cambio que sufra un área será una ventaja para nosotros ya que permitirá analizar tomar decisiones a la gerencia. La metodología Capacity Planning permite saber el número óptimo de empleados por hora a partir de la toma de tiempos y movimientos por actividades y un análisis estadístico de los flujos de entrada y salida del Centro de Distribución lo que nos permitirá bajar el costo de MOD ya que se controlara el sobretiempo los colaboradores y se reducirá el número de maquinarias (montacargas) de ser necesario en caso contrario se los distribuirá menor para cumplir todas las necesidades que el almacenista del

Centro de Distribución plantee diariamente. El objetivo general de esta investigación es realizar la optimización de los procesos operativos a través de la metodología Capacity Planning en el Centro Nacional de Distribución de la Fabril S.A.

### **Capacity Planning**

Según Pérez (2012) el Capacity Planning es un proceso que comienza analizando componentes de negocio y concluye midiendo componentes de tecnología al ser una herramienta que trabaja con ambos mundos es frecuente que los objetivos que se marcan desde del negocio no coincidan con la realidad que nos podemos encontrar en Tecnología, lo que significa que durante la identificación de los objetivos y para garantizar la operatividad de los mismos estos deberían cumplir con los siguientes requisitos:

**Reales:** El objetivo debe tener un alcance real, evitando que se establezcan metas que a simple vista son claramente inaccesibles para la organización previniendo de esta forma, emplear tiempo y recursos para la consecución de objetivos imposibles.

**Inequívoco:** La definición de los objetivos debe ser expresad con claridad y sin ambigüedades que provoquen la confusión dentro del equipo encargado de desarrollar el Capacity Planning y por extensión en la Organización.

**Cuantificables:** Los objetivos deben ser medibles, con el propósito de establecer métricas que nos permitan medir tanto la proporción como la calidad de los objetivos alcanzados.

**Verificables:** Una vez finalizado el estudio de la Capacidad, debemos establecer controles que nos ayuden en la comprobación del cumplimiento de los objetivos marcados,

por tanto, una de las características fundamentales de cualquier objetivo definido es que sea verificable para comprobar si se han conseguido. (Pérez, 2012).

### **METODOLOGÍA**

El enfoque que se le dio al presente proyecto de investigación fue un enfoque cuantitativo que según Hernández-Sampieri et al. (2014) lo define como un conjunto de procesos el cual es secuencial y probatorio. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

El enfoque cuantitativo es utilizado en el presente trabajo de investigación ya que permite demostrar y diseñar metodologías con base en un estudio hecho con datos completamente reales obtenidos de una determinada base de datos. Además permite elaborar o diseñar metodología con la mayor objetividad posible las cuales sean de gran beneficio para el proyecto y la persona que en un futuro lo vaya a ejecutar y demostrar su eficiencia a través del tiempo.

En el siguiente proyecto de investigación se utilizará el tipo de investigación descriptiva según Hernández-Sampieri et al. (2014) define que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un



análisis. El siguiente proyecto de investigación utilizó el tipo de investigación descriptivo ya que permitió someter a análisis los distintos fenómenos que ocurren en cada uno de los procesos y permitió a la Gerencia de Distribución tomar decisiones acertadas en un futuro.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el Centro Nacional de Distribución se llevan a cabo tres procesos operativos para realizar la debida distribución de los productos terminados dichos procesos son la Recepción, Picking y Despacho de productos de las líneas de producción de Aceites, Grasas y HCP. En la actualidad se cuenta con de 102 colaboradores y 12 montacargas los cuales representan los siguientes costos:

Tabla 1: Recursos vs Costos

RECURSOS	Costo
MOD	\$ 91.284,86
MAQUINARIA	\$ 12.476,52

A través del método de observación se realizó la toma de tiempos por actividades nos dará a conocer los tiempos promedios de cada uno de los procesos (Recepción – Picking – Despacho).

### Tiempos de Recepción de producto terminado

Como se muestra en la tabla 2 el tiempo de recepción según la suma de las actividades en la línea de producción de aceites en caja es de 30 min 22 seg.

Tabla 2: Actividades línea de aceites de caja

Aceite en Cajas			
Tiempo	Descripción del tiempo	Tiempo promedio	Recurso
1	Toma del palet y colocación junto a la banda transportadora	0:00:14	P.M
2	Clasificación del producto para armar un palet completo	0:26:20	P
3	Desde que termina el armado del palet hasta que lo empujan con for	0:01:38	N.A
4	Toma del palet empujado con el montacarga, traslado hasta su ubicación y el montacargas egresa	0:02:12	M
5	Tiempo de espera del montacargas en lo que regreso y espera para tomar otro palet o empujar	0:03:40	M

Como se muestra en la tabla 3 el tiempo de recepción según la suma de las actividades en la línea de producción de aceites al granel es de 2min 41 seg.

Tabla 3: Actividades línea aceite a granel

Aceite a granel			
Tiempo	Descripción del tiempo	Tiempo promedio	Recurso
1	Al sonar el elevador, el Montacargas desde el inicio del pasillo, abre el elevador, toma producto, sube, cierra la puerta y sube al montacargas	0:00:40	M
2	Montacargas se retira para ubicar el producto y regresa hasta el inicio del pasillo que lleva al elevador	0:02:01	M
3	Espera del montacargas cuando regresa de ubicar un palet y espera que suba el elevador	0:01:49	M

Como se muestra en la tabla 4 el tiempo de recepción según la suma de las actividades en la línea de producción de Grasas es de 13min 40 seg.

Tabla 4: Actividades línea de producción de grasas

Grasas			
Tiempo	Descripción del tiempo	Tiempo promedio	Recurso
1	Cortes de pallets para hacer el corte	0:06:11	P
2	Montacargas toma el palet y cuboca a a orilla del pasillo	0:01:23	M
3	Montacargas toma el palet y cuboca en su ubicación	0:01:35	M
4	Montacargas toma el palet y lo ubica en las bodegas de la parte de arriba	0:02:23	M
5	Montacargas toma el palet y cuboca a a orilla del pasillo (A-C2)	0:02:08	M

Como se muestra en la tabla 5 el tiempo de recepción según la suma de las actividades en la línea de producción de aceites al granel es de 22min 29 seg.

Tabla 5: Actividades línea aceites a granel.

Grasas en cuarentena			
Tiempo	Descripción del tiempo	Tiempo promedio	Recurso
1	Cortes de pallets para hacer el corte	0:15:35	P
2	Montacargas toma el palet y lo cuboca a la orilla del pasillo	0:01:20	M
3	Montacargas toma el palet y cuboca en su ubicación	0:01:38	M
4	Montacargas toma el palet y lo ubica en las bodegas de la parte de arriba	0:02:35	M
5	Montacargas toma el palet y lo cuboca a la orilla del pasillo (C1-C2)	0:01:21	M

En la tabla 6 el tiempo de recepción según la suma de las actividades en la línea de producción de HCP (Higiene y cuidado personal) es de 12min 6seg.

Tabla 6: Actividades línea de HCO

HCP			
Tiempo	Descripción del tiempo	Tiempo promedio	Recurso
1	Recepcion y control de palets	0:09:25	P
2	Montacargas toma el palet y lo coloca fuera del camion	0:00:40	M
3	Montacargas toma el palet y lo coloca en subitacion	0:02:01	M

Tiempos de Picking de producto terminado

La tabla 7 es el tiempo de picking realizado por una persona y un montacargas en CND.

Tabla 7: Tiempo de montacargas en CND

Tiempo de Picking	Personas	Montacargas	Unidad
	149	83	min

Tiempos de Despacho de producto terminado

La tabla 4.8 hace referencia al tiempo promedio de despacho con una cuadrilla conformada por 5 operadores y un montacarguista, para un contenedor de 24 Ton promedio es el siguiente:

Tabla 8: Tiempos de despacho

Proceso de Despacho	Tiempos promedios			Unidad
	Personas	Montacargas		
Tiempo Promedio por Hoja de Despacho del CND	226	90		Min

## Encuesta

PREGUNTA #1 ¿Los tiempos en los procesos operativos en el CND son bien administrados?

## Análisis

De los 57 colaboradores, 45 de ellos equivalente al 79% de los encuestados manifiestan que los procesos operativos del Centro Nacional de Distribución no son bien administrados porque existen falencias en las actividades de abastecimiento y despacho de las mercaderías, 12 de colaboradores es decir el 21 % de los encuestados concuerdan que los procesos operativos son bien gestionados aunque existe un margen de retraso en algunas actividades.

PREGUNTA #2 ¿En qué proceso cree Ud. existen cuellos de botella?

## Análisis

Para conocer qué proceso operativo con lleva a más tiempo se planteó esta interrogante de los 57 colaboradores encuestados un 30 % concuerdan que en el proceso de recepción se lleva un poco más de tiempo por la producción masiva de la empresa lo que hace que la capacidad de almacenamiento de la bodega quede colapsada, el 56% y la mayoría manifiestan que el proceso de Licking lleva más tiempo, porque al momento de la recolección de un pedido para algún cliente específico no tiene una zona identificada de recolección si no que tienen que desplazarse por toda la bodega hasta encontrar los artículos y así poder armar el pedido y el 14 % de empleados expresaron en la encuesta que se lleva más tiempo en el proceso de despacho porque al momento de realizarlo no existe una zona donde se coloquen con anterioridad los pedidos que están por salir.

PREGUNTA #3 ¿Piensa que hay exceso de colaboradores en el CND?

### **Análisis**

Para conocer si existe o no exceso de trabajadores en el CND se realizó esta pregunta, el 67 % de los encuestados manifiestan que no existe demasiado personal versus un 33 % que dice que sí, por lo que se pudo observar existe sí muchos colaboradores pero han sido distribuidos de manera incorrecta en los procesos operativos del CND.

PREGUNTA #4 ¿Estaría conforme con la reducción de sus horas de extras?

### **Análisis**

De los 57 colaboradores encuestados el 51% de ellos estaría de acuerdo en la reducción de sus horas extras pues manifiestan que así tendrá más tiempo para compartir con sus familiares ya que la mayoría del día la pasan en el trabajo y muchas veces se pasan de sus horas extras reglamentarias, el 49 % de ellos dicen que no les favorece la reducción de horas extras porque les disminuiría el sueldo que perciben mensualmente y la mayoría de ellos son cabeza de hogar es decir son únicos responsables de la economía de sus casas.

PREGUNTA #5 ¿En caso de que se implemente una nueva metodología de trabajo, estaría dispuesto a la reestructuración de sus actividades?

### **Análisis**

El objetivo de esta pregunta es conocer si los trabajadores del CND estarían dispuestos adaptarse a una nueva metodología de trabajo, el 86% de ellos si aceptaría una nueva propuesta en la reestructuración sus actividades versus un 14% que no estaría de acuerdo en cambiar su habitual sistema de trabajo pues manifiestan que ya tienen claro y están acostumbrados a sus actividades y

responsabilidades dentro del CND y les temen un poco al cambio.

## **ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS**

Una vez tabuladas e interpretadas cada una de las preguntas se llegó a las siguientes conclusiones:

Los colaboradores encuestados concuerdan que existen falencias en la administración de los recursos operativos del Centro Nacional De Distribución de la Fabril, dicha información sirve para la investigación pues es el punto de partida para plantear la metodología Capacity Planning. Se planteó la segunda pregunta para conocer cuál de los procesos operativos del Centro Nacional de Distribución de la Fabril lleva más tiempo en realizarse, como resultado de la pregunta la mayoría de colaboradores coincidieron que el proceso de picking es decir el armado y recolección de un pedido con muchos ítems para un solo cliente es el proceso el cual se lleva más tiempo en realizarlo, al implementarse la metodología del Capacity Planning ayudaría la distribución correcta del personal y a tratar que dicho proceso se demore menos.

Los trabajadores se mostraron conformes con el número de colaboradores que existe en la actualidad pero reconocen que no están distribuidos correctamente para cada proceso operativo que se realiza dentro del CND, mediante el estudio de tiempo y movimiento, análisis de flujos de entradas y de salida de mercaderías se pretende realizar la metodología Capacity Planning en la cual se planteara la distribución adecuada del personal.

De acuerdo con las aseveraciones de la cuarta pregunta existen colaboradores que si se mostrarían conformes con la reducción de sus horas extras pero otros no se encontrarían de acuerdo, con la implementación del Capacity Planning se tratara de que cada trabajador realice sus 48 horas reglamentarias para que no exista exceso de dichas horas extras. El objetivo con el que se realizó la quinta pregunta es para conocer si los trabajadores estarían de acuerdo con la restructuración de sus actividades la mayoría de ellos manifestaron que efectivamente estarían dispuestos adaptarse al cambio, esta pregunta ayudaría a la gerencia del CND a facilitar la decisión de implementar o no la metodología del Capacity Planning.

### PROPUESTA

La propuesta para poder optimizar los costos de MOD y Maquinarias dentro del Centro Nacional de Distribución es diseñar una herramienta en MS Excel tomando como referencia la metodología Capacity Planning, con la que la Gerencia del área pueda tomar las decisiones dentro de la misma. Por lo que en este capítulo se hará un análisis del antes y el después de la metodología para que los encargados del área puedan darse cuenta del beneficio de la misma.

#### Herramienta MS Excel – Metodología Capacity Planning

La herramienta está elaborada en MS Excel la cual nos ayuda a calcular el número óptimo de trabajadores y maquinarias a utilizar cada hora de trabajo, en la actualidad según los niveles de producción y con el estudio tiempo y movimiento efectuado se deben utilizar 30 colaboradores por turno y 11 montacargas, es decir 4 colaboradores y 1 montacargas menos de lo que estaban programando los

actuales Jefes de Área.

Esta Herramienta además permitirá controlar el valor de horas extras realizadas por los colaboradores del Centro Nacional de Distribución de la Fabril S.A. llevándola solamente a 48 horas mensuales que es lo que permite la ley. Para tener un mejor control de la Herramienta y la metodología esta será manejada por el Jefe de Distribución o Almacenista, además todos los valores que estén dentro de la herramienta (tiempo – niveles de producción) serán calculados cada tres meses para tener un mejor control de los recursos operativos.

Costos - Situación actual

En la tabla 9 se mostrarán los valores del costo empresa promedio mensual de MOD el cual es calculado con el total de ingresos es decir el sueldo del colaborador más las horas extras que este realiza una vez que se tenga este valor se sumara cada uno de los beneficios de ley y así se tendrá el costo empresa, en la actualidad se tiene el apoyo de 102 colaboradores, para su cálculo se tomó como referencia los meses de Octubre - Noviembre - Diciembre del 2016, según tabla 14.

Tabla 9

Cargos Operativos	Total de ingresos	Aporte Patronal	13 Sueldo	14 Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Costo Empresa
AYUDANTE DE BODEGA	\$ 38.341,81	\$ 4.658,53	\$ 3.195,15	\$ 1.907,67	\$ 1.597,58	\$ 3.195,15	\$ 52.895,89
OPERADOR CUADRILLA	\$ 7.404,24	\$ 899,62	\$ 617,02	\$ 245,83	\$ 308,51	\$ 617,02	\$ 10.092,24
OPERADOR MONTACARGA	\$ 20.679,46	\$ 2.512,55	\$ 1.723,29	\$ 796,50	\$ 861,64	\$ 1.723,29	\$ 28.296,73
<b>Total general</b>	<b>\$ 66.425,52</b>	<b>\$ 8.070,70</b>	<b>\$ 5.535,46</b>	<b>\$ 2.950,00</b>	<b>\$ 2.767,73</b>	<b>\$ 5.535,46</b>	<b>\$ 91.284,86</b>

En la tabla 10 se mostrarán los valores promedios de mantenimiento de maquinarias (montacargas), tomando como referencia los meses de Octubre - Noviembre - Diciembre del 2016. En la actualidad existen 12

montacargas en el Centro Nacional de Distribución los cuales representan los siguientes costos:

Tabla 10

Montacargas	Costo Mantenimiento Mensual
Tailift # 1	\$ 281,71
Tailift # 2	\$ 84,00
Tailift # 5	\$ 207,54
Tailift # 6	\$ 352,10
Tailift # 7	\$ 453,11
Tailift # 8	\$ 980,97
Yale # 10	\$ 30,30
Yale # 11	\$ 30,30
Yale # 4	\$ 58,30
Yale # 5	\$ 67,51
Yale # 62	\$ 534,08

En la siguiente fórmula se calculó el valor económico mensual del consumo de gas industrial por toda la maquinaria actualmente disponible un cilindro de gas industrial pesa 16kg y el valor económico del Kilogramo de gas industrial es de \$1.125 este valor fue tomado de una orden de compra del departamento de abastecimiento de la Fabril S.A, por lo que el valor económico es el siguiente:

Consumo gas mensual =  $16\text{kg} * \$1.125 * 30 \text{ días} * 12 \text{ maq} = \$6480$ . Esto quiere decir que el consumo de gas industrial utilizado por toda la maquinaria de Centro Nacional de Distribución es de \$6480 mensuales.

En la siguiente fórmula se calculó el valor de la depreciación mensual de la maquinaria actualmente disponible tomando como referencia la tasa de interés anual según el Servicio

de Rentas Internas la cual nos dice que las maquinarias tienen una depreciación anual del 10% por lo que la multiplicamos por el valor histórico del montacargas \$26.000 y a su vez por los 12 montacargas disponibles y lo dividimos para los doce meses, el valor es el siguiente:

$$\text{Depreciación mensual} = (26.000 * 0.1) / (12 \text{ meses}) * 12 \text{ montacargas} = \$2600$$

Fuente La Fabril S.A

Elaborado por Autor

Esto quiere decir que el valor que pierde la maquinaria a través del tiempo con la actual metodología de trabajo, tomando como referencia el valor de depreciación de maquinarias de SRI, es de \$2600 mensuales. El costo total de los CIF es la suma de consumo mensual gas + mantenimiento de maquinaria + depreciación mensual maquinaria, cabe recalcar que todos estos valores fueron llevados a un valor mensual para su mejor estudio. En la actualidad el costo total de los recursos operativos es el siguiente:

$$\text{Costo Total RO} = \$2600 + \$6480 + \$3396.52 = \$12476.52$$

Fuente La Fabril S.A

Elaborado por Autor

Sumando el valor de MOD mensual calculado anteriormente. En la actualidad el costo total de los recursos operativos es el siguiente:

$$\text{Costo Total RO} = \$2600 + \$6480 + \$3396.52 + \$91284.86 = \$103761.38$$

Fuente La Fabril S.A

Elaborado por Autor

Esto quiere decir que el costo de operación dentro del Centro Nacional de Distribución de la Fabril S.A asciende a un valor de \$103761.38 mensual, el cual representa su capital de operaciones es decir dinero que necesita para poder realizar sus operaciones con tranquilidad.

### Costos aplicando la Metodología Capacity Planning

En la tabla 11 se muestran los valores económicos de MOD utilizando la misma cantidad de colaboradores pero siendo controlado con metodología Capacity Planning, para realizar el cálculo se tomó el ingreso total es decir el sueldo del trabajador más el valor de las horas extras pero estipulando que cada trabajador solamente puede hacer un máximo de 48 horas extras, una vez que se tiene ese valor se calculará y sumará todos los beneficios de ley lo que nos da el siguiente costo empresa:

Tabla 11

Cargo	Total Ingreso	Aporte Patronal	13º Sueldo	14º Sueldo	Vacaciones	Fondo de Reserva	Costo Empresa
AYUDANTE DE BODEGA	\$ 28.902,87	\$ 3.511,70	\$ 2.408,57	\$ 1.907,67	\$ 1.204,29	\$ 2.408,57	\$ 40.343,67
OPERADOR CUADRILLA	\$ 5.425,16	\$ 659,16	\$ 452,10	\$ 245,83	\$ 226,05	\$ 452,10	\$ 7.460,39
OPERADOR MONTACARGA	\$ 14.669,50	\$ 1.782,34	\$ 1.222,46	\$ 796,50	\$ 611,23	\$ 1.222,46	\$ 20.304,49
Total General	\$ 48.997,53	\$ 5.953,20	\$ 4.083,13	\$ 2.950,00	\$ 2.041,56	\$ 4.083,13	\$ 68.308,55

Con la herramienta en MS Excel basada en la metodología Capacity Planning nos dio como resultado que necesitaremos 11 montacargas en el Centro Nacional de Distribución por lo que hicimos una relación entre el antes y el después multiplicando el número de montacargas utilizados con la metodología Capacity Planning por el valor promedio de mantenimiento mensual dividido para los doce montacargas utilizados actualmente los cuales representan el siguiente costo:

$$\text{Mant.prom.mont} = (11 \text{ montac} * \$3396.52) / (12 \text{ montac}) = \$3113.48$$

Fuente La Fabril S.A

Elaborado por Autor

Esto quiere decir que el costo mantenimiento mensual de su maquinaria aplicando la nueva metodología podría reducirse a \$3113.48, es decir se podría ahorrar \$283.04 mensuales.

En la siguiente formula se calculó el valor económico mensual del consumo de gas industrial por toda la maquinaria actualmente disponible un cilindro de gas industrial pesa 16kg y el valor económico del Kilogramo de gas industrial es de \$1.125 este valor fue tomado de una orden de compra del departamento de abastecimiento de la Fabril S.A por los 30 días laborables y por las 11 montacargas calculados por la metodología por lo que el valor económico es el siguiente:

$$\text{Consumo gas mensual} = 16\text{kg} * \$1.125 * 30 \text{ días} * 11 \text{ maq} = \$5940$$

Fuente La Fabril S.A

Elaborado por Autor

Esto quiere decir que el costo del consumo mensual de gas para que su maquinaria trabaje sin problemas aplicando la nueva metodología podría reducirse a \$5940, es decir se podría ahorrar \$540 mensuales.

En la siguiente fórmula se calculó el valor de la depreciación mensual de la maquinaria actualmente disponible tomando como referencia la tasa de interés anual según el Servicio de Rentas Internas la cual nos dice que las maquinarias tienen una depreciación anual del 10% por lo que la

multiplicamos por el valor histórico del montacargas \$26.000 y a su vez por los 11 montacargas calculados según la metodología y lo dividimos para los doce meses, el valor es el siguiente:

$$\text{Depreciación mensual} = (26.000 * 0.1) / (12 \text{ meses}) * 11 \text{ montacargas} = \$2383.33$$

Es decir que el valor de la depreciación mensual que es el valor que pierde la maquinaria a través del tiempo utilizando el análisis de depreciación lineal se puede reducir a \$2383.33 es decir se podría ahorrar \$216.67.

El costo total de la maquinaria utilizando la metodología Capacity Planning es la suma del consumo mensual + mantenimiento de maquinaria + depreciación mensual, cabe recordar que todos estos valores fueron llevados a un valor mensual para su mejor estudio. Utilizando la metodología el costo total de la maquinaria es el siguiente:  
 Costo Total = \$2383.33 + 5940 + 3113.48 = \$11436.8

Fuente La Fabril S.A  
 Elaborado por Autor

Sumando el valor de MOD mensual calculado anteriormente. En la actualidad el costo total de los recursos operativos es el siguiente:

$$\text{Costo Total RO} = \$2383.33 + 5940 + 3113.48 + \$68108.55 = \$79545.36$$

Fuente La Fabril S.A  
 Elaborado por Autor

Esto quiere decir que el costo de operación dentro del Centro Nacional de Distribución de la Fabril S.A utilizando la Metodología Capacity Planning es de \$79545.36 mensual,

el cual representa su capital de operaciones es decir dinero que necesita para poder realizar sus operaciones con tranquilidad.

Beneficios económicos del proyecto - costo mensual de recursos operativos actual vs Capacity Planning

En la tabla 12 se muestra el costo actual de recursos operativos el cual asciende a \$103.761,38 y el costo de los recursos operativos aplicando la metodología Capacity Planning.

Tabla 12

RECURSO	Actual	Capacity Planning
MOD	\$ 91.284,86	\$ 68.108,55
MAQUINARIA	\$ 12.476,52	\$ 11.436,81
<b>Total</b>	<b>\$ 103.761,38</b>	<b>\$ 79.545,36</b>

El ahorro mensual se calculó con la diferencia entre el costo total actual de recursos operativos y el costo total de recursos operativos Capacity Planning lo que nos da el siguiente ahorro mensual:

$$\text{\$ Ahorro mensual Rec.Op.} = \$103761.38 - \$79545.36 = \$24216.02$$

En el año el Centro Nacional de Distribución de La Fabril S.A llegará a ahorrar si decide implementar la metodología un valor de:

$$\text{\$ Ahorro anual Rec.Op.} = \$ 24216.02 * 12 \text{ meses} = \$290592.54$$

Es decir optimización de los recursos operativos en relación con los valores económicos anteriormente calculados es de:

Optimización  $RO = \$79545.36 / \$103761.38 = 23.34\%$

Es decir que por cada unidad monetaria gastada en la Metodología Capacity Planning la empresa obtendrá 23.34% de ahorro.

Lo que nos permitiría decir que es un proyecto completamente factible para la empresa ya que en primera instancia nuestro objetivo requerido por la Gerencia del Área fue llegar al 15% en la optimización de los recursos operativos pero hemos sobrepasado esa expectativa con aproximadamente 8% más.

## CONCLUSIONES

Se comprobó que la falta de planificación en los recursos operativos en el Centro Nacional de Distribución hace que el costo de operaciones llegue a valores que no son beneficiosos para la empresa.

Se pudo calcular que anualmente la fabril S.A solamente en el área de Distribución se puede ahorrar aproximadamente \$290.000.

El porcentaje de optimización de recursos operativos llegó a ser aproximadamente 23%, lo que es muy bueno para el proyecto ya que la gerencia tomo como inicialmente como objetivo un 15%.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. Interamericana.  
Pérez, J. J. (2012). Capacity Planning IT.

# PONENCIA XVII

## SUCESIÓN EMPRESA FAMILIAR



## SUCESIÓN EMPRESA FAMILIAR

Succession Family Company

**Mgs. Walter Iván Navas Bayona**

Universidad San Gregorio de Portoviejo  
wnavasb@gmail.com

**Mgs. Temístocles Deodato Loor Chávez**

Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí  
deodatoloor@hotmail.com

**Ing. Jamile Katiuska Maldonado Santana**

Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Esmeraldas, Ecuador  
jamil.maldonado@utelvt.edu.ec

### RESUMEN

Las empresas familiares son compañías creadas y gestionadas por una sola familia. Sin embargo en la práctica se materializa de formas distintas, e incluye el aspecto de la sucesión. Este trabajo tiene como objetivo general exponer los factores que determinan el éxito de las empresas familiares. Para ello se aborda la evolución de las empresas, los problemas de las empresas familiares, el cambio de generación, las empresas multigeneracionales, la sucesión y su importancia. Se exponen, además, los factores que determinan el éxito de una sucesión exitosa.

**Palabras claves:** Empresas familiares; sucesión; generaciones; multigeneraciones.

### ABSTRACT

Family businesses are companies created and run by one family. In practice, however, it materializes in different

ways, and includes the aspect of succession. This paper aims to expose the factors that determine the success of family businesses. To this end, it addresses the evolution of companies, the problems of family businesses, the change of generation, multigenerational companies, succession and its importance. It also explains the factors that determine the success of a successful succession.

**Keywords:** Family businesses; succession; generations; multigenerations.

## INTRODUCCIÓN

Las 'empresas familiares' son organizaciones comerciales en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla. Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta. Por lo que las empresas en las que el único miembro que participa es el dueño y administrador no se consideran empresas familiares.

Este trabajo tiene como objetivo general: Exponer los factores que determinan el éxito de las empresas familiares.

Y como objetivos específicos:

- 1- Explicitar la evolución de la Empresa Familiar
- 2- Reflejar los problemas de las empresas familiares, del cambio de generación e intergeneracionales.
- 3- Abordar la sucesión en las empresas familiares.
- 4- Mostrar la importancia de la sucesión.

Para ello se realiza un análisis de la literatura publicada, se extraen las principales ideas, se citan, se analizan y se llegan a conclusiones.

## DESARROLLO

### 1• Evolucion de la ef

Desde la década de los sesenta y especialmente en los últimos años la investigación sobre empresa familiar ha alcanzado un desarrollo, abriéndose camino como campo de estudio en la Dirección de Empresas (Chrisman et al., 2008).

Desde sus inicios, las investigaciones en esta temática han realizado esfuerzos por ser reconocidas y aceptadas como un campo de estudio riguroso e independiente (Astrachan et al., 2002).

Aún se considera que se encuentra en un estado emergente, lo que se evidencia, por ejemplo, en la falta de consenso sobre el concepto de empresa familiar (Litz, 1995; Miller et al., 2007 pp. 832-835).

Steier, Chrisman y Chua (2004) ilustran dos puntos importantes en cuanto a la definición de negocio familiar. En primer lugar, si bien no existe una definición de una empresa familiar, parece haber una capacidad y las intenciones de influir en las decisiones de negocios y los comportamientos son lo que distinguen las empresas familiares y no familiares. En segundo lugar, la influencia de la familia en los negocios se manifiesta de diferentes maneras, incluyendo la manera en que se maneja la sucesión, la innovación y la cultura.

Un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo

llegan a un 98% (Poza, 2010).

En Estados Unidos, las empresas familiares (EF) comprenden más del 90% de las empresas y generan más del 40% del PIB, alrededor del 50% de los empleos y 78% de nuevos puestos de trabajo (Carey & Astrachan, 1996; Lee, 2004; Sharma y Nordqvist, 2007; Miller y Le Breton Miller, 2005).

Con respecto a América Latina, dependiendo del país, el número de EF puede ser similar, pues al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden asociarse con grupos familiares (Belausteguigoitia, 2004; Johnston, 2004)

## 2• Problemas de las empresas familiares

Según I. Belausteguigoitia (2001), las debilidades de las empresas familiares son:

- (a) nepotismo,
- (b) endeudamiento,
- (c) autocracia y paternalismo,
- (d) parálisis directiva y la resistencia al cambio,
- (e) la manipulación familiar,
- (f) la contratación de profesionales poco calificados y las fortalezas: relaciones de afecto, compromiso hacia la organización, visión de largo plazo, vocación y oficio, rapidez en la toma de decisiones y la resistencia.
- (g) sucesión

## 3• Problemas de en el cambio de generacion

A pesar del aporte que las EF hacen a la economía de un país y de su fortaleza financiera es lamentable ver cómo muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo; son pocas las EF que sobreviven al paso de segunda y

tercera generación (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli & Cappuyns, 2009).

Referente a los problemas que se presentan en la sucesión de las EF, estos se manifiestan cuando el heredero apropiado no está disponible, o cuando este no tiene el apoyo de la familia (Miller, Steier & Le Breton- Miller, 2003).

Para el año 2012 se observó que el porcentaje de empresas que pasan a tercera generación en España es del 9%, Europa 15% y Estados Unidos del 12% (Poza, 2014). (Ver Figura 1)

La sucesión es el momento de la crisis en la empresa familiar, entra en crisis el líder por que deja la empresa, entra el crisis el nuevo líder por que se enfrenta a un reto, entra en crisis el personal ya que se enfrenta al cambio de métodos de trabajo, es el cambio de liderazgo.

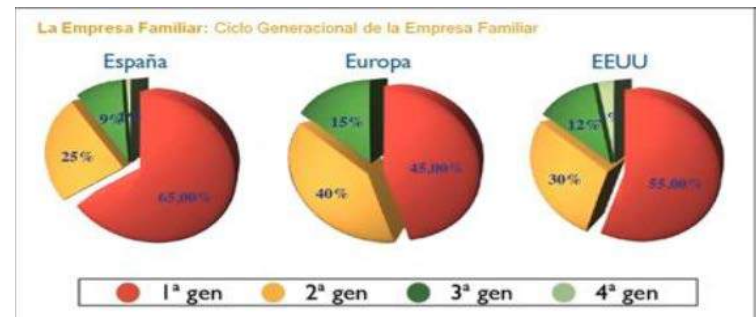


Figura 1 Ciclo Generacional de la Empresa Familiar. Adaptado de "la sucesión generacional en empresas familiares"

## 4• Empresas multigeneracionales

Empresas japonesas Kongo Gumi, fundada en el año 578 d.C. y que alcanzó las 40 generaciones en poder de la familia, y Hoshi Ryokan, fundada en 718 d.C. como un hotel que está en poder de la generación 46.

En Francia está la empresa Château de Goulaine, fundada en el año 1000 y por 30 generaciones se ha dedicado al negocio del vino.

En Italia se encuentra la Fonderia Pontificia Marinelli (año 1000 d.C. con 28 generaciones), Barone Ricasoli (año 1141 d.c. con 25 generaciones), Barovier & Toso (año 1295 d.C. con 20 generaciones), entre muchas otras.

La compañía más antigua de Latino América es la famosa productora de tequila "José Cuervo" fundada en 1758, que recibió la licencia de producción de tequila directamente del rey de España.

El 90% de empresas en el Perú son familiares y generan el 75% del PBI (PricewaterhouseCoopers , 2012)

Ver Tabla 1

### 5• Sucesion en las ef

La sucesión es uno de los retos más importantes para la mayoría de las empresas familiares, llegándose a considerar la principal amenaza para este tipo de organizaciones (Cabrera - Suárez y García -Falcón, 2000).

La sucesión se mantiene como la temática más estudiada, aunque en las dos últimas décadas han surgido una gran diversidad de líneas de investigación (Figura 2)

Dodero (2006) menciona que llama la atención el bajo porcentaje de empresas familiares que han preparado la sucesión de la dirección, apenas un 32%. En un 40% no se ha hecho nada y en un 28% se ha identificado al sucesor.

La primera dificultad que encontramos en el inicio del proceso de sucesión en una empresa familiar es la ausencia de reglas claras en la empresa para diferenciar los sistemas que la conforman y así conservar por un lado la armonía en la familia y por otro lado la competitividad y rentabilidad en la empresa (FONAES, 2009).

La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no solo afecta a los miembros de la misma sino también a su clima económico y político (Kesner y Seborá, 1994).

El tipo de formación que reciba el sucesor y la forma en que se produzca el proceso de aprendizaje influirán en su capacidad de desarrollarse en las diferentes dimensiones que constituyen el liderazgo, influyendo, por tanto, en la posibilidad de éxito del proceso de sucesión (Cabrera – Suarez, 1998)

### 6• Importancia de la sucesion

El área de sucesión incluye estudios sobre:

1. La transferencia del liderazgo y el poder,
2. El conflicto entre generaciones y la importancia de la secuencia,
3. Dimensión temporal y comunicación en la sucesión,
4. Las peculiaridades de la sucesión en las grandes y pequeñas y medianas empresas,
5. El impacto del género y otros factores demográficos en el éxito del proceso de sucesión,
6. Los efectos de este proceso en el rendimiento financiero.

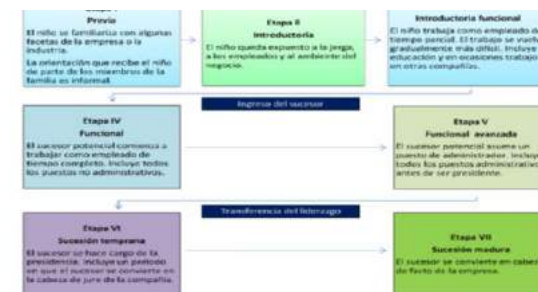


Figura 2. Adaptado de J. Longenecker y John E. Shoen,

“Management Succession in the Family Business”, Journal of Small Business Management, vol. 16, Julio 1978, pp1-6.

PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4
Reglas básicas y primeros pasos • Visión compartida para el futuro para establecer la planificación de la sucesión incluyendo: - Criterio de selección - Rango de candidatos (familia, externo) - Reglas de elección (primogenitura, etc.) - Identificar posibles sucesores y TMT - Directrices de gobernanza (reglas de propiedad, consejo, consejo) - Plan de partición de liderazgo y transición - Plan de partición de propiedad - Fuerza de trabajo de sucesión - Calendario y tiempo	Creación / Desarrollo de sucesor (es) • Establecer brechas entre las necesidades y las posibles habilidades sucesoras • Programa de educación formal • Programa de entrenamiento • Aprendizaje (transferencia de conocimiento-explicito y tácito- y contactos) • Desarrollo profesional, exposición temprana al negocio y creciente participación • Experiencia laboral externa	Selección • Diseño de un proceso legítimo: - Criterios finales de selección - Comité de selección (jurado, reglas) • Persona (talento, deseo) y ajuste firme • Selección del CEO y TMT	Trasaso / Transición • Proceso / Instalación • Eliminación progresiva / transición y nueva función • Fase sucesora (COO, CEO, presidente) • Interino de gerente de puente • Criterios para el desempeño del sucesor • Transferencia de capital • Partición de acciones: un titular de control, División entre hermanos por igual o no, o Entre el primo-VS-que es el leader FOB

Tabla 2 Modelo de sucesión multigeneracional

## CONCLUSIONES

Para determinar el éxito de una sucesión exitosa se puede poner especial atención en algunos factores como:

1. Posicionamiento,
2. Permanencia
3. Crecimiento de las ventas
4. Incremento de la productividad
5. Ofrecimiento de empleo
6. Relaciones interpersonales e intergrupales,
7. Grados de satisfacción de las necesidades de la familia
8. Conflictos familiares
9. Políticas de dividendos
10. Disposición de incorporar familiares a la empresa

## BIBLIOGRAFÍA

- ASTRACHAN J.H., S.B. Klein, K.X. Smyrnios The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problema Family Business Review, 15 (2002), pp. 45-58.
- BELAUSTEGUIGOITIA, I. y Arias Galicia, F. (2001), Influence of Organizational Climate on Commitment and Effort in Mexican Family Firms, Frontiers of Entrepreneurship Research, Babson College, Boston, MA.
- BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2004), Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.
- CABRERA Suárez, K., García Falcón, J.M., 2000. Planteamiento multinivel para el estudio del proceso de sucesión en la empresa familiar. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa 6, 187–212.
- CAREY, Melissa. and ASTRACHAN, Joseph. Myths and Realities: Family Businesses’ Contribution to the U.S. Economy - A Framework for Assessing Family Business Statistics. In: Family Business Review. Vol. 9, No. 2 (1996); p. 107 - 119.
- CHRISMAN J.J., Chua, J.H., Kellermanns, F.W., Matherne, C.F., Iii, Y., Debicki, B.J., 2008. Management journals as venues for publication of Family Business Research. Entrepreneurship Theory and Practice 32, 927–934.
- FONAES (2009) Empresas familiares. Consultado el 7 de noviembre, 2009. En: <http://www.fonaes.gob.mx/cap072.html>
- GALLO, Miguel Ángel et al. La empresa familiar multigeneracional. Barcelona: EUNSA - Ediciones

Kesner, I. & Sebor, T. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20:327-372.

LEE, Jim. The effects of family ownership and management on firm performance. In: S.A.M. *Advanced Management Journal*. Vol. 69, No. 4 (2004); p. 46 -52.

LITZ, R.A. The family business: Toward a definitional clarity *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings* (1995), pp. 100-104

MILLER, Danny and LE BRETON-MILLER Isabelle. *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. New York: Harvard Business Press, 2005. 310 p.

MILLER D., I. Le Breton-Miller, R.H. Lester, A.A. Cannella Jr. Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13 (2007), pp. 829-858

POZA, Ernesto. *Family Business*. South-Western College: Cengage, 2010.

SHARMA, P. and NORDVQUIST, M. A typology for capturing the heterogeneity of family firms. In: *Academy of Management Proceedings*. (2007); p. 1-6.

## PARTICIPANTES

Acosta Véliz Marjorie Marcela  
Albán Bautista Martha Liliana  
Alcívar Mendoza Roxana Andreina  
Alcívar Toala Enmanuel Ecuador  
Amén Chinga Cristian Ricardo  
Andrade Alcívar Luis Dionicio  
Arévalo Murillo Josue Nicolás  
Arteaga García María  
Ávila Briones Bryan Adrian  
Báez Quelal Josselyn Lorena  
Bailón Rivas Genesis Pilar  
Bailón Valle Melanie Denisse  
Balda Quiroz Horacio Milton  
Barcia Villamar Fabián Eduardo  
Barragán Alcívar María Leonor  
Bello Delgado Melanie Jailene  
Cajas Murillo Gema Valeria  
Calderón Bailón José Calixto  
Cantos García Jarwin Roberto  
Cano Lara Evelyn Dyann  
Castro Castro Erick Omar  
Cedeño Calderón Jazmina Nicolle  
Cedeño Cedeño Nexar Steven  
Cedeño Choez Jandry Lorenzo  
Cedeño Duplaa María Gabriela  
Cedeño Intriago Gema María  
Cedeño Mastarreno Glenda Janeth  
Cevallos Pincay Jennifer Liseth  
Cornejo Zambrano Jehovana Katiuska  
Cristian Ricardo Amén Chinga  
Chang Cuadrado Fabian José

Chávez Casamayor Dalia Evelin  
Chiriboga Moreira Alejandro Octavio  
Delgado Véliz Edwin Alejandro  
Escobar Molina Ana Mariuxi  
Esmeralda Alava Wendy Yisela  
Espinoza Ruiz Keny Josue  
Farfán Ibarra José Felipe  
García García Kelvin Eduardo  
García Quiroz Milton Junior  
García Vallejo Patricio Ernesto  
Gilces Ortiz Ana Laura  
Gonzalo Andrés Rodríguez Arrieta  
Granda García Marco Ivan  
Guillen González María Gabriela  
Guzmán Cedeño Javier Olayuwon  
Hermida Intriago Luis Gregory  
Hernandez Moreira Maria José  
Iglesias Escobar Luis Rodrigo  
Intriago Estrella Jeison Alfredo  
Intriago Mendoza María Paulette  
Intriago Ormaza Melanie Xiomara  
Jácome Lara Ibett Mariela  
Jama Zambrano Víctor Reinaldo  
Jijón Gordillo Elaine Raquel  
Jiménez Cercado María Eugenia  
Jiménez Mantuano Ximena Stefania  
Lara Figueroa Erix Darwin  
Lara Mendoza Giovanna Magdalena  
Lenin Andrés Párraga Zambrano  
Lino Espinal Joseph Gustavo  
Loor Andrade Ana Cristina  
Loor Carvajal Cristhian Ricardo  
Loor Cevallos Mario Andres

Loor Chávez Temistocles Deodato  
Loor Mejia Josselyn Marisela  
Loor Perero Kamila Dayana  
Lopez Mero Valeria Larissa  
Lorenty Montalvan Roger Bryan  
Manzano Cedeño Liseth Karolina  
Marcillo Cherrez Alejandra Estefania  
Masterrena Moreira Lenin Adolfo  
Mendoza Moreira Carlos Gerson  
Mendoza Pin Bryan Paul  
Mendoza Ponce Henry Xavier  
Mendoza Ponce María Gabriela  
Mendoza Santana Arianna Michelle  
Mendoza Valencia Joselin Lourdes  
Meza Moreira Dolores Vicenta  
Molina Quiroz Claudia Analía  
Morales Verdesoto Luis Valentin  
Moreira Valencia Gidani Monserrate  
Murillo Macías María Daniela  
Navarrete Toromoreno Josselyn Patricia  
Navas Bayona Walter Iván  
Navia Garcia Junior Daniel  
Nevarez Cordova Victor Steven  
Ormaza Espinoza Mayte Antonella  
Ormaza Granizo Paola Fernanda  
Ortiz Choez Jorge Eduardo  
Ortiz Mellizo Raúl Fernando  
Palacios Cedeño Carlos Andres  
Paladines Zamora Ivan Leonardo  
Palomeque Cedeño Rosa Isabel  
Panchana Quiñonez Jhonny Ivan  
Párraga Zambrano Lenin Andrés  
Pazmiño Guevara Alysson Anahi

Peña Ponce Klaere Solange  
Peña Rivas Benito Jesús  
Peña Rivas Humberto Coromoto  
Perez Fernandez Paul Xavier  
Pico Quijije Jessica Elizabeth  
Piloso Anchundia Alexi Daniel  
Pinargotty Vera María José  
Pincay Cedeño Luis Ronaldo  
Piñero Edgar Alexander  
Pita Acebo Jefferson Guillermo  
Pivaque Toala Jean Jairo  
Plaza Toala Leonor Mercedes  
Puma Quilligana Jefferson Geovanny  
Quijije Anchundia Pedro Jacinto  
Quiñonez Olaya Jose Samuel  
Quiroz Quijije Sthefania Esperanza  
Ramirez Vera Maria Jose  
Ramon Cevallos Angie Elizabeth  
Revilla Delgado Kevin Enrique  
Rodríguez Arrieta Gonzalo Andrés  
Rodríguez Sanchez Johnny Gustavo  
Roman Sabando Luis Augusto  
Romero Macias Francis Soraya  
Romero Mendoza Silvania Stefany  
Rugel González David Octavio  
Ruíz Vélez Andrea Lisette  
Saltos Mendoza Bianca Nathaly  
Santana Castro Margarita Elizabeth  
Santos Arteaga Josselyn Yomaira  
Santos Maldonado Luis Alberto  
Soledispa Cedeño Marcelo Jose  
Soledispa Ponce Leonardo Andres  
Solís Barreto Yomira Lilibeth

Solórzano Bravo Erika Gissella  
Solórzano Macias Carlos Gustavo  
Solórzano Rodríguez Karen Gabriela  
Solórzano Valdivieso Kelvin Fernando  
Sornoza Arteaga Lady Diana  
Suárez Cañarte Romina Monserrat  
Suárez Espinar Michael Josué  
Toro Macias Oscar Adrián  
Toro Mero Brayan Josué  
Triviño Mendieta Noelia Lorena  
Tubay Mera Ariana Nicole  
Vallejo Zambrano Karla Karina  
Vargas Rodriguez Efrain Fernando  
Velasquez Leon Evelyn Adriana  
Vélez Chica Junior José  
Vélez Indarte Nelly Jessenia  
Vélez Matamoro Alex Washington  
Vélez Romero Xavier Alberto  
Véliz Mero Maira Elena  
Véliz Zevallos Juan Eduardo  
Vera Álava Christian Agustín  
Vera Demera Ralph Antonio  
Vera Farias Kevin Eduardo  
Vera Garcia Jorge Gabriel  
Vera Loor Kevin  
Vera Mendoza Marcos Boanerge  
Vidal Fernández Pablo  
Villafuerte Cedeño Gabriela Stefania  
Yépez Reyes Alvaro Ivan  
Yomira Lilibeth Solís Barreto  
Zambrano Alcívar Katty Gisella  
Zambrano Caballero Ana Cristina  
Zambrano Garcia Maria Elena



Zambrano Iglesias Corina Belen  
Zambrano Mendoza Gloria Estefania  
Zambrano Quevedo Sabrina Lisseth  
Zambrano Salavarría Bertha Maria  
Zurita Yáñez José Marcelo  
Zurita Yanez Steffany Michelle



## ANEXOS



Autoridades de la Universidad San Gregorio de Portoviejo:  
Ing. Andrea Ruíz - Coordinadora de la Carrera de Gestión  
Empresarial, Arq. Jaime Alarcón - Vicerrector Académico  
, Abg. Marcelo Farfán-Rector, Mgs. Galo Cano - Director  
de la Carrera de Marketing y Abg. Néstor Suárez, Director  
del POCAIP. En el acto de inauguración del congreso.



Parte de los asistentes al congreso.



Ing. Alexander Piñero Ph. D (Venezuela)  
Conferenciante.



Ing. Luis Morales - Conferenciante.



Dr. Pedro Quijje - Conferenciante.



En el centro - Alexander Piñero, conferencista venezolano.  
Andrea Ruíz - Coordinadora de la Carrera de Gestión  
Empresarial



Evelyn Cano (ULEAM) presentando su ponencia.



De izquierda a derecha: Luis Morales, Walter Navas,  
Alexander Piñero y Néstor Suárez



Walter Navas de la Carrera de Gestión  
Empresarial, con el ponente Pablo  
Vidal Fernández (España).





Intervención de Néstor Suárez Montes (POCAIP), en la clausura del evento.



Participantes al evento, luego de la clausura.